



Assemblée générale

Distr. générale
9 février 2023
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 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 sur la vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022 ([A/77/590/Add.1](#)). À cette occasion, il a rencontré des représentantes et 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 rapport du Secrétaire général, soumis en application de la résolution [71/263](#) de l'Assemblée générale, présente une évaluation de l'état d'avancement de la réforme de la gestion des ressources humaines entreprise au cours de la période considérée (2021-2022) et un compte rendu des progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes par rapport aux résultats obtenus à ce jour. Les orientations proposées sont détaillées dans un rapport distinct du Secrétaire général intitulé « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 » ([A/77/590](#)). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu une liste des rapports du Secrétaire général présentés à l'Assemblée générale depuis la soixante-sixième session et des décisions prises par l'Assemblée, ainsi qu'une liste des rapports sur les questions relatives aux ressources humaines sur lesquelles l'Assemblée générale ne s'est pas prononcée depuis la soixante-treizième session. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité consultatif a également reçu une liste de 234 circulaires et instructions administratives du Secrétaire général publiées de 2018 à 2022. **Le Comité compte que des informations actualisées et des précisions sur les politiques et initiatives mises en place depuis la soixante-treizième session, y compris une estimation de leurs incidences financières, le cas échéant, seront communiquées à l'Assemblée générale au moment de l'examen du présent rapport (voir par. 33 ci-dessous).**



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

3. Dans son rapport, le Secrétaire général présente un résumé des progrès accomplis dans la concrétisation des trois résultats à long terme que le Secrétariat vise à atteindre conformément au rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines, en mettant l'accent sur la période 2021-2022. Dans la section II du rapport, le Secrétaire général se penche sur les résultats obtenus en matière de diversité, notamment la répartition géographique équitable, la parité des sexes, le rajeunissement des effectifs, le multilinguisme, la lutte contre les préjugés et le racisme sur le lieu de travail, l'inclusion des personnes handicapées et l'information et la prospection. La section III fournit des informations sur les progrès réalisés en matière d'agilité dans le cadre de la gestion prévisionnelle et efficace des effectifs, du recrutement, des affectations et de l'apprentissage en vue de constituer un vivier de talents polyvalents, mobiles et capables de s'adapter, ce qui englobe la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, l'acquisition d'aptitudes, la formation et le perfectionnement et l'accompagnement des carrières ainsi qu'une nouvelle approche de la mobilité du personnel. La section IV fournit des informations sur les progrès réalisés dans le cadre de la fourniture de services de ressources humaines efficaces reposant sur un cadre normatif offrant des moyens d'action, permettant une bonne gestion de la performance et des risques liés aux ressources humaines, ainsi que sur la bonne exécution des responsabilités associées au devoir de diligence, y compris les politiques en matière de ressources humaines et les services de conseil, la gestion souple de la performance, le respect de la déontologie et de l'intégrité et la santé et le bien-être. Enfin, la section V fournit des renseignements sur les progrès liés aux leviers d'action, y compris l'innovation, la transition numérique et le perfectionnement continu, l'usage systématique de données et d'éléments factuels, la continuité des opérations et la participation du personnel (A/77/590/Add.1, Résumé, et par. 1 et 2).

III. Résultats en matière de diversité

Répartition géographique équitable

4. Le Secrétaire général explique dans le rapport que le nombre d'États Membres se situant dans la fourchette optimale a légèrement augmenté entre 2017 et 2021 passant de 103 à 106, pour culminer à 109 en 2020. Au cours de la même période, le nombre d'États Membres sous-représentés a diminué de manière plus significative, passant de 44 à 36, le nombre le plus bas, 34, étant atteint en 2019. Le nombre d'États Membres non représentés a légèrement augmenté, passant de 19 à 21, tandis que le nombre d'États Membres surreprésentés s'est également accru, passant de 27 à 30. 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 Secrétaire général a élaboré et lancé, en 2020, la Stratégie en faveur de la diversité géographique, qui 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 promouvoir les postes vacants au moyen de plateformes et d'outils existants ou nouveaux visant à améliorer les filières de candidature et 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 (ibid., par. 3 à 5).

5. En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif qu'en dépit des efforts constants qu'il a déployés pour atteindre une répartition géographique équitable, le Secrétariat a été confronté à des difficultés. L'une d'elle concerne essentiellement l'offre de candidats provenant d'États Membres non représentés et sous-représentés et une autre est liée au dispositif de sélection du personnel. Le Comité a également été informé que le Secrétariat avait entrepris une analyse détaillée pour mieux comprendre les facteurs qui avaient une incidence sur les objectifs de l'Organisation en matière de répartition géographique équitable. La principale conclusion de cette analyse figure dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat au 31 décembre 2020 (A/76/570). Certains de ces facteurs ont été examinés dans les précédents rapports du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (par exemple A/75/591) et sont à la base de l'initiative prévue pour refondre le dispositif de sélection du personnel du Secrétariat (Sélection du personnel 2.0). Selon le Secrétaire général, au vu des informations recueillies, le Secrétariat est parvenu à la conclusion que la procédure de recrutement présentait des lacunes systémiques et structurelles et qu'il fallait y remédier en modifiant les politiques, les procédures et les technologies. Par conséquent, le Secrétariat entreprendra le projet de dispositif de sélection du personnel du Secrétariat (Sélection du personnel 2.0) afin de remédier à ces lacunes, comme décrit dans le rapport sur la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2016 (A/77/590). À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité que les leçons tirées de la mise en œuvre de la Stratégie en faveur de la diversité géographique au cours des deux dernières années avaient montré que des efforts ciblés et soutenus étaient essentiels pour les activités d'information et de prospection. Il fallait également mettre l'accent sur les partenariats pour atteindre les objectifs souhaités. Même si les consultations visant à mettre à jour la stratégie étaient toujours en cours, l'objectif de la stratégie resterait conforme à l'engagement du Secrétaire général de parvenir à une meilleure répartition géographique des postes qui y étaient soumis et de recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible, conformément à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies.

6. **Le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, il est indiqué que l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible sera dûment prise en considération. Il rappelle également que, dans sa résolution 71/263 (par. 9 et 17), l'Assemblée générale a demandé que l'on s'efforce de parvenir à une répartition géographique équitable au Secrétariat (voir par. 9 ci-dessous, et A/75/765, par. 18).** Le Comité consultatif formule d'autres observations dans son rapport sur le rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 (A/77/728).

Parité des sexes

7. Le Secrétaire général indique dans le rapport qu'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). Néanmoins, des défis importants persistent pour atteindre la parité dans les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et les autres présences politiques, en raison de la faible proportion de candidatures féminines (20,3 % en 2020 contre 18,6 % en 2017). Le Secrétariat a poursuivi ses efforts en vue d'atteindre l'objectif de la parité hommes-femmes, notamment en utilisant des mécanismes innovants tels que les filières de recrutement et les viviers de talents. Plus

précisément, grâce à l'initiative de la filière de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction, 58 candidates ont été nommées à des postes de haut niveau (du niveau P-5 à celui de Secrétaire générale adjointe) depuis 2014, dont 70 % environ dans des opérations de maintien de la paix, des missions politiques spéciales et d'autres présences politiques (A/77/590/Add.1, par. 6 et 7). **Le Comité consultatif prend acte des résultats des efforts déployés par le Secrétaire général pour améliorer la proportion globale de femmes par rapport à l'ensemble du personnel de l'Organisation et espère ainsi qu'il continuera à attirer et à retenir davantage de femmes pour travailler dans les opérations sur le terrain, y compris dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur.**

8. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que depuis le lancement de la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies en 2017, l'Organisation a pris des mesures pour atteindre son objectif de 50/50 à tous les niveaux dans l'ensemble de l'Organisation d'ici 2030. Au cours de la première phase de mise en œuvre de la stratégie, la fixation d'objectifs a été appliquée aux membres du personnel international de niveau P-1 et plus ainsi qu'aux titulaires d'un engagement de durée déterminée, continu ou permanent ou de durée indéfinie. La deuxième phase de la stratégie vise à l'étendre aux services généraux et aux administrateurs recrutés sur le plan national. Dans le cadre de ces démarches, une instruction administrative sur les mesures temporaires spéciales visant à assurer la parité des sexes a été publiée en 2020 (ST/AI/2020/5). Conformément à cette instruction administrative, la parité correspondait à une fourchette comprise entre 47 % et 53 %. Ces mesures s'appliquent aux sélections et nominations pour chaque classe pour laquelle la parité entre les sexes n'a pas été atteinte au sein de chaque entité. Selon le Secrétaire général, les mesures continueront d'être appliquées pour chaque classe, entité par entité dans toute l'Organisation, et là où la fourchette n'est pas respectée. Lorsqu'une entité a été évaluée comme ayant atteint un niveau de parité pérenne dans toutes les classes, les mesures spéciales seront suspendues pour cette entité. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a reçu le détail de la répartition du personnel par sexe dans le régime commun des Nations Unies, établi sur la base des dernières informations fournies dans le tableau de bord de la parité des sexes dans l'ensemble du système des Nations Unies (voir tableau 1).

Tableau 1
Répartition du personnel par sexe et par entité dans le régime commun des Nations Unies

<i>Organisation</i>	<i>Pourcentage de femmes</i>
Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes)	76
Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail	67
Cour internationale de Justice	65
École des cadres du système des Nations Unies	61
Volontaires des Nations Unies	60
Université des Nations Unies	59
Organisation mondiale du commerce	59
Organisation panaméricaine de la Santé	59
Centre du commerce international	58

<i>Organisation</i>	<i>Pourcentage de femmes</i>
Fonds international de développement agricole	57
Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	56
Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	56
Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques	55
Commission de la fonction publique internationale	55
Organisation mondiale de la propriété intellectuelle	54
Union internationale des télécommunications	54
Organisation de l'aviation civile internationale	54
Organisation internationale du Travail	54
Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	53
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	52
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	51
Fonds des Nations Unies pour la population	51
Organisation météorologique mondiale	50
Organisation mondiale de la Santé	50
Programme des Nations Unies pour le développement	50
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	49
Fonds des Nations Unies pour l'enfance	49
Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	49
Organisation internationale pour les migrations	47
Union postale universelle	46
Fonds d'équipement des Nations Unies	45
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	43
Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés	42
Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	42
Agence internationale de l'énergie atomique	40
Programme alimentaire mondial	39
Organisation maritime internationale	35
Centre international de calcul des Nations Unies	32

9. Le tableau 1 montre que, dans l'ensemble, environ 66 % des entités du régime commun des Nations Unies ont atteint l'objectif de 50/50. Environ 47 % des entités dépassent la marge de 47 % à 53 % identifiée par le Secrétariat, 29 % se situent entre 47 % et 53 % et 24 % sont en dessous de cette marge. **Le Comité consultatif rappelle l'objectif d'équilibre entre les sexes (50/50) fixé par l'Assemblée générale, notamment dans sa résolution 71/263, et note que le Secrétaire général prévoit de suspendre les mesures temporaires spéciales dans les entités où la marge de 47 % à 53 % a été atteinte. Le Comité compte que des éclaircissements et des informations supplémentaires sur l'application des mesures temporaires spéciales et l'objectif d'équilibre optimal entre les sexes seront fournis à l'Assemblée générale au moment de l'examen du présent rapport.** Le Comité consultatif formule d'autres observations dans son rapport intitulé « Composition du Secrétariat : données démographique relatives au personnel » (A/77/729).

Rajeunissement des effectifs

10. Selon le Secrétaire général, le programme Jeunes administrateurs a été amélioré, notamment en organisant les examens par le truchement d'une plateforme en ligne à partir de 2018, ce qui a amélioré l'accessibilité des candidats. Il est indiqué que le Secrétariat a entrepris un examen du programme en 2021 qui a conclu que si le programme était conforme à la vision et aux objectifs définis initialement, il existait des possibilités d'amélioration et d'éventuelles mises à jour. Parmi les autres mesures visant à faire progresser l'objectif de rajeunissement des effectifs figurent la révision récente de la politique de sélection du personnel et celles favorisant la création de postes de début de carrière et la fourniture d'un appui aux entités à cet effet, notamment en élaborant un document d'orientation expliquant comment utiliser ces modalités ([A/77/590/Add.1](#), par. 8 et 9).

11. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que conformément à la résolution [65/247](#) de l'Assemblée générale, le programme Jeunes administrateurs était conçu pour améliorer la répartition géographique équitable et que, par conséquent, seuls les ressortissants des États Membres qui étaient non représentés, sous-représentés ou qui risquaient de le devenir pouvaient y participer. Le Comité a également été informé que tous les lauréat(e)s du programme, y compris les membres du personnel lauréat(e)s du concours de promotion à la catégorie des administrateur(trice)s, étaient inscrits sur la liste de recrutement pour les postes soumis à la répartition géographique. Dans l'attente d'une affectation à un poste du programme Jeunes administrateurs, les lauréat(e)s inscrit(e)s sur la liste, y compris ceux et celles du concours de promotion à la catégorie des administrateur(trice)s, pouvaient postuler et leur candidature pouvait être examinée pour un recrutement sur des postes non géographiques, y compris des postes temporaires (voir [ST/AI/2012/2/Rev.1](#)). Le nombre de lauréat(e)s de ce concours pouvant être recrutés sur des postes géographiques était toutefois plafonné à 10 % des postes disponibles dans le cadre du programme pour une année donnée. Comme suite à ses questions, le Comité a également été informé qu'en outre, le nombre annuel de lauréat(e)s du programme Jeunes administrateurs engagés était resté compris entre 25 et 50 au cours des trois dernières années, ce qui était relativement faible, principalement en raison du fait que moins de la moitié des postes de niveau P-2 étaient des postes soumis à la répartition géographique. Le Comité a également été informé que sur les 1 399 postes de classe P-2 occupés par un fonctionnaire en activité au 30 septembre 2022, 416 étaient des postes soumis à la répartition géographique.

12. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a également été informé que la démission des jeunes administrateurs en activité n'était pas suivie de manière centralisée. Il n'y avait donc pas de données disponibles sur le taux de rétention. Il n'existait pas non plus de données sur les candidats qui avaient demandé à être retirés de la liste du programme Jeunes administrateurs. Toutefois, les candidats qui refusaient une offre étaient retirés du fichier et ces cas faisaient l'objet d'un suivi. Les noms des lauréats qui n'avaient pas été sélectionnés dans les trois ans suivant la date d'inscription sur la liste étaient également supprimés à la fin de la période de trois ans.

13. Ayant demandé des renseignements, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat avait révisé les instructions administratives sur le système de sélection du personnel ([ST/AI/2010/3/Rev.1](#)) en juillet 2022, afin de soutenir les efforts visant à accélérer l'inclusion, l'emploi et l'évolution de carrière des jeunes ainsi que leur niveau de satisfaction en supprimant les conditions qui empêchaient les membres du personnel en poste à faire acte de candidature à des postes autres que ceux de la même classe ou supérieurs de plus d'une classe à la leur. Pour s'assurer que les entités saisissaient les possibilités de rajeunissement, le Secrétariat a inclus dans les

directives budgétaires annuelles des orientations soulignant la nécessité d'accorder la priorité aux compétences, encourageant les entités à envisager davantage de poste de rang inférieur et à examiner le reclassement des postes existants, et souligné les possibilités d'un tel reclassement en raison des postes actuellement vacants ou des postes vacants prévus en raison des départs à la retraite. Le Secrétariat avait l'intention de s'attaquer à ces obstacles dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0.

14. Le Comité consultatif constate de nouveau que la composition du tableau d'effectifs du Secrétariat fait apparaître un nombre et une proportion élevés de postes de classe D-1 et de rang supérieur et que les réductions de postes d'administrateur(trice) de rang inférieur pourraient avoir une incidence négative sur les efforts déployés en vue de rajeunir les effectifs du Secrétariat (voir également A/77/7, par. 45, A/76/7 et A/76/7/Corr.1, par. 52, et A/75/7 et A/75/7/Corr.1, par. 49). Tout en notant les efforts faits pour rajeunir les effectifs, principalement l'élimination des critères d'admissibilité empêchant 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, le Comité est d'avis que ces efforts devraient être entrepris de manière équitable et transparente, sans nuire à la répartition géographique et à la parité des sexes au sein de l'Organisation, et compte que des informations plus détaillées sur les avantages et les inconvénients connexes seront présentées à l'Assemblée générale lors de l'examen du présent rapport et incluses dans le prochain rapport d'ensemble. Le Comité formule d'autres observations dans son rapport sur la composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel (A/77/729) et le rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 (A/77/728).

Multilinguisme

15. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'un exercice d'harmonisation de l'apprentissage des langues entamé en 2017 avait abouti en 2021 à la formulation du Cadre des Nations Unies pour les langues, qui avait favorisé une constance et une cohérence pour les six langues officielles. En 2021, un autre processus avait été lancé pour harmoniser la portée, la teneur et la notation de l'examen d'aptitudes linguistiques. La formation linguistique avait également été rapidement remaniée pour s'adapter à un environnement virtuel, l'offre de cours en ligne ayant pratiquement triplé entre 2019 et 2020 dans toutes les langues officielles, passant de 130 à 351. L'offre globale de cours de langues avait connu un léger recul et le nombre de cours avait été ramené de 481 en 2019 à 378 en août 2022 (A/77/590/Add.1, par. 10 et 11). **Le Comité consultatif rappelle que, dans ses résolutions 77/262, 75/252, 73/346 et 71/263, l'Assemblée générale avait insisté sur l'importance primordiale que revêtait la parité des six langues officielles de l'Organisation et sur celle du multilinguisme dans les activités de l'Organisation et réaffirmé la nécessité de respecter l'égalité des deux langues de travail du Secrétariat. Le Comité réitère sa recommandation tendant à ce que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de prendre de nouvelles mesures pour promouvoir le multilinguisme et le traitement égal et adéquat des six langues officielles et de lui rendre compte de la question dans le prochain projet de budget-programme (voir également A/77/7, par. 57).**

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

16. Le Secrétaire général rappelle dans son rapport la création de l'Équipe spéciale pour l'éradication du racisme et la promotion de la dignité de toutes et tous à l'ONU en septembre 2020 et le lancement du plan d'action stratégique début 2022. Le plan

nécessitant des ressources supplémentaires, le Secrétariat a préparé les prévisions de dépenses correspondantes, lesquelles ont été soumises à l'Assemblée générale, dans le cadre du rapport du Secrétaire général sur la lutte contre le racisme et la promotion de la dignité pour tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/76/771), à la suite de quoi l'Assemblée a mandaté la création d'une équipe spécialisée pour superviser la mise en œuvre du plan (A/77/590/Add.1, par. 12). En réponse à ses questions, il a été précisé au Comité consultatif que le traitement et la signalisation des questions liées à la discrimination, y compris le racisme et la discrimination raciale, étaient abordés dans le cadre des conduites prohibées conformément à 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). Il n'existe pas de poste ou emploi au sein du Secrétariat dont le titulaire a pour attribution ou mandat de traiter directement ou spécifiquement du racisme et de la discrimination raciale. Toutefois, il existe au Secrétariat des fonctions qui traitent et font rapport sur les questions relatives aux conduites prohibées et à la responsabilité, y compris le racisme, comme le prescrit la circulaire du Secrétaire général susmentionnée et dans le cadre des mandats et responsabilités généraux des bureaux concernés, notamment les bureaux exécutifs de chaque département et bureau, la Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines, la Division des investigations du Bureau des services de contrôle interne, le Bureau de la déontologie et la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. **Le Comité consultatif, tout en notant les efforts déployés de longue date par l'Organisation des Nations Unies pour lutter contre le racisme et la discrimination raciale, rappelle sa recommandation tendant à ce que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de revoir le plan d'action stratégique en prenant en compte des sources de données plus larges et une analyse plus approfondie, notamment dans le cadre du processus de recrutement, en coopération avec les entités du système des Nations Unies, pour examen par l'Assemblée (voir également A/76/7/Add.39, par. 3, 7 et 8).**

Inclusion des personnes en situation de handicap

17. Le rapport du Secrétaire général fait référence à la Stratégie d'inclusion des personnes handicapées à l'échelle du système des Nations Unies, qui a été lancée en 2019. Conformément à la résolution 74/144 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général soumet des rapports d'étape 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, lequel est encore plus grand au Secrétariat puisqu'il est de 51 %. En 2019 et 2021, le Secrétariat a conclu ses deuxième et troisième enquêtes sur la motivation du personnel qui permettaient respectivement aux personnes en situation de handicap de s'identifier comme telles. En 2019, 0,3 % des personnes interrogées s'étaient déclarées handicapées, contre 0,29 % en 2021. Les résultats de l'enquête ont également révélé un écart important entre le taux de satisfaction des personnes handicapées et la moyenne du Secrétariat. Pour y remédier, plusieurs mesures ont été mises en place, notamment en 2021 le lancement d'un groupe de conseil pour les membres du personnel handicapés à l'échelle du système pour servir entre autres de forum permettant de consulter et d'associer systématiquement les fonctionnaires en situation de handicap aux décisions les concernant. Ces échanges ont abouti à l'élaboration de lignes directrices sur l'aménagement raisonnable, lesquelles seront publiées 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 (A/77/590/Add.1, par. 13). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que d'autres initiatives avaient été prises en faveur de

l'intégration et de l'autonomisation des personnes handicapées, notamment a) la création de partenariats avec des organisations qui favorisent l'intégration des personnes handicapées afin de diffuser les offres d'emploi, de sensibiliser et de veiller à ce que des normes soient établies pour que toutes les catégories de main-d'œuvre soient traitées de manière juste et équitable et b) l'inclusion dans Inspira en août 2022 d'une question facultative permettant aux personnes handicapées de s'identifier comme telles, permettant ainsi pour la première fois à l'Organisation de recueillir des données sur les candidats atteints de handicaps. Ces données ne seront pas utilisées pour les décisions d'embauche mais plutôt pour évaluer dans quelle mesure l'Organisation constitue un employeur de choix pour les personnes handicapées. **Le Comité consultatif prend note des mesures prises par le Secrétaire général pour promouvoir l'intégration des personnes handicapées dans le système des Nations Unies et espère que davantage sera fait pour promouvoir la diversité des effectifs de manière à mieux inclure les personnes handicapées, notamment par des mesures concrètes visant à faciliter la procédure de recrutement et à améliorer l'accessibilité, comme l'a demandé l'Assemblée générale dans plusieurs de ses résolutions, notamment la résolution 73/273.**

Information et prospection

18. Le Secrétaire général explique 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. À cet égard, les activités d'information et de prospection, qui se sont poursuivies dans les limites des ressources existantes, comprenaient : a) l'apport d'un appui aux entités et le renforcement des dispositifs de responsabilité au moyen de plans d'action propres à chaque entité assortis de recommandations pratiques et spécifiques en matière d'information et de prospection, lesquels revus chaque année ; b) les échanges avec les missions permanentes des États Membres non représentés ou sous-représentés ; c) la diffusion des avis de vacance de postes à plus de 350 organisations de femmes et de personnes handicapées et associations professionnelles pour des emplois spécifiques ; d) l'organisation de salons de l'emploi à l'échelle régionale et mondiale ; et e) le lancement fin 2020 d'une initiative visant à constituer un vivier de talents associant le système des Nations Unies qui permettrait aux entités d'engager progressivement une action de prospection directe. 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, leur nombre ayant été multiplié pratiquement par deux au cours des huit premiers mois de 2022 (*ibid.*, par. 14).

19. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'initiative Vivier mondial de talents était un outil de prospection par abonnement. Les personnes pouvaient s'inscrire en remplissant un formulaire numérique simple demandant un minimum de données démographiques et de domaines de compétences. Les personnes devaient s'abonner elles-mêmes et les abonnements étaient valables 24 mois. Même si l'abonnement ne constituait pas une candidature complète à des offres d'emploi spécifiques, les recruteurs pouvaient effectuer des recherches et segmenter les données des abonnés en fonction de leurs besoins, des impératifs en matière de ressources humaines et des objectifs de la main-d'œuvre, afin d'identifier des listes de candidats potentiels. En décembre 2022, l'initiative comptait plus de 131 000 abonnés de tous les États Membres. Sur ce total, 47,7 % étaient des femmes, 50,9 % étaient âgés de 18 à 35 ans et 80,9 % étaient des candidats externes. Lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient des personnes handicapées, 1,7 % des abonnés ont confirmé, tandis que 1,2 % ont préféré ne pas répondre. En ce qui concerne les partenariats, le

Comité consultatif a été informé, en réponse à sa question, que le Bureau des ressources humaines avait noué divers partenariats sur la recherche de talents dans l'ensemble du Secrétariat de l'ONU. Le Bureau a récemment signé deux accords de partenariat, un avec le Bureau de la coordination des activités de développement pour le système des coordonnateurs résidents et un avec le Département de la communication globale, afin d'échanger systématiquement avec les centres d'information des Nations Unies dans le monde entier, en particulier dans les États Membres non représentés et sous-représentés. **Le Comité consultatif prend note des efforts faits et des défis à relever en matière d'information et de prospection, notamment dans le cadre des ressources existantes. Il attend avec intérêt de recevoir des informations actualisées sur ces efforts, y compris sur l'initiative Vivier de talents, dans le prochain rapport d'ensemble.** Le Comité formule d'autres observations dans son rapport intitulé « Composition du Secrétariat : données démographique relatives au personnel » (A/77/729).

IV. Agilité

Gestion prévisionnelle des effectifs

20. Le Secrétaire général indique qu'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. 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. 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 depuis 2020, notamment un guide de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, un cours de formation en ligne sur la gestion prévisionnelle des besoins opérationnels en personnel, une boîte à outils pour l'examen de la dotation en personnel, un inventaire des structures organisationnelles et les directives sur la transformation d'un emploi soumis à recrutement international en emploi soumis à recrutement national. En outre, une communauté de pratique sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et les structures organisationnelles a été créée pour servir de plateforme de partage des connaissances et des bonnes pratiques entre les entités. Afin de faciliter et d'améliorer le respect des règles, en plus de fournir un appui constant, un catalogue exhaustif portant sur les contrats de non-fonctionnaires a été publié en 2020 et un examen concernant le recours à du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire à l'échelle du Secrétariat a également été mené à bien (ibid., par. 15 à 18).

21. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la planification opérationnelle des effectifs était effectuée au niveau de l'entité et que le Département du soutien opérationnel lui apportait son soutien à titre consultatif, sur demande. L'examen des postes et des structures se faisait dans le cadre de l'établissement du budget, ainsi que lors des délibérations sur les projets de budget avec les commissions compétentes. D'après le Secrétaire général, le retour d'information sur les échanges avec des entités spécifiques se faisait lors de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et il en était tenu compte lors de la

planification stratégique des effectifs afin d'aider à identifier et à relever les défis auxquels les entités pouvaient être confrontées dans le renforcement des capacités nécessaires et de compléter les idées amenées par le groupe de travail sur la planification stratégique des effectifs. Les tendances mondiales en matière de ressources humaines étaient prises en considération dans l'analyse de la main-d'œuvre effectuée dans le cadre de la planification stratégique des effectifs, y compris l'identification des compétences nécessaires et l'analyse des facteurs externes et internes qui avaient une incidence sur la manière dont les effectifs des Nations Unies s'acquittaient des mandats et qui ne faisaient pas partie de l'approche opérationnelle. L'analyse des tendances mondiale en matière de main-d'œuvre comprenait l'examen des compétences recherchées, des emplois de demain, des tendances en matière d'embauche et des professions émergentes, entre autres, en ayant recours à des ressources mondiales, telles que les recherches du Forum économique mondial, de la Banque mondiale ou de l'Organisation internationale du Travail.

22. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'une analyse de la demande, réalisée en 2020, s'était penchée sur les plans stratégiques, les documents de stratégie et les documents de planification des programmes et de budgétisation, ainsi que sur des données provenant de diverses sources externes, telles que le Forum économique mondial, la Banque mondiale et d'autres instituts de recherche, afin de déterminer l'orientation stratégique et les facteurs internes, ainsi que les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur les travaux de l'ONU au cours des 10 prochaines années. Dans un deuxième temps, le groupe de travail sur la planification stratégique des effectifs a évalué l'impact que ces facteurs étaient susceptibles d'avoir sur l'exécution des mandats et les besoins requis en matière de compétences. Sur cette base, un groupe de compétences utiles a été identifié à l'horizon 2030, y compris les compétences mises en évidence dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Notre programme commun » (A/75/982). La liste complète des besoins en matière de compétences comprenait l'analyse et la gestion des données, la transformation numérique et l'innovation, la science, la prospective stratégique, les partenariats, les changements climatiques, la mobilisation des ressources, la communication stratégique, une approche fondée sur les droits de l'homme et la réponse aux crises. **Le Comité consultatif prend note de l'ensemble des compétences futures demandées à l'horizon 2030 pour la main-d'œuvre, telles qu'identifiées par le Secrétariat, et compte que des informations supplémentaires seront communiquées à l'Assemblée générale lors de l'examen du présent rapport et que des informations actualisées seront fournies dans le prochain rapport d'ensemble.**

23. **Tout en prenant note de l'autorité déléguée aux chefs d'entités, le Comité consultatif réaffirme qu'il serait utile d'améliorer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel au niveau du Siège afin de mieux recenser les possibilités de rationalisation des fonctions, en particulier dans les situations de stabilité relative et d'absence de changements notables dans l'environnement opérationnel. Le Comité réaffirme en outre que les propositions relatives aux postes devraient être étayées par une analyse systématique de la charge de travail fondée sur des normes et des indicateurs de charge de travail et l'identification appropriée des flux de travail, tout en veillant à ce que tous les changements structurels et les propositions de reclassement et de réaffectation des fonctions tiennent compte de l'application cohérente des politiques et des normes régissant les structures organisationnelles et le classement des emplois conformément aux normes pertinentes de la Commission de la fonction publique internationale relatives à la classification commune des groupes professionnels (voir également A/77/7, par. 44).**

24. En ce qui concerne le personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire, le Comité consultatif a été informé, comme suite à ses questions, que le Département de l'appui opérationnel avait publié un catalogue exhaustif portant sur les contrats de non-fonctionnaires pour toutes les entités du Secrétariat de l'ONU en 2020. Le catalogue donnait une définition, des exemples d'utilisation, informait sur les restrictions et fournissait des informations importantes sur les politiques et les procédures. Il était mis à jour régulièrement, la plus récente datant de novembre 2022. Depuis 2020, le Département a publié 12 guides pratiques et 3 autres sont en cours. En outre, il a mené une étude sur le recours aux non-fonctionnaires qui a donné lieu à 32 recommandations en vue d'améliorer les politiques, les procédures et les systèmes et de renforcer l'aptitude à la communication et les capacités des personnes. Selon le Secrétaire général, le recours 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. Le recours à des non-fonctionnaires exige que ceux-ci soient dotés d'une expertise ou de compétences que l'on ne trouve pas normalement dans l'Organisation, comme le personnel fourni à titre gracieux de type II, les consultants et les experts détachés dans le cadre de prêts non remboursables, qui pour certains d'entre eux seulement, notamment les vacataires, peuvent exercer des fonctions similaires à celles des fonctionnaires à titre temporaire. Toute fonction nécessitant une représentation ou une autorité financière, administrative ou de supervision ne peut être exercée par des non-fonctionnaires et la responsabilité de ces derniers est définie dans les conditions d'emploi respectives ou les accords sous-jacents.

25. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a également été informé que le Secrétariat avait accepté la recommandation du Comité des commissaires aux comptes tendant à ce que l'Administration veille à ce que des tâches ne soient confiées à du personnel contractuel que lorsque le personnel de l'Organisation n'avait pas les compétences voulues et à ce que les fonctions de base soient assumées par des fonctionnaires (A/77/5 (Vol. I), par. 295). Le Comité a également souligné la nécessité de surveiller la durée des engagements afin de remédier aux manquements (ibid., par. 313). Selon le Secrétaire général, depuis 2020, l'Organisation continue de pallier les faiblesses perçues dans la gestion des consultants et des vacataires et identifiées dans l'étude des compétences du personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire réalisée en 2020. L'une des lacunes principales est l'absence d'orientations dans des domaines importants tels que le calcul de la durée maximale d'emploi et le rengagement d'anciens fonctionnaires et de retraités en tant que consultants et vacataires. Le guide sur le rengagement d'anciens fonctionnaires et de retraités en tant que consultants et vacataires a donc été lancé en septembre 2020 et celui concernant le calcul de la durée maximale d'emploi pour les consultants et les vacataires en mai 2021.

26. **Le Comité consultatif prend note de l'étude sur le personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire et réaffirme que les fonctions essentielles doivent être exercées par des membres du personnel permanent et que le personnel contractuel apporte sa contribution lorsque les compétences voulues ne sont pas disponibles au sein de l'Organisation. Il est convaincu que les moyens de recenser les fonctions essentielles exercées par le personnel non-fonctionnaire, en particulier les consultants et les vacataires, et d'en rendre compte systématiquement seront mis en place et que les données ainsi que l'analyse des informations seront incluses dans le prochain rapport d'ensemble et le rapport connexe sur la composition du Secrétariat.** Le Comité consultatif formule d'autres observations dans ses rapports sur la composition du Secrétariat : personnel fourni à titre gracieux, personnel retraité, consultants et vacataires, et Volontaires des Nations Unies (A/77/727) ainsi que sur le budget-programme pour 2024.

Acquisition de talents

27. Le Secrétaire général explique que si les postes vacants dans l'ensemble de l'Organisation 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. Il souligne en outre les efforts déployés pour introduire des améliorations progressives dans la procédure de recrutement l'objectif étant de la rendre plus efficace. Les améliorations ont été apportées principalement dans le cadre du projet d'innovation aux fins du recrutement mis en œuvre depuis 2019. Un travail important a été réalisé qui a abouti à la définition d'un ensemble de capacités visant à soutenir l'exécution des mandats dans des environnements opérationnels en mutation. Ainsi, 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 maladie à coronavirus (COVID-19) et de la situation financière. Le Secrétaire général indique que la nouvelle procédure de présentation des dossiers lancée en septembre 2021 a permis de réduire le nombre moyen de candidatures reçues. Il est ressorti d'une analyse récente du recrutement que les goulets d'étranglement dans la procédure de recrutement étaient systémiques, essentiellement parce qu'une grande majorité des décisions en matière de recrutement relevaient des responsables des postes à pourvoir qui avaient de multiples autres responsabilités, une question qui sera abordée dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0. Enfin, le Secrétariat a entrepris de restructurer le système de gestion de listes d'aptitude, 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 leur validité et leur durée et d'aborder les aspects des listes liés à la diversité. La restructuration du système de gestion des listes d'aptitude devrait s'achever d'ici la fin de 2023 (A/77/590/Add.1, par. 19 à 21).

28. À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité consultatif que le Secrétariat avait conclu que les lacunes dans la procédure de recrutement étaient systémiques et structurelles et qu'il serait donc difficile d'y remédier dans le cadre du dispositif de sélection actuel. Parmi les facteurs qui y contribuaient, il fallait citer l'absence de toute analyse inclusive et récente des emplois, qui permettrait d'actualiser les définitions d'emploi, un manque d'uniformité dans les connaissances linguistiques demandées, la façon dont les candidats évaluaient eux-mêmes leur niveau linguistique et la façon dont les évaluations étaient conduites, la charge lourde pesant sur les responsables des postes à pourvoir qui devaient concevoir, préparer et mener la présélection et l'évaluation des candidatures, les effets indésirables de l'entretien axé sur les compétences sur la réalisation de l'objectif de répartition géographique équitable et le manque de capacités de suivi qui permettraient de recueillir en temps réel des données et d'examiner les différences de traitement entre sous-groupes géographiques à chaque étape du recrutement.

29. En ce qui concerne les coûts liés à la constitution des listes de candidats présélectionnés, le Comité consultatif a été informé, comme suite à ses questions, que l'Organisation prévoyait que les activités y relatives seraient financées au moyen d'avis de vacances de poste génériques. Les listes comportent à la fois des membres du personnel en poste et des candidats externes. Les candidats inscrits sur la liste qui ne sont jamais sélectionnés ou employés par les Nations Unies n'entraînent pas de coûts récurrents pour l'Organisation, car il n'y a pas de coûts associés à leur maintien sur les listes. Étant donné que les candidats inscrits sur la liste à l'issue de ces exercices mondiaux sont ensuite disponibles pour être sélectionnés par toutes les missions, les coûts de l'exercice continuent d'être répartis, au prorata, entre les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, sur la base d'un

modèle de partage des coûts, chaque mission présentant dans son projet de budget le montant de la contribution qu'il lui revient de verser. Pour 2022/23, un montant total de 1 064 697 dollars a été alloué aux opérations de paix pour couvrir les coûts des évaluations des groupes d'experts.

30. Le Comité prend note des efforts déployés par le Secrétaire général pour identifier les lacunes systémiques de la procédure de recrutement et recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général de fournir dans le prochain rapport d'ensemble des informations détaillées sur ces difficultés, ainsi qu'une ventilation des montants alloués aux différents aspects de la procédure, y compris par les missions sur le terrain. Le Comité consultatif formule d'autres observations dans ses rapports sur le rapport du Secrétaire général exposant les moyens de mettre en œuvre la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2023-2026 (A/77/728) et le prochain rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

Apprentissage et perfectionnement

31. Le Secrétaire général a lancé une stratégie d'apprentissage couvrant la période 2021-2025, qui énonce des principes en ce qui concerne l'apprentissage et le perfectionnement, s'appliquant tant au niveau central du Secrétariat qu'au niveau des entités. Le Secrétaire général informe qu'en 2019 et 2020, le Secrétariat a achevé une révision 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 et que 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, lancé en 2019, a été élargi pour que tous les seconds notateurs y participent à compter de 2021. Au début de 2022, en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, un programme a été mis en place à l'intention des membres du personnel des classes D-1 et D-2 auquel 71 personnes ont participé. Le Programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonction, lancé en 2019, qui a bénéficié à 48 participants jusqu'à présent, a continué à aider les sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints nouvellement recrutés à comprendre la culture de l'ONU et les particularités de son fonctionnement. En outre, des progrès continus ont été réalisés pour dynamiser la capacité d'apprentissage propre au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, notamment grâce à un programme de mentorat et de coaching. Depuis 2019, plus de 30 cours nouveaux, remaniés et repensés ont été mis à disposition dans un catalogue de formation en ligne et qui ont donné lieu à la certification de plus de 280 hauts responsables à ce jour, toutes entités confondues. Enfin, 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 et les fonctionnaires appelés à exercer des responsabilités en matière d'achats doivent au préalable suivre un cours en ligne remanié comportant 4 modules (A/77/590/Add.1, par. 23 à 25).

32. En réponse à ses questions, il a été expliqué au Comité consultatif que le Secrétariat menait également une étude sur une feuille de route pour le renforcement des compétences d'encadrement afin d'aborder les questions de duplication/chevauchement et d'incohérence qui pouvaient exister parmi les initiatives mises en place par le Secrétariat dans ce domaine, sur la base du modèle de leadership du système des Nations Unies. La feuille de route permet aux chefs et supérieurs hiérarchiques à tous les niveaux de continuer à apprendre tout en travaillant. Elle sera composée d'initiatives standard de grande qualité en matière de développement des compétences de gestion et d'encadrement (par exemple,

programmes de formation, communautés de pratique et coaching, etc.) qui sont les plus efficaces et qui contribuent à renforcer davantage la culture de l'encadrement au sein du Secrétariat. **Le Comité consultatif prend note des initiatives d'apprentissage et de développement des compétences et attend avec intérêt de recevoir de nouvelles informations actualisées sur l'étude concernant la feuille de route pour le renforcement des compétences d'encadrement dans le prochain rapport d'ensemble. Il compte qu'une évaluation des résultats des initiatives d'apprentissage et de renforcement des compétences sera également fournie dans le prochain rapport d'ensemble.**

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

33. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général, 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. 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 affectations, selon le classement des lieux d'affectation, et établit et favorise une approche holistique visant à aider les membres du personnel à s'épanouir sur le plan professionnel. Le premier exercice de mobilité mené dans le cadre du nouveau dispositif devrait être lancé en 2023 et un point sera fait régulièrement à l'intention de l'Assemblée générale, comme prévu (ibid., par. 26). Le Comité consultatif formule d'autres observations et recommandations sur la mobilité, en tant que question de politique générale, dans son rapport sur le rapport du Secrétaire général exposant les orientations proposées pour la période 2023-2026 s'agissant de la mise en œuvre de la réforme de la gestion des ressources humaines (A/77/728).

V. Responsabilité

Politiques en matière de ressources humaines et services consultatifs

34. Dans son rapport, le Secrétaire général fournit un résumé de l'exercice de hiérarchisation de la révision des politiques entrepris 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. Il est indiqué que cette approche permet de trouver un juste milieu entre la nécessité de simplifier les politiques et celle d'accorder la priorité à celles ayant la plus grande importance 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 comptes, 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. (A/77/590/Add.1, par. 27 et 28). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que ce qui était considéré comme une validation par le Comité des commissaires aux comptes se référait à l'ensemble de l'approche, plutôt qu'à un seul de ses éléments, comme le principe d'économie. La validation elle-même figurait dans le rapport du Comité (A/76/5 (Vol. I), par. 400) qui recommandait que l'Administration veille à ce que le Comité des clients des services de gestion continue de donner la priorité à l'élaboration de politiques dans l'Organisation et examine régulièrement l'avancée de ces travaux, afin d'en accélérer l'aboutissement.

Gestion souple de la performance

35. Le Secrétaire général explique que, si les objectifs des réformes en cours du système de gestion de la performance au Secrétariat se poursuivent depuis un certain temps, un changement important a été introduit, la gestion souple de la performance, qui met l'accent sur l'instauration d'une culture d'excellence en s'éloignant d'un système où l'évaluation de la performance consiste à cocher une série de cases 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 individuelle. En 2019 et 2020, le Secrétariat a conduit un projet pilote sur la gestion souple de la performance, en a évalué les effets 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 a commencé avec la période de notation 2021-2022. La méthode de feedback à sources multiples (« évaluation à 360 degrés ») est l'un des principaux piliers du dispositif de gestion souple de la performance. Cette méthode a été mise à l'essai au niveau des secrétaires généraux adjoints et des sous-secrétaires généraux en 2019, et l'« Indice de gestion du personnel » a été mis en service pour la période de notation 2021-2022 concernant le personnel de classe D. À compter du cycle 2022-2023, l'outil a été appliqué à chaque membre du personnel d'encadrement qui est premier(ère) ou second(e) notateur(trice) d'au moins quatre fonctionnaires. Il est prévu que le système s'applique à tous les autres membres du personnel d'encadrement et les résultats seront communiqués en temps voulu ([A/77/590/Add.1](#), par. 29 à 31).

36. À sa demande de précision, il a été répondu au Comité que les différentes étapes du précédent modèle de gestion de la performance étaient liées au processus et offraient moins de souplesse pour soutenir la manière dont les équipes travaillaient et collaboraient. Élaboré en format papier, il comportait un plan de travail structuré avec des cases à remplir, intégré à l'outil d'évaluation de la performance. La procédure et l'outil normalisé n'offraient que peu de possibilités de modifier les plans de travail pour suivre le rythme de l'évolution des priorités et s'aligner sur celles-ci. Ils comprenaient également une évaluation à mi-parcours pour tenir compte des progrès accomplis ou de modifications indépendamment du plan de travail lui-même, ce qui a été jugé moins efficace. L'évaluation des valeurs et compétences fondamentales des organisations était également moins rationnelle et les observations étaient par conséquent moins factuelles. Grâce à la nouvelle approche de la gestion de la performance, l'Organisation vise à passer d'une procédure axée sur la conformité à une procédure axée sur la responsabilité dans l'obtention de résultats. L'objectif est de disposer d'un système plus efficace qui réponde aux besoins du personnel, favorise la continuité des échanges et du perfectionnement et encourage les membres des équipes à être dynamiques et autonomes. La nouvelle approche de la gestion de la performance a simplifié le processus en permettant aux responsables hiérarchiques et aux membres du personnel de simplement télécharger un plan de travail dans Inspira après leur entretien, au lieu de remplir un formulaire en ligne fastidieux dans Inspira, et en remplaçant le processus rigide d'examen à mi-parcours par des entretiens et des échanges réguliers sur la manière dont l'apport des subordonnés est perçu, simplifiant ainsi le processus d'évaluation en fin de cycle.

37. En réponse à ses questions, le Comité a également été informé qu'en raison de leur rôle unique de chefs d'entité, les coordonnateurs résidents ont été considérés comme n'entrant pas dans le champ d'application du système de gestion de la performance applicable aux fonctionnaires jusqu'à la classe D-2. Ce rôle unique nécessitait une approche différente tenant compte de leur rôle en tant que responsable d'entité indépendant. C'est pourquoi une politique de gestion de la performance pour les coordonnateurs résidents était en cours d'élaboration.

38. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que la mise en œuvre de la méthode d'évaluation à sources multiples (« évaluation à 360 degrés ») avait pour but d'appliquer le principe de responsabilisation à la gestion du personnel et d'instaurer une culture de retour d'information dans l'Organisation, ce qui permettrait d'instaurer une culture de la haute performance en tant qu'élément clé dès lors que l'on renforcerait parallèlement, notamment par des activités structurées de formation au leadership et à l'encadrement, l'aptitude des dirigeants et des cadres à inspirer confiance. Les résultats significatifs de la première application de la méthode lors de la période de notation 2021-2022 aux membres du personnel au niveau des directeurs ayant quatre fonctionnaires ou plus sous leur responsabilité seront examinés en détail ainsi que les résultats de la période de notation 2022-2023, à des fins d'apprentissage et de perfectionnement et pour éclairer le personnel d'encadrement. **Le Comité prend note du déploiement en cours de la méthode pilote de gestion souple de la performance, qui permet de passer d'une procédure axée sur la conformité à une procédure axée sur la responsabilité dans l'obtention de résultats, et compte que des informations actualisées sur les résultats obtenus seront fournies dans le prochain rapport d'ensemble.** Le Comité formule d'autres observations et recommandations dans son rapport sur le 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/77/743](#)).

Déontologie et intégrité

39. Le Secrétaire général indique qu'en moyenne, au cours de la période 2017-2021, le Secrétariat a été saisi de 154 cas de conduite répréhensible par an, dont 130 ont été traités de sorte à établir les responsabilités conformément au cadre juridique pertinent et qui pourraient aboutir à l'imposition de mesures disciplinaires. Le nombre de mesures disciplinaires imposées a nettement augmenté, sauf en 2020. En particulier, le nombre de renvois et cessations de service avait considérablement augmenté, sauf en 2020. De même, depuis 2017, un nombre croissant d'allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles impliquant des membres du personnel des Nations Unies, en augmentation depuis 2020, avaient été transmises au Bureau des ressources humaines en vue de mesures disciplinaires. Selon le rapport du Secrétaire général, 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 ainsi qu'à améliorer la gestion des risques et la transparence dans l'ensemble du Secrétariat. Il s'agit notamment de 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. Des outils de gestion des risques de faute ont également été mis en service en 2019 pour fournir une méthode cohérente et une approche pratique de la gestion des risques et des fautes. Parmi les autres outils figurent 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. En ce qui concerne les efforts pour lutter contre le harcèlement sexuel, le Secrétaire général mentionne que 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 à cet égard. S'agissant du 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 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 des organismes des

Nations Unies pour la coordination dont 29 ont accepté l'invitation et 27 l'utilisent activement (A/77/590/Add.1, par. 32 à 35).

40. À sa demande de précisions, le Comité a reçu des informations supplémentaires sur les différents outils, notamment ALD Connect, qui a été créé en 2019, en tant que plateforme de réseau de connaissances de l'ONU sur les questions relatives à la déontologie et à la discipline, y compris l'exploitation et les atteintes sexuelles, pour apporter une aide à plus de 200 coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline et Équipes déontologie et discipline de 90 entités du Secrétariat et missions sur le terrain. Le Système de suivi de la gestion des dossiers est une application utilisée dans le cadre des fonctions relatives à la déontologie et à la discipline pour suivre toutes les étapes du processus de gestion des dossiers. Il comprend trois modules principaux : le module de dépôt de plainte, le module disciplinaire et le module d'appel. Ces modules rendent compte de l'ensemble du processus de gestion des dossiers en commençant par le dépôt de la plainte, l'enregistrement d'informations sur les allégations et les personnes associées, l'évaluation de la plainte, la procédure d'enquête éventuelle, ainsi que les mesures administratives ou disciplinaires, et tout recours ultérieur. Il existe deux autres outils clés, le premier est la trousse d'information sur la gestion des risques d'exploitation et d'atteintes sexuelles, qui a été lancée en 2018 pour permettre aux missions sur le terrain de s'attaquer activement à l'exploitation et aux atteintes sexuelles en anticipant les menaces à venir et en mettant en place des systèmes pour s'engager concrètement avec les États Membres et aider les victimes. Le second est l'outil de gestion des risques et des fautes qui a été lancé en 2019 à l'échelle du Secrétariat de l'ONU afin de sanctionner et de prévenir toutes les formes de manquements sur le lieu de travail. Quant à ClearCheck, le Secrétaire général indique qu'il est mis à la disposition d'un plus grand nombre d'entités des Nations Unies qui font partie du système des Nations Unies. Actuellement, 33 entités des Nations Unies se sont engagées à utiliser ClearCheck, dont 29 organismes membres et 4 organisations non-membres du Conseil des chefs de secrétariat. Sur les 33 entités, 30 effectuent actuellement des contrôles via ClearCheck, et 20 ont enregistré des dossiers dans la base de données. Deux des 31 organismes membres du Conseil des chefs de secrétariat auxquels des invitations ont été adressées, à savoir la Banque mondiale et le Fonds monétaire international, n'ont pas encore confirmé leur participation à ClearCheck. Le Comité formule des observations dans son rapport sur la pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infractions pénales pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021 (A/77/730).

Santé et bien-être

41. Le Secrétaire général expose les efforts entrepris dans le domaine de la santé mentale et physique, notamment le lancement de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2018 et l'élaboration d'un guide de mise en œuvre destiné aux organismes des Nations Unies, le lancement du programme de formation des formateurs à la résilience du Bureau des conseillères et conseillers du personnel en 2017, la mise en place de chemins cliniques et 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 (A/77/590/Add.1, par. 36 à 38). **Le Comité consultatif prend acte des efforts déployés par le Secrétaire général pour aider le personnel à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et santé et bien-être, y compris la santé mentale, et attend avec intérêt de recevoir des informations supplémentaires sur la mise en œuvre de ces efforts dans le prochain rapport d'ensemble.**

VI. Leviers d'action

42. Le Secrétaire général énumère dans son rapport les dispositifs mis en place pour soutenir la réforme de la gestion des ressources humaines, notamment a) l'innovation, la transition numérique et le perfectionnement continu, y compris deux plateformes en libre-service (amélioration du Portail des politiques de l'ONU en 2021 et lancement du portail Knowledge Gateway en 2020), b) l'utilisation systématique de données et d'informations factuelles, comme le lancement du nouveau portail relatif aux effectifs du Secrétariat à l'intention des États Membres en 2022, c) la continuité des opérations, y compris les mesures exceptionnelles et les orientations générales élaborées pour fournir au personnel les informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions pendant la pandémie de COVID-19, d) la participation du personnel, notamment par le biais de l'enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies lancée en 2017 et e) l'introduction d'un nouveau référentiel, le Référentiel de valeurs et de comportements, qui a reçu l'aval de la haute direction à la mi-2021. Les nouvelles valeurs et les nouveaux comportements s'appuient sur les points forts des compétences préalablement intégrées au cadre de compétences utilisé pendant 20 ans et qui a été abandonné et les adaptent pour mieux rendre compte des objectifs qui seront ceux de l'Organisation au cours de la prochaine décennie (ibid., par. 39 à 45).

43. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que l'enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies mesurait la motivation des membres du personnel dans 13 domaines : la lutte contre le racisme, la satisfaction professionnelle, la clarté de la direction suivie, le perfectionnement continu, l'autonomisation du personnel, la déontologie et l'intégrité, les rapports avec les supérieurs hiérarchiques, la gestion de la performance, la fierté et la motivation, la promotion de la bonne conduite, la valorisation et la reconnaissance, l'esprit d'équipe et la collaboration. Les taux de réponse pour les enquêtes de 2019 et 2021 ont atteint 53 % et 50 %, respectivement. Le Comité a également été informé que les nouvelles valeurs et les nouveaux comportements n'avaient pas encore été intégrés dans la procédure de recrutement, car elle sera remaniée dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0. En termes de gestion de la performance, ils seront pris en compte dans les objectifs du plan de travail pour la période de notation 2023-2024. Les responsables et les membres du personnel décideront ensemble des comportements qui seront inclus dans les objectifs du plan de travail au début de la période de notation et s'entretiendront à leur sujet tout en faisant part de leurs observations de manière continue pendant toute la période concernée.

VII. Questions diverses

État d'application des recommandations antérieures

44. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a reçu une liste des recommandations du Comité sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines au cours des cinq dernières années et des mesures prises par le Secrétariat pour y donner suite. Il a également reçu une liste du nombre et de l'état d'avancement de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection pour la période 2017-2021 (voir tableau 2) et des recommandations du Bureau des services de contrôle interne pour la période 2018-2022 (voir tableau 3). Le Comité formule des observations complémentaires dans son 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/77/743).

Tableau 2
État d'avancement de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection pour la période 2017-2021

<i>État d'avancement</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Acceptées	64	85
Appliquées	45	60
En cours d'application	19	25
Autres	11	15
Refusées	5	7
Sans objet	5	7
À l'examen	1	1
Total	75	100

Tableau 3
État d'avancement de l'application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne pour la période 2018-2022

<i>État d'avancement</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
Classées/appliquées	683	93
En cours d'application	40	5
Proposées pour application	2	0,27
Classées sans application	6	0,82
Refusées	1	0,14
Total	732	100

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

45. Au paragraphe 46 du rapport du Secrétaire générale il est indiqué que l'Assemblée générale est invitée à prendre note du rapport. Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé que le rapport s'articulait autour de questions abordées dans d'autres rapports et fournissait des informations actualisées. Il avait pour objectif de transmettre à l'Assemblée générale un résumé des travaux entrepris jusqu'à présent et de l'informer des dernières évolutions. **Les observations et recommandations du Comité consultatif figurent dans le présent rapport.** Le Comité formule d'autres observations et recommandations, y compris sur les incidences financières, dans son rapport sur le rapport du Secrétaire général sur les orientations proposées pour la période 2023-2026 s'agissant de la mise œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines ([A/77/728](#)).