



Assemblée générale

Distr. générale
12 septembre 2018
Français
Original : anglais

Soixante treizième session

Point 142 de l'ordre du jour provisoire**

Gestion des ressources humaines

Stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 : pour plus d'efficacité, de transparence et de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492), le Secrétaire général a présenté sa vision d'un nouveau modèle de gestion qui permette de mieux utiliser les ressources de l'Organisation à l'appui de l'exécution des programmes et de la bonne application des mandats. Même si des réformes de la gestion des ressources humaines ont été menées ces dix dernières années, le Secrétaire général cherche à rendre l'Organisation plus opérationnelle et plus efficace.

Le Secrétaire général présente ici une nouvelle stratégie d'ensemble en matière de ressources humaines pour l'Organisation. Il expose une série d'objectifs ambitieux et de mesures stratégiques visant à transformer la gestion des ressources humaines au Secrétariat.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (21 septembre 2018).

** [A/73/150](#).



I. Ce que le changement va apporter

1. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492), le Secrétaire général a présenté sa vision d'un nouveau modèle de gestion qui permette de mieux utiliser les ressources de l'Organisation à l'appui de l'exécution des programmes et de la bonne application des mandats. La réforme de la gestion des ressources humaines est un élément important de la vision du Secrétaire général en faveur d'une Organisation plus forte, plus efficace et plus souple. Elle devrait aider les dizaines de milliers de femmes et d'hommes qui servent l'Organisation avec fierté et dévouement, dans des circonstances souvent très difficiles et très dangereuses, à accomplir leurs tâches plus facilement, avec moins d'entraves bureaucratiques.

2. Même si des réformes de la gestion des ressources humaines ont été menées ces dix dernières années, le Secrétaire général cherche à rendre l'Organisation plus opérationnelle et plus efficace. L'Organisation a toujours du mal à affecter les personnes compétentes aux bons postes et au bon moment. Les délais de recrutement sont encore trop longs pour permettre au Secrétariat de répondre rapidement aux nouveaux besoins. De nombreux processus dans le domaine des ressources humaines sont centralisés, rigides et lourds, et les politiques ne sont pas suffisamment adaptées à la réalité sur le terrain et pas toujours appliquées de manière systématique. Il nous faut revoir entièrement notre approche. La fonction stratégique des ressources humaines au Secrétariat doit définir une vision commune pour l'Organisation, autour de laquelle elle puisse harmoniser ses cadres et politiques. Elle doit concentrer ses efforts sur les moyens d'attirer, de recruter et de retenir les talents, notamment par des mesures offrant de réelles possibilités d'avancement des carrières et prenant en compte la santé et le bien-être du personnel. La gestion des ressources humaines doit également permettre de mieux planifier et mettre à niveau les effectifs. En résumé, les ressources humaines doivent faire en sorte que l'Organisation puisse retenir son personnel, en le motivant et en lui permettant d'acquérir les compétences dont il aura besoin pour relever les nouveaux défis et ceux qui s'esquissent déjà.

3. Compte tenu de la diversité et de la complexité des modalités de sa présence de par le monde, l'Organisation doit pouvoir compter sur des effectifs internationaux et polyvalents caractérisés par la diversité, une répartition géographique équitable et la parité des sexes, qui soient véritablement représentatifs de tous les peuples que sert l'Organisation et travaillent dans l'intérêt de tous, animés par un solide sens du devoir et la volonté de défendre les valeurs sur lesquelles l'ONU s'est édifiée et qu'elle défend. Une ONU forte, dotée de fonctionnaires internationaux sachant s'adapter, polyvalents, multilingues et indépendants, est plus que jamais nécessaire. Les difficultés rencontrées sur les plans politique, économique et social font que la façon dont l'ONU fonctionne et les besoins en personnel évoluent. L'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030 nécessite un système des Nations Unies réformé pouvant réunir ses forces et favoriser l'intégration sur tous les fronts.

4. Pour relever les défis actuels et futurs, le système des Nations Unies doit attirer et retenir une fonction publique internationale hautement qualifiée capable de travailler dans un contexte pluridisciplinaire et intersectoriel. Il a besoin de dirigeants prônant l'unité d'action des Nations Unies et disposant des compétences requises pour établir des partenariats solides pour la paix, la sécurité et le développement durable.

5. Face à la complexité et au caractère évolutif des grands enjeux mondiaux, il importe de rationaliser et simplifier les modes de planification et de gestion des effectifs, y compris en ce qui concerne la gestion de la performance et la formation, pour faire en sorte que le profil de l'ensemble du personnel soit adapté aux missions

que l'ONU peut être appelée à accomplir à tout moment, et pour que le Secrétariat soit géré de manière compétente, intègre, efficace, l'accent étant mis sur l'action concrète, menée dans la transparence et de manière responsable.

6. La stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 donne des orientations et des outils pour motiver ces effectifs mobiles, dynamiques et aux talents multiples. Elle répond comme il convient aux besoins du personnel de terrain, y compris le personnel recruté sur le plan national en poste dans des missions difficiles. Elle donnera aux responsables des moyens de s'acquitter de leurs fonctions en leur confiant davantage de pouvoirs et en mettant à leur disposition des mécanismes de reddition de comptes transparents et un cadre propice à l'action. La prise de décisions sera rapprochée des lieux d'intervention, si bien que l'exécution des programmes et des mandats sera accélérée. L'exploitation accrue de la technologie et la simplification et la rationalisation des politiques et procédures stimuleront la gestion proactive des talents, accéléreront le déploiement et amélioreront la mobilité du personnel.

7. Ces changements contribueront à l'instauration d'une culture institutionnelle axée sur les résultats, où l'innovation et la performance seront prises en considération et les risques mieux gérés. L'augmentation des possibilités de formation continue, y compris l'apprentissage des langues, aidera les responsables et les fonctionnaires à instaurer cette nouvelle culture dans l'Organisation.

8. Tournée vers l'avenir et intégrée, la stratégie incorpore tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Elle sera actualisée selon que de besoin pour orienter la gestion des ressources humaines dans les années à venir.

Principes directeurs

9. La stratégie globale des ressources humaines obéit aux principes énoncés dans la Charte des Nations Unies : « la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible ».

10. La stratégie rend compte de l'ambition du Secrétaire général d'instituer un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation. Elle repose sur les principes de représentation géographique équitable et de parité des sexes, comme indiqué dans la Stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, et tient compte des résultats de la récente enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies. Elle reflète l'engagement pris par le Secrétaire général d'accroître la diversité régionale des effectifs.

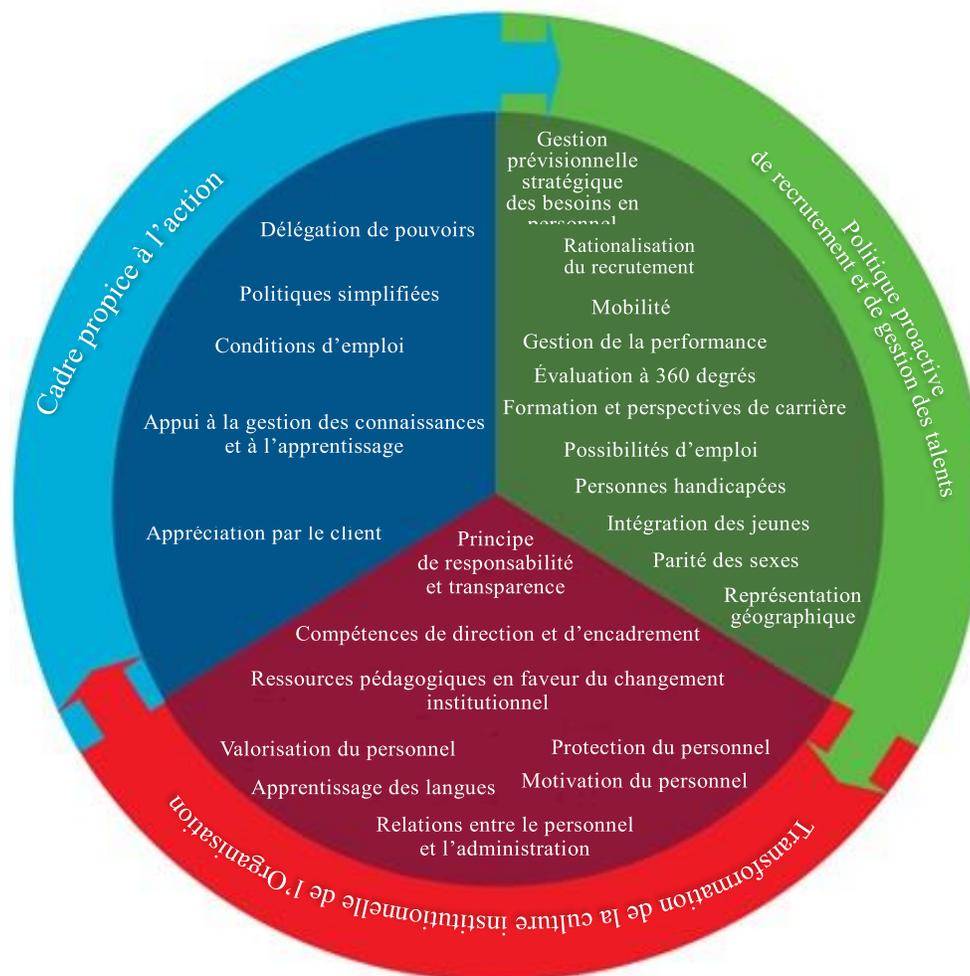
11. La stratégie place le fonctionnaire au cœur de la réforme des ressources humaines. Elle met l'accent sur les principes d'équité, de confiance, de souplesse et de souci du client, et donne à tous les fonctionnaires un accès accru et plus équitable aux perspectives d'apprentissage et d'organisation des carrières.

II. Composantes de la stratégie

12. La transformation de la culture institutionnelle de l'Organisation se fera grâce à un cadre propice à l'action et à une gestion proactive des talents. Des objectifs précis et des mesures concrètes, présentés dans trois composantes interdépendantes, transformeront les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'ensemble du Secrétariat. Une place importante sera faite à l'apprentissage, qui jouera un rôle important dans l'adoption des propositions de changement dans les différentes

composantes. Les mesures proposées s'appuient sur les résultats des réformes antérieures, comme précisé dans le rapport du Secrétaire général donnant une vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018 (A/73/372/Add.1).

Composantes de la stratégie des ressources humaines



A. Un cadre propice à l'action pour la gestion stratégique du personnel

Objectif : établir un cadre de gestion des ressources humaines simplifié, décentralisé, souple et tenant compte des réalités sur le terrain, qui guide la gestion stratégique des ressources humaines et appuie la délégation de pouvoirs

13. La réforme de la gestion des ressources humaines dans l'Organisation repose sur l'établissement d'un cadre propice à l'action. Grâce à la simplification du cadre de gestion des ressources humaines, notamment à la rationalisation du Statut et du Règlement du personnel, les politiques seront souples, tiendront compte des réalités sur le terrain, seront soucieuses du client et cadreront avec la rationalisation et la décentralisation des délégations de pouvoir. Les modifications seront alignées sur les cadres qui régissent les piliers Développement et Paix et sécurité, afin de trouver des

moyens de collaborer et de renforcer l'application du principe de responsabilité et la transparence dans l'ensemble du système des Nations Unies.

14. Les actions stratégiques comprendront :

a) **L'établissement d'un dispositif de délégation des pouvoirs rationalisé pour la gestion des ressources humaines.** Avec le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs, les responsables devront davantage rendre compte des résultats obtenus. Le dispositif définira leurs rôles et responsabilités, alignera pouvoir et responsabilité et permettra aux responsables de mieux maîtriser la planification et l'exécution des programmes, tout en les en tenant comptables. Les dispositions du Statut et du Règlement du personnel relatives à la gestion des ressources humaines seront revues de manière à simplifier et clarifier les fonctions et les responsabilités de gestion des ressources humaines ;

b) **La simplification et la rationalisation des politiques relatives aux ressources humaines de façon à ce qu'elles répondent aux besoins sur le terrain.** Un plus grand souci du client et la séparation de la définition des orientations et des fonctions opérationnelles permettront de revitaliser la capacité de l'Organisation de simplifier et de rationaliser les politiques et procédures relatives aux ressources humaines. C'est tout le cadre de gestion des ressources humaines qui sera remanié à l'occasion de la révision en cours et des futures révisions. Les politiques qui sont obsolètes seront supprimées, d'autres seront simplifiées ou regroupées. Le régime des engagements sera revu afin de répondre à l'évolution des besoins, y compris le déploiement rapide et la réduction des effectifs. Les simplifications actuelles et futures du cadre seront largement diffusées pour garantir la transparence et la cohérence dans l'application des politiques de gestion des ressources humaines ;

c) **L'examen des conditions d'emploi visant à attirer et retenir les meilleurs talents, maintenir un personnel compétent, diversifié, multilingue et mobile et garantir la protection du personnel.** Les politiques de gestion des ressources humaines seront mieux à même de répondre aux besoins des fonctionnaires, en particulier ceux qui sont en poste dans les lieux d'affectation hors Siège. L'amélioration des conditions d'emploi du personnel recruté sur le plan national et international se fera grâce à des mécanismes interorganisations. Les nouvelles politiques et les politiques révisées contribueront à l'amélioration des conditions d'emploi, notamment en prenant en compte la santé, le bien-être, la sûreté et la sécurité du personnel, en particulier du personnel recruté sur le plan national et du personnel en poste dans les lieux d'affectation hors Siège ;

d) **L'application de la gestion des connaissances et de l'apprentissage pour un cadre propice à l'action.** Un réseau de praticiens des ressources humaines bien géré dans l'ensemble du Secrétariat fera connaître les changements d'orientation, améliorera la collaboration entre les zones géographiques et les départements et donnera des orientations concrètes en faveur d'une interprétation plus cohérente des politiques. Les politiques et les procédures seront publiées sur un portail commun auquel tous les membres du personnel auront accès ;

e) **La mise en place d'un système amélioré pour mieux réagir face aux problèmes sur le terrain.** L'établissement d'un nouveau système d'assurance-qualité pour les politiques de gestion des ressources humaines favorisera la continuité des échanges avec les responsables et le personnel sur le terrain et l'amélioration continue du cadre de gestion des ressources humaines. Ce système permettra d'améliorer la réactivité des politiques aux besoins sur le terrain en donnant des appréciations qualitatives aux deux nouveaux départements de la gestion, à savoir le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui

opérationnel, établis par l'Assemblée Générale dans sa résolution 72/266B, et au Comité des clients des services de gestion.

B. Une politique proactive de recrutement et de gestion des talents

Objectif : recruter, perfectionner et retenir un personnel mobile, répondant aux besoins du terrain, performant, multilingue et divers

15. La gestion proactive des talents déterminera la qualité des prestations de l'Organisation en veillant à constamment adapter la composition de l'ensemble du personnel à l'évolution des impératifs stratégiques et opérationnels. L'approche globale décrite ci-après permettra de se doter d'un personnel divers, polyvalent, composé à part égale de femmes et d'hommes et prêt à changer régulièrement de lieu d'affectation.

16. Les actions stratégiques comprendront :

a) **La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel.** La gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel sera redéfinie et mise en œuvre dans l'ensemble du Secrétariat. À cette fin, l'Organisation procédera à un recensement des talents afin de disposer, pour les membres de personnel à tous les niveaux, de profils de compétences organisés par catégories (connaissances, expérience, spécialisation, compétences et autres qualités) ;

b) **L'accélération des procédures de recrutement.** Les procédures de recrutement seront accélérées dans le cadre d'une approche d'ensemble centrée sur trois éléments : la phase initiale de candidature ; la présélection et l'évaluation des candidats ; la formulation de recommandations par le responsable du poste à pourvoir :

i) *Candidatures.* Les avis de vacance de poste préciseront davantage ce qu'on attend des candidats, eu égard aux profils recherchés et aux critères d'évaluation des candidatures, et l'on veillera à harmoniser la définition et le classement des postes, auxquels l'on procédera sans tarder. La durée de publication des avis ayant déjà été réduite pour accélérer le recrutement sans que cela n'ait d'incidence sur le nombre et la diversité des candidatures, il est proposé de réduire encore la période d'affichage et de la ramener à 30 jours ;

ii) *Présélection et évaluation des candidats.* De nouveaux moyens informatiques faciliteront et amélioreront la présélection des candidats et la vérification des qualifications. L'entretien par vidéoconférence et les simplifications apportées à l'établissement des comptes rendus d'entretien permettront de réduire les délais et de renforcer la cohérence du recrutement ;

iii) *Sélection rapide.* L'on veillera à mettre à jour régulièrement et systématiquement les listes de candidats présélectionnés, dont l'utilisation sera fortement encouragée. Des données en temps réel permettront de vérifier que chaque recrutement se fait dans les délais prescrits. Le tableau de bord des ressources humaines sera enrichi pour assurer le suivi des principaux indicateurs de recrutement, y compris en ce qui concerne la parité des sexes et la répartition géographique. Les responsables devront répondre des choix de recrutement effectués par leurs subordonnés et des mesures correctrices seront prises, y compris la fourniture de personnel d'appoint en cas de retards importants ;

c) **La promotion de la parité des sexes.** La parité des sexes sera l'un des principaux objectifs de la politique proactive de recrutement et de gestion des talents. Des mesures spéciales seront prises pour recruter, retenir et promouvoir les femmes qualifiées et accroître le nombre de candidatures de femmes aux postes à pourvoir

dans les missions. Des modifications seront apportées au cadre réglementaire pour éliminer les obstacles à la parité. Des formations seront consacrées aux préjugés inconscients et un appui sera apporté dans ce domaine, y compris sous forme de mentorat. Les femmes qualifiées de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées, y compris les administratrices recrutées sur le plan national, viendront rejoindre le vivier de professionnelles talentueuses qu'abrite l'Organisation et contribueront à la réalisation de l'objectif de parité. On trouvera à l'annexe 4 des statistiques concernant la répartition femmes-hommes ;

d) **L'amélioration de la représentation géographique.** Aucun effort ne sera épargné pour assurer une représentation des pays sous-représentés et non représentés et des pays fournissant des contingents et des effectifs de police. De nouvelles initiatives seront prises pour encourager les ressortissants de ces États Membres à présenter leur candidature à certains postes et pour faire en sorte que les responsables prennent en compte cet aspect lorsqu'ils arrêtent leurs choix de recrutement ;

e) **L'accroissement de la diversité régionale.** Le Secrétaire général est déterminé à assurer la diversité au sein du personnel au Secrétariat de l'ONU pour qu'il soit à l'image des populations qu'il entend servir. L'étude de la diversité régionale des fonctionnaires du Secrétariat et de chaque entité qui le compose (voir l'annexe 3) sera utilisée pour élaborer des stratégies et servira de référence pour mesurer les progrès accomplis ;

f) **La conception d'un nouveau dispositif d'encadrement de la mobilité.** Un nouveau dispositif sera élaboré en vue de promouvoir la mobilité géographique conçue comme un élément à part entière de l'organisation des carrières. Grâce à des périodes de service standardisées, notamment dans les lieux d'affectation difficiles, les membres du personnel pourront diversifier leurs compétences et leurs expériences. Le nouveau dispositif permettra de définir clairement comment s'articulent formation, mobilité géographique, nécessité de servir dans des lieux d'affectation difficiles et progression des carrières. Dans le cadre des efforts déployés par l'Organisation pour assurer la protection et le bien-être du personnel, les fonctionnaires effectuant leur service dans des conditions très difficiles changeront d'affectation à intervalles de temps prédéfinis. Enfin, les accords réciproques existants seront étoffés afin de faciliter à l'échelle du système la mobilité interorganisations ;

g) **L'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de gestion de la performance.** Une nouvelle méthode de gestion de la performance sera établie en vue de favoriser une culture de dialogue permanent entre les responsables et leurs subordonnés, de promouvoir la collaboration et de mieux asseoir le principe de responsabilité quant aux résultats. Des conseils pratiques et un appui seront apportés dans ce domaine aux cadres et au personnel ;

h) **Une évaluation à 360 degrés des hauts fonctionnaires.** Les sous-secrétaires généraux et les secrétaires généraux adjoints feront l'objet d'une évaluation à 360 degrés, le but étant de renforcer la gestion de la performance et de favoriser l'adoption des comportements nécessaires au bon exercice des fonctions de direction. Les fonctionnaires concernés se verront communiquer les appréciations recueillies auprès de leurs pairs et de leurs subordonnés directs et indirects. L'exercice sera étendu par la suite à d'autres catégories de hauts fonctionnaires ;

i) **Le renforcement de l'accompagnement des carrières.** Des mesures seront prises pour rationaliser et améliorer l'accompagnement des carrières du personnel recruté sur le plan national et international. Des possibilités d'apprentissage multilingue faciliteront le déroulement des carrières et contribueront à la transformation des ressources humaines. De nouvelles possibilités de formation

multilingue, en ligne et en présentiel, en matière de développement de compétences et d'accompagnement des carrières seront offertes, grâce notamment à une bibliothèque d'apprentissage en ligne accessible aux fonctionnaires du Secrétariat dans tous les lieux d'affectation. L'on veillera tout particulièrement à ce que les personnes handicapées aient accès à ces possibilités ;

j) **L'amélioration des perspectives de carrière du personnel recruté sur le plan national et des agents des services généraux.** Les agents des services généraux et des catégories apparentées, les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents du Service mobile formeront une composante essentielle du corps mondial de fonctionnaires résultant de la transformation engagée. Un nouveau mode d'organisation des carrières de ces fonctionnaires permettra à l'Organisation de tirer un meilleur parti de leurs multiples compétences et expériences. En ce qui concerne le programme Jeunes administrateurs, la suppression du critère de réussite à l'examen « G à P » lèvera un obstacle de longue date à l'évolution professionnelle des agents des services généraux et des catégories apparentées ;

k) **L'intégration des jeunes.** Des actions de communication novatrices permettront d'intégrer des jeunes et de faire entrer des idées neuves dans l'Organisation. Elles s'inspireront des enseignements qui ont été tirés des initiatives menées dans d'autres entités des Nations Unies, comme le Fonds des Nations Unies pour la population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme des Volontaires des Nations Unies. Le programme Jeunes administrateurs s'emploiera en particulier à attirer les jeunes talents d'États Membres non représentés ou sous-représentés ;

i) **Une meilleure application du principe de responsabilité au service de la transformation des ressources humaines.** Le Secrétaire général inscrira dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires l'obligation qui leur incombera de rendre compte directement du recrutement, de la mise en valeur et de la rétention d'un personnel de plus en plus mobile et divers, répondant aux besoins du terrain et composé à part égale de femmes et d'hommes.

C. Transformation de la culture institutionnelle de l'Organisation

Objectif : assurer le bien-être et la motivation du personnel dans un milieu de travail valorisant

17. Le Secrétaire général est à la tête des efforts visant à instaurer une culture qui privilégie les résultats, prise l'esprit d'innovation et permet de mieux gérer les risques. Pour assurer le succès de cette entreprise, les activités de perfectionnement du personnel de direction feront une large place au modèle de leadership du système des Nations (voir [CEB/2017/1](#)), un modèle fondé sur le respect de règles et de principes, inclusif, responsable, multidimensionnel, porteur de transformation, collaboratif, s'appliquant à chacun, pragmatique et tourné vers l'action.

18. Pour faire évoluer le style de gestion et le leadership au Secrétariat, il faudra établir un environnement normatif porteur et fournir un appui et des services adaptés à toutes les étapes du cycle de gestion des talents. Il est essentiel à cet effet de redéfinir les compétences de direction et d'encadrement, comme le prévoit le modèle de leadership du système des Nations Unies, et de garantir leur mise en pratique, en mettant l'accent sur les comportements observables.

19. Ces nouvelles compétences de direction et d'encadrement viendront encourager l'intégrité, l'inclusion, le respect de la diversité et l'attachement à la plus stricte déontologie. Les hauts fonctionnaires devront montrer l'exemple au quotidien. L'avis

du personnel sera sollicité dans des enquêtes sur la motivation et les normes de gestion de la performance seront mieux appliquées dans toute l'Organisation, ce qui entraînera des changements de comportement positifs que les cadres et le personnel, les États Membres et d'autres clients extérieurs pourront constater.

20. Les actions stratégiques comprendront :

a) **La sensibilisation des cadres et du personnel aux normes, aux politiques et à la répartition des responsabilités aux fins de la délégation de fonctions de gestion des ressources humaines.** Une communication interactive favorisera le dialogue à l'échelle de l'Organisation et permettra que tous les fonctionnaires conçoivent leurs droits, devoirs et obligations d'une seule et même manière. Lors du recrutement et de la sélection de personnel de direction et d'encadrement, on évaluera si le candidat a les compétences recherchées en matière de leadership et d'encadrement ;

b) **La mise en place du nouveau référentiel de compétences de direction et d'encadrement.** Les membres du personnel de direction et d'encadrement pourront bénéficier d'activités de mentorat et d'un appui dans leur apprentissage au fur et à mesure qu'ils assumeront leurs nouveaux rôles dans l'Organisation. Des activités de formation organisées selon des modalités variées (en ligne, en tête-à-tête ou mixtes), leur permettront de cerner leurs points forts et leurs lacunes et de recevoir en temps opportun l'aide dont ils ont besoin ;

c) **La fourniture de ressources pédagogiques aux fins du changement institutionnel.** Grâce au guichet unique que constitue la plate-forme mondiale d'initiation en ligne de l'ONU, les nouveaux fonctionnaires pourront comprendre la nouvelle culture institutionnelle, y compris les compétences que l'on attend d'eux en matière de leadership et d'encadrement. Les nouveaux fonctionnaires et les fonctionnaires affectés à un nouveau poste utiliseront cette plateforme selon leurs besoins et en fonction de leur classe, de leur lieu d'affectation et de leurs responsabilités managériales. La plateforme sera régulièrement mise à jour pour améliorer la convivialité et donner accès à des ressources pédagogiques supplémentaires ;

d) **La valorisation de l'innovation, de la collaboration, de la réussite et de l'excellence managériale.** Afin de mieux asseoir le principe de responsabilité, de faciliter l'organisation des carrières et d'encourager l'innovation, l'on s'emploiera à mettre en valeur la créativité du personnel et les fonctionnaires qui font un travail remarquable, tandis que l'on interviendra pour améliorer la performance de ceux qui ne donnent pas satisfaction ; si ces interventions devaient rester sans effet, les mesures appropriées seraient prises. Un appui à l'apprentissage aidera les hauts fonctionnaires à remplir leur rôle de modèle, à encourager l'innovation et à mieux gérer la performance, y compris la sous-performance ;

e) **La mise en œuvre d'une approche globale aux fins de la protection et du bien-être du personnel.** Les risques auxquels l'ONU est exposée ne cessant de croître partout dans le monde, il lui incombe de renforcer la protection du personnel recruté aussi bien sur le plan national qu'international. Des mesures immédiates seront prises pour garantir la sécurité physique et le bien-être psychologique des fonctionnaires, en vue notamment de mieux contrôler les services médicaux civils et militaires de l'Organisation, de mettre en place des services de télésanté et de renforcer les capacités de formation médicale. Un plan d'action stratégique quinquennal visant à améliorer la santé mentale au travail dans le système des Nations Unies facilitera l'accès aux professionnels de santé et permettra notamment de recevoir une aide psychologique dans les situations de crise. Ce plan favorisera la recherche d'aide et l'intervention précoce et promouvra activement le rétablissement et le retour au travail. Un appui sera apporté aux membres des missions, y compris au

personnel recruté sur le plan national, pour leur permettre de renforcer leur résilience émotionnelle et de gérer leur stress au travail. Conformément à la volonté de l'Organisation de répartir les charges et compte tenu de son obligation d'assurer la protection et le bien-être du personnel, le Secrétariat prendra les dispositions contractuelles nécessaires et établira la structure d'appui qui convient pour que les fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation extrêmement difficiles et dangereux soient réaffectés d'office après un certain laps de temps prédéfini ;

f) **L'accélération de l'action visant à éliminer l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel au travail et le renforcement de la volonté d'y parvenir.** Priorité continuera d'être donnée à la promotion et à l'amélioration des politiques et mesures centrées sur les victimes, le but étant de réaliser l'objectif de tolérance zéro du Secrétaire général. Ces initiatives provoqueront un changement de mentalité et garantiront un milieu de travail sûr et inclusif, où l'inconduite sexuelle n'est en aucun cas tolérée, où les auteurs de tels faits sont sanctionnés et où le personnel dénonce sans crainte les irrégularités ;

g) **Le renforcement des politiques visant à prévenir et combattre la corruption, la fraude, la discrimination et l'abus d'autorité et des formations y afférentes.** De nouvelles mesures seront prises pour protéger contre les représailles les personnes qui dénoncent des irrégularités. Des formations obligatoires viseront à faire mieux connaître le Code de conduite des fonctionnaires des Nations Unies, y compris en ce qui concerne la prévention de la fraude et de la corruption ;

h) **Le renforcement de la motivation du personnel.** S'appuyant sur les résultats des enquêtes sur la mobilisation du personnel, l'Organisation continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action visant à accroître la motivation du personnel dans tous les aspects des travaux du Secrétariat ;

i) **L'amélioration des relations entre le personnel et l'administration.** En collaboration avec le Comité Administration-personnel, le dialogue inclusif engagé avec le personnel se poursuivra pour permettre aux fonctionnaires de présenter des observations et des idées à l'appui des actions stratégiques susmentionnées et de contribuer à la transformation de l'Organisation.

21. Dans les trois composantes de la stratégie, à chaque fois que possible, les actions seront définies et exécutées dans le respect du principe de l'unité d'action des Nations Unies et en faisant fond sur toutes les possibilités de collaboration existantes à l'échelle du système et les synergies créées par les réformes du Secrétaire général.

III. De l'idée à l'action

A. Gestion du changement

22. La stratégie s'inscrit dans le cadre des propositions du Secrétaire général regardant la réforme de la gestion. La réalisation des objectifs qui y sont énoncés dépendra de l'engagement de tous les acteurs concernés, y compris les États Membres, les hauts fonctionnaires, les cadres et le personnel à tous les niveaux, et de l'appui qu'ils voudront bien leur apporter. Bien que de nombreux aspects de la stratégie s'appuient sur des actions déjà engagées, sa réussite tiendra également aux moyens qui seront alloués aux initiatives proposées, en particulier celles visant à tirer parti des nouvelles technologies et des innovations, du perfectionnement du personnel et de l'apprentissage. Pour que les changements envisagés produisent tous leurs effets, il est enfin indispensable que le personnel d'encadrement et les fonctionnaires s'approprient de nouvelles compétences et adoptent de nouveaux comportements.

23. Le plan de mise en œuvre de la stratégie (voir l'annexe 1) prévoit un calendrier pour chaque action stratégique. Des consultations régulières avec toutes les parties, y compris les entités hors Siège, permettront de déterminer si la stratégie doit continuer d'être appliquée telle quelle et d'apporter si nécessaire des aménagements au plan de mise en œuvre.

B. Suivi et communication d'informations

24. Le suivi et la communication d'informations se concentreront sur les résultats obtenus eu égard aux avantages recherchés et aux risques d'exécution.

25. Un point sera régulièrement fait pour juger de la bonne mise en œuvre de la stratégie et des aménagements seront proposés si nécessaire. Il est recommandé qu'un examen de la mise en œuvre de la stratégie globale des ressources humaines soit présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-quinzième session.

IV. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre

26. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport et à prier le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-quinzième session, un examen de la mise en œuvre de la stratégie globale de ressources humaines.

Annexe I

Plan de mise en œuvre de la stratégie globale des ressources humaines

2018

2019

2020

2021

Composante A. Un cadre propice à l'action pour la gestion stratégique du personnel

Établissement d'un dispositif de délégation des pouvoirs rationalisé pour la gestion des ressources humaines

Simplification et rationalisation des politiques relatives aux ressources humaines de façon à ce qu'elles répondent aux besoins sur le terrain

Examen des conditions d'emploi visant à attirer et retenir les meilleurs talents, maintenir un personnel compétent, diversifié, multilingue et mobile et garantir la protection du personnel

Application de la gestion des connaissances et de l'apprentissage pour un cadre propice à l'action

Mise en place d'un système amélioré pour mieux réagir face aux problèmes sur le terrain

Composante B. Une politique proactive de recrutement et de gestion des talents

Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel

Accélération des procédures de recrutement

Promotion de la parité des sexes

Amélioration de la représentation géographique

Accroissement de la diversité régionale

Conception d'un nouveau dispositif d'encadrement de la mobilité

Élaboration et mise en œuvre d'une nouvelle méthode de gestion de la performance

Évaluation à 360 degrés des hauts fonctionnaires

Renforcement de l'accompagnement des carrières

Amélioration des perspectives de carrière du personnel recruté sur le plan national et des agents des services généraux

Intégration des jeunes

Meilleure application du principe de responsabilité au service de la transformation des ressources humaines

Composante C. Transformation de la culture institutionnelle de l'Organisation

Sensibilisation des cadres et du personnel aux normes, aux politiques et à la répartition des responsabilités aux fins de la délégation de fonctions de gestion des ressources humaines

Mise en place du nouveau référentiel de compétences de direction et d'encadrement

Fourniture de ressources pédagogiques aux fins du changement institutionnel

Valorisation de l'innovation, de la collaboration, de la réussite et de l'excellence managériale

Mise en œuvre d'une approche globale aux fins de la protection et du bien-être du personnel

Accélération de l'action visant à éliminer l'exploitation et les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel au travail et renforcement de la volonté d'y parvenir

Renforcement des politiques visant à prévenir et combattre la corruption, la fraude, la discrimination et l'abus d'autorité et des formations y afférentes

Renforcement de la motivation du personnel

Amélioration des relations entre le personnel et l'administration



Annexe II

Tableau récapitulatif des résultats obtenus, des difficultés rencontrées et des enseignements tirés dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines au cours des dix dernières années

<i>Rapports du Secrétaire général</i>	<i>Résolutions et décisions de l'Assemblée générale</i>	<i>Objet</i>	<i>Réformes</i>	<i>Résultats obtenus</i>	<i>Difficultés rencontrées et enseignements tirés</i>
A/63/285	Résolution 63/250	Stratégie de recrutement et d'affectation	Mise en place d'un système de sélection par voie de liste de candidats présélectionnés	Le recrutement par voie de liste de candidats présélectionnés pour les postes sur le terrain a contribué à réduire considérablement les délais de recrutement.	Le renforcement de la capacité d'établir des listes de candidats pour les postes dans les lieux d'affectation hors Siège et autres que sur le terrain contribuerait à réduire globalement les délais de recrutement. Pour que le recrutement par voie de liste de candidats présélectionnés soit efficace, il faut en permanence tenir à jour les données figurant sur les listes.
		Gestion de la performance	Lien entre la gestion de la performance et la mise en œuvre du régime des engagements Formation obligatoire à la gestion de la performance pour tous les fonctionnaires exerçant des responsabilités de supervision Mise en place de la gestion électronique de la performance dans Inspira	Renforcement du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires au moyen de la publication des instructions administratives ST/AI/2010/5 et ST/AI/2010/5/Corr.1 Institutionnalisation de procédures rigoureuses et transparentes pour l'appréciation de la valeur professionnelle du personnel Rationalisation du système de gestion de la performance au moyen d'Inspira Renforcement de l'engagement des supérieurs hiérarchiques dans le cadre de la gestion obligatoire de la performance	Les gestionnaires se montrent trop prudents face aux insuffisances professionnelles de leurs subordonnés, par peur des plaintes pour harcèlement, des enquêtes, des procédures de révision des notations ou des litiges. Le manque de ressources ne permet pas d'aider suffisamment les supérieurs hiérarchiques à remédier aux insuffisances professionnelles. La mutation de la culture de gestion de la performance au sein de l'Organisation est lente. Il n'y a pas de liens explicites entre la gestion de la performance et les divers dispositifs de gestion des aptitudes (conversion de contrat, mobilité, recrutement, promotion).

Rapports du Secrétaire général	Résolutions et décisions de l'Assemblée générale	Objet	Réformes	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées et enseignements tirés
A/63/592 et A/63/744	Résolution 64/260	Préparation et soutien en cas de crise	Création au sein du Bureau du Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines du Groupe de la préparation et du soutien en cas de crise, première étape indispensable pour fournir et coordonner l'appui essentiel aux survivants et aux familles de ceux qui perdent la vie ou sont blessés à la suite d'un acte de malveillance, d'une catastrophe naturelle ou d'une autre situation d'urgence	Approche globale et coordonnée de la gestion des urgences Préparation et soutien fondés sur une coopération étroite avec les parties prenantes concernées, notamment les organismes, fonds et programmes Institutionnalisation d'un cadre global de gestion des situations d'urgence alliant préparation aux situations d'urgence et soutien aux victimes	Le personnel et les supérieurs hiérarchiques ont besoin d'avoir davantage confiance dans l'exactitude et la fiabilité des évaluations professionnelles. Augmentation globale des risques et incidents Augmentation des attentes de toutes les parties prenantes
A/64/267	Décision 64/546	Régimes contractuels et harmonisation des conditions d'emploi	Mise en place des engagements continus	Cadre contractuel simplifié adapté aux différents besoins opérationnels de l'Organisation Les engagements continus ont contribué à la constitution d'un effectif véritablement intégré et mondial, améliorant ainsi la capacité de l'Organisation de faire face à l'évolution constante et à la complexité	Étant donné que l'examen aux fins de l'octroi d'un engagement continu comporte trois étapes (vérification des conditions requises, attribution des points, examen final par le Bureau de la gestion des ressources humaines), il faut au moins 10 mois pour y procéder. Les enveloppes de poste pour l'examen annuel ne pouvant être déterminées sans que l'examen précédent ne soit

Rapports du Secrétaire général	Résolutions et décisions de l'Assemblée générale	Objet	Réformes	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées et enseignements tirés
				croissante de ses besoins opérationnels, tout en favorisant l'égalité de traitement et en renforçant la sécurité de l'emploi du personnel du Secrétariat dans tous les lieux d'affectation et à tous les niveaux, ce qui favorise la performance à long terme et l'engagement envers l'Organisation.	achevé et que les engagements continus soient octroyés, il est difficile sur le plan administratif de mettre à jour l'examen annuel. Parmi les défis à relever à l'avenir figurent la tendance à la réduction des effectifs et à la liquidation des missions, ainsi que l'atteinte des limites des enveloppes de postes et la perspective d'un gel de fait de l'octroi des engagements continus, sauf pour les fonctionnaires recrutés par voie de concours conformément à la disposition 4.16 du Règlement du personnel.
A/65/305 et A/65/305/Add.3	Résolution 65/247	Outil de gestion des aptitudes, Inspira	Mise en place d'Inspira, système de gestion des ressources humaines	Inspira a permis d'intégrer les processus de gestion des ressources humaines dans les domaines du recrutement, de l'apprentissage et de la gestion de la performance. Pour le recrutement et l'administration des concours, le système a facilité le tri et l'évaluation d'un grand nombre de candidatures. En 2017, le nombre des candidatures à des concours ou des offres d'emploi présentées par les ressortissants des 193 États Membres s'est élevé à plus de 1,2 million.	La mise en place d'Inspira n'est pas une entreprise ponctuelle. En effet, le système doit être constamment amélioré pour s'adapter à l'évolution des besoins opérationnels, au changement des politiques et au nombre croissant d'offres d'emploi publiées et de candidatures reçues. Le travail d'intégration d'Inspira à Umoja a commencé, l'objectif étant d'améliorer les fonctionnalités de recrutement et d'établissement de rapports. Ces activités se sont traduites par des coûts supplémentaires dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de l'informatique.
		Stratégie de recrutement et d'affectation	Suppression de la procédure de sélection spéciale pour les candidats externes dans le	Égalité d'accès des candidats internes et externes aux offres d'emploi au Secrétariat	L'absence de procédures de sélection spéciales pour les candidats externes permet aux chefs d'entité d'exercer pleinement les pouvoirs qui leur sont délégués en matière de sélection et de ne pas avoir à recueillir une

Rapports du Secrétaire général	Résolutions et décisions de l'Assemblée générale	Objet	Réformes	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées et enseignements tirés
			système de sélection du personnel		autorisation centrale. En revanche, le maintien des restrictions imposées aux membres du personnel existants, notamment pour le passage de la catégorie des services généraux à celle des administrateurs, a soulevé des questions d'inégalité de traitement.
A/65/305/Add.1	Résolution 65/247	Programme Jeunes administrateurs	Mise en place du programme Jeunes administrateurs	<p>Modernisation et rationalisation de la procédure de concours (candidature en ligne et présélection automatisée dans Inspira)</p> <p>Réduction des délais de dépôt des candidatures aux concours</p> <p>Mise en place de jurys d'examen spécialisés chargés de l'élaboration et de la correction des concours dans le respect des normes de la profession</p> <p>Augmentation des possibilités d'emploi grâce au remplacement des concours spécialisés par un système axé sur les réseaux d'emploi</p> <p>Utilisation des outils technologiques pour les entretiens et les concours en ligne</p> <p>Technique plus ciblée et plus efficace d'affectation des lauréats grâce à l'alignement du nombre de lauréats sur le nombre prévu de postes à pourvoir</p>	<p>Administration plus efficace des concours du programme Jeunes administrateurs pour les petites familles d'emploi.</p> <p>La fixation à trois ans de la durée de validité de la liste des candidats présélectionnés permet d'enfermer dans des délais clairs l'attribution des postes aux lauréats du programme Jeunes administrateurs. Cette mesure s'est traduite par une affectation plus efficace des lauréats et par une meilleure gestion des attentes.</p>

Rapports du Secrétaire général	Résolutions et décisions de l'Assemblée générale	Objet	Réformes	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées et enseignements tirés
			Utilisation aux fins du programme Jeunes administrateurs de 15 % des postes P-1 et P-2 des missions qui sont financés par le budget ordinaire ou des contributions volontaires	<p>Une dizaine de postes dans les missions qui sont financés par le budget ordinaire ou des contributions volontaires sont réservés aux lauréats du programme Jeunes administrateurs.</p> <p>Deux postes dans les missions politiques spéciales sur le terrain ont été attribués à des lauréats.</p>	<p>Il est difficile de recenser dans les missions les postes vacants ainsi financés susceptibles d'être attribués aux lauréats.</p> <p>Plusieurs lauréats ont choisi de retirer leur candidature à des postes dans des lieux d'affectation difficiles, comme la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan.</p> <p>La nomination de candidats à des postes financés par des contributions volontaires a été évitée en raison de l'incertitude entourant la continuité du financement.</p>
		Régimes contractuels et harmonisation des conditions d'emploi	Mise en place des critères permettant de déterminer les postes pour lesquels des engagements continus seront accordés, sous réserve de deux enveloppes de postes, l'une pour ceux relevant de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ou de la catégorie des agents du Service mobile, et l'autre pour les postes de la catégorie des agents des services généraux et des autres catégories de	<p>Conformément aux paragraphes 51 et 52 de la résolution 65/247 de l'Assemblée générale, le Bureau de la gestion des ressources humaines, en collaboration avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, fixe les enveloppes de postes à 75 % du nombre de postes permanents et temporaires et d'emplois de temporaire (autres que pour les réunions) qui existent depuis plus de cinq ans.</p> <p>Une fois les enveloppes de postes fixées, le nombre d'engagements continus et permanents existants est déduit pour déterminer le nombre d'engagements continus</p>	<p>À la suite de l'instauration du régime des engagements approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/250 qui comprend trois types de contrat (temporaire, à durée déterminée et continu), les fonctionnaires des missions titulaires d'engagements relevant de la série 300 du Règlement du personnel ont été basculés sur un engagement à durée déterminée qui leur ouvre le droit de prétendre à un engagement continu.</p> <p>La réforme des contrats a donné aux fonctionnaires affectés sur le terrain des chances égales de prétendre à un engagement continu, ce qui les place sur un pied d'égalité avec les autres fonctionnaires du Secrétariat.</p>

Rapports du Secrétaire général	Résolutions et décisions de l'Assemblée générale	Objet	Réformes	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées et enseignements tirés
			<p>personnel recruté localement</p> <p>Définition des conditions à remplir pour prétendre à un engagement continu</p>	<p>pouvant être accordés au sein de chaque groupe au cours d'une année donnée.</p> <p>La définition de ces conditions a permis d'assurer la prévisibilité et l'égalité de traitement.</p> <p>La gestion centralisée de l'examen assure la cohérence et la transparence.</p>	<p>Il est nécessaire d'examiner et d'adapter périodiquement les politiques pour répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation et de son personnel. Cette nécessité devient d'autant plus urgente, si l'on veut garantir que les besoins opérationnels à long terme de l'Organisation demeurent satisfaits, que la limite de l'enveloppe des postes devrait bientôt être atteinte.</p>
<p>A/65/305 et A/66/347</p>	<p>Résolution 66/234</p>	<p>Établissement de rapports et analyse des données</p>	<p>Mise en place de l'outil HR Insight</p>	<p>HR Insight (informations sur le personnel des Nations Unies) : Les États Membres ont un accès en ligne facile à des informations mensuelles sur les effectifs du Secrétariat, notamment sur leurs ressortissants, la représentation géographique et les départs à la retraite prévus. Auparavant, ces informations n'étaient disponibles que dans les rapports du Secrétaire général ou sur demande expresse. Par ailleurs, la mise en ligne de ces informations réduit la nécessité d'imprimer des milliers de pages (par exemple, la liste du personnel du Secrétariat de l'ONU n'est désormais disponible en ligne que sur HR Insight).</p>	<p>La publication en temps réel d'informations sur les ressources humaines a montré quelques limites, tout le personnel n'étant pas actuellement administré par Umoja (par exemple, le personnel administré par le Programme des Nations Unies pour le développement). Une autre difficulté tient à l'effort requis pour continuer à établir des rapports à mesure que les processus et les systèmes évoluent.</p> <p>Parmi les enseignements tirés, on constate qu'à mesure qu'ils se familiarisent avec les rapports, les utilisateurs ont tendance à demander des informations plus détaillées.</p>

Rapports du Secrétaire général	Résolutions et décisions de l'Assemblée générale	Objet	Réformes	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées et enseignements tirés
A/67/324	Résolution 67/255	Calendrier des recrutements	Afin d'améliorer la représentation géographique des États Membres sous-représentés et non représentés, les agents des services généraux et des catégories apparentées originaires d'un pays remplissant les conditions pour participer au programme Jeunes administrateurs ont été autorisés à présenter leur candidature au programme (filière G à N)	<p>HR Insight (tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines) : La mise en ligne du tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines permet aux entités de surveiller elles-mêmes leurs indicateurs de ressources humaines, notamment le calendrier des recrutements.</p> <p>Sur les 578 lauréats des concours du programme Jeunes administrateurs organisés entre 2011 et 2016, 31 (5,36 %) ont réussi les épreuves dans le cadre de la filière G à N.</p> <p>Parmi ces lauréats, 24 avaient été nommés dans le cadre du programme à la fin de 2017 et neuf étaient originaires d'États Membres sous-représentés d'après le statut en matière de représentation géographique à l'époque de la nomination des intéressés.</p>	La filière G à N contribue à l'équilibre géographique tout en favorisant l'évolution professionnelle des agents des services généraux et des catégories apparentées. Toutefois, les possibilités de carrière de ces fonctionnaires pourraient être élargies s'ils avaient la faculté de passer dans la catégorie des administrateurs en dehors du cadre du programme Jeunes administrateurs.
A/67/324	Résolution 67/255	Stratégie de recrutement et d'affectation	Limitation du programme Jeunes administrateurs au recrutement aux	Les lauréats titulaires d'une maîtrise, d'un doctorat ou d'une licence avec deux ans	Les restrictions mises à l'engagement des lauréats du programme Jeunes administrateurs ont limité la capacité de l'Organisation d'attirer des

<i>Rapports du Secrétaire général</i>	<i>Résolutions et décisions de l'Assemblée générale</i>	<i>Objet</i>	<i>Réformes</i>	<i>Résultats obtenus</i>	<i>Difficultés rencontrées et enseignements tirés</i>
			classes P-1 et P-2, en fonction des qualifications des candidats et des postes disponibles Maintien de la filière G à N dans le cadre du programme Jeunes administrateurs	d'expérience professionnelle sont nommés à la classe P-2. Les lauréats qui ne remplissent pas les conditions requises pour être nommés à la classe P-2 sont nommés à la classe P-1. À ce jour, un seul lauréat s'est trouvé dans cette situation (en 2013).	candidats expérimentés. Nombre de candidats au programme Jeunes administrateurs sont de jeunes cadres ayant plusieurs années d'expérience professionnelle ou des étudiants préparant un doctorat au moment de leur nomination. Par ailleurs, le fait de ne pas accorder la priorité aux fonctionnaires de la classe P-2 qualifiés pour les postes de la classe P-3 a limité le nombre de postes P-2 disponibles et les possibilités de promotion des fonctionnaires de la classe P-2.
A/67/30 et A/67/30/Corr.1 , A/68/30 et A/70/30 (rapports de la Commission de la fonction publique internationale)	Résolutions 67/257 et 70/244	Âge de départ à la retraite	Relèvement de l'âge de départ à la retraite	Harmonisation avec la tendance générale mondiale au relèvement de l'âge de la retraite Constat que l'espérance de vie a nettement augmenté et que de nombreux membres du personnel continuent d'être très productifs et de posséder les compétences nécessaires pour travailler bien au-delà de l'ancien âge de départ à la retraite Diminution du recours aux retraités et maintien en fonctions des fonctionnaires au-delà de l'âge de départ obligatoire à la retraite Conformément au rapport de la Commission de la fonction publique internationale	Même s'il est relativement tôt pour formuler des prévisions, étant donné que le relèvement de l'âge obligatoire de départ à la retraite est entré en vigueur en 2014 pour les nouveaux membres du personnel et en 2018 pour les membres du personnel en poste au 1 ^{er} janvier 2014, le gel susmentionné de l'octroi des engagements continus suscite certaines préoccupations. Si le nombre des fonctionnaires titulaires d'engagements continus et permanents qui choisissent de travailler jusqu'à 65 ans augmente, le nombre de départs à la retraite libérant des postes de l'enveloppe diminuera.

Rapports du Secrétaire général	Résolutions et décisions de l'Assemblée générale	Objet	Réformes	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées et enseignements tirés
				(A/68/30, par. 61), le relèvement à 65 ans de l'âge de départ obligatoire à la retraite du personnel en poste devrait renforcer la viabilité à long terme de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.	
	Résolution 67/255	Aménagement des modalités de travail	Assouplissement de la manière dont le personnel et les supérieurs hiérarchiques exercent leurs fonctions et promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	Parallèlement à la mise en œuvre de stratégies de gestion souple de l'espace de travail, on assiste dans l'Organisation à un changement culturel progressif dans la façon dont les fonctionnaires s'acquittent de leurs fonctions, comme en témoigne l'augmentation constante du recours aux modalités de travail aménagées.	L'absence d'outil unique pour consigner les demandes et les autorisations relatives aux modalités de travail aménagées au sein du Secrétariat est un obstacle à l'administration de ces modalités et à une plus grande transparence et cohérence dans l'application de la politique.
	Résolution 67/255 (par. 21)	Révision de différents programmes en vue d'un accès mondial et d'une mise en œuvre rentable de l'apprentissage en ligne	Mise en place de la plateforme mondiale d'initiation des Nations Unies	Normalisation des programmes d'initiation du Secrétariat à l'intention des nouvelles recrues et des fonctionnaires changeant de lieu d'affectation La possibilité, pour les nouveaux fonctionnaires et ceux qui changent de lieu d'affectation, d'accéder sous forme électronique aux informations et aux orientations relatives à leurs rôles et fonctions avant même le jour de leur entrée en fonctions dans leur lieu d'affectation ont	La révision des différents programmes doit être permanente pour tenir compte de l'évolution des priorités de l'Organisation, des réformes et de l'évolution des rôles du personnel.

<i>Rapports du Secrétaire général</i>	<i>Résolutions et décisions de l'Assemblée générale</i>	<i>Objet</i>	<i>Réformes</i>	<i>Résultats obtenus</i>	<i>Difficultés rencontrées et enseignements tirés</i>
			Renforcement de l'accès aux services d'orientation professionnelle	<p>permis d'assurer une transition plus harmonieuse.</p> <p>Les séances d'orientation professionnelle en personne ont été remplacées par des séances en ligne, ce qui a permis d'accroître l'accès à des services dont le personnel en poste dans des lieux d'affectation reculés ne pouvait jusqu'alors pas se prévaloir.</p>	
		Programme de congés sabbatiques	Examen de la politique relative au programme de congés sabbatiques en vue d'élargir la participation du personnel	<p>L'examen du programme de congés sabbatiques a montré que le personnel appréciait par-dessus tout la possibilité de prendre part à des activités de recherche.</p> <p>La nouvelle politique permet de sélectionner un plus grand nombre de membres du personnel chaque année tout en réduisant les dépenses de l'Organisation.</p>	Si le programme s'avère une réussite et que ses avantages pour les participants ont été salués, il pourrait néanmoins apporter une valeur ajoutée supérieure à l'Organisation. Divers moyens pourraient être envisagés pour exploiter les rapports établis par les participants afin de combler les besoins de l'Organisation en matière de recherche sur les sujets inscrits à son ordre du jour.
A/68/358	Résolution 68/265	Stratégie de recrutement et d'affectation	Mise en place d'un dispositif de gestion de l'organisation professionnelle et de la mobilité	<p>Le dispositif a été mis en œuvre en 2016 et 2017 pour deux réseaux d'emplois (réseau Paix et questions politiques et humanitaires, réseau Technologies de l'information et télécommunications) et donné lieu à un nombre limité d'affectations.</p> <p>L'Assemblée générale a approuvé le dispositif de mobilité dans sa résolution</p>	<p>Une conception multidimensionnelle de la mobilité est nécessaire.</p> <p>Une culture de la mobilité doit être instaurée dans l'ensemble du Secrétariat.</p> <p>Pour porter leurs fruits, les initiatives de mobilité au Secrétariat doivent être dotées de ressources suffisantes.</p> <p>Un dispositif de mobilité pour le Secrétariat devrait encourager les mouvements à l'intérieur et à</p>

<i>Rapports du Secrétaire général</i>	<i>Résolutions et décisions de l'Assemblée générale</i>	<i>Objet</i>	<i>Réformes</i>	<i>Résultats obtenus</i>	<i>Difficultés rencontrées et enseignements tirés</i>
				<p>68/265, en demandant qu'une étude complète sur l'application du dispositif lui soit présenté à sa soixante-treizième session.</p>	<p>l'extérieur des lieux d'affectation difficiles.</p> <p>Un dispositif de mobilité pour le Secrétariat doit reposer sur une délégation de pouvoirs aux départements et bureaux tout en étant encadré par des politiques centralisées.</p> <p>La mobilité doit faire partie intégrante de la progression de carrière.</p> <p>Les programmes de mobilité internes mis en œuvre par plusieurs organisations appliquant le régime commun des Nations Unies ne sont pas viables si les postes vacants doivent faire l'objet d'une publicité à l'extérieur.</p> <p>La mobilité au Secrétariat devrait faire partie intégrante de la planification de la relève, l'accent étant mis sur la préparation des agents de rang inférieur et intermédiaire à des fonctions futures.</p> <p>Un système d'incitation est nécessaire pour favoriser la mobilité.</p> <p>La mobilité devrait faire partie d'une stratégie intégrée de gestion des aptitudes.</p>
<p>A/71/323 et A/71/323/Add.1</p>	<p>Résolution 71/263</p>	<p>Stratégie de recrutement et d'affectation</p>	<p>Réduction de 60 à 30 jours de la période d'affichage type pour les avis de vacance de poste spécifiques portant sur des postes d'administrateur ou</p>	<p>Dans l'ensemble, les délais de recrutement pour les offres d'emploi publiées pendant 45 jours étaient inférieurs de 34 jours à celles publiées pendant 60 jours.</p>	<p>L'expérimentation de la période d'affichage de 45 jours, qui a débuté en 2017, a montré que le raccourcissement de la durée d'affichage permettait d'accélérer les délais de recrutement sans que le nombre total de candidats ou le nombre de candidats provenant</p>

<i>Rapports du Secrétaire général</i>	<i>Résolutions et décisions de l'Assemblée générale</i>	<i>Objet</i>	<i>Réformes</i>	<i>Résultats obtenus</i>	<i>Difficultés rencontrées et enseignements tirés</i>
		Gestion de la performance	de fonctionnaire de rang supérieur Mise en œuvre d'un cadre de gestion de la performance affiné dans l'ensemble de l'Organisation, en particulier au niveau de l'encadrement et de la direction, accompagnée de la formation et des orientations voulues	Le renforcement du travail de communication et de sensibilisation mené auprès des fonctionnaires et des supérieurs hiérarchiques s'est traduit par une augmentation constante du taux de respect des délais d'établissement des plans de travail et des rapports de notation.	d'États Membres en développement en pâtissent. Si le respect des exigences et des délais de la procédure de gestion de la performance s'est amélioré, les supérieurs hiérarchiques doivent néanmoins s'investir davantage dans la gestion active de la performance, notamment en donnant en permanence leur avis sur la performance de leurs subordonnés et en remédiant rapidement aux insuffisances professionnelles. Les hauts responsables doivent montrer davantage l'exemple s'agissant de donner des avis sur la performance, de remédier aux insuffisances et d'assurer l'harmonisation des notations.

Annexe III

Analyse de la diversité régionale

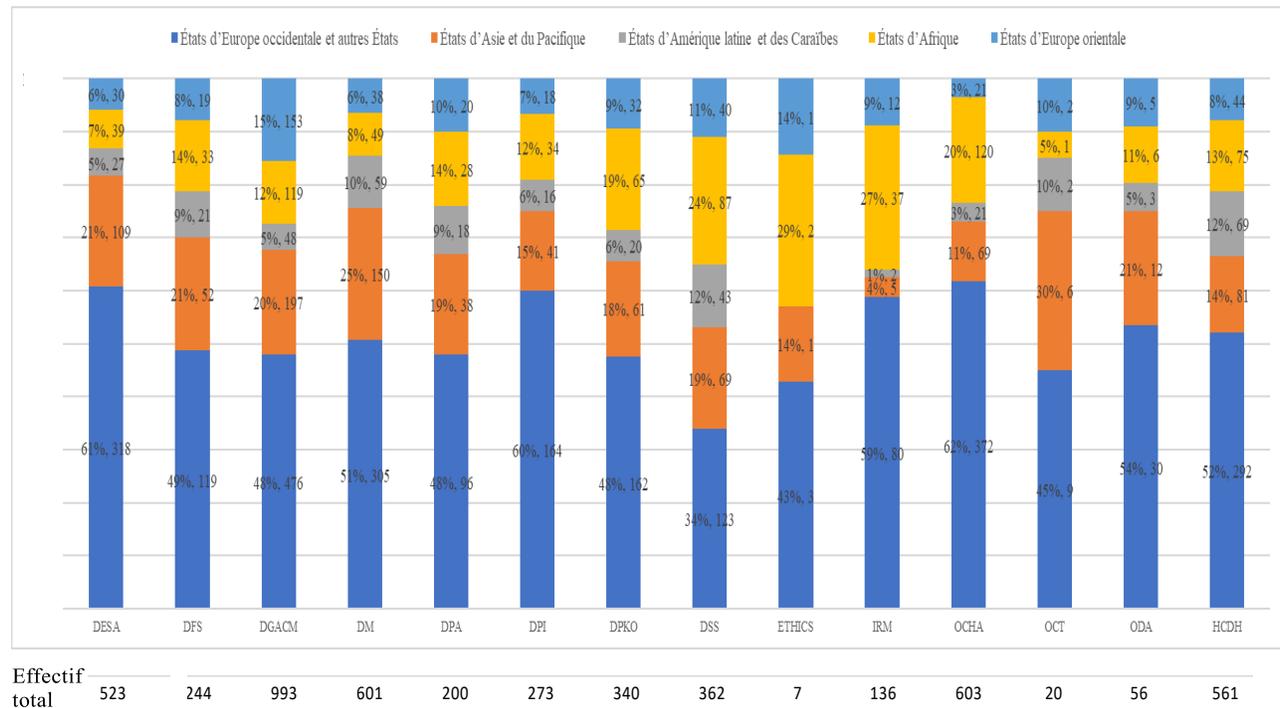
1. Le Secrétaire général estime que les politiques de gestion des ressources humaines doivent favoriser une plus grande diversité régionale des effectifs (voir A/72/492, par. 24). Il a prévu, dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires, un indicateur permettant de mesurer, d'une année sur l'autre, les progrès faits en vue de parvenir à une plus grande diversité régionale. Les groupes régionaux sont les États d'Afrique, les États d'Asie et du Pacifique, les États d'Amérique latine et des Caraïbes, les États d'Europe orientale et les États d'Europe occidentale et autres États¹.

2. Les chefs de département, de bureau et de mission sont encouragés à améliorer la diversité régionale en redoublant d'efforts pour recruter dans leurs entités des fonctionnaires originaires des régions qui ont le moins de personnel recruté sur le plan international. Dans ces régions, l'accent est mis sur les pays sous-représentés et non représentés, en particulier dans les cas où les postes vacants sont soumis au principe de la représentation géographique. De même, assurer une représentation adéquate des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police restera également une priorité.

3. Il a été procédé à une analyse de la diversité régionale au Secrétariat. Les figures I et II ci-dessous présentent la composition du personnel par groupe régional et par entité, au 31 décembre 2017, pour les entités où il y a des contrats de mission des hauts fonctionnaires. Ces données serviront de référence pour suivre les progrès. Dans le cadre de l'évaluation annuelle de l'application des contrats de mission des hauts fonctionnaires, les chefs des entités devront rendre compte des mesures qu'ils auront prises pour parvenir à une plus grande diversité régionale

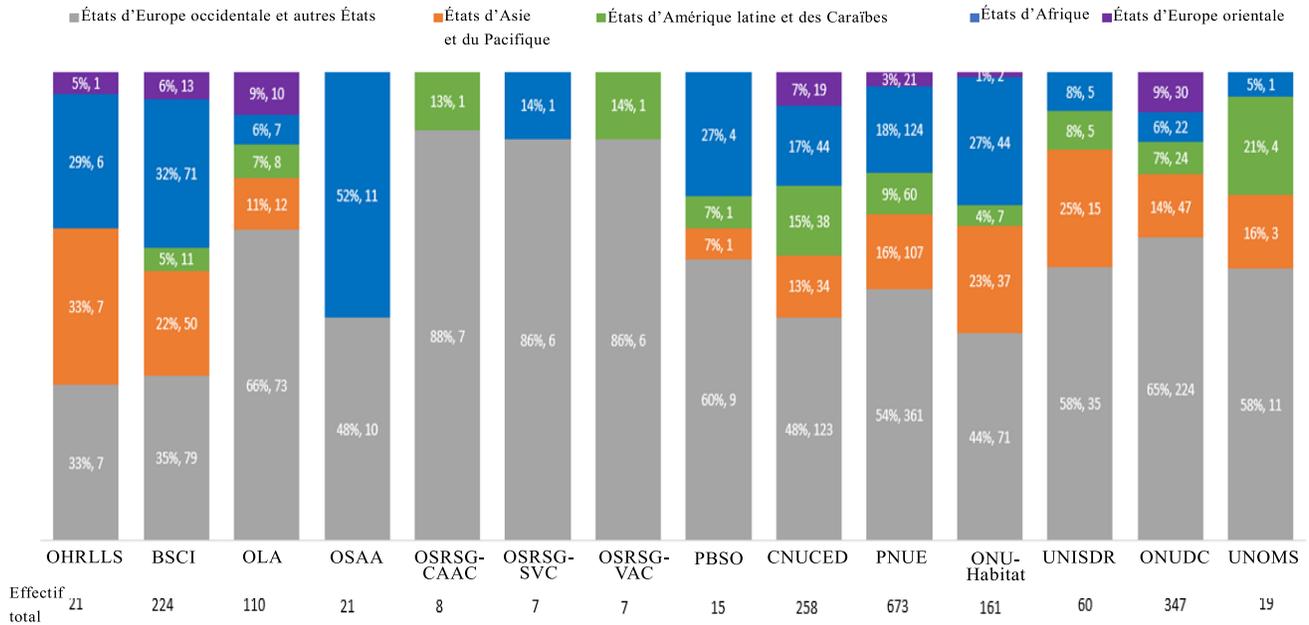
¹ Voir : <http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml>.

Figure I
Pourcentage et nombre de fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU recrutés sur le plan international au 31 décembre 2017, par groupe régional², dans les départements et les bureaux

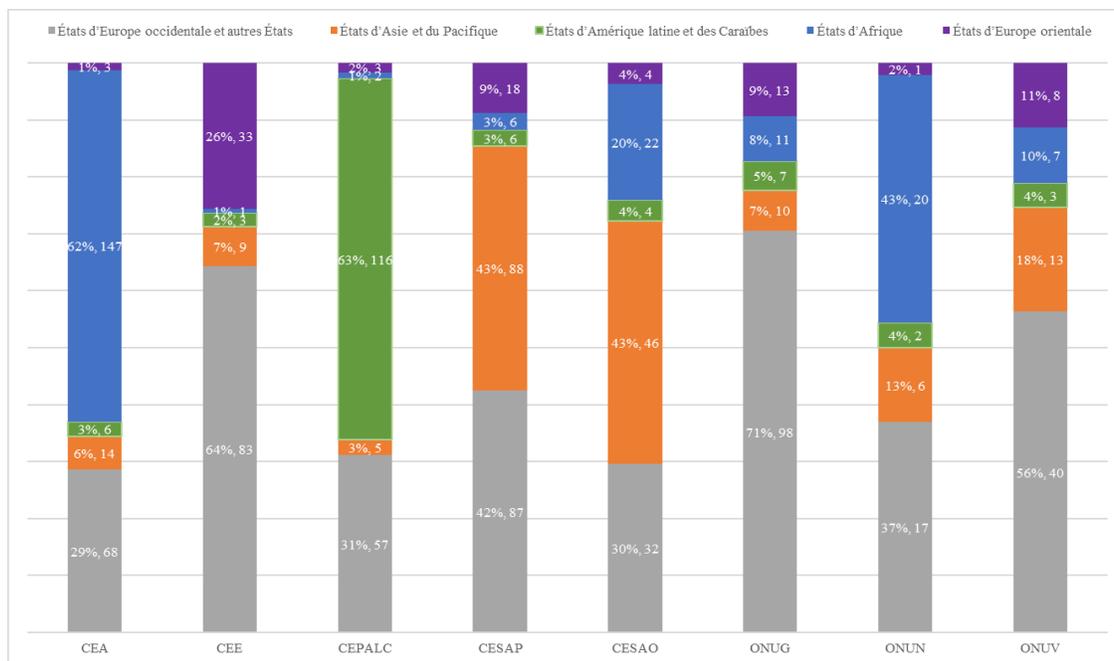


Abréviations : DESA : Département des affaires économiques et sociales ; DFS : Département de l'appui aux missions ; DGACM : Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ; DM : Département de la gestion ; DPA : Département des affaires politiques ; DPI : Département de l'information ; DPKO : Département des opérations de maintien de la paix ; DSS : Département de la sûreté et de la sécurité ; Ethics : Bureau de la déontologie ; IRM : Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux ; OCHA : Bureau de la coordination des affaires humanitaires ; OCT : Bureau de lutte contre le terrorisme ; ODA : Bureau des affaires de désarmement ; HCDH : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

² Pour une liste des membres des groupes régionaux établis pour les élections, voir <http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml>. Tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international (agents du Service mobile et administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) titulaires d'un engagement à titre permanent, d'un engagement continu ou d'un engagement de durée déterminée sont pris en considération, mais pas les membres du personnel titulaires d'un engagement temporaire ni originaires d'États non membres. Toutes les sources de financement sont considérées. Les entités sont présentées selon la structure retenue dans Umoja. Ne sont mentionnées que les entités où il y a des contrats de mission des hauts fonctionnaires.



Abréviations : OHRLLS : Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement ; BSCI : Bureau des services de contrôle interne ; OLA : Bureau des affaires juridiques ; OSAA : Bureau du Conseiller spécial pour l’Afrique ; OSRSG-CAAC : Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé ; OSRSG-SVC : Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit ; OSRSG-VAC : Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question de la violence contre les enfants ; PBSO : Bureau d’appui à la consolidation de la paix ; CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ; PNUE : Programme des Nations Unies pour l’environnement ; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; UNISDR : Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes ; ONUSDC : Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; UNOMS : Bureau des services d’ombudsman et de médiation des Nations Unies.

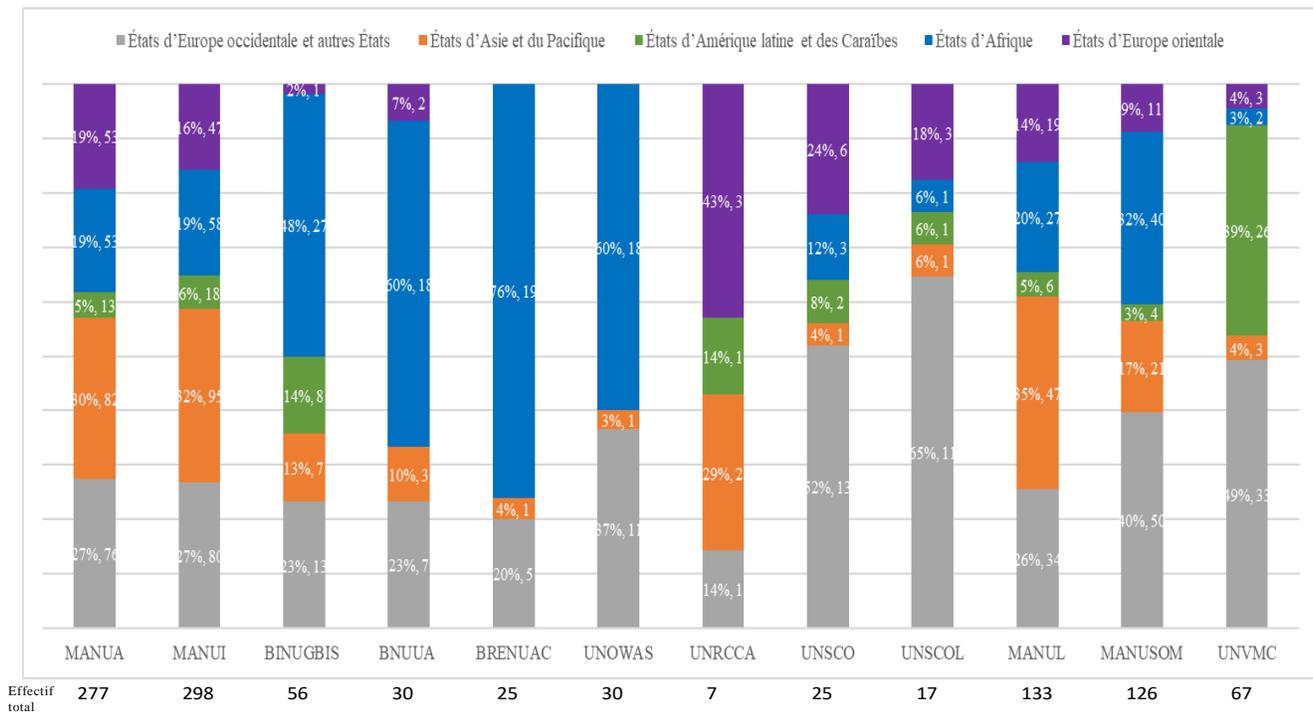


Effectif total 238 129 183 205 108 139 46 71

Source : Données démographiques extraites d'Umoja et communiquées directement par les entités des Nations Unies.

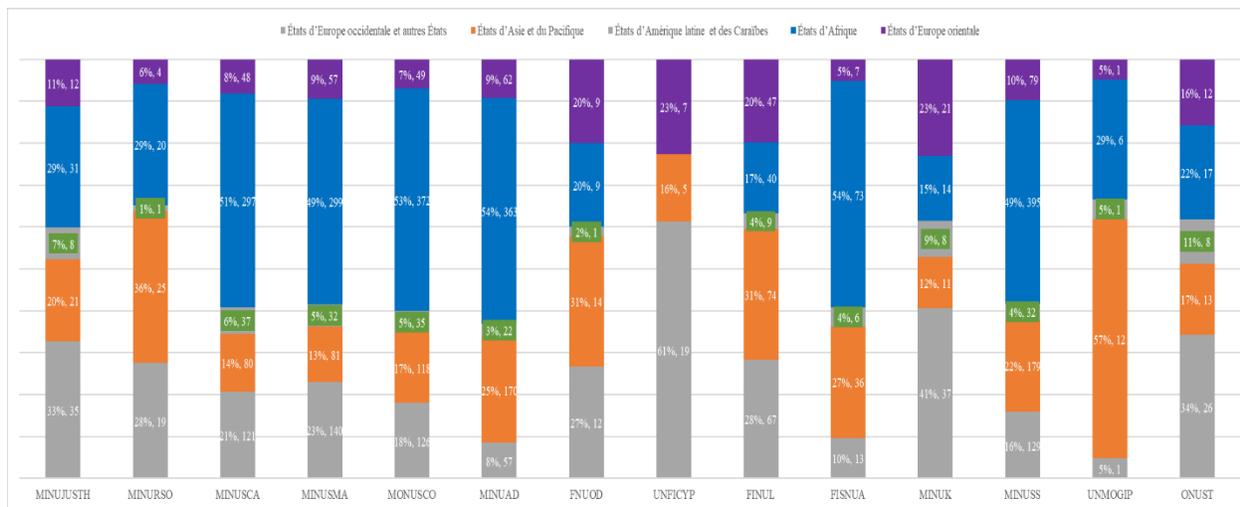
Abréviations : CEA : Commission économique pour l'Afrique ; CEE : Commission économique pour l'Europe ; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; CESAO : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; ONUG : Office des Nations Unies à Genève ; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUV : Office des Nations Unies à Vienne.

Figure II
Pourcentage et nombre de fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU recrutés sur le plan international au 31 décembre 2017³, par groupe régional, dans les missions



Abréviations : MANUA : Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan ; MANUI : Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq ; BINUGBIS : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau ; BNUUA : Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ; BRENUAC : Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale ; UNOWAS : Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel ; UNRCCA : Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale ; UNSCO : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient ; UNSCOL : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban ; MANUL : Mission d'appui des Nations Unies en Libye ; MANUSOM : Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie ; UNVMC : Mission de vérification des Nations Unies en Colombie.

³ Pour une liste des membres des groupes régionaux établis pour les élections, voir <http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml>. Tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international (agents du Service mobile et administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) titulaires d'un engagement à titre permanent, d'un engagement continu ou d'un engagement de durée déterminée sont pris en considération, mais pas les membres du personnel titulaires d'un engagement temporaire ni originaires d'États non membres. Toutes les sources de financement sont considérées. Les entités sont présentées selon la structure retenue dans Umoja. Ne sont mentionnées que les entités où il y a des contrats de mission des hauts fonctionnaires.



Source : Données démographiques extraites d'Umoja et communiquées directement par les entités des Nations Unies.

Abréviations : MINUJUSTH : Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti ; MINURSO : Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental ; MINUSCA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine ; MINUSMA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ; MONUSCO : Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; MINUAD : Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour ; FNUOD : Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement ; UNFICYP : Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre ; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; FISNUA : Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei ; MINUK : Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo ; MINUSS : Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; UNMOGIP : Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan ; ONUST : Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve.

Annexe IV

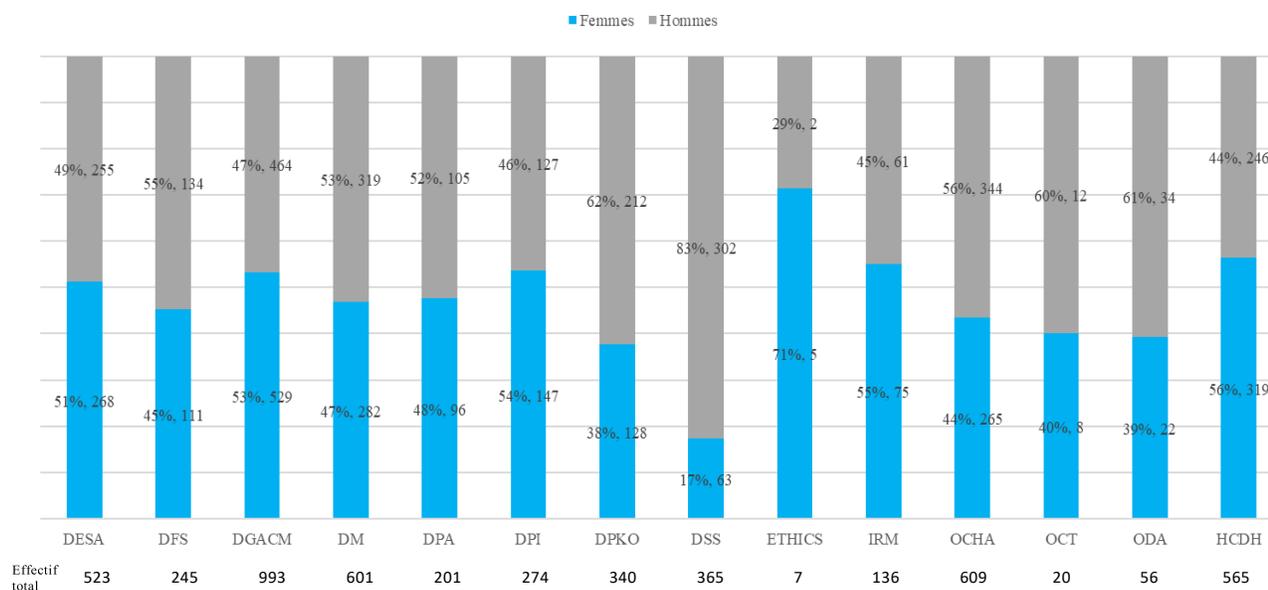
Analyse de la répartition par sexe

1. La parité des sexes est au coeur des réformes d'ensemble du Secrétaire général. Cet objectif reflète les valeurs fondamentales de l'ONU et cadre avec la mise en place d'une Organisation moderne dotée d'un personnel diversifié et largement représentatif reflétant les peuples qu'elle sert. La stratégie sur la parité des sexes vise à créer un climat de travail qui offre à tous des chances égales, dont les préjugés sont éliminés et dans lequel tous les membres du personnel ont une place.

2. Le Secrétaire général a cherché à concrétiser cet objectif en lançant la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies. Dans le cadre des mesures prises pour faire appliquer le principe de responsabilité, il a inclus le suivi de la stratégie dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires.

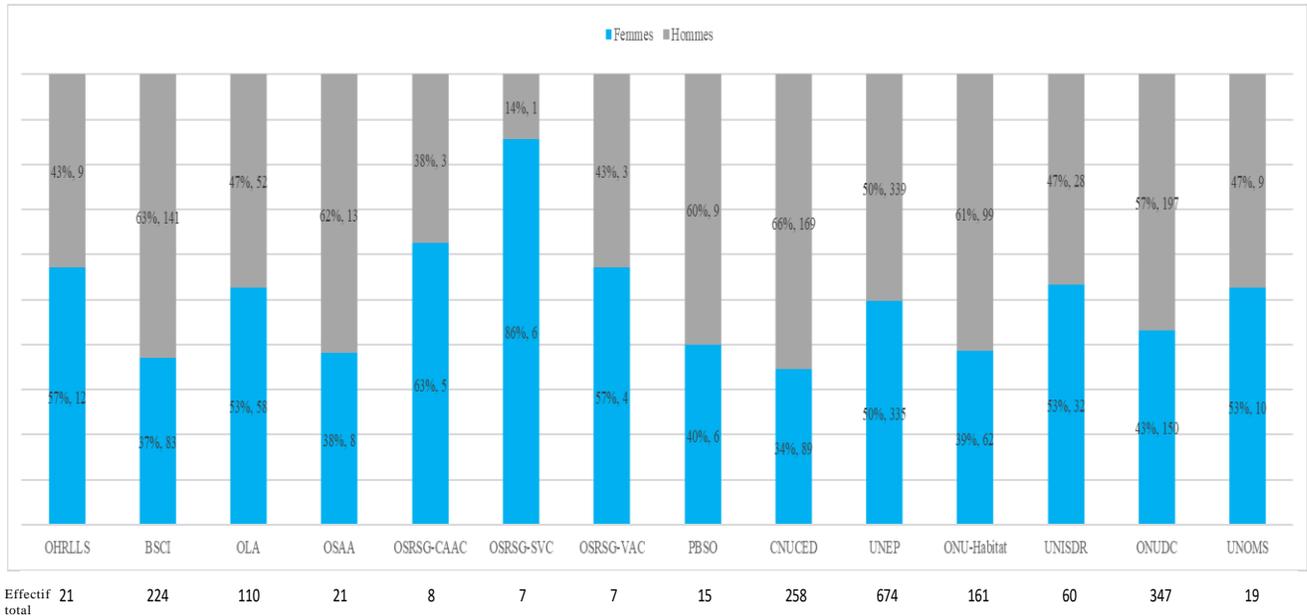
3. La Stratégie présente différentes situations de départ et difficultés. Les figures I et II ci-dessous présentent la composition du personnel par sexe et par entité, au 31 décembre 2017, dans les entités où il y a des contrats de mission des hauts fonctionnaires. Dans le cadre de l'évaluation annuelle des contrats de mission des hauts fonctionnaires, les chefs des entités devront rendre compte des progrès réalisés pour parvenir à la parité des sexes.

Figure I
Pourcentage et nombre de fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU recrutés sur le plan international¹ au 31 décembre 2017, par sexe, dans les départements et les bureaux

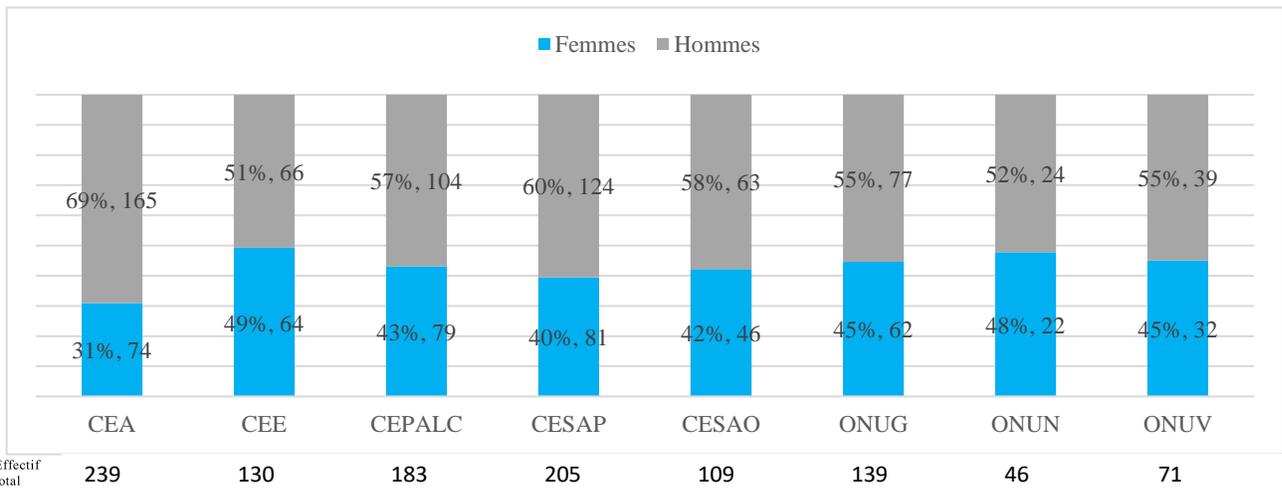


Abréviations : DESA : Département des affaires économiques et sociales ; DFS : Département de l'appui aux missions ; DGACM : Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ; DM : Département de la gestion ; DPA : Département des affaires politiques ; DPI : Département de l'information ; DPKO : Département des opérations de maintien de la paix ; DSS : Département de la sûreté et de la sécurité ; Ethics : Bureau de la déontologie ; IRM : Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux ; OCHA : Bureau de la coordination des affaires humanitaires ; OCT : Bureau de lutte contre le terrorisme ; ODA : Bureau des affaires de désarmement ; HCDH : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

¹ Pour une liste des membres des groupes régionaux établis pour les élections, voir <http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml>. Tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international (agents du Service mobile et administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) titulaires d'un engagement à titre permanent, d'un engagement continu ou d'un engagement de durée déterminée sont pris en considération, mais pas les membres du personnel titulaires d'un engagement temporaire ni originaires d'États non membres. Toutes les sources de financement sont considérées. Les entités sont présentées selon la structure retenue dans Umoja. Ne sont mentionnées que les entités où il y a des contrats de mission des hauts fonctionnaires.



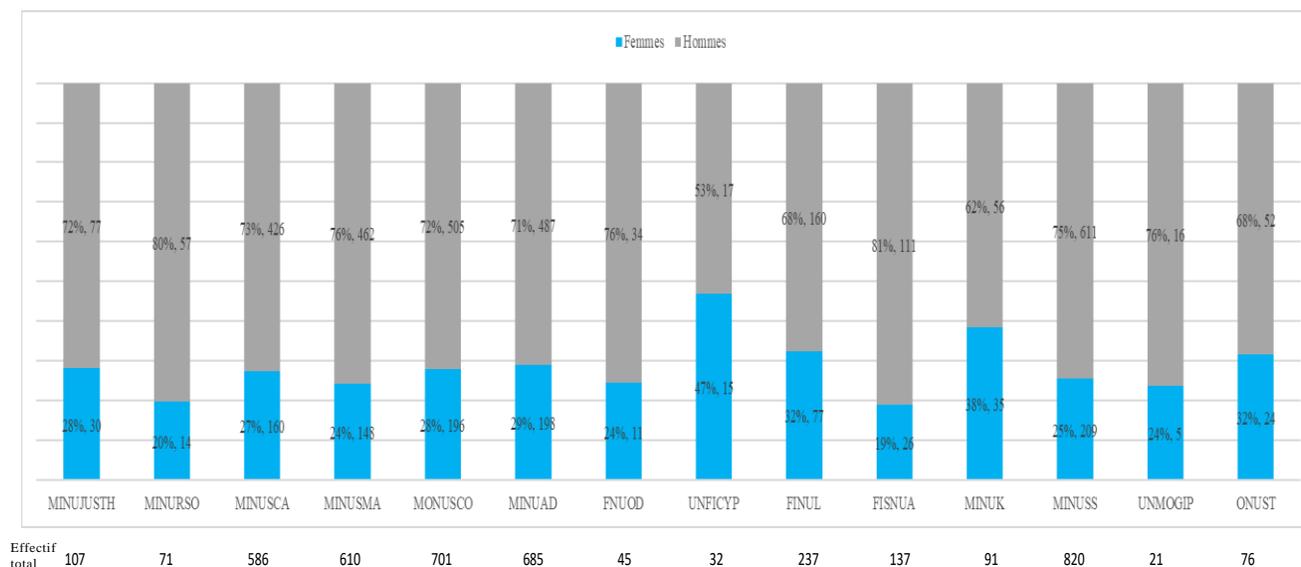
Abréviations : OHRLLS : Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement ; BSCI : Bureau des services de contrôle interne ; OLA : Bureau des affaires juridiques ; OSAA : Bureau du Conseiller spécial pour l’Afrique ; OSRSG-CAAC : Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé ; OSRSG-SVC : Bureau de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles commises en période de conflit ; OSRSG-VAC : Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question de la violence contre les enfants ; PBSO : Bureau d’appui à la consolidation de la paix ; CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement ; PNU : Programme des Nations Unies pour l’environnement ; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains ; UNISDR : Bureau des Nations Unies pour la prévention des catastrophes ; ONUSDC : Office des Nations Unies contre la drogue et le crime ; UNOMS : Bureau des services d’ombudsman et de médiation des Nations Unies.



Source : Données démographiques extraites d’Umoja et communiquées directement par les entités des Nations Unies.

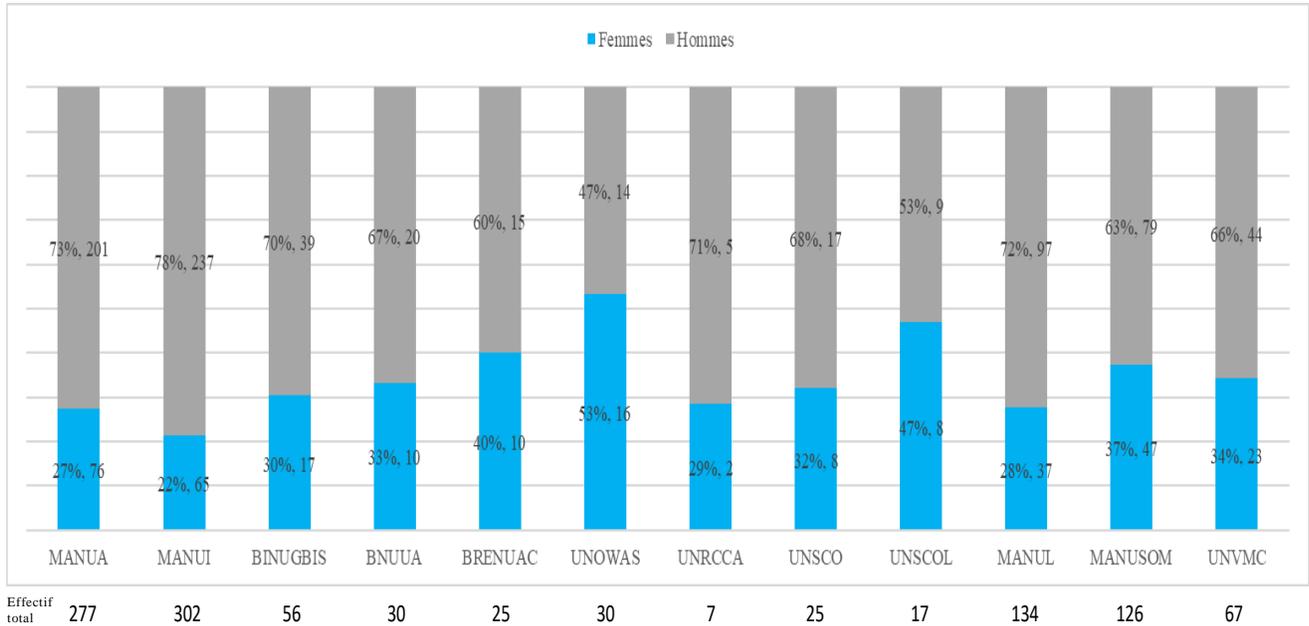
Abréviations : CEA : Commission économique pour l’Afrique ; CEE : Commission économique pour l’Europe ; CEPALC : Commission économique pour l’Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP : Commission économique et sociale pour l’Asie et le Pacifique ; CESAO : Commission économique et sociale pour l’Asie occidentale ; ONUG : Office des Nations Unies à Genève ; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUUV : Office des Nations Unies à Vienne.

Figure II
**Pourcentage et nombre de fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU
 recrutés sur le plan international² au 31 décembre 2017, par sexe, dans les missions**



Abréviations : MINUJUSTH : Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti ; MINURSO : Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental ; MINUSCA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine ; MINUSMA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ; MONUSCO : Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; MINUAD : Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour ; FNUOD : Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement ; UNFICYP : Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre ; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; FISNUA : Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei ; MINUK : Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo ; MINUSS : Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; UNMOGIP : Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan ; ONUST : Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve.

² Tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international (agents du Service mobile et administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) titulaires d'un engagement à titre permanent, d'un engagement continu ou d'un engagement de durée déterminée sont pris en considération, mais pas les membres du personnel titulaires d'un engagement temporaire. Toutes les sources de financement sont considérées. Les entités sont présentées selon la structure retenue dans Umoja. Ne sont mentionnées que les entités où il y a des contrats de mission des hauts fonctionnaires.



Abréviations : MANUA : Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan ; MANUI : Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq ; BINUGBIS : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau ; BNUUA : Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ; BRENUAC : Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale ; UNOWAS : Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel ; UNRCCA : Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale ; UNSCO : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient ; UNSCOL : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban ; MANUL : Mission d'appui des Nations Unies en Libye ; MANUSOM : Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie ; UNVMC : Mission de vérification des Nations Unies en Colombie.