



Assemblée générale

Distr. générale
15 février 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 Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général intitulé « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 » ([A/77/590](#)). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 28 décembre 2022.

2. Le Secrétaire général a également présenté un rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022 » dans un additif ([A/77/590/Add.1](#)) et les observations et recommandations du Comité sont formulées dans un rapport correspondant ([A/77/728/Add.1](#)). Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que le rapport du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines était divisé en deux parties : un rapport principal ([A/77/590](#)) et un additif ([A/77/590/Add.1](#)). L'idée était d'expliquer de façon plus claire et plus détaillée ce qui avait été fait au cours des deux dernières années d'une part (vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022) et ce qu'il était prévu de faire entre 2023 et 2026 d'autre part (mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026). Le rapport d'ensemble continuerait d'être présenté tous les deux ans afin de faire état des progrès accomplis dans l'obtention des résultats stratégiques.

3. Le Comité consultatif a également examiné les rapports ci-après du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines et des questions connexes et a fait ses observations et recommandations dans des rapports distincts : a) « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » ([A/77/580](#)) ; b) « Composition du Secrétariat : personnel fourni à titre gracieux, personnel retraité, consultants et vacataires, et Volontaires des Nations Unies » ([A/77/578](#)) ;



c) « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale : période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021 » (A/77/606). Il a également fait des observations et recommandations sur le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau de la déontologie (A/77/545) et fera des observations sur le rapport à paraître qui s'intitulera « Douzième rapport sur l'application du principe de responsabilité : renforcement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/77/692).

II. Contexte

Examen des rapports sur la gestion des ressources humaines aux soixante-treizième et soixante-quinzième sessions de l'Assemblée générale

4. Le Comité consultatif rappelle que, dans le contexte de la réforme de la gestion, le Secrétaire général a présenté, à la partie principale de la soixante-treizième session de l'Assemblée générale, deux rapports donnant une vue d'ensemble de la gestion des ressources humaines : a) un rapport intitulé « Stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 : pour plus d'efficacité, de transparence et de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies » (A/73/372), dans lequel il avait proposé une nouvelle stratégie comprenant trois composantes¹, reflétant son ambition d'instituer un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation ; b) un rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018 » (A/73/372/Add.1), qui comprenait également un certain nombre de propositions à soumettre à l'approbation de l'Assemblée. Dans son rapport correspondant (A/73/497), le Comité a : a) recommandé à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général de lui présenter une stratégie globale des ressources humaines affinée ; b) fait des observations et recommandations sur les autres propositions du Secrétaire général.

5. Le Comité consultatif rappelle également que, à la partie principale de la soixante-quinzième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a présenté son rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après » (A/75/540), dans lequel il avait introduit trois résultats à long terme des réformes de la gestion des ressources humaines (agilité, diversité et responsabilité), tout en précisant que les grands principes de la réforme de la gestion des ressources humaines figurant dans la stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 (A/73/372) étaient toujours valides. Dans son rapport correspondant (A/75/765), le Comité a : a) noté que le rapport du Secrétaire général (A/75/540) semblait contenir de nouveaux éléments qui ne figuraient pas dans son précédent rapport d'ensemble (A/73/372) ; b) recommandé de nouveau à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de lui présenter une stratégie globale améliorée des ressources humaines, compte tenu des observations et recommandations qu'il avait formulées dans son précédent rapport d'ensemble (A/73/497, par. 51 à 82).

6. En outre, le Comité consultatif rappelle que l'examen des rapports du Secrétaire général et des rapports connexes relatifs aux ressources humaines présentés depuis la soixante-treizième session a été reporté pour la dernière fois de la soixante-quinzième

¹ Les trois composantes de la stratégie globale des ressources humaines proposée étaient les suivantes : a) un cadre propice à l'action pour la gestion stratégique du personnel ; b) une politique proactive de recrutement et de gestion des talents ; c) la transformation de la culture institutionnelle de l'Organisation. Le plan de mise en œuvre de la stratégie figure à l'annexe I du rapport du Secrétaire général.

à la soixante-seizième session de l'Assemblée générale (décision 75/553 B). Comme suite à ses questions, il a été informé que, bien que l'Assemblée n'ait pas adopté de décision ou de résolution concernant les rapports sur la gestion des ressources humaines présentés à ses soixante-treizième et soixante-quatrième sessions, le Secrétariat continuait de publier des rapports et de faire des propositions sur la question tous les deux ans. Celui-ci continuait également de mettre en œuvre et de prendre des initiatives relatives aux ressources humaines, notamment sur la mobilité (voir par. 14 ci-dessous) dans le cadre de ses mandats et compte tenu du rôle de chef de l'administration de l'Organisation que jouait le Secrétaire général. Pour ce qui était plus particulièrement du nouveau dispositif de mobilité, il comptait présenter dans deux ans un rapport dans lequel il ferait état des progrès accomplis et des mesures prises dans l'intervalle (voir par. 45-48). **Le Comité consultatif rappelle le paragraphe 1 de l'Article 101 de la Charte, qui dispose que le personnel est nommé par le Secrétaire général conformément aux règles fixées par l'Assemblée générale (voir par. 9, 32, 33 et 49).** Le Comité a fait des observations et recommandations à ce sujet dans son rapport connexe intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022 » (A/77/728/Add.1, par. 2).

7. Compte tenu de ce qui précède, 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) est présenté en application de la résolution 71/263 de l'Assemblée générale.

III. Observations générales

8. Le Comité consultatif avait noté que l'Organisation enchaînait depuis vingt ans les réformes de la gestion des ressources humaines, comme il ressortait, notamment, des rapports du Secrétaire général sur la réforme de la gestion des ressources humaines de 1998 (A/53/414) et sur l'investissement dans le capital humain de 2006 (A/61/255/Add.1 et A/61/255/Add.1/Corr.1)² (A/73/497, par. 57 et 58). L'Assemblée générale avait également pris note des diverses réformes que l'Organisation avait engagées dans le domaine de la gestion des ressources humaines depuis l'adoption de ses résolutions 63/250 et 65/247 (voir résolution 67/255, par. 6). Il s'agissait notamment de la mise en œuvre du nouveau régime des engagements, de l'harmonisation des conditions d'emploi et de la création du programme Jeunes administrateurs (voir par. 39). En outre, dans sa résolution 68/265, l'Assemblée avait approuvé la proposition améliorée de dispositif d'encadrement de la mobilité (voir par. 46).

Sélection du personnel

9. À la section VII de son rapport (A/77/590), le Secrétaire général présente une analyse sur l'accélération des progrès en matière de répartition géographique au moyen de la refonte du dispositif de sélection du personnel du Secrétariat. Il indique au paragraphe 40 que l'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

² Il avait été indiqué à l'époque que la réforme de la gestion des ressources humaines envisagée par le Secrétaire général supposait que l'on embrasse une nouvelle culture fondée sur l'autonomie, les responsabilités, les obligations et l'apprentissage continu, et que l'on opère un changement stratégique qui remette en cause les attitudes et les comportements concernant la gestion des ressources humaines afin d'appliquer les réformes avec succès (A/61/228, par. 11).

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. » **Le Comité consultatif rappelle que, au paragraphe 8 de sa résolution 71/263, l'Assemblée générale a rappelé que le Secrétaire général devait veiller à ce que la considération dominante dans le recrutement du personnel soit la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, compte dûment tenu du principe d'une répartition géographique équitable (voir aussi la résolution 71/263, par. 7).**

10. **Le Comité consultatif voit l'intérêt, comme le souhaite le Secrétaire général, d'accélérer les progrès dans le dispositif de sélection du personnel, dans le respect des principes énoncés à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. Il sait qu'une procédure de sélection du personnel améliorée doit couvrir de nombreux importants aspects de la gestion des ressources humaines, notamment la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, le rajeunissement des effectifs, une représentation géographique plus diverse et un meilleur équilibre entre les genres au Secrétariat. Pour ce qui est de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, il rappelle que, lorsqu'elle avait adopté sa résolution 68/252 (par. 15), l'Assemblée générale avait souligné qu'un des fondements de la gestion des ressources humaines devait être un système global et solide de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et avait constaté avec une vive préoccupation que la structure actuelle des effectifs ne dénotait pas l'existence d'un bon dispositif de ce type.**

Cadre et stratégie de gestion des ressources humaines

11. 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 indique que le cadre de gestion des ressources humaines qui y est présenté est fondé sur trois résultats à long terme (la diversité, l'agilité et la responsabilité) et sur des leviers d'action de la réforme (l'innovation, la transition numérique et l'amélioration continue ; l'usage systématique de données et d'éléments factuels ; la participation du personnel) ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats pendant la période 2023-2026 (ibid., sect. II). On trouvera aux sections III à VI du présent rapport des renseignements sur les trois résultats à long terme et sur les leviers d'action de la réforme. Le Comité rappelle que le concept des trois résultats à long terme avait initialement été introduit dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après » (A/75/540), qui a été présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-quinzième session (voir par. 5 et 6 plus haut).

12. Le Comité consultatif s'est fait communiquer un tableau récapitulatif tous les moyens à mettre en œuvre prévus dans le cadre de gestion des ressources humaines ainsi que les chiffres de référence actuellement utilisés (voir tableau 1). Le Secrétaire général indique dans son rapport que les résultats obtenus seront mesurés à l'aide de plusieurs indicateurs de suivi et que les chiffres de référence accompagnant chaque indicateur sont réputés être ceux de 2021, sauf indication contraire (A/77/590, par. 16).

Tableau 1
Incidence des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les trois résultats à long terme (2023-2026)

<i>Incidence</i>	<i>Chiffres de référence</i>
Diversité	
Baisse du nombre d'États Membres non représentés ou sous-représentés	21 et 36 respectivement
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	42,2 %, 21 entités et 8 points de pourcentage respectivement
Diversification de l'offre de cours de langues (en présentiel, en ligne, hybrides, personnalisés) au Siège	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	65 %
Augmentation de la satisfaction des fonctionnaires en situation de handicap dans l'Enquête sur la motivation du personnel	Satisfaction concernant l'autonomisation du personnel inférieure de 13 points de pourcentage à la moyenne de l'ensemble des fonctionnaires
Agilité	
Augmentation du pourcentage d'avis de vacances de poste prenant en compte les futurs besoins en compétences	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	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	sans objet

<i>Incidence</i>	<i>Chiffres de référence</i>
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	49 %
Responsabilité	
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	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	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	73 %

13. En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité que le Secrétariat mettait actuellement au point des objectifs clairs, quantifiables et assortis de délais, qui seraient disponibles en 2023. En outre, des outils devant servir à aider les entités à atteindre les objectifs en ce qui les concernait étaient en cours d'élaboration. Pour ce qui est du pourcentage d'avis de vacances de poste prenant en compte les futurs besoins en compétences (chiffres de référence : 3 % en 2021), le Comité a été informé que, même si les données disponibles reflétaient une forte réduction des avis de vacance publiés en 2020 et au début de 2021, on ne pouvait ni en déduire une tendance nette ni évaluer l'incidence sur les types d'avis publiés en 2021 en raison de la

pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et du gel temporaire des recrutements pour les postes financés au moyen du budget ordinaire.

14. Ayant demandé des précisions sur les incidences financières que pourrait avoir la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat avait l'intention de continuer à développer les initiatives dans la limite des ressources disponibles. Le cadre couvrant la période allant de 2023 à 2026, le Secrétariat prévoyait que des ressources supplémentaires seraient nécessaires pour financer l'exécution du programme « sélection du personnel 2.0 » et que les options de financement seraient présentées à l'Assemblée générale en temps utile (voir par. 56).

15. Le Comité consultatif note que, pour ce qui est de la planification de la gestion des ressources humaines, le rapport du Secrétaire général renferme un cadre pour la période 2023-2026 au lieu d'une stratégie (voir par. 4 ci-dessus). Il compte que des informations sur les changements que suppose un tel cadre, hormis ceux apportés aux intitulés des rapports du Secrétaire général, seront communiquées à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport. Il estime que la question de savoir si le Secrétariat devrait continuer d'adopter une stratégie de gestion des ressources humaines est une question de politique générale sur laquelle l'Assemblée devrait se prononcer.

16. Le Comité consultatif estime que la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines pour la période 2023-2026, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, requiert de définir des objectifs clairs et quantifiables assortis d'indices de référence et de délais, d'élaborer des outils adaptés de suivi et de communication de l'information ainsi que de déterminer les incidences financières (voir par. 14 ci-dessus). À cet égard, le Comité compte que le prochain rapport du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines devant être présenté pour examen à l'Assemblée comprendra des informations détaillées à ce sujet.

Questions de présentation

17. Qu'un cadre ou une stratégie de gestion des ressources humaines soit établi à l'avenir pour le Secrétariat, le Comité consultatif est d'avis que le contenu des rapports qui y sont consacrés³ devrait être explicite. Sachant que l'année 2022 n'est couverte par aucun des cadres ou stratégies⁴, le Comité estime également qu'un calendrier devrait être clairement défini pour éviter toute lacune entre deux cadres ou stratégies (voir par. 15 ci-dessus).

³ Les intitulés des rapports principaux du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines et leurs additifs présentés à l'Assemblée générale à ses soixante-treizième, soixante-quinzième et soixante-dix-septième sessions sont les suivants : a) « Stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 : pour plus d'efficacité, de transparence et de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies » (A/73/372) et « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018 » (A/73/372/Add.1) ; b) « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après » (A/75/540) ; c) « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 » (A/77/590) et « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022 » (A/77/590/Add.1).

⁴ Les deux rapports du Secrétaire général portant sur les cycles de planification les plus récents, à savoir 2019-2021 et 2023-2026, sont les suivants : « Stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 : pour plus d'efficacité, de transparence et de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies » (A/73/372) et « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 » (A/77/590).

18. En outre, le Comité consultatif rappelle que, lorsque l'exercice budgétaire était biennal, l'Assemblée générale examinait le projet de budget-programme et les rapports du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines une année sur deux, pendant la partie principale de sa session. Depuis le passage à un budget-programme annuel à titre expérimental, l'Assemblée n'a pas examiné la majorité des rapports sur la gestion des ressources humaines et n'a pas adopté de résolution à ce sujet pour donner des directives et orientations au Secrétariat (voir par. 6 ci-dessus). **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de présenter ses prochains rapports sur la gestion des ressources humaines, en particulier ceux qui comportent un calendrier d'exécution, en temps voulu pour que l'Assemblée et lui puissent les examiner avant le début de la période d'exécution, sachant que le budget-programme est présenté selon un cycle annuel (voir la résolution 77/267, par. 3).**

19. Le Comité consultatif a demandé des éclaircissements sur certains termes utilisés 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). Il y est par exemple indiqué que 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 (ibid., par. 19). Comme suite à ses questions, il a été expliqué au Comité que l'outil permettant d'apparier l'offre et la demande auquel il est fait référence est un processus automatique appelé à remplacer la procédure manuelle sur papier actuellement suivie pour obtenir du personnel à titre gracieux. **Le Comité consultatif compte que les prochains rapports du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines comprendront des explications claires sur les outils et processus présentés ainsi qu'un glossaire dans lequel les nouveaux concepts seraient définis en annexe.**

IV. Refonte du dispositif de sélection du personnel

20. Le Secrétariat entend lancer le programme « sélection du personnel 2.0 », qui doit remédier aux lacunes de la procédure de recrutement actuelle, qui sont d'après lui systémiques et structurelles et auxquelles il est donc difficile de remédier dans le cadre du dispositif de sélection actuel (A/77/590, par. 47). On trouve des informations à ce sujet aux paragraphes 40 à 49 du rapport du Secrétaire général, aux sections suivantes : a) Le recrutement : un moyen d'assurer une répartition géographique équitable ; b) Arguments en faveur d'une refonte du dispositif de sélection du personnel ; c) Principes régissant la sélection du personnel ; d) Programme « sélection du personnel 2.0 ». Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le programme « sélection du personnel 2.0 » comprendra trois composantes : le recrutement, la prospection et le programme Jeunes administrateurs.

A. Recrutement

Problèmes posés par la procédure de recrutement actuelle et arguments en faveur d'une refonte du dispositif

21. La section consacrée aux arguments en faveur d'une refonte du dispositif actuel de sélection du personnel (ibid., par. 42 à 47) comprend plusieurs données et analyses statistiques pour chaque étape de la procédure de recrutement en vigueur (candidature, présélection, évaluation, recommandations et sélection), par groupe de candidats d'États Membres (États non représentés, sous-représentés, surreprésentés ou se situant dans la fourchette optimale) ainsi que par groupe régional. Il est indiqué dans

le rapport qu'il existe une corrélation entre le nombre de candidatures et le nombre de candidats recrutés et que, en résumé, les candidats originaires d'États surreprésentés ou se situant 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. Quant aux causes d'une telle situation, une analyse qualitative basée sur des discussions de groupe et des entretiens individuels approfondis a permis, selon le Secrétariat, de mettre en évidence une combinaison de facteurs, qui agissent à chaque étape du recrutement et qui sont énumérées aux points a) à i) du paragraphe 46 du rapport du Secrétaire général.

22. Le Comité consultatif s'est fait fournir le tableau 2 ci-dessous, qui présente le nombre et le pourcentage de candidatures pour chaque étape du recrutement, par groupe régional, pour la période 2016-2020, et qui est fondé sur les données ayant servi à l'analyse figurant dans le précédent rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/76/570).

Tableau 2

Candidatures, à différentes étapes du recrutement et par groupe régional, à des postes de la catégorie des directeurs, des administrateurs et des agents du Service mobile pour lesquels un avis de vacance a été publié par le Secrétariat pendant la période 2016-2020

Nombre	États	États	États	États	États
	d'Afrique	d'Amérique latine et des Caraïbes	d'Asie et du Pacifique	d'Europe occidentale et autres États	d'Europe orientale
Candidatures	942 626	148 953	512 087	649 351	195 271
Candidatures présélectionnées	379 445	77 178	251 219	384 315	106 532
Candidats ayant participé aux épreuves d'évaluation	39 486	6 466	21 353	37 150	9 995
Candidatures ayant fait l'objet d'une recommandation	13 375	2 138	7 240	12 667	3 844
Candidats sélectionnés	1 926	622	1 501	3 578	767
Pourcentage					
Candidatures	38,5	6,1	20,9	26,5	8,0
Candidatures présélectionnées	31,7	6,4	21,0	32,1	8,9
Candidats ayant participé aux épreuves d'évaluation	34,5	5,6	18,7	32,5	8,7
Candidatures ayant fait l'objet d'une recommandation	34,1	5,4	18,4	32,3	9,8
Candidats sélectionnés	22,9	7,4	17,9	42,6	9,1

Note : compte non tenu des candidats de l'État de Palestine et des candidats apatrides

23. Le Comité consultatif constate, d'après le tableau 2, que les déséquilibres semblent fortement s'accroître à l'étape de la sélection : le groupe régional ayant le plus grand pourcentage de candidatures (38,5 %) et de candidatures recommandées (34,1 %) a un pourcentage bien plus faible de candidats sélectionnés (22,9 %), tandis qu'un autre groupe régional ayant une plus faible proportion de candidatures (26,5 %) a le plus haut pourcentage de candidats sélectionnés (42,6 %). **Le Comité consultatif note que la corrélation entre le nombre de candidatures et le nombre de candidats recrutés ne ressort pas nettement des données portant sur la période**

2016-2020, durant laquelle la procédure de recrutement en vigueur était appliquée (voir par. 21), et compte que des éclaircissements seront donnés à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport.

24. On trouve dans l'annexe du rapport du Secrétaire général (A/77/590) des informations sur la procédure de recrutement prévue par l'actuel dispositif de sélection du personnel ainsi que sur les inconvénients et solutions envisagées dans le cadre du programme de sélection du personnel 2.0. Le Comité consultatif constate que l'annexe ne porte que sur les étapes du recrutement allant de la création de l'avis de vacance de poste à la recommandation, mais que les inconvénients de l'étape de la sélection et les solutions envisagées pour y remédier n'y sont pas analysés. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de procéder à une analyse plus approfondie des données pour recenser les problèmes et obstacles systémiques et structurels de la procédure de recrutement en vigueur, y compris à l'étape de la sélection, de sorte que l'on puisse remédier aux problèmes d'application du principe de l'équité de la représentation géographique dans l'Organisation tout en veillant à ce que les mécanismes de responsabilité voulus soient en place pour assurer la crédibilité et la transparence de la sélection du personnel. Le Comité compte que des informations à ce sujet seront communiquées à l'Assemblée dans le prochain rapport du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines.**

25. Ayant demandé des précisions sur les formations prévues à l'intention des membres du personnel auxquels des pouvoirs touchant à la gestion des ressources humaines ont été délégués, le Comité consultatif a été informé que des mesures étaient prises pour créer un cours de certification des responsables des postes à pourvoir de sorte qu'ils aient les connaissances nécessaires pour exercer leurs fonctions. Ce cours, qui contribuerait à améliorer les compétences en matière de recrutement au niveau des entités, devrait être parachevé et dispensé aux responsables des postes à pourvoir au cours de 2023. Le Comité a fait des observations et recommandations à ce sujet dans son rapport connexe intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022 » (A/77/728/Add.1, par. 32).

Délégation de pouvoirs et responsabilité des hauts fonctionnaires

26. En ce qui concerne la supervision et le contrôle centralisés du dispositif de délégation des pouvoirs, le Comité consultatif a été informé que, à la suite de la réforme de la gestion, le suivi des indicateurs de performance avait été centralisé pour tous les domaines d'activité, notamment les ressources humaines. En vertu de la circulaire du Secrétaire général sur la délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière (ST/SGB/2019/2), la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité était chargée d'assurer le suivi de l'exercice des pouvoirs délégués. Les indicateurs clés de performance afférents à la gestion des ressources humaines comprenaient notamment les recrutements aux postes soumis à la répartition géographique et à ceux qui n'y étaient pas soumis.

27. Le Comité consultatif a noté avec préoccupation qu'en 2018 seuls 2 des 23 départements et bureaux du Siège et hors Siège avaient atteint l'objectif consistant à nommer au moins 50 % de fonctionnaires originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis à la répartition géographique, comme le prévoient les contrats de mission des hauts fonctionnaires conclus avec le Secrétaire général (voir A/75/765, par. 29 et 30). **Le Comité consultatif recommande une nouvelle fois à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de rendre compte du respect de ces dispositions dans ses prochains rapports sur le dispositif**

d'application du principe de responsabilité et, en outre, de veiller à ce que des mesures appropriées soient prises à l'avenir en cas de non-respect (A/74/696, par. 14). Le Comité fera des observations et des recommandations supplémentaires sur la question dans son rapport à paraître sur l'application du principe de responsabilité.

Principes et grandes lignes du programme « sélection du personnel 2.0 »

28. Les principes régissant la sélection du personnel décrits au paragraphe 48 du rapport du Secrétaire général (A/77/590) portent sur les fonctions et attributions propres aux différents types d'emploi, le recrutement, les méthodes d'évaluation, et l'évaluation et le contrôle. En regard du principe voulant que toute personne qui le souhaite est autorisée à poser sa candidature et bénéficie de l'égalité de traitement, il est indiqué qu'une proposition visant à supprimer les restrictions imposées aux agents des services généraux et des catégories apparentées qui postulent à des postes d'administrateur (passage de la catégorie G à la catégorie P) sera soumise à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-dix-neuvième session. Le Comité consultatif rappelle qu'une proposition similaire avait été soumise par le Secrétaire général à l'Assemblée à sa soixante-treizième session de (A/73/372/Add.1) et qu'il avait fait des observations et recommandations à ce sujet dans son rapport correspondant (A/73/497). **Le Comité consultatif note que l'un des principes régissant la sélection du personnel présentés dans le rapport du Secrétaire général suppose que l'Assemblée générale examine une proposition concernant le passage de la catégorie G à la catégorie P à sa soixante-dix-neuvième session (voir par. 32 et 33).**

29. Les grandes lignes du programme sont présentées au paragraphe 49 du rapport. Il y est indiqué que la composante Recrutement comprendra trois volets, chacun englobant de multiples projets et des projets transversaux : analyse complète des emplois et recensement des compétences ; méthodes et outils d'évaluation pour aujourd'hui et demain ; mise en œuvre des principes de responsabilité et d'agilité dans la sélection du personnel. Le Comité consultatif a demandé un complément d'information et des éclaircissements concernant la composante Recrutement. Certains des principaux points sont récapitulés ci-après :

a) **Attributions.** Selon le Secrétariat, les responsables des postes à pourvoir, qui ne sont pas des spécialistes du recrutement, effectuent une grande partie de ce travail en plus d'exercer leurs fonctions liées aux programmes et à la gestion. Un examen des attributions exercées tout au long de la procédure de recrutement permettrait de recenser les tâches à effectuer au niveau central et de déterminer l'assistance supplémentaire à apporter aux responsables des postes à pourvoir. Le Secrétariat étudiera les moyens de faire en sorte que les attributions liées au recrutement, qu'il pourrait être utile de centraliser ou de normaliser davantage, soient exercées par des personnes encore plus compétentes. Cela étant, il n'a pas l'intention de modifier les pouvoirs actuellement délégués aux chefs d'entité.

b) **Qualifications demandées dans les avis de vacance de poste.** Actuellement, les conditions à remplir sont prédéterminées et portent sur l'expérience professionnelle et la formation (le nombre d'années d'expérience par catégorie et par classe est fixé et sert à présélectionner les candidats) plutôt que sur les connaissances, compétences et aptitudes requises (voir A/77/590, annexe). Le Secrétariat estime que l'expérience professionnelle et les titres universitaires devraient être traités de la même façon que d'autres outils et méthodes de recrutement. Ainsi, il faudrait que toute procédure de recrutement commence par la définition des connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour pourvoir le poste vacant et n'exiger une expérience professionnelle et des titres universitaires que lorsque ceux-ci sont directement liés aux connaissances, compétences et aptitudes requises. Pour la prise

de la décision finale, le Secrétariat privilégie une approche tenant compte des diverses informations sur les candidats obtenues dans le cadre des évaluations menées tout au long du processus de recrutement pour déterminer si ceux-ci ont les connaissances, compétences et aptitudes requises, l'idée étant d'attribuer un score global à chaque candidat ou candidate ;

c) **Profils d'emploi types.** Il est indiqué dans le rapport que les profils d'emploi types sont obsolètes et que les connaissances, compétences et aptitudes qui y sont requises ne sont pas clairement associées aux fonctions et responsabilités ; ces profils doivent donc être revus et actualisés à l'issue d'une analyse inclusive des emplois. Le Comité a été informé qu'un problème auquel se heurtait l'Organisation était que les profils d'emploi actuels ne tenaient pas nécessairement compte de capacités qui seraient importantes à l'avenir. Le Bureau des ressources humaines prévoyait donc de procéder à une analyse en vue de la révision des profils d'emploi et de mettre en place une nouvelle procédure pour qu'ils soient tenus à jour. D'après le Secrétariat, la mise à jour de tous les profils et l'élaboration de nouveaux profils étant une entreprise de grande envergure, il pourrait être difficile de réunir les ressources nécessaires pour mener à bien cette entreprise dans les délais voulus. Il faudrait également pour ce faire adapter les modalités et outils actuels d'évaluation des candidats de sorte qu'ils permettent d'évaluer les nouvelles capacités demandées ;

d) **Évaluations.** Actuellement, en plus des entretiens axés sur les compétences, les responsables des postes à pourvoir choisissent souvent de faire passer une épreuve rédactionnelle aux candidats. Le Secrétariat prévoit de diversifier les méthodes d'évaluation en ajoutant des évaluations des comportements pertinentes pour l'emploi (simulations, épreuves analytiques ou présentations) pouvant être obtenues auprès de prestataires 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.

30. Comme suite à ses questions sur les prévisions de dépenses liées à l'introduction du programme « sélection du personnel 2.0 », le Comité consultatif a été informé que, dans la mesure où les nouvelles modalités de sélection du personnel n'avaient pas encore été définies dans le cadre du programme et où divers axes de travail étaient en train d'être mis en place, il était trop tôt pour estimer les coûts des investissements ponctuels, par exemple pour le relèvement du niveau de compétence pour certaines fonctions de recrutement ou l'acquisition de solutions d'évaluation auprès de prestataires tiers, ainsi que les dépenses courantes qu'il faudrait engager pour aider les responsables du recrutement tout au long du processus. Le Comité a également été informé que, dans la mesure où la situation actuelle n'était pas viable, il était réaliste de supposer qu'il faudrait renforcer les effectifs (ou former et réaffecter des fonctionnaires) pour piloter les aspects techniques liés à l'élaboration, à la validation et au suivi des procédures de recrutement et pour apporter un appui à cet égard.

31. À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité que, dans la mesure où les nouvelles modalités de sélection du personnel n'avaient pas encore été définies dans le cadre du programme « sélection du personnel 2.0 » et où divers axes de travail et projets connexes étaient en train d'être mis en place, la possibilité d'externaliser tout ou partie du processus de recrutement n'avait pas encore été étudiée. Pour la même raison, une évaluation des risques associés aux changements devant être apportés au dispositif de sélection du personnel actuel serait menée dans le cadre du programme. Ayant demandé pourquoi l'expression « 2.0 » était utilisée pour décrire le nouveau dispositif de sélection du personnel amélioré, il a été répondu au Comité qu'une fois que les changements envisagés dans le cadre du programme prendraient effet ces prochaines années, il conviendrait de s'éloigner de l'idée de versions

successives et de privilégier le concept plus modeste de « version bêta perpétuelle », qui suppose de procéder fréquemment et constamment à de petites améliorations et qui suggère que le dispositif de sélection du personnel ne sera jamais parfait et qu'il pourra toujours être amélioré (voir par. 8 ci-dessus).

32. **Le Comité consultatif note que, le Secrétariat n'ayant pas encore défini les nouvelles modalités de sélection du personnel dans le cadre du programme « sélection du personnel 2.0 », le rapport du Secrétaire général ne contient pas d'informations détaillées sur la façon dont ces nouvelles modalités seront adoptées et appliquées pendant la période 2023-2026. Il estime par conséquent que des renseignements supplémentaires et des éclaircissements sur le programme doivent être soumis à l'Assemblée générale pour examen et approbation. Ces renseignements et éclaircissements devraient notamment porter sur la définition des attributions centrales et individuelles liées au recrutement ; la révision des conditions actuelles à remplir par les candidats (expérience professionnelle et formation) en y intégrant, à titre d'éléments ayant le même poids, les connaissances, compétences et aptitudes nécessaires, qui devront être déterminées pour chaque poste vacant ; la mise en place d'une procédure d'évaluation en bonne et due forme assortie de critères clairs et objectifs et permettant d'éviter toute partialité et d'être juste avec tous les candidats et candidates ; l'élaboration de plans d'exécution détaillés et d'un calendrier concernant le programme « sélection du personnel 2.0 ».**

33. **Le Comité consultatif recommande par conséquent à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de communiquer des renseignements détaillés sur les ressources supplémentaires qui seront nécessaires pour appliquer les nouvelles modalités de sélection du personnel. Il compte que ces informations seront fournies à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport et que des renseignements actualisés figureront dans le prochain rapport du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines.**

B. Prospection

34. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que, à l'appui de la composante Recrutement, on veillera à renouveler la façon dont on envisage la prospection et le programme Jeunes administrateurs (A/77/590, par. 49). S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a été informé que, ces dernières années, le Bureau des ressources humaines avait pris un certain nombre d'initiatives, qu'il continuait de développer et d'affiner compte tenu des enseignements tirés, de l'analyse des données et des meilleures pratiques dans le domaine. La priorité était d'attirer des candidats talentueux originaires des États Membres non représentés et sous-représentés à l'aide d'activités de prospection et de mesures internes équitables en consolidant l'image de marque multidimensionnelle de l'Organisation, ce qui supposait entre autres de proposer des formations sur mesure, de publier du matériel de communication, de participer à des salons de l'emploi et à d'autres manifestations de ce type ou encore de publier des annonces sur les sites d'offres d'emploi nationaux et régionaux ou dans les médias. Progresser dans la promotion d'une répartition géographique équitable et recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible était une responsabilité partagée ; une collaboration efficace entre le Secrétariat et les États Membres était donc essentielle.

35. **Le Comité consultatif sait combien les activités de prospection sont importantes pour attirer de nouveaux talents, en particulier des candidats des États Membres non représentés et sous-représentés. Notant que le rapport du Secrétaire général ne contient pas d'informations sur le renouvellement de la**

façon dont on envisage la prospection prévu dans le cadre du programme « sélection du personnel 2.0 », il compte que de telles informations seront communiquées à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport ainsi que dans le prochain rapport du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines. Le Comité a fait des observations et recommandations sur la prospection dans son rapport connexe intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022 » (A/77/728/Add.1).

36. Ayant demandé des précisions sur la collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour la jeunesse créé en application de la résolution 76/306 de l'Assemblée générale, le Comité consultatif a été informé que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continuait de soutenir les efforts visant à renforcer la représentation des jeunes dans l'Organisation. Il menait, en collaboration avec le Bureau, diverses activités de prospection afin de promouvoir l'action des Nations Unies et de faire de l'Organisation un employeur de choix parmi les jeunes. En ce qui concernait la gestion des aptitudes, le Département s'employait avec le Bureau à étendre et à répliquer les méthodes fructueuses appliquées par les entités des Nations Unies pour attirer de jeunes talents, telles que le programme Jeunes administrateurs et le programme des Volontaires des Nations Unies. L'idée était d'envisager la diversité sous l'angle le plus large possible et au travers d'un prisme intersectionnel en tenant compte de la Stratégie des Nations Unies pour la jeunesse et des opinions des jeunes dans d'autres stratégies relatives aux ressources humaines, comme la Stratégie en faveur de la diversité géographique, la stratégie sur la parité des sexes et la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. **Le Comité consultatif a encouragé les efforts visant à renforcer la représentation des jeunes dans le système des Nations Unies, notamment en multipliant les possibilités de stage et d'emploi, telles que le Programme des administrateurs auxiliaires, le programme Jeunes administrateurs et le programme des Volontaires des Nations Unies, en particulier pour les jeunes venant de pays en développement, dans le cadre d'un effort visant à rajeunir l'Organisation (voir A/77/605, par. 17 ; voir également A/77/729, par. 21, et A/77/728/Add.1, par. 14).**

C. Programme Jeunes administrateurs

37. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le programme Jeunes administrateurs et l'une des trois composantes du programme « sélection du personnel 2.0 » (voir par. 20 ci-dessus) et que l'analyse du programme Jeunes administrateurs fait apparaître des tendances semblables à celles constatées dans la procédure actuelle de sélection du personnel. Il note également que le programme a permis d'améliorer dans une certaine mesure la représentation des États Membres sous-représentés, mais pas vraiment celle des États Membres 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 Membres non représentés qui concourent chaque année en moyenne ont été admis au programme (A/77/590, par. 45 et 49).

38. Le Comité consultatif s'est fait fournir des informations sur les candidatures au programme Jeunes administrateurs, par groupe régional, pour la période 2012-2019 (voir tableau 3).

Tableau 3
Candidatures au programme Jeunes administrateurs, par groupe régional (2012-2019)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Pourcentage	
						(7) = (5)/(4)	(8) = (6)/(5)
<i>Groupe régional</i>	<i>Candidatures</i>	<i>Candidats convoqués à l'épreuve écrite</i>	<i>Candidats ayant réussi l'épreuve écrite</i>	<i>Candidats convoqués à l'épreuve orale</i>	<i>Candidats inscrits sur la liste d'aptitude</i>	<i>Candidats ayant réussi l'épreuve écrite qui sont convoqués à l'épreuve orale</i>	<i>Candidats ayant réussi l'épreuve orale qui sont inscrits sur la liste d'aptitude</i>
États d'Afrique	20 218	5 086	3 588	108	70	3	65
États d'Amérique latine et des Caraïbes	17 376	4 380	2 801	126	80	4	63
États d'Asie et du Pacifique	54 607	9 503	6 110	330	210	5	64
États d'Europe occidentale et autres États	45 326	10 389	7 572	568	389	8	68
États d'Europe orientale	10 114	4 164	2 897	132	93	5	70
Total	147 708	33 529	22 972	1 264	842	6	67

39. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale avait approuvé l'instauration du programme Jeunes administrateurs en 2011, dans sa résolution [65/247](#). Le programme a remplacé l'ancien concours national de recrutement, dont il s'inspirait, et le concours visant à recruter dans la catégorie des administrateurs des agents d'autres catégories (concours de G à P) y a été intégré ([A/69/572](#), par. 98). La limite d'âge de 32 ans fixée pour participer a été maintenue.

40. En ce qui concerne les postes ouverts aux lauréats du programme, le Comité rappelle que l'Assemblée générale a pris les décisions suivantes :

a) Dans sa résolution [65/247](#) (par. 36 et 37), l'Assemblée a : i) prié le Secrétaire général, à titre de mesure exceptionnelle en vigueur jusqu'au 31 décembre 2012, de s'efforcer, dans le respect du principe de la répartition géographique, d'attribuer aux lauréats de concours nationaux de recrutement dont le nom figurait dans le fichier au 31 décembre 2009 des postes de la classe P-3 ; ii) approuvé l'utilisation aux fins du programme de 15 pour cent des postes P-1 et P-2 des missions qui étaient financés par le budget ordinaire ou des contributions volontaires, étant entendu que tous les autres postes de ces deux classes ainsi financés et tous les postes P-1 et P-2 inscrits aux budgets des opérations de maintien de la paix feraient l'objet d'avis de vacance ;

b) Dans sa résolution [67/255](#) (par. 36 et 37), l'Assemblée a : i) confirmé que les lauréats issus du programme Jeunes administrateurs se verraient attribuer des postes de classe P-1 ou P-2, selon leurs qualifications, les exigences de l'emploi considéré et les postes disponibles ; ii) approuvé l'arrangement décrit au paragraphe 46 du rapport du Comité consultatif, selon lequel les fonctionnaires qui étaient ressortissants d'un pays participant au concours national de recrutement ou au programme Jeunes administrateurs pouvaient demander à participer en tant que candidats externes s'ils remplissaient les critères d'admissibilité (procédure « G à N ») et exprimé l'espoir que le programme Jeunes administrateurs et la procédure « G à N »

permettraient d'améliorer la représentation des États Membres sous-représentés ou non représentés.

41. Dans son rapport intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/77/580, par. 51, 76 et 77), le Secrétaire général déclare que 62 États Membres ont participé au programme Jeunes administrateurs et que 50 personnes (23 femmes et 27 hommes) inscrites sur la liste d'aptitude du programme ont été recrutées par différentes entités entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2021. Pendant la même période, le taux de démission à la classe P-2 a été disproportionnellement plus élevé que la représentation des fonctionnaires de cette classe au Secrétariat et 11,3 % de ces démissions concernaient des participants et participantes au programme Jeunes administrateurs (qui venaient à parts égales des États d'Asie et du Pacifique, des États d'Europe orientale et des États d'Europe occidentale et autres États).

42. Pour ce qui est de la durée pendant laquelle les lauréats du programme Jeunes administrateurs peuvent rester sur la liste d'aptitude, le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 71/263, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général d'étendre de deux à trois ans cette période [voir A/71/323, par. 52 d)].

43. En outre, comme l'a demandé l'Assemblée générale dans ses résolutions 67/255 et 68/252, le Secrétaire général a présenté des rapports aux soixante-seizième et soixante-dix-septième sessions de l'Assemblée sur l'application du programme Jeunes administrateurs, notamment sur la conduite d'un examen approfondi des modalités et de la structure du programme et sur la conception et l'application de mesures permettant d'accélérer le recrutement.

44. **Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a souligné le rôle important que le programme Jeunes administrateurs jouait dans l'amélioration de la représentation des États Membres sous-représentés ou non représentés et dans le rajeunissement du Secrétariat (résolutions 71/263 et 67/255). Notant que le programme vise à améliorer la représentation des États Membres sous-représentés et non représentés de sorte qu'elle se situe dans les fourchettes souhaitables, il recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de faire un bilan détaillé de l'application du programme, en particulier pour ce qui est du taux d'affectation des lauréats.**

45. En outre, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de proposer, dans son prochain rapport sur la gestion des ressources humaines, des solutions pour étendre encore la durée maximale d'inscription sur la liste d'aptitude et pour mettre en place un mécanisme qui permettrait de mieux affecter les candidats inscrits sur cette liste (voir aussi A/77/7, chap. I, par. 45). Il estime en outre qu'une augmentation des postes de début de carrière (classe P-2) soumis à la répartition géographique contribuerait à rendre plus efficace l'affectation des lauréats du programme Jeunes administrateurs ainsi qu'à améliorer la représentation géographique de sorte qu'elle se situe dans les fourchettes souhaitables, et qu'il faudrait saisir à cet effet les occasions offertes par le grand nombre de départs à la retraite prévus ces prochaines années.

V. Questions diverses touchant à la gestion des ressources humaines

Mise en place d'un nouveau dispositif de mobilité

46. Dans sa résolution [68/265](#), l'Assemblée générale a approuvé la proposition améliorée de dispositif d'encadrement de la mobilité (par. 3) et autorisé le Secrétaire général à mettre en œuvre le dispositif amélioré en commençant à appliquer le principe de mobilité dans un premier réseau d'emplois en 2016 et un autre en 2017, puis dans deux réseaux par an (par. 7). Dans la même résolution, elle a souligné que le dispositif d'encadrement de la mobilité devait assurer une répartition équitable des tours de service dans les lieux d'affectation classés difficiles (par. 4) et prié le Secrétaire général de veiller à ce que la mobilité encadrée ne compromette pas l'exécution des mandats relevant des trois piliers de l'Organisation, à savoir la paix et la sécurité, le développement et les droits de l'homme (par. 9). En décembre 2017, le Secrétaire général a décidé d'interrompre l'application du dispositif de mobilité pour procéder à un examen et à une analyse approfondis de ses avantages et inconvénients (voir [ST/SGB/2016/2/Rev.1](#)). Il a par la suite présenté son rapport intitulé « Une nouvelle façon d'envisager la mobilité : bâtir une Organisation agile en donnant au personnel l'occasion d'apprendre et de développer ses compétences en cours d'emploi » ([A/75/540/Add.1](#)), à la soixante-quinzième session de l'Assemblée générale (voir par. 6 ci-dessus). Le Comité a formulé des observations et recommandations dans le rapport qu'il a consacré à cette question ([A/75/756](#), par. 8 à 10).

47. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que 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 ([A/77/590](#), par. 22). Ayant demandé si le dispositif consolidé était exactement le même que celui proposé dans le précédent rapport du Secrétaire général ([A/75/540/Add.1](#)), le Comité consultatif a été informé que le nouveau dispositif avait été étayé par rapport à celui décrit dans le précédent rapport et qu'une instruction administrative sur la mobilité ainsi que des orientations y afférentes devraient être publiées dans le courant du premier trimestre 2023. De plus, Inspira avait été reconfiguré pour que la procédure puisse être automatisée. La première campagne de réaffectation serait lancée à l'automne 2023 et les décisions définitives relatives aux réaffectations seraient prises par les chefs d'entité le printemps suivant de sorte que les fonctionnaires concernés puissent se préparer à être réaffectés pendant l'été 2024. S'étant renseigné sur l'estimation des coûts associés au nouveau dispositif, le Comité a été informé que des prévisions avaient été données dans le précédent rapport du Secrétaire général sur la mobilité ([A/75/540/Add.1](#)) et que les coûts devraient être financés à l'aide des ressources existantes.

48. Le Comité consultatif rappelle que, dans son précédent rapport sur la mobilité ([A/75/756](#), par. 10), il avait noté l'ampleur du projet exposé par le Secrétaire général, qui englobait l'ensemble du Secrétariat, s'étendait sur le long terme – sur près de 40 ans – et pour lequel les coûts, selon les prévisions, devraient plus que doubler au cours des huit premières années de mise en œuvre, puisqu'ils passeraient de 36,8 millions de dollars à 76,9 millions de dollars. En outre, il estimait que des éléments majeurs restaient indéfinis ou nécessitaient des analyses et des clarifications supplémentaires, notamment en ce qui concernait les effets qu'ils pourraient avoir sur le recrutement externe, l'application du principe de responsabilité, les incidences financières ainsi que les garanties qui s'y rapportaient. Le Comité avait alors recommandé à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'étoffer les principaux éléments de la proposition, en tenant compte des observations et recommandations qu'il avait formulées, et de soumettre, pour examen et approbation,

un rapport détaillé à l'Assemblée pendant la partie principale de sa soixante-seizième session.

49. Le Comité consultatif note que le rapport du Secrétaire général (A/77/590) ne contient pas d'informations sur le nouveau dispositif consolidé de mobilité du personnel, qui a été étoffé sur la base du précédent rapport du Secrétaire général. Il note également que le Secrétariat compte lancer la campagne annuelle de mobilité en 2023 et promulguer une instruction administrative à ce sujet au premier trimestre de la même année alors que l'Assemblée n'a pas encore examiné le nouveau dispositif. Il sait que le Secrétaire général est habilité à procéder à des mutations latérales dans toute l'Organisation en vertu de l'article 1.2 c)⁵ du Statut du personnel, mais il estime qu'un dispositif de mobilité d'une telle envergure s'appliquant à l'ensemble du Secrétariat aurait dû être soumis à l'Assemblée générale et que des informations détaillées sur son application et ses incidences financières auraient dû lui être communiquées (voir par. 46 à 48). Le Comité estime qu'il s'agit là d'une question de politique générale sur laquelle l'Assemblée devrait se prononcer (voir par. 6).

Représentation géographique équitable et stratégie à adopter

50. Rappelant l'Article 101 de la Charte des Nations Unies et la résolution 71/263 de l'Assemblée générale (par. 9 et 17) concernant la répartition géographique équitable au Secrétariat, le Comité consultatif recommande une nouvelle fois à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de définir une stratégie globale visant à améliorer la représentation géographique dans l'ensemble de l'Organisation, y compris des mesures concrètes, des critères et des échéances qui devraient faire partie du cadre ou de la stratégie de gestion des ressources humaines (voir par. 15) et s'inscrire dans le contexte d'un programme d'amélioration de la sélection du personnel (voir sect. IV), qui sera soumise à l'Assemblée générale pour examen (voir A/75/765, par. 18 ; A/73/497, par. 69).

Délais de recrutement

51. En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif que l'on réfléchissait actuellement à la manière dont les étapes de la procédure de recrutement pourraient être suivies à l'aide de données partagées entre Umoja et Inspira, depuis la date de création ou de vacance de poste jusqu'à l'entrée en fonctions, mais il n'était pour l'instant pas possible de déterminer quand ces travaux seraient menés à bien. Le Comité consultatif recommande de nouveau à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'analyser plus avant chaque étape de la procédure de recrutement, depuis la date de vacance ou de création de poste jusqu'à la date d'entrée en fonctions, y compris la durée nécessaire au classement des postes (de la date à laquelle le ou la responsable du poste à pourvoir en fait la demande jusqu'à la date à laquelle son homologue des ressources humaines l'approuve), par réseau d'emplois, en mettant l'accent sur l'incidence de chaque étape sur les retards de recrutement et de communiquer les données correspondantes dans son

⁵ L'alinéa c) de l'article 1.2 du Statut du personnel dispose ce qui suit : « Le fonctionnaire est soumis à l'autorité du Secrétaire général, qui peut lui assigner l'une quelconque des tâches ou l'un quelconque des postes de l'Organisation des Nations Unies. Dans l'exercice du pouvoir qui lui est ainsi conféré, le Secrétaire général doit veiller à ce que, en fonction des circonstances, toutes les dispositions voulues en matière de protection et de sécurité soient prises à l'intention de tout fonctionnaire qui s'acquitte des tâches entrant dans ses attributions. »

prochain rapport sur la gestion des ressources humaines (voir [A/75/765](#), par. 31 ; [A/73/497](#), par. 42 ; [A/71/557](#), par. 28 et 29 ; résolution [67/255](#)).

Postes vacants et durée durant laquelle les droits sur les postes sont conservés

52. En ce qui concerne les postes vacants, l'un des problèmes constatés par le Comité consultatif est la façon dont il est fait état de ces postes. En effet, dans certains cas, des postes qui ne sont pas occupés par les fonctionnaires qui y avaient été affectés ne sont pas considérés comme vacants pour diverses raisons, notamment parce que leurs titulaires gardent un droit sur ces postes. Le Comité a demandé des renseignements sur la question de la conservation de droits sur les postes, notamment sur la durée maximale, règles et règlements à l'appui. Il a été informé de ce qui suit : a) l'instruction administrative [ST/AI/404](#) sur les affectations aux missions et réaffectations au retour de mission définissait dans les grandes lignes la pratique consistant à permettre aux membres du personnel qui étaient temporairement réaffectés à d'autres fonctions de conserver un droit sur leurs postes pendant une période pouvant aller jusqu'à deux ans⁶ ; b) la pratique était également consacrée par l'instruction administrative [ST/AI/2010/3/Rev.1](#) sur le système de sélection du personnel pour ce qui était des fonctionnaires détachés dans des fonds et programmes des Nations Unies administrés séparément, qui avaient en outre la possibilité d'obtenir un droit de retour dans l'organisation d'origine (droit général) pour une période supplémentaire pouvant aller jusqu'à trois ans (en plus de la période de deux ans)⁷.

53. Le Comité consultatif rappelle que le Secrétariat avait lancé, en partenariat avec les fonds et programmes des Nations Unies, un examen d'ensemble du cadre réglementaire de l'Organisation. En 2017 et 2018, 102 instructions administratives avaient été simplifiées, mises à jour ou nouvellement établies et promulguées, et 95 instructions avaient été abrogées, car elles étaient devenues obsolètes et, partant, inutiles (voir [A/73/497](#), par. 22). **Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a approuvé les nouveaux régimes contractuels et conditions d'emploi harmonisés dans sa résolution [63/250](#) de 2008. Il note que l'instruction administrative [ST/AI/404](#), dont le champ d'application est limité puisqu'elle concerne uniquement le personnel en mission, a été promulguée avant que la résolution en question n'ait été adoptée, et que l'instruction administrative**

⁶ L'instruction administrative dispose ce qui suit : « Les départements ou bureaux doivent [...] veiller à ce que les postes des fonctionnaires détachés qui sont titulaires d'une nomination à titre permanent ou d'une nomination à long terme soient bloqués pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans. Ces postes ne pourront être pourvus que par recrutement de personnel temporaire, si besoin est, ou par redéploiement provisoire de fonctionnaires (qui bénéficieront éventuellement d'une indemnité de fonctions). S'il est envisagé de prolonger l'affectation au-delà de deux ans, la prolongation ne peut être accordée que sous réserve d'un engagement écrit du département d'origine précisant expressément que le poste de l'intéressé continuera d'être bloqué. ».

⁷ L'instruction administrative dispose ce qui suit : Tout(e) fonctionnaire considéré(e) comme candidat(e) interne, qui est détaché(e) auprès d'un fonds ou programme de l'Organisation des Nations Unies administré séparément, d'une institution spécialisée ou d'un organisme appliquant le régime commun des Nations Unies, conserve un droit sur un certain poste pendant deux ans au plus. S'il (elle) postule un poste du Secrétariat alors qu'il (elle) est en détachement, il (elle) est considéré(e) comme candidat(e) interne. S'il (elle) souhaite rester en détachement, son droit sur un certain poste s'éteint au bout de deux ans, mais il (elle) conserve pendant cinq ans encore le droit de retourner au Secrétariat. À la fin de la période de cinq ans, il est procédé à son transfert à l'administration auprès de laquelle il (elle) est détaché(e), à moins qu'il (elle) ne fasse savoir qu'il (elle) souhaite retourner au Secrétariat. Pour retourner au Secrétariat, il (elle) est admis(e) à faire acte de candidature à un poste vacant. Si sa candidature n'est pas retenue, il (elle) a le droit de retourner au Secrétariat à la classe qu'il y avait au moment où il en a été détaché.

[ST/AI/2010/3/Rev.1](#), qui, même si elle a été publiée après l'adoption de la résolution, précise la durée durant laquelle un ou une fonctionnaire détaché(e) dans le système des Nations Unies conserve un droit sur son poste au Secrétariat (voir par. 52). Le Comité est favorable aux mouvements de personnel au sein du Secrétariat et du système des Nations Unies, mais il estime qu'une révision des instructions administratives y afférentes s'impose et qu'il convient notamment de clarifier les conditions à remplir, l'ampleur et la durée des droits conservés sur les postes et le statut des postes vacants. Le Comité recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de procéder à cette révision et de faire le point à ce sujet dans son prochain rapport sur la gestion des ressources humaines.

Cadre de valorisation et de reconnaissance

54. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que 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 ([A/77/590](#), par. 23). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat mettait au point un cadre de valorisation et de reconnaissance afin de fixer les modalités de l'élaboration d'outils, de procédures et d'initiatives individuelles de valorisation et de reconnaissance et de donner des orientations et des conseils à ce sujet. Le Secrétariat se devait de préciser sa position sur la valorisation et la reconnaissance non seulement par conviction, mais aussi en application de son mandat : dans sa résolution [72/255](#), l'Assemblée générale avait en effet approuvé le projet de principes et directives relatifs à l'évaluation et à la gestion de la performance et à la prise en compte de différents niveaux de performance dans les entités du système des Nations Unies établi par la Commission de la fonction publique internationale. La version définitive du cadre devait être achevée au premier trimestre 2023 et serait publiée une fois établie.

VI. Conclusion

55. 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 ([A/77/590](#), par. 50).

56. En réponse à ses questions, il a été précisé au Comité consultatif que, même s'il n'était pas demandé à l'Assemblée générale d'adopter une décision sur le cadre, le Secrétariat solliciterait l'aide des États Membres entre 2023 et 2026 concernant toutes les priorités énoncées dans le rapport du Secrétaire général ([A/77/590](#)). Le Secrétariat développait, améliorait et modernisait actuellement la gestion des ressources humaines dans le cadre existant. Si les choses venaient à évoluer, des changements de politique générale pourraient être requis, auquel cas, l'approbation de l'Assemblée générale serait demandée. **Les observations et recommandations du Comité consultatif figurent dans le présent rapport (voir également les paragraphes 15, 32 et 33 ci-dessus).**