Nations Unies E/AC.51/2022/9

Conseil économique et social

Distr. générale
17 mars 2022
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination
Soixante-deuxième session
Session d'organisation, 21 avril 2022
Session de fond, 31 mai-1er juillet 2022*
Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire**
Questions relatives au programme : évaluation

Examen triennal de l'application des recommandations formulées par le Comité à sa cinquante-neuvième session concernant l'évaluation du Bureau de la gestion des ressources humaines

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport fait suite à la décision prise par le Comité du programme et de la coordination à sa vingt-deuxième session d'examiner l'application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) trois ans après avoir décidé de les approuver (voir A/37/38, par. 362). L'examen triennal vise à déterminer la mesure dans laquelle six des sept recommandations formulées par le BSCI à l'issue de son évaluation des programmes du Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) (E/AC.51/2019/3) ont été appliquées. La recommandation 3, qui portait sur la délégation de pouvoirs, a été classée par le BSCI peu de temps après la conclusion de l'évaluation, en raison des changements apportés au dispositif de délégation de pouvoirs au 1er janvier 2019.

L'évaluation a été achevée juste avant le lancement, le 1er janvier 2019, de la réforme de la gestion de l'Organisation des Nations Unies, qui s'est notamment traduite par la création de deux nouveaux départements : le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel. Dans son évaluation, le BSCI s'est prononcé en faveur des réformes proposées par le Secrétaire général dans le 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). Il est également à noter que le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : examen des progrès de la réforme de la

* Les dates de la session de fond sont à confirmer.
** E/AC.51/2022/1.

22-03955 (F) 010422 070422

Merci de recycler

gestion » (A/75/201) fait explicitement référence à des données et à des analyses figurant dans le rapport d'évaluation du BSCI.

L'examen triennal s'est appuyé sur : a) un examen et une analyse des rapports biennaux sur l'état d'application des recommandations du BSCI ; b) une analyse des informations, documents et rapports pertinents ; c) des entretiens avec des membres du personnel du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel.

Le BSCI a déterminé que les six recommandations avaient toutes été appliquées.

Dans la recommandation 1, le BSCI engageait le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à simplifier et à rationaliser les politiques en matière de ressources humaines. En mai 2020, le Bureau des ressources humaines du Département a présenté une proposition de « refonte des politiques » exposant la façon dont il comptait établir des orientations stratégiques prioritaires et mettant notamment l'accent sur la définition des priorités et la simplification des politiques. La proposition incluait également la création du Comité des clients des services de gestion, l'objectif étant de donner la primauté au plan de travail sur l'élaboration des politiques et d'établir un mécanisme permettant aux entités du Secrétariat de faire connaître leurs besoins stratégiques et opérationnels. Le Comité oriente et éclaire les décisions prises par le Département au sujet de l'élaboration et de la promulgation des politiques.

Dans la recommandation 2, le BSCI incitait le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à améliorer la procédure d'adoption des textes administratifs nouveaux ou révisés. En juillet 2019, le Département a mis en service la première base de données centralisant les politiques en vigueur (policy.un.org/fr) et l'a rendue accessible à l'ensemble du personnel du Secrétariat. Cette base de données continue d'être passée en revue et mise à jour régulièrement et a été rattachée au nouveau portail de connaissances Knowledge Gateway, un outil interne de gestion des connaissances mis au point par le Département de l'appui opérationnel et inauguré en 2020, qui regroupe en ligne des directives opérationnelles et administratives destinées au personnel.

Dans la recommandation 4, le BSCI suggérait au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité d'améliorer sa gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Pour donner suite à cette recommandation, la rédaction du guide de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été menée à terme et le produit final a été présenté aux départements et bureaux en août 2020 dans le cadre d'une campagne d'information. La mise au point du document avait commencé avant que l'évaluation menée par le BSCI ne soit terminée, mais la recommandation a apporté l'appui nécessaire à l'achèvement du projet. Le guide a également été mis à la disposition de l'ensemble du personnel via le portail Knowledge Gateway et sa sortie a été annoncée dans un article publié sur iSeek en octobre 2020.

Dans la recommandation 5, le BSCI préconisait au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité de renforcer la politique de sélection et de recrutement en l'alignant sur les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Les rapports du Secrétaire général portant sur l'évaluation des bonnes pratiques en matière de ressources humaines et de la révision de la politique relative à la mobilité (A/73/372/Add.1 et A/73/372/Add.2) ont été présentés à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session. Par la suite, les membres du personnel du Département avec lesquels des entretiens ont été menés ont indiqué que la totalité des meilleures pratiques et des enseignements tirés des expériences passées en matière de mobilité, ainsi que des apports issus des discussions du Conseil de contrôle de haut niveau, figurait dans le 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).

Dans la recommandation 6, le BSCI invitait le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à mettre en place un programme de formation agréé à l'intention des spécialistes des ressources humaines. Le programme de formation en ligne destiné aux partenaires ressources humaines (Human Resources Partner eCertification), conçu et élaboré par le Département de l'appui opérationnel, a été lancé en 2020 et comporte 11 modules, qui sont, depuis décembre 2021, tous en service. Peuvent s'inscrire à ce programme certifiant : a) les apprenantes et apprenants tenus de suivre les cours de formation obligatoires pour pouvoir candidater à un poste de partenaire ressources humaines dans Umoja ; b) les apprenantes et apprenants en formation continue souhaitant réactualiser leurs connaissances et acquérir de nouvelles compétences. Selon les chiffres arrêtés en décembre 2021, 400 membres du personnel exerçant des fonctions liées aux ressources humaines avaient suivi et validé partiellement le cours de formation et 26 l'avaient entièrement validé, obtenant ainsi le certificat professionnel correspondant.

Enfin, dans sa recommandation 7, le BSCI incitait le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à tenir davantage compte des besoins de ses clients. Le Département a réintégré dans ses procédures courantes de gestion des ressources humaines la réalisation d'enquêtes de satisfaction bisannuelles auprès de ses clients. Ainsi, des enquêtes ont été menées en 2019 et en 2021, qui ont permis de recueillir et de prendre en compte les avis du personnel sur le processus de hiérarchisation des politiques et les cours de formation ayant trait aux politiques de ressources humaines.

I. Introduction

1. À sa cinquante-neuvième session, le Comité du programme et de la coordination a examiné le rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation de ce qui était alors le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion (E/AC.51/2019/3).

2. Le Comité a accueilli favorablement le rapport et recommandé que l'Assemblée générale fasse siennes les sept recommandations figurant aux paragraphes 62 à 68 (A/74/16, par. 584 et 585).

3. L'évaluation du BSCI s'est achevée juste avant le lancement, le 1er janvier 2019, de la réforme de la gestion de l'Organisation, qui s'est notamment traduite par la création de deux départements : le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel. Dans son évaluation, le BSCI s'est prononcé en faveur des réformes proposées par le Secrétaire général dans le 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). Il est également à noter que le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : examen des progrès de la réforme de la gestion » (A/75/201) fait explicitement référence à des données et des analyses figurant dans l'évaluation du BSCI.

4. Dans le cadre de l'examen triennal, le BSCI a étudié l'état de l'application de six des sept recommandations contenues dans son rapport d'évaluation. La septième recommandation (la recommandation 3 du rapport), qui concernait la mise en place d'un dispositif de délégation de pouvoirs, a été classée par le BSCI peu après la fin de l'évaluation, en raison des changements en matière de délégation de pouvoirs opérés au 1er janvier 2019, date de l'entrée en vigueur de la réforme de la gestion. Les six autres recommandations ont toutes été appliquées.

5. L'examen triennal s'est notamment appuyé sur :

a) un examen des rapports sur l'état d'application des recommandations, dont le suivi est assuré par la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI ;

b) une analyse des informations, documents et rapports pertinents communiqués par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ;

c) des entretiens avec des membres du personnel du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel.

6. Il a été tenu compte dans le rapport des observations reçues du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel pendant la période d'élaboration du présent document. La version finale du rapport a ensuite été envoyée aux deux Départements pour que ceux-ci puissent formuler des avis (voir annexe). Le BSCI remercie les deux Départements de leur coopération et de l'aide apportée à l'établissement du présent rapport.

II. Recommandations

Recommandation 1
Simplification et rationalisation des politiques

7. La recommandation 1 est libellée comme suit :

Le Département doit appuyer le projet en cours visant à simplifier et à rationaliser les politiques en y ajoutant les volets suivants :

a) l'évaluation des lacunes notées dans les politiques actuelles ;

b) la révision du cadre stratégique global en vue d'éliminer les répétitions et d'en garantir la cohérence ;

c) la détermination des ressources nécessaires à l'élaboration, à l'examen et à la révision des politiques, ainsi qu'à la communication de l'information correspondante.

Indicateur de succès : élaboration d'une politique rationnelle en matière de ressources humaines qui tient compte de tous les éléments énoncés dans les points a) à c) ci-dessus

8. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a simplifié et rationalisé le cadre stratégique de gestion des ressources humaines en vigueur. À cette fin, il a notamment réalisé une évaluation de référence des lacunes et des priorités en matière de politiques, mis en œuvre un processus de rationalisation et de simplification des politiques et déterminé le montant des ressources budgétaires nécessaires au lancement d'un nouveau cadre stratégique de gestion des ressources humaines en 2020.

9. En mai 2020, le Bureau des ressources humaines du Département a présenté, dans sa proposition de « refonte des politiques », la façon dont il comptait établir des orientations stratégiques prioritaires[1]. Cette proposition a été élaborée compte tenu de la réforme de la gestion de l'ONU, de la stratégie globale des ressources humaines présentée par la suite par le Secrétaire général (telle que définie dans le document A/73/372) et du projet alors en cours de rationalisation et de simplification des politiques, qui a été achevé à la fin de 2018. Sa mise en œuvre a donné lieu aux évolutions suivantes :

a) recentrage des efforts sur les priorités stratégiques et la simplification des éléments de fond plutôt que sur l'actualisation et la révision des textes administratifs existants ;

b) création et mise à profit, en 2020, du Comité des clients des services de gestion, l'objectif étant de donner la primauté au plan de travail sur l'élaboration des politiques et de proposer aux entités du Secrétariat un mécanisme leur permettant de faire connaître leurs besoins stratégiques et opérationnels (A/75/201, par. 18) ;

c) rationalisation du processus grâce à la tenue de concertations en amont avec des partenaires stratégiques et opérationnels faisant partie du Cabinet du Secrétaire général et du Département de l'appui opérationnel ;

d) mise en place de consultations actives avec les entités membres du Comité des clients des services de gestion tout au long du processus d'élaboration et de révision des politiques clés ;

[1] Bureau des ressources humaines, « The human resources policy priorities », mémorandum établi par le Comité des clients des services de gestion, Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, 19 mai 2020.

e) simplification des échanges avec le Comité supérieur de gestion (remplacement des échanges de courriels par des discussions en ligne plus transparentes et recours ciblé à des groupes de travail limités dans le temps pour l'examen des politiques particulièrement sensibles).

10. Le Comité des clients des services de gestion a joué un rôle majeur dans le processus de hiérarchisation des politiques engagé jusqu'ici. En 2020, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a fourni au Comité une liste de 323 textes administratifs, afin que celui-ci puisse déterminer ceux qui étaient à traiter en priorité. Le Comité a suggéré de se concentrer sur 151 d'entre eux, parmi lesquels 29 textes, relatifs à des entités pour lesquelles la réforme avait eu des incidences concrètes, ont été considérés comme prioritaires pour 2020 et 2021. Les membres du personnel interrogés ont confirmé que la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité tenait compte des orientations données par le Comité dans ses décisions sur l'élaboration et la promulgation des politiques, et que les budgets annuels du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel pour 2020 et 2021 prévoyaient les ressources nécessaires à ces activités.

11. Compte tenu des mesures prises, le BSCI estime que la recommandation a été appliquée.

Recommandation 2
Amélioration de la procédure d'adoption des textes administratifs nouveaux ou révisés

12. La recommandation 2 est libellée comme suit :

Le Département doit améliorer la procédure d'adoption des textes administratifs nouveaux ou révisés en prenant les dispositions suivantes :

a) évaluer régulièrement l'utilisation des mesures discrétionnaires et des dérogations en vue de déterminer s'il y a lieu d'élaborer ou de réviser des politiques ;

b) examiner les politiques actuelles en vue de repérer des mesures qui seraient incompatibles avec les politiques nouvelles ou révisées ;

c) définir les travaux préparatoires nécessaires à l'application des politiques ;

d) publier, en temps voulu, les communications destinées au personnel, notamment celles relatives aux raisons d'être des politiques.

Indicateur de succès : existence d'une procédure modifiée d'adoption des textes nouveaux ou révisés qui tient compte des questions soulevées dans les points a) à d) ci-dessus

13. En plus des mesures mentionnées ci-dessus concernant la recommandation 1, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a lancé, en juillet 2019, la première base de données centralisant les politiques en vigueur (policy.un.org/fr), qui peut être consultée par l'ensemble du personnel du Secrétariat. Cette base de données continue d'être passée en revue et mise à jour régulièrement et a été rattachée au nouveau portail de connaissances Knowledge Gateway, un outil interne de gestion des connaissances accessible à l'ensemble du personnel de l'Organisation, mis au point par le Département de l'appui opérationnel et inauguré en avril 2020, qui regroupe en ligne des directives opérationnelles et administratives à l'intention du personnel (A/75/201, para. 17). Ces deux outils permettent désormais aux membres du personnel d'avoir accès à des informations à jour sur les politiques

en matière de ressources humaines et à des directives opérationnelles et administratives.

14. Compte tenu des mesures prises, le BSCI estime que la recommandation a été appliquée.

Recommandation 4
Renforcement de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel

15. La recommandation 4 est libellée comme suit :

> Le Département devrait améliorer davantage la gestion prévisionnelle des besoins en personnel en lançant une campagne d'information menée par l'équipe dirigeante du Bureau de la gestion des ressources humaines afin de réintroduire le modèle de gestion prévisionnelle des besoins en personnel dans les départements et les bureaux, notamment en faisant connaître les avantages particuliers qu'offre la pratique de cette gestion.
>
> *Indicateur de succès* : conduite d'une campagne d'information en faveur de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel

16. Le guide de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel avait commencé à être mis au point avant que l'évaluation menée par le BSCI ne soit terminée : la recommandation a fourni l'appui nécessaire à l'achèvement de sa rédaction et permis de mettre en relief l'importance de disposer de capacités solides en matière de gestion prévisionnelle des effectifs. Le guide a été établi en août 2020 par la Division de l'administration des ressources humaines du Bureau des opérations d'appui (Département de l'appui opérationnel), en collaboration avec le Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité). Il propose une méthode en cinq étapes conçue pour aider les différentes entités à établir des plans de gestion prévisionnelle de leurs besoins en personnel et à adopter les meilleures pratiques en la matière. En mai 2020, pour renforcer encore l'accompagnement proposé aux entités, le Département de l'appui opérationnel a fait l'inventaire des structures organisationnelles et mis au point une boîte à outils pour l'examen des effectifs, ainsi que des documents complémentaires.

17. La campagne d'information visant à présenter le guide aux entités du Secrétariat a débuté en août 2020 par l'envoi de la publication à tous les responsables des ressources humaines. Le guide a également été mis à la disposition de l'ensemble du personnel via le portail Knowledge Gateway et sa sortie a été annoncée dans un article publié sur iSeek en octobre 2020[2].

18. Les orientations élaborées au sujet de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, tout comme les stratégies d'apprentissage et de diffusion de l'information correspondantes, mentionnées ci-dessus, ont eu pour objectif principal de permettre aux entités de repérer et de retenir à leur service des membres du personnel qualifiés, afin de garantir que l'Organisation soit fonctionnelle et donc en mesure d'atteindre ses objectifs. Selon les membres du personnel du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité interrogés, le portail Knowledge Gateway contribue à dynamiser les activités relatives aux ressources humaines, notamment en permettant une diffusion interactive des politiques et grâce aux ressources d'apprentissage et aux communautés de pratique disponibles sur le portail.

19. Compte tenu des mesures prises, le BSCI estime que la recommandation a été appliquée.

[2] Voir https://iseek.un.org/fr/article/la-planification-operationnelle-en-cinq-etapes (accès restreint).

Recommandation 5
Renforcement de la politique de sélection et de recrutement

20. La recommandation 5 est libellée comme suit :

> Dans le cadre des paramètres actuels des mandats que lui a confiés l'Assemblée générale, le Département devrait renforcer les composantes et les dispositions de la politique de sélection et de recrutement en les alignant sur les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.
>
> *Indicateur de succès* : élaboration d'une proposition de modification de la politique de sélection et de recrutement actuelle qui sera examinée à la soixante-treizième session de l'Assemblée générale

21. Dans son rapport de 2020 sur l'examen des progrès de la réforme de la gestion (A/75/201), le Secrétaire général a décrit les avancées réalisées s'agissant du renforcement de la politique de sélection et de recrutement dans une partie intitulée « Trouver les bonnes personnes » (par. 24 à 28). Le rapport comme les membres du personnel du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité interrogés indiquent que le Secrétariat a mis au point des outils et des orientations visant à aider les clients des services de ressources humaines à élaborer des plans de gestion prévisionnelle de leurs besoins en personnel. Un plan d'action a également été créé en vue de combler les carences en matière de capacités dans certains domaines stratégiques, tels que la cybersécurité. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a aussi mis en œuvre une stratégie en faveur de la diversité géographique et rédigé des avis de vacance de poste génériques mieux ciblés. Lors des entretiens, les membres du personnel interrogés ont fait savoir que les travaux sur la politique relative à la mobilité du personnel se poursuivaient, car celle-ci constituait aussi une priorité pour les États Membres.

22. Les rapports du Secrétaire général sur l'évaluation des bonnes pratiques en matière de ressources humaines et de la révision de la politique relative à la mobilité (A/73/372/Add.1 et A/73/372/Add.2) ont été présentés à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session. Les membres du personnel du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité interrogés ont fait savoir que la totalité des meilleures pratiques et des enseignements tirés des expériences passées en matière de mobilité ainsi que des apports issus des discussions du Conseil de contrôle de haut niveau avait ensuite été reprise dans le rapport intitulé « Une nouvelle façon d'envisager la mobilité » (A/75/540/Add.1). Il existe aussi un manuel d'orientation interactif sur les bonnes pratiques en matière de sélection du personnel, qui est disponible en ligne et a été mis à jour le 22 novembre 2021[3].

23. Compte tenu des mesures prises, le BSCI estime que la recommandation a été appliquée.

Recommandation 6
Création d'un programme de formation agréé

24. La recommandation 6 est libellée comme suit :

> Le Département devrait reconnaître que les spécialistes des ressources humaines du Secrétariat exercent une profession distincte et stratégique dans l'Organisation et les perfectionner, notamment en mettant en place un programme de formation agréé. Ce programme devrait conduire à la certification de tous les spécialistes des ressources humaines et comprendre des

[3] Voir https://www.manula.com/manuals/united-nation-dos-cdots/staff-selection-system/1/en/topic/what-039-s-new (accès restreint).

modules de formation adaptés au Secrétariat ainsi que des théories et pratiques générales de gestion des ressources humaines.

Indicateur de succès : existence d'un programme de formation des ressources humaines

25. Un programme de formation certifiant destiné aux spécialistes des ressources humaines a été créé en 2020. Il comporte 11 modules, qui sont à présent tous en service. Peuvent participer à ce cours de formation en ligne (intitulé « Human Resources Partner eCertification ») :

a) les apprenantes et apprenants tenus de suivre les cours de formation obligatoires pour pouvoir candidater à un poste de partenaire ressources humaines dans Umoja ;

b) les apprenantes et apprenants en formation continue souhaitant réactualiser leurs connaissances et leurs compétences ou en acquérir de nouvelles.

26. Selon les chiffres arrêtés en décembre 2021, 400 membres du personnel exerçant des fonctions liées aux ressources humaines avaient suivi et validé partiellement le cours de formation et 26 l'avaient entièrement validé et avaient obtenu le certificat professionnel correspondant.

27. D'après les membres du personnel du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel interrogés, ce nouveau programme de formation en ligne joue un rôle phare dans la concrétisation de l'ambition du Secrétaire général pour les ressources humaines, à savoir la mise en place d'une composante ressources humaines moderne, efficace et rationnelle, au service de l'ensemble du personnel de l'Organisation et satisfaisant aux besoins courants de celui-ci en matière d'apprentissage. En cela, il s'inscrit dans le prolongement de la feuille de route associée à la Stratégie de gestion des personnes 2021-2025[4].

28. Les membres du personnel interrogés ont déclaré que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel collaboraient étroitement à l'établissement et à l'animation d'une communauté de pratique mondiale et décentralisée rassemblant les spécialistes des ressources humaines de toute l'Organisation. Au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, la Section du développement organisationnel, qui dépend du Bureau des ressources humaines, a conduit une étude des besoins du personnel de l'Organisation en matière d'apprentissage, qui a été achevée en 2020. Celle-ci a notamment permis de recenser plus de 1 200 membres du personnel du Secrétariat exerçant des fonctions liées aux ressources humaines[5]. En 2021, la Section a ensuite supervisé l'élaboration de la Stratégie d'apprentissage du Secrétariat de l'ONU[6], en étroite collaboration avec le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel. La même année, le Bureau des ressources humaines a lancé le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies[7], qui se veut un fil

[4] La Stratégie de gestion des personnes du Secrétariat a été lancée en 2021 par le Secrétariat pour faire avancer le projet de stratégie globale des ressources humaines. Voir https://iseek.un.org/fr/article/strategie-de-gestion-des-personnes-2021-2025-feuille-de-route (accès restreint). À ce jour, le projet de stratégie globale n'a pas encore été approuvé par les États Membres.

[5] Projet « Global Learning for the United Nations Secretariat », lancé en 2020, phase 1 : évaluation des besoins en matière d'apprentissage. Voir https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Draft_v8_LNA_Report_2020_LT_1.pdf.

[6] La Stratégie d'apprentissage du Secrétariat de l'ONU (2021-2025) a été lancée en août 2021.

[7] Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies, inauguré en octobre 2020.

conducteur pour les différentes procédures de gestion des ressources humaines, telles que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, le recrutement, l'apprentissage et la gestion de la performance.

29. Enfin, les membres du personnel interrogés ont observé qu'en proposant, dans le domaine des ressources humaines, des produits et des services d'apprentissage adaptés aux besoins détectés, le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel appliquaient les principes de la gestion des connaissances. Les personnes qui ont conçu les 11 modules du programme de formation en ligne destiné aux partenaires ressources humaines ont mis à profit les possibilités offertes par le portail Knowledge Gateway en recourant à une approche fondée sur le mentorat et l'apprentissage entre pairs pour gérer les questions et les discussions au sein de la communauté de pratique des spécialistes des ressources humaines.

30. Compte tenu des mesures prises, le BSCI estime que la recommandation a été appliquée.

Recommandation 7
Meilleure prise en compte des besoins des clients

31. La recommandation 7 est libellée comme suit :

> Le Département devrait prendre des mesures spécifiques pour tenir davantage compte des besoins de ses clients, notamment en mettant en place une stratégie visant à mieux recenser ces besoins, y compris par la conduite régulière d'enquêtes de satisfaction auprès des clients, et en gérant efficacement les attentes.
>
> *Indicateur de succès* : existence d'une stratégie de prise en compte des besoins des clients

32. Depuis 2019, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a réintégré dans ses procédures courantes de gestion des ressources humaines la réalisation d'enquêtes de satisfaction bisannuelles auprès de ses clients. Les enquêtes ainsi menées ont permis de recueillir régulièrement et de prendre en compte les avis du personnel concernant le processus de hiérarchisation des politiques et les cours de formation ayant trait aux politiques en matière de ressources humaines. Les cadres supérieurs du Département interrogés ont remarqué que les membres du personnel du Secrétariat ayant répondu à l'enquête de 2021 avaient accueilli avec satisfaction la possibilité de donner leur avis sur les processus relatifs aux politiques de ressources humaines et que la prise en compte de ces avis favorisait l'élaboration de politiques et de programmes d'apprentissage ciblés et adaptés aux besoins du personnel.

33. Compte tenu des mesures prises, le BSCI estime que la recommandation a été appliquée.

III. Premiers résultats de l'application des recommandations

34. Les entretiens menés auprès des membres du personnel du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et l'examen des documents pertinents ont montré que l'application des recommandations donnait déjà des résultats positifs, tels que :

a) la mise en place d'un cadre de gestion des ressources humaines et d'un processus d'élaboration des politiques plus efficaces, axés sur les besoins des clients tels que déterminés grâce aux discussions tenues au Comité des clients des services

de gestion, ce qui a permis de simplifier et de mieux hiérarchiser les politiques en matière de ressources humaines de l'Organisation ;

b) l'obtention d'un ensemble de politiques rationalisé et la création d'un processus plus dynamique pour la hiérarchisation des politiques de ressources humaines, y compris s'agissant des besoins de formation relatifs aux politiques et des décisions budgétaires ;

c) le renforcement de l'articulation entre élaboration des politiques d'une part et apprentissage opérationnel et administratif destiné aux spécialistes des ressources humaines de l'autre (par exemple, le portail policy.un.org, mis en service en juillet 2019, a permis d'améliorer la gestion des connaissances et de mieux diffuser les politiques révisées, et une nouvelle plateforme à l'usage du personnel, consacrée à l'apprentissage opérationnel et administratif et au partage de connaissances en la matière (Knowledge Gateway), a été lancée en 2020) ;

d) la mise en place d'une gestion prévisionnelle des besoins en personnel plus cohérente, étayée par des orientations et des outils pertinents, tels que le guide de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ;

e) la création de nouveaux programmes de formation et d'apprentissage en matière de ressources humaines, qui ont contribué à rendre la communauté de pratique des partenaires ressources humaines au Secrétariat plus performante.

Annexe*

Observations de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

Je vous remercie de nous avoir fait tenir votre mémorandum et le projet officiel de rapport d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'examen triennal des recommandations issues de l'évaluation du Bureau de la gestion des ressources humaines.

Je me félicite que le BSCI ait pris note de nos efforts, en mettant en évidence les principales actions que nous avons menées pour donner suite aux recommandations issues de l'évaluation, et considère que l'ensemble des recommandations ont été appliquées.

Comme indiqué dans votre rapport, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a formulé ses observations à partir d'une version antérieure, non officielle, du projet de rapport. Nous souscrivons aux principales conclusions de l'examen et n'avons pas d'autres commentaires à ajouter au sujet du rapport officiel.

Je saisis cette occasion pour remercier la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI, en particulier l'équipe chargée de l'examen, qui a collaboré étroitement avec le Bureau des ressources humaines au cours de ce processus.

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne communique la version intégrale des observations reçues du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Cette pratique, recommandée par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, a été instituée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/263.