



Assemblée générale

Distr. générale
12 septembre 2018
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Point 141 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines

Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport fait le point des progrès accomplis depuis la soixante et onzième session de l'Assemblée générale en ce qui concerne la modernisation et la rationalisation des fonctions de gestion des ressources humaines. On y trouve des informations sur les mesures prises pour appuyer le programme de réforme de la gestion du Secrétaire général et donner suite aux résolutions [65/247](#) et [71/263](#) de l'Assemblée.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du rapport et à approuver les recommandations qui y figurent.

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



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018	3
A. Politiques et conditions d'emploi	3
B. Gestion des aptitudes	10
C. Gestion de la performance	28
D. Apprentissage et organisation des carrières	31
E. Santé et bien-être du personnel	34
III. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	37
IV. Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 65/247 et 71/263 ainsi qu'aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvées par l'Assemblée générale	38
A. Assemblée générale	38
B. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	40
 Annexes	
I. Dispositif de gestion prévisionnelle des besoins en personnel : récapitulatif des progrès accomplis	42
II. Analyse démographique du personnel	44

I. Introduction

1. Le Secrétariat continue de mettre en œuvre des mesures de réforme de la gestion des ressources humaines afin de bâtir une Organisation solide, tournée vers l'avenir et capable de prospérer dans un environnement difficile et en constante évolution. La réforme de la gestion des ressources humaines qui est menée actuellement est un élément essentiel de la vision du Secrétaire général. Les progrès accomplis depuis la soixante et onzième session sont nombreux, mais il reste beaucoup à faire.

2. Le présent rapport décrit le chemin parcouru depuis la soixante et onzième session et fournit notamment les informations actualisées demandées par l'Assemblée générale. La section II.A fait le point de la simplification et de la rationalisation des règlements et des politiques et des modifications apportées aux conditions d'emploi. Elle présente également les mesures qui ont été prises pour protéger les fonctionnaires qui signalent des manquements et les dispositions qui ont été adoptées pour prévenir et combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles ainsi que le harcèlement sexuel.

3. Le Secrétariat a fait des progrès dans la gestion des aptitudes, notamment pour ce qui est de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, de l'accélération du recrutement et de l'ouverture aux jeunes. Il s'est intéressé aux procédures de gestion de la performance et à l'offre de formation afin de combiner apprentissage, performance et organisation des carrières. Pour obtenir des informations sur les progrès accomplis, il a procédé à une enquête qui lui a permis de recueillir directement les observations du personnel dans toute l'Organisation. Les réalisations dans ces domaines sont présentées aux sections II.B à D.

4. Le rapport présente des informations sur la santé et le bien-être du personnel, notamment en ce qui concerne la sécurité et la santé au travail et les soins de santé pour le personnel présent dans les lieux d'affectation hors Siège (section II.E). Il décrit les mesures qui ont été prises pour faciliter l'accès du personnel à des services de soutien psychosociaux et améliorer la gestion des congés de maladie, et donne un aperçu de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail dans le système des Nations Unies, qui a été élaborée sous la direction du Secrétaire général.

II. Progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018

A. Politiques et conditions d'emploi

1. Simplification et rationalisation du cadre réglementaire

5. Le Secrétariat a lancé le premier examen d'ensemble du cadre réglementaire de l'Organisation et, ce faisant, a noué des partenariats avec les fonds et programmes des Nations Unies. Une fois la révision du cadre achevée, il disposera de politiques simplifiées et rationalisées qui lui permettront de gérer les ressources humaines de manière stratégique.

6. La rationalisation du cadre réglementaire est un élément clef du nouveau modèle de gestion voulu par le Secrétaire général. Elle contribuera à renforcer la délégation de pouvoirs et aidera les cadres à mieux appliquer le principe de responsabilité dans l'ensemble de l'Organisation.

7. C'est la première fois depuis 1947 que le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies sont révisés de fond en comble. Le texte en a été simplifié, réorganisé de manière plus logique, modifié pour être neutre du point de vue du sexe et modernisé pour être plus convivial et plus facile à comprendre. Les amendements qui sont proposés ont été soumis à l'Assemblée générale pour examen (voir [A/73/378](#)).

8. C'est également la première fois que les politiques internes ont été révisées de manière globale : plus de 500 textes administratifs ont été examinés. Les politiques de gestion des ressources humaines, qu'elles aient été révisées ou qu'elles soient nouvelles, placeront le plus grand atout de l'Organisation, à savoir les fonctionnaires, au centre de celle-ci. Elles appuieront un personnel ayant une culture des résultats et de l'excellence, permettront de veiller au bien-être du personnel et tiendront compte des besoins particuliers des services sur le terrain. Elles aideront également les responsables à exercer leurs fonctions, compte étant tenu des besoins du Secrétariat et des bonnes pratiques des fonds et des programmes.

9. En juillet 2018, ce sont plus de 200 textes administratifs qui avaient été élaborés, simplifiés, mis à jour ou supprimés. D'ici à 2019, une plateforme en ligne sera lancée pour aider les responsables à exercer les nouveaux pouvoirs qui leur ont été délégués et donner aux fonctionnaires les informations dont ils ont besoin.

2. Protection contre les représailles

10. En janvier 2017, de nouvelles directives relatives à la protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés ([ST/SGB/2017/2](#)) ont été publiées. Il s'agit d'une mesure essentielle de la lutte contre la corruption qui contribue à prévenir des comportements prohibés tels que l'inconduite sexuelle. Elle sert de mécanisme de responsabilisation interne en incitant les lanceurs d'alerte à signaler de possibles irrégularités.

11. Parmi les améliorations majeures qui ressortent des directives, on peut citer les suivantes : a) le Bureau de la déontologie a la possibilité de recommander des mesures de protection préventives sur renvoi du dossier par le Bureau des services de contrôle interne ; b) les fonctionnaires qui, dans l'intérêt de l'Organisation, signalent des irrégularités, ont la possibilité de demander une protection contre les représailles de la part d'autres fonctionnaires mais également de la part de toute autre personne ; c) un examen préliminaire de la plainte doit être effectué dans les 30 jours qui suivent la réception du dossier ; d) les requérants ont à présent le droit de demander le réexamen des décisions du Bureau de la déontologie à la suite de l'examen préliminaire, ainsi que le droit de contester une décision administrative fondée sur une recommandation finale du Bureau de la déontologie ; e) les requérants sont à présent informés des sanctions disciplinaires prises contre les auteurs des représailles.

12. La direction et le personnel ont suivi l'application qui était faite de la politique et ont par la suite révisée celle-ci conjointement pour tenir compte des enseignements tirés et des meilleures pratiques en vigueur dans des organismes publics et privés. La nouvelle version révisée ([ST/SGB/2017/2/Rev.1](#)), publiée en novembre 2017, renforce les dispositions visant à protéger les lanceurs d'alerte et s'applique aussi aux vacataires et aux consultants.

3. Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et prévention du harcèlement sexuel

a) Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles

13. Le Secrétaire général est pleinement résolu à prévenir toutes les formes d'exploitation et d'atteintes sexuelles. En vue de l'application de la politique de tolérance zéro du Secrétariat à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles, un large éventail de mesures a été adopté :

a) Les cadres supérieurs de toutes les entités des Nations Unies sont désormais tenus de certifier chaque année, à leurs organes directeurs, qu'ils ont signalé de manière exacte et complète toutes les allégations crédibles d'exploitation et d'atteintes sexuelles concernant les membres du personnel des Nations Unies et le personnel affilié travaillant dans leur organisation ; et qu'ils ont organisé des activités de formation sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles à l'intention du personnel et du personnel affilié ;

b) Un programme de formation en ligne sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles par le personnel des Nations Unies a été mis en place et est obligatoire pour l'ensemble du personnel ;

c) De nouvelles questions de présélection et un avis sur l'exploitation et les atteintes sexuelles ont été ajoutés à tous les avis de vacance de postes, dossiers de candidature et lettres d'offre ;

d) Tous les fonctionnaires doivent attester qu'ils ont pris connaissance des directives de l'Organisation en matière d'exploitation et d'atteintes sexuelles et de protection contre les représailles en cas de signalement de manquements.

b) Prévention du harcèlement sexuel

14. Le Secrétaire général s'est attaché, au Secrétariat et dans l'ensemble du système des Nations Unies, à garantir une tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, en prenant les mesures suivantes :

a) Création d'une équipe d'intervention rapide constituée de hauts fonctionnaires dont la mission est d'améliorer les directives, les informations et les services destinés au personnel du Secrétariat. Au niveau du système des Nations Unies, le Secrétaire général a créé, au sein du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, une équipe spéciale composée de hauts responsables et dirigée par la Secrétaire générale adjointe à la gestion en sa qualité de Présidente du Comité de haut niveau sur la gestion, afin de renforcer et de coordonner les mesures de prévention et l'action entreprise face au harcèlement sexuel dans les entités des Nations Unies ;

b) Lancement d'un site Intranet consacré à la lutte contre le harcèlement sexuel, sur lequel les fonctionnaires trouvent des informations sur les services et les mécanismes de signalement ;

c) Mise en place d'un service d'assistance téléphonique fonctionnant 24 heures sur 24 pour que le personnel puisse obtenir des informations et recevoir de l'aide en toute confidentialité sur les mécanismes de signalement, les services de santé et de sécurité et les services psychosociaux ;

d) Mise à jour du programme de formation obligatoire sur le harcèlement sexuel ;

e) Création d'un groupe de travail réunissant le personnel et la direction dont la mission est de renforcer les directives sur l'interdiction de la discrimination, du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir ;

f) Renforcement des capacités d'enquête afin de rationaliser et d'accélérer les enquêtes et recrutement d'enquêteurs supplémentaires, notamment des femmes et des enquêteurs spécialisés, dans les affaires de harcèlement sexuel ;

g) Conception d'une enquête auprès du personnel qui aidera à avoir une meilleure idée du nombre de cas de harcèlement, de la nature du harcèlement et du vécu des fonctionnaires. L'Organisation sera mieux armée pour intervenir efficacement et rapidement en cas d'allégations de harcèlement sexuel ;

h) Mise en service d'une base de données qui aidera les entités des Nations Unies à suivre systématiquement les plaintes pour exploitation et atteintes sexuelles et les plaintes pour harcèlement sexuel, et qui améliorera le signalement ;

i) Lancement d'un système de filtrage centralisé qui aidera les spécialistes des ressources humaines des entités des Nations Unies à vérifier les antécédents des candidats de façon à ne pas recruter à nouveau des personnes qui se sont livrées à des actes de harcèlement sexuel, à des actes d'exploitation sexuelle ou à des atteintes sexuelles.

4. Collaboration des organisations appliquant le régime commun aux fins du classement des emplois et de la vérification des références

15. Le Secrétariat dirige une initiative innovante visant à rationaliser et normaliser le classement des emplois et la vérification des références dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies. En collaboration avec des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, il coordonne un projet dans le cadre duquel un réseau virtuel de spécialistes des ressources humaines fournira ces services sous la houlette des organisations appliquant le régime commun. Ce partenariat interorganisations aura un effet de synergie et permettra d'obtenir des gains d'efficacité dans tout le système, tout en harmonisant la façon dont les entités des Nations Unies s'acquittent de ces importantes fonctions de gestion des ressources humaines.

16. C'est la première fois que le Secrétariat de l'ONU élargit ces services communs à d'autres entités, s'appuyant pour ce faire sur la plateforme de gestion des aptitudes, Inspira. Par ailleurs, plusieurs organisations envisagent de faire d'Inspira leur plateforme de gestion des aptitudes, ce qui permettra d'accroître encore les avantages de la collaboration, notamment avec la mise en commun de bases de données et la normalisation des procédures.

5. Plafond des émoluments pour les retraités

17. En 1996, l'Assemblée générale a plafonné à 22 000 dollars la rémunération pouvant être versée aux anciens fonctionnaires qui perçoivent une pension de retraite de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (autres que les retraités des services linguistiques) et fixé à 125 jours par an le nombre de jours pendant lesquels les retraités des services linguistiques pouvaient être réemployés.

18. Le plafond de 22 000 dollars a été calculé sur la base d'un engagement d'une durée maximale de six mois rémunéré au niveau du traitement brut médian de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (l'échelon VI de la

classe P-4) et est resté inchangé pendant plus de 20 années, contrairement au plafond fixé pour les retraités des services linguistiques.

19. Une analyse des plafonds actuels montre qu'à l'échelon VI de la classe P-4, le montant de 22 000 dollars ne correspond plus aujourd'hui qu'à l'équivalent de 2,6 mois de traitement brut, soit moins de la moitié de la durée maximale de six mois approuvée par l'Assemblée générale en 1996. Pour les retraités qui ont quitté l'Organisation à des classes plus élevées (de P-5 à D-2), le plafond actuel limite encore plus le nombre de jours pendant lesquels ils peuvent travailler pendant une année civile.

20. Il faut que le Secrétariat dispose d'une certaine latitude pour recruter rapidement des personnes hautement qualifiées ayant le savoir-faire voulu et connaissant bien les rouages, les systèmes et les mandats de l'Organisation. Cela est particulièrement important lors du démarrage et de la montée en puissance des opérations sur le terrain et lors des crises humanitaires. En outre, le fait de recruter des fonctionnaires retraités pour faire face à des besoins temporaires pendant une durée limitée est sans incidence sur la progression professionnelle des fonctionnaires en activité, dans la mesure où tous les postes à long terme doivent être pourvus par les voies normales de recrutement. Il n'entraîne pas non plus de coût supplémentaire pour l'Organisation, puisque les dépenses sont les mêmes que le candidat sélectionné soit ou non un retraité.

21. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétaire général propose que l'Assemblée générale fixe le plafond de rémunération des fonctionnaires retraités percevant une pension de retraite (autres que les anciens membres du personnel des services linguistiques) à l'équivalent monétaire de six mois de salaire au point médian du barème des traitements (l'échelon VI de la classe P-4). Cette solution permettrait de maintenir les conditions précédemment approuvées tout en prenant en considération l'augmentation du coût de la vie. En outre, elle déboucherait sur une situation plus équitable que celle obtenue par le choix d'un montant monétaire fixe à l'échelle mondiale. L'Organisation pourrait ainsi puiser dans un vivier de candidats qualifiés, immédiatement disponibles et opérationnels.

6. Statut de résident permanent

22. En 1953, la Cinquième Commission a décidé que la pratique consistant à ce que les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur renoncent au statut de résident permanent dans un pays autre que celui de leur nationalité devait être appliquée par des modifications du Règlement du personnel pour assurer une répartition géographique équitable. Le Règlement du personnel n'a pas été modifié, mais la pratique a continué d'être appliquée.

23. En 2013, le Tribunal d'appel des Nations Unies a estimé qu'une telle pratique n'avait aucun fondement juridique. On ne peut invoquer la répartition géographique des fonctionnaires dans la mesure où le statut géographique est déterminé en fonction de la nationalité reconnue au fonctionnaire et non du statut de résident permanent. Depuis la décision du Tribunal, les nouveaux fonctionnaires n'ont pas été obligés de renoncer à leur statut de résident.

24. Les fonctionnaires en poste qui ont l'intention d'obtenir le statut de résident permanent dans un pays autre que leur pays de nationalité sont tenus d'en informer le Secrétaire général avant que la procédure ait abouti. En outre, pour obtenir ou conserver le statut de résident permanent aux États-Unis, les fonctionnaires doivent renoncer, par écrit, aux droits, privilèges, exemptions et immunités octroyés aux

membres du personnel recrutés sur le plan international, formalité qu'ils ne peuvent accomplir qu'après y avoir été autorisés par l'Organisation. Jusqu'ici, celle-ci a permis, à titre exceptionnel, aux nouveaux membres du personnel qui avaient été autorisés à conserver leur statut de résident de signer cette renonciation.

25. Toutefois, les fonctionnaires qui ont été autorisés à titre exceptionnel à conserver ou à obtenir le statut de résident permanent ont été informés qu'une fois que l'Assemblée générale aurait examiné la question, ils pourraient être amenés à renoncer à leur statut pour que leur engagement puisse être prolongé ou renouvelé, ou pour pouvoir être engagés ailleurs dans l'Organisation.

26. Le Secrétaire général est d'avis que la pratique consistant à demander aux fonctionnaires de renoncer à leur statut de résident permanent lorsqu'ils sont engagés par l'Organisation mérite d'être réexaminée pour les raisons suivantes. Premièrement, de plus en plus de fonctionnaires travaillent dans des lieux d'affectation famille non autorisée, tandis que leur famille réside dans le pays du conjoint et non dans celui du fonctionnaire. Deuxièmement, depuis la réforme du régime des engagements, de plus en plus de fonctionnaires bénéficient d'engagements de durée déterminée non renouvelables. Il est déraisonnable de s'attendre à ce que les futurs fonctionnaires renoncent à leur statut de résident permanent au moment de signer une lettre de nomination s'ils n'ont pas la garantie de continuer à être employés par l'Organisation.

27. En conséquence, le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à approuver la suppression de l'obligation pour les fonctionnaires de renoncer à leur statut de résident permanent dans un pays autre que celui de leur nationalité, moyennant quoi le Règlement du personnel sera modifié.

7. Régime des engagements : le point de la mise en œuvre des engagements de caractère continu

28. En réponse à la résolution 65/247 de l'Assemblée générale, depuis 2012, le Secrétariat a octroyé 3 532 engagements continus à des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et à des agents du Service mobile et 804 à des agents des services généraux et des catégories apparentées (voir le tableau 1).

Tableau 1

Examen annuel aux fins de l'octroi d'un engagement continu : 2012 et 2013

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de fonctionnaires ayant été évalués</i>	<i>Nombre d'engagements continus à octroyer</i>	<i>Nombre de bénéficiaires</i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et agents du Service mobile	5 718	5 002	3 532
Agents des services généraux et des catégories apparentées	1 785	802	804

29. Le Secrétariat procède actuellement à l'examen de 2014 aux fins de l'octroi d'un engagement continu sur la base des critères établis par l'Assemblée générale. Le tableau 2 indique le nombre de fonctionnaires en cours d'évaluation et le nombre d'engagements à octroyer.

Tableau 2
Examen annuel aux fins de l'octroi d'un engagement continu : 2014

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre de fonctionnaires ayant été évalués</i>	<i>Nombre d'engagements continus à octroyer</i>	<i>Nombre de bénéficiaires</i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et agents du Service mobile	2 494	1 297	En cours de détermination
Agents des services généraux et des catégories apparentées	847	437	En cours de détermination

8. Conditions d'emploi

a) Service mobile

30. Le Secrétaire général a commencé à appliquer les nouveaux critères régissant l'utilisation de la catégorie du Service mobile, recommandés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) dans son rapport annuel (voir [A/72/30](#), annexe III) et approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/255](#).

31. L'application des nouveaux critères comprend un examen des équivalences et des normes de classement des emplois pour la catégorie du Service mobile visant à définir la classe des postes par référence aux normes de classement des emplois des agents des services généraux et des administrateurs. Cela permettra de garantir une plus grande cohérence et une plus grande équité pour tous les postes dans les diverses catégories et, en retour, de faciliter les possibles mouvements du personnel entre les catégories. Cela suppose d'entretenir un dialogue étroit avec le personnel sur le terrain en ce qui concerne l'application des critères révisés. Des directives sont également en cours d'élaboration pour apporter plus de clarté et garantir l'utilisation cohérente de toutes les catégories de personnel dans le Secrétariat, notamment celle du Service mobile, qui peut être utilisée dans les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales, les opérations de consolidation de la paix, les opérations humanitaires et les opérations d'urgence.

b) Administrateurs recrutés sur le plan national

32. Dans sa résolution [72/255](#), l'Assemblée générale a approuvé les nouvelles directives régissant l'emploi d'administrateurs recrutés sur le plan national recommandées par la CFPI dans son rapport annuel (voir [A/72/30](#), annexe II). La nécessité de préserver le caractère universel des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, principe énoncé dans la Charte des Nations Unies, est rappelée dans les directives et il est demandé aux organisations de recruter des administrateurs sur le plan national conformément à leur mandat et à leurs besoins opérationnels.

33. Le Secrétaire général a établi, pour examen par l'Assemblée générale, les modifications à apporter au Règlement du personnel, de sorte que le Secrétariat et les fonds et programmes des Nations Unies administrés séparément puissent tirer parti de ces nouvelles directives (voir [A/73/378](#)).

34. Les directives internes relatives au recrutement et à l'emploi sont également en cours de révision et de nouvelles directives sont en cours d'élaboration afin de garantir une bonne utilisation dans le Secrétariat des administrateurs recrutés sur le plan national, conformément aux critères qui ont été adoptés récemment. Cela

suppose d'entretenir un dialogue étroit avec le personnel sur le terrain et de diffuser des directives pratiques condensées sur l'utilisation des différentes catégories de personnel, notamment de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national.

c) Lieux d'affectation où les conditions sont extrêmement difficiles

35. Le Secrétariat, de concert avec d'autres organisations opérant sur le terrain, a demandé à la CFPI d'améliorer les conditions d'emploi du personnel en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles. Cela comprend le versement de l'élément famille non autorisée dans les lieux d'affectation D et E, où les conditions extrêmement difficiles et l'absence d'installations essentielles empêchent le personnel recruté sur le plan international de faire venir les membres de leur famille, mais où les conditions de sécurité ne conduisent pas à désigner ces lieux famille non autorisée.

36. Le Secrétaire général accueille favorablement la recommandation de la CFPI sur cette question qui, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, permettrait au Secrétariat (et à d'autres organisations appliquant le régime commun) de laisser aux fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation difficiles non classés famille non autorisée le choix de faire venir ou non leur famille auprès d'eux, une prime fixée à 75 % du montant de l'élément famille non autorisée étant versée chaque année à ceux qui choisiraient de ne pas se faire accompagner des personnes à leur charge.

d) Institution d'une prime de fin de service

37. Le Secrétariat a plaidé en partenariat avec d'autres organisations appliquant le régime commun en faveur du versement d'une prime de fin de service aux fonctionnaires qui cessent leurs fonctions involontairement à l'expiration d'un engagement, même s'ils ont été employés pendant de nombreuses années, voire des décennies. Cela est particulièrement important dans le cas des fonctionnaires recrutés sur le plan local (agents des services généraux et administrateurs recrutés sur le plan national), qui ne peuvent être mutés latéralement que dans leur lieu d'affectation.

38. Le Secrétaire général se félicite de la recommandation de la CFPI à ce sujet. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, cette recommandation permettrait aux fonctionnaires titulaires d'un engagement de durée déterminée qui ont cessé leurs fonctions de manière involontaire à la date d'expiration de leur nomination (et auxquels aucune indemnité de licenciement n'a été versée) de toucher une prime de fin de service.

B. Gestion des aptitudes

1. Gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel

39. La gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel est un élément clef de la gestion des ressources humaines et un volet fondamental de la stratégie du Secrétariat en matière de ressources humaines. La démarche suivie par le Secrétariat a vocation à être appliquée de manière de plus en plus décentralisée. Il est possible de l'adapter pour tenir compte des besoins propres à chaque département et bureau, ceux-ci étant complexes et divers, et notamment des besoins en personnel.

40. Comme suite à l'élaboration de la méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel en cinq étapes, dont il est question dans le rapport du Secrétaire général

intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : vers un corps de fonctionnaires mondial, dynamique, adaptable et motivé » (A/71/323), le Secrétariat a mis au point un guide de formation, qui a été utilisé récemment par le Département de la sûreté et de la sécurité et le Bureau des affaires juridiques. Les autres mesures prises par le Secrétariat dans le domaine de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel sont exposées dans l'annexe I.

a) Examens des besoins en personnel civil

41. Les examens des besoins en personnel civil font partie intégrante de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Ils prennent en considération les observations et recommandations issues des examens stratégiques des entités concernées et portent sur les capacités, la structure, le recours à du personnel recruté sur le plan local (notamment des agents des services généraux et des administrateurs recrutés sur le plan national), les possibilités d'externalisation et la coopération avec les équipes de pays des Nations Unies. À ce jour, toutes les missions de maintien de la paix, le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda), le Centre de services mondial de Brindisi (Italie) et le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ont fait l'objet d'un tel examen.

42. Les enseignements tirés des examens des besoins en personnel civil précédents sont utilisés pour déterminer les facteurs internes et externes qui influencent les tendances en matière de personnel. Pour évaluer l'efficacité de ces examens, il a été procédé à une analyse a posteriori. Il en est ressorti que les examens servaient leur propos dans les missions, et des recommandations ont été formulées concernant la planification, la structure et la méthode d'examen.

43. Dans ce contexte, des directives concernant l'utilisation de personnel recruté sur le plan local ont été mises au point pour encourager le recours à des agents des services généraux et à des administrateurs recrutés sur le plan national. Une première version a été envoyée aux missions et une révision est actuellement entreprise pour garantir la conformité avec les recommandations de la CFPI, qui ont été adoptées par l'Assemblée générale, ainsi qu'avec les observations formulées par les parties prenantes dans les missions et au Siège. Les directives offriront un cadre global et des outils et définiront des principes qui favoriseront le recours à du personnel recruté sur le plan local et l'organisation des carrières de ce personnel.

b) Classement des emplois dans les missions

44. Comme indiqué dans le rapport d'ensemble du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (voir A/71/809, par. 98 à 101), un projet visant à classer quelque 19 000 postes a été mené dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Un catalogue comprenant un millier de définitions d'emploi type dans les deux langues de travail de l'Organisation a été établi afin de faciliter le classement des postes qui répondent à une même définition d'emploi et qui ont la même classe et le même titre dans les différentes missions. Le projet s'est achevé et les missions ont appliqué le classement qui en a résulté.

45. Le projet de classement a favorisé la gestion prévisionnelle des besoins en personnel dans la mesure où :

a) Il a abouti à la création de définitions d'emploi, avec la participation des bureaux concernés, ce qui aide à définir les compétences, les connaissances et les aptitudes dont l'Organisation a besoin et à évaluer celles dont le personnel est doté ;

b) Il a facilité la planification du recrutement, l'élaboration des plans de travail et l'évaluations des résultats ;

c) Il a permis de présenter plus rapidement les besoins en personnel en vue de l'examen du budget et des recrutements avec l'utilisation des définitions d'emploi normalisées pour les emplois à créer ou à modifier ;

d) Il a facilité l'harmonisation des organigrammes de différentes missions ;

e) Il a servir de ligne directrice à l'établissement de chaînes hiérarchiques, conformément aux principes de structuration organisationnelle et de nomenclature ;

f) Il a renforcé la transparence et la cohérence en uniformisant les attributions et la classe affectée aux emplois.

c) Analyse de l'évolution démographique du personnel

46. L'Assemblée générale ayant demandé la réalisation d'une analyse des tendances démographiques, en particulier de l'augmentation de l'âge moyen des fonctionnaires du Secrétariat, celui-ci a analysé l'évolution de l'âge du personnel entre le 30 juin 2013 et le 31 décembre 2017 en prenant en considération toute une série de variables, dont l'entité employant les fonctionnaires, la catégorie de personnel et le sexe. De plus, il a établi des prévisions concernant les départs à la retraite pour les 10 prochaines années (entre le 1^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2027) par code emploi (réseau d'emplois, famille d'emplois, titre et rang) afin de montrer les incidences futures de l'âge des fonctionnaires.

47. L'analyse montre que si l'âge moyen des fonctionnaires du Secrétariat est passé de 43,4 à 45,1 ans entre le 30 juin 2013 et le 31 décembre 2017, soit une légère augmentation de 1,7 an (0,8 % par an), cette hausse résulte principalement de la réduction des effectifs de certaines missions, dont le personnel était généralement plus jeune (voir tableau 3).

48. L'âge moyen des fonctionnaires du Secrétariat devrait continuer à augmenter compte tenu du relèvement de l'âge réglementaire du départ à la retraite. En outre, il n'est pas prévu qu'un nombre significatif de fonctionnaires partent à la retraite au cours des 10 prochaines années, tous réseaux d'emplois confondus (voir tableau 4). Une analyse approfondie de l'évolution de l'âge des fonctionnaires figure à l'annexe II.

Tableau 3
Âge moyen des fonctionnaires du Secrétariat par catégorie d'entités

Catégorie d'entités	Au 30 juin 2013		Au 31 décembre 2017		Évolution entre le 30 juin 2013 et le 31 décembre 2017		
	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Évolution annuelle de l'âge moyen, en pourcentage
Bureaux centraux							
Départements et bureaux	16 267	44,2	17 005	45,2	738	1	0,5
Commissions régionales	2 597	44,6	2 281	46	(316)	1,4	0,6
Tribunaux	1 252	44,1	616	46,2	(636)	2,1	1,0
Total partiel (bureaux centraux)	20 116	44,3	19 902	45,3	(214)	1	0,5
Opérations sur le terrain							
MANUA, MINUAD, MINUL, MINUSTAH, MONUSCO et ONUCI	13 996	42,2	7 700	45,4	(6 296)	3,2	1,5
Autres missions	7 161	43,1	10 503	44,4	3 342	1,7	0,6
Total partiel (opérations sur le terrain)	21 157	42,5	18 203	44,8	(2 954)	2,3	1,1
Total	41 273	43,4	38 105	45,1	(3 168)	1,7	0,8

Note : Les données démographiques proviennent d'Umoja ou du Système intégré de gestion, ou ont été communiquées directement par les entités des Nations Unies. Pour savoir quelles entités sont comprises dans les différentes catégories, voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/73/79).

Abréviations : MANUA = Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan ; MINUAD = Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour ; MINUL = Mission des Nations Unies au Libéria ; MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti ; ONUCI = Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire.

Tableau 4
Départs à la retraite prévus pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2027, par réseau d'emplois (prévisions arrêtées au 31 décembre 2017)

(Effectif : 35 109^e)

Réseau d'emplois	Nombre de fonctionnaires rattachés au réseau d'emplois	Nombre moyen de départs à la retraite annuels entre 2018 et 2027 (si tous les fonctionnaires partent à la retraite à 65 ans)	Départs à la retraite annuels, en pourcentage des fonctionnaires rattachés au réseau d'emplois
DEVNET	3 494	61,2	1,75
INFONET	3 794	81,1	2,14
ITECNET	2 284	31,8	1,39
LEGALNET	570	8,4	1,47
LOGNET	6 823	110,3	1,62
MAGNET	7 407	121,7	1,64
POLNET	3 899	55,3	1,42
SAFETYNET	4 412	48,8	1,11

Réseau d'emplois	Nombre de fonctionnaires rattachés au réseau d'emplois	Nombre moyen de départs à la retraite annuels entre 2018 et 2027 (si tous les fonctionnaires partent à la retraite à 65 ans)	Départs à la retraite annuels, en pourcentage des fonctionnaires rattachés au réseau d'emplois
SCINET	306	6,6	2,16
Autres ^b	2 120	30,1	1,42
Total	35 109	555,3	1,58

Note : Les prévisions ont été établies sur la base du nouvel âge réglementaire du départ à la retraite (65 ans).

Abréviations : DEVNET = réseau Questions économiques et sociales et développement ; INFONET = réseau Information et gestion des conférences ; ITECNET = réseau Technologies de l'information et télécommunications ; LEGALNET = réseau Affaires juridiques ; LOGNET = réseau Logistique, transports et chaîne d'approvisionnement ; MAGNET = réseau Gestion et administration ; POLNET = réseau Paix et questions politiques et humanitaires ; SAFETYNET = réseau Sûreté et sécurité internes ; SCINET = réseau Sciences.

^a Compte non tenu des postes de secrétaire général adjoint et de sous-secrétaire général et du personnel temporaire.

^b La catégorie « Autres » comprend le personnel du Secrétariat administré par le Programme des Nations Unies pour le développement, pour lequel il n'y a actuellement pas de code emploi dans Umoja.

d) Recours aux agents du Service mobile

49. Le Secrétariat poursuit l'application des critères révisés concernant l'utilisation des agents de la catégorie du Service mobile, comme la CFPI l'a recommandé dans son rapport à l'Assemblée générale (A/72/30 et A/72/30/Corr.1). Il examine notamment les équivalences et les normes de classement des emplois de la catégorie du Service mobile afin de déterminer la classe de ces emplois, s'appuyant pour cela sur les normes de classement approuvées par la CFPI pour les catégories des services généraux et des administrateurs. Il élabore actuellement des directives concernant l'utilisation des agents de la catégorie du Service mobile conformément aux critères révisés. Ces directives feront partie intégrante du recueil synthétique qui sera distribué pour toutes les catégories de personnel.

2. Recrutement

50. Une des premières priorités du Secrétaire général est d'attirer et de recruter des candidats hautement qualifiés. Tous les départements et tous les bureaux participent à l'action collective visant à réduire la durée de la procédure de recrutement, et le fait que les responsables des postes à pourvoir aient bénéficié d'un encadrement et d'une formation complémentaires a eu un effet positif à cet égard. La compression de la période d'affichage des avis de vacance pour les postes d'administrateur au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les commissions régionales a entraîné une réduction des délais de recrutement sans pour autant compromettre la visibilité des avis ou la capacité des candidats de postuler.

a) Délais de recrutement

51. Afin de donner une image globale des délais de recrutement du personnel recruté sur le plan international conformément à l'instruction administrative ST/AI/2010/3 modifiée et d'améliorer la cohérence des données, la méthode de communication des

informations a été adaptée. Ainsi, les délais présentés ci-dessous portent sur le recrutement à des postes de classe FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 et sont exprimés en jours civils. La même méthode a été employée pour les données se rapportant à des années antérieures afin de faciliter la comparaison.

52. La durée moyenne de la procédure de recrutement au Secrétariat a été ramenée de 170 jours civils en 2016 à 159 jours civils en 2017. La procédure de recrutement commence au moment de l'affichage d'un avis de vacance et s'achève par la sélection d'un candidat. Il peut s'agir d'une sélection sur liste de réserve, d'une sélection sur liste de réserve exclusivement ou d'une sélection directe¹. La durée moyenne de la procédure de recrutement à des postes de classe FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 entre 2014 et 2017, par catégorie d'entité, est indiquée dans le tableau 5.

Tableau 5

Durée moyenne de la procédure de recrutement (postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 ; procédure régie par l'instruction administrative ST/AI/2010/3, telle que modifiée)

(En jours civils)

Entité	Objectif	2014	2015	2016	2017
Départements et bureaux du Siège, bureaux hors siège et commissions régionales	120	194	199	222	206
Missions ^a	120	84	102	129	116
Durée moyenne de la procédure de recrutement	120	137	145	170	159

Source : HR Insight.

Note : Sont pris en considération les postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 qui relèvent du système de sélection du personnel décrit dans l'instruction administrative [ST/AI/2010/3](#) modifiée, à l'exclusion de ceux qui ont fait l'objet d'avis de vacance de poste générique pour constituer des listes de réserve pour les missions. Ne sont pas pris en considération les postes temporaires régis par l'instruction administrative [ST/AI/2010/4/Rev.1](#), ni les postes relevant du dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité exposé dans l'instruction administrative [ST/AI/2016/1](#) telle que modifiée.

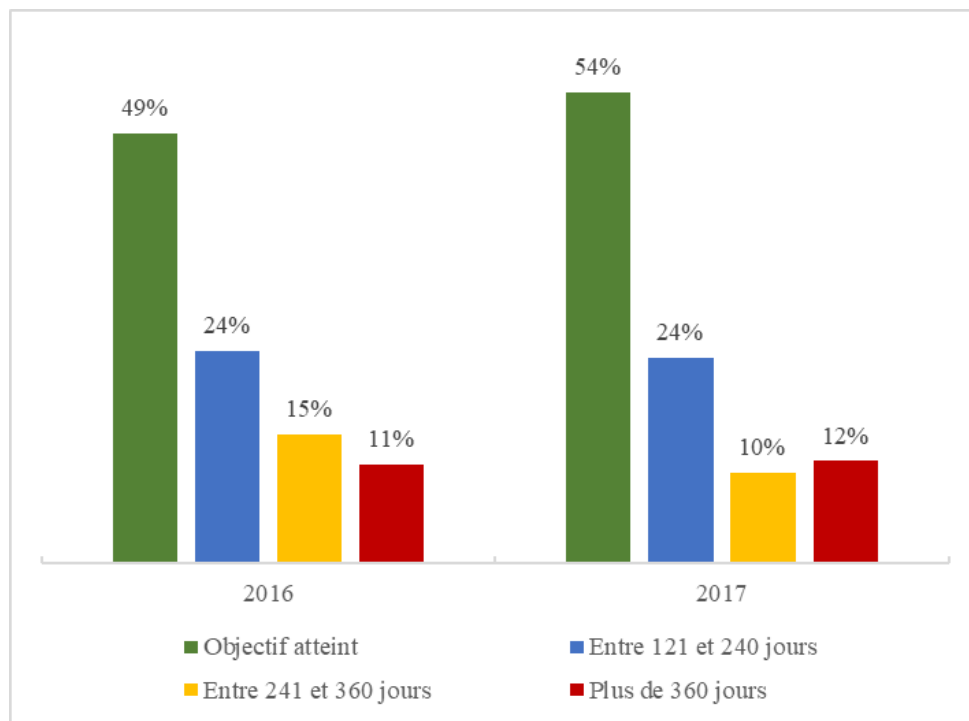
^a Missions politiques spéciales et missions de maintien de la paix.

53. Le Secrétariat continue de s'attacher à réduire les délais de recrutement, mais une grande partie des procédures sont déjà menées en 120 jours ou moins, conformément à l'objectif fixé. Ainsi, 49 % des postes de la catégorie du Service mobile et des postes de classe P-3 à D-1 ont été pourvus en 120 jours ou moins en 2016 et 54 % en 2017, comme le montre la figure I.

¹ « Sélection sur liste de réserve » : sélection de candidats présélectionnés, sans nouvelle intervention d'un organe central de contrôle, dans le cadre d'une procédure ouverte aux candidats présélectionnés comme aux autres. « Sélection sur liste de réserve exclusivement » : sélection de candidats, dans le cadre d'une procédure ouverte exclusivement aux candidats présélectionnés, par des entités habilitées à recruter sur la liste de réserve. « Sélection directe » : toute autre forme de sélection.

Figure I
Durée de la procédure de recrutement à des postes vacants en 2016 et 2017 (années civiles ; postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 ; procédure régie par l'instruction administrative ST/AI/2010/3, telle que modifiée)

(En pourcentage)

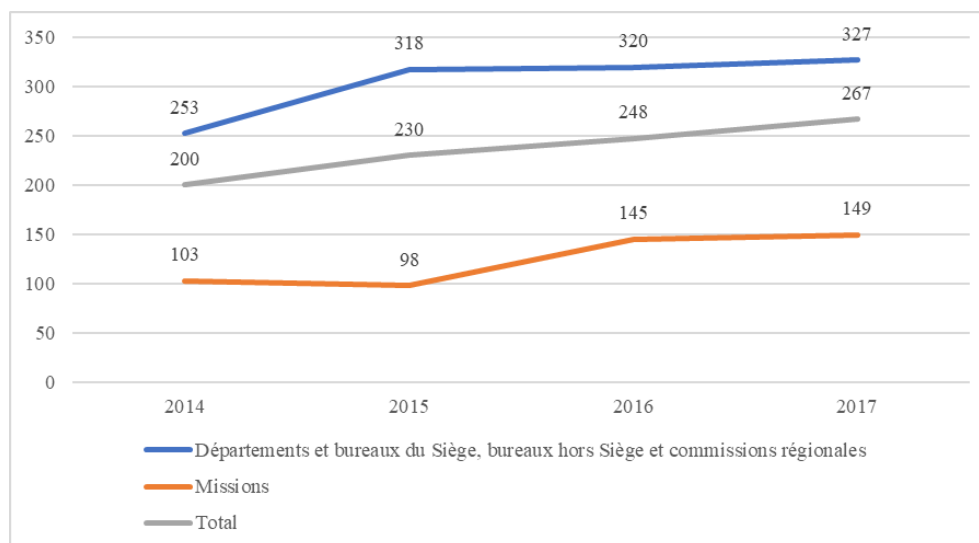


Source : HR Insight.

Note : Sont pris en considération les postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 qui relèvent du système de sélection du personnel décrit dans l'instruction administrative [ST/AI/2010/3](#) modifiée, à l'exclusion de ceux qui ont fait l'objet d'avis de vacance de poste générique pour constituer des listes de réserve pour les missions. Ne sont pas pris en considération les postes temporaires régis par l'instruction administrative [ST/AI/2010/4/Rev.1](#), ni les postes relevant du dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité exposé dans l'instruction administrative [ST/AI/2016/1](#) telle que modifiée.

54. Le nombre de candidatures reçues pour chaque avis de vacance a augmenté progressivement, passant de 200, en moyenne, en 2014 à 267 en 2017 (voir la figure II pour les postes P-3 à D-1). Cette évolution est bienvenue, mais pèse sur les délais de recrutement, les responsables des postes à pourvoir étant amenés à examiner un plus grand nombre de candidatures.

Figure II
Nombre moyen de candidatures reçues entre 2014 et 2017
(années civiles ; postes P-3 à D-1 ; procédure régie par l'instruction



Source : Inspira.

Note : Sont pris en considération les postes P-3 à D-1 qui relèvent du système de sélection du personnel décrit dans l'instruction administrative [ST/AI/2010/3](#) modifiée, à l'exclusion de ceux qui ont fait l'objet d'un avis de vacance de poste générique pour constituer des listes de réserve pour les missions. Ne sont pas pris en considération les postes temporaires régis par l'instruction administrative [ST/AI/2010/4/Rev.1](#), ni les postes relevant du dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité exposé dans l'instruction administrative [ST/AI/2016/1](#) telle que modifiée.

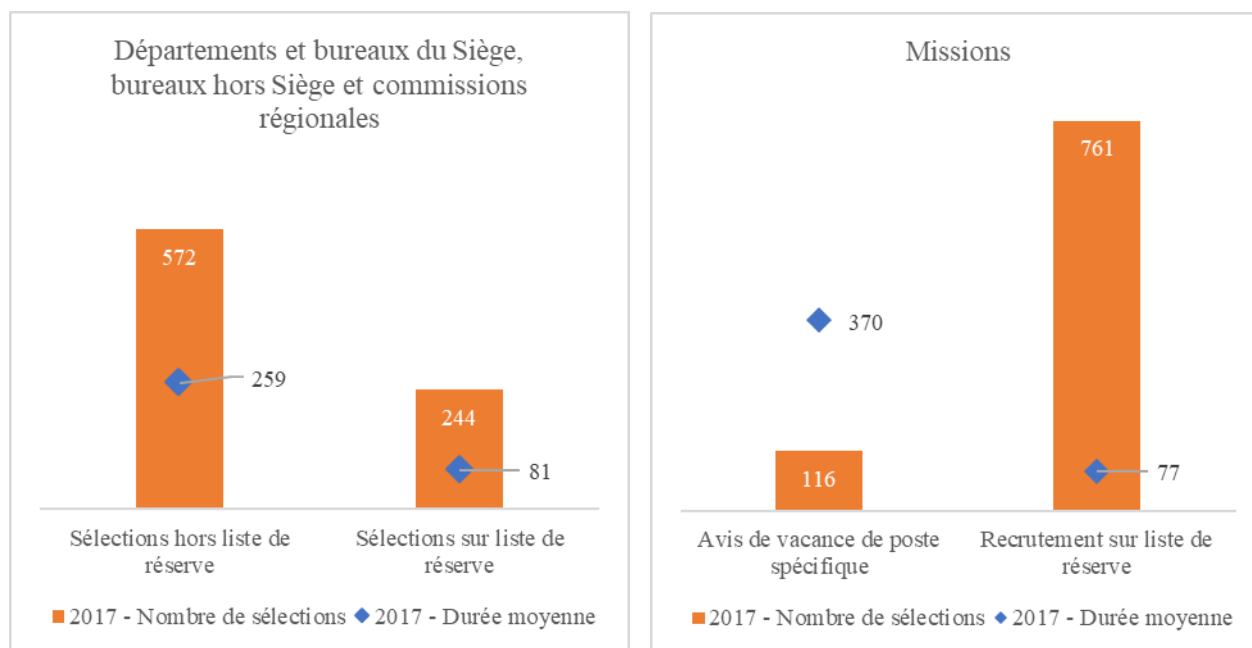
55. Dans les départements et bureaux du Siège, les bureaux hors Siège et les commissions régionales, la procédure de recrutement a duré en moyenne 222 jours en 2016 et 206 en 2017. L'examen et l'évaluation des candidatures et des candidats par les responsables des postes à pourvoir compte pour une part non négligeable de ce délai.

56. Dans les missions, la procédure de recrutement a duré en moyenne 129 jours en 2016 et 116 jours en 2017. Si le délai de recrutement est plus court dans les missions, c'est principalement parce que de nombreux postes vacants sont pourvus exclusivement sur liste de réserve. Par ailleurs, le nombre de candidatures à des postes P-3 à D-1 dans les missions est moins élevé (voir figure II).

57. Comme le montre la figure III, les délais de recrutement sont nettement plus courts lorsque le recrutement se fait sur liste de réserve. Les candidats (internes et externes) inscrits sur la liste ont été présélectionnés à l'issue d'une procédure très sélective et approuvés par les organes centraux de contrôle. Ils peuvent donc être recommandés pour recrutement sans que leurs dossiers soient évalués à nouveau.

Figure III

Délais de recrutement par entité et par type de sélection en 2017 (année civile ; postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 ; procédure régie par l'instruction administrative ST/AI/2010/3, telle que modifiée)



Source : HR Insight.

Note : Sont pris en considération les postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 qui relèvent du système de sélection du personnel décrit dans l'instruction administrative ST/AI/2010/3 modifiée, à l'exclusion de ceux qui ont fait l'objet d'un avis de vacance de poste générique pour constituer des listes de réserve pour les missions. Ne sont pas pris en considération les postes temporaires régis par l'instruction administrative ST/AI/2010/4/Rev.1, ni les postes relevant du dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité exposé dans l'instruction administrative ST/AI/2016/1 telle que modifiée.

58. Étant donné que le nombre de candidatures a augmenté ces dernières années, le Secrétariat a pris des mesures pour accélérer le recrutement. En 2017, il a apporté plusieurs améliorations à Inspira afin de rationaliser et de simplifier la procédure d'évaluation et l'enregistrement des résultats dans le système. La procédure de recrutement a ainsi gagné en efficacité, sans pour autant perdre en objectivité.

59. En 2017, afin d'atteindre plus rapidement l'objectif relatif au délai de recrutement, le Secrétariat a mis en place un système de suivi des avis de vacance permettant de repérer les retards dans la procédure et d'y remédier sans tarder. Le système consiste à analyser en profondeur chaque avis de vacance ouvert, de déterminer à quelle étape de la procédure des retards se produisent et d'offrir des conseils et un appui au département ou au bureau responsable du poste à pourvoir. De plus, une formation consacrée au système de sélection a été dispensée aux responsables des postes à pourvoir et des réunions ciblées ont été organisées afin d'examiner les stratégies qui pourraient aider les départements et bureaux clients à atteindre leurs objectifs.

Conséquences de la réduction de la période d'affichage à 45 jours

60. Conformément à la décision prise par l'Assemblée générale dans sa résolution [71/263](#), depuis janvier 2017, les avis de vacance de poste pour la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les commissions régionales sont publiés par le Secrétariat, à titre expérimental, pendant 45 jours. On trouvera dans le tableau 6 une comparaison de la durée des procédures de sélection directe en 2017 (période d'affichage de 45 jours) et en 2016 (période d'affichage de 60 jours).

Tableau 6

Comparaison de la durée des procédures de sélection directe avec une période d'affichage de 45 jours et de 60 jours

	2016 (période d'affichage de 60 jours)	2017 (période d'affichage de 45 jours)	Différence
Délai moyen de recrutement (en jours civils)	200	166	(34)
Nombre moyen de candidatures	272	316	44
Nombre moyen de candidatures de ressortissants d'États Membres en développement	165	197	32

Source : Inspira.

61. Comme le montre le tableau 6, le fait de ramener la période d'affichage à 45 jours a permis de réduire le délai de recrutement de 34 jours, soit plus de deux fois le nombre de jours retranchés de la période d'affichage initiale (15), sans que cela ait un effet négatif sur le nombre de candidatures reçues, y compris celles de ressortissants de pays en développement. Au contraire, le nombre moyen de candidatures reçues, y compris celles de ressortissants de pays en développement, a augmenté pour tous les postes pourvus autrement que par une sélection sur liste de réserve.

62. Les chefs des entités ont promis au Secrétaire général d'achever toutes les étapes de la procédure de recrutement dans les délais fixés dans leurs contrats de mission.

63. Ayant établi qu'une réduction de la période d'affichage entraînait une diminution des délais de recrutement sans affecter le nombre ou la diversité des candidatures, le Secrétaire général réitère la demande faite à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session, à savoir que la période d'affichage pour les avis de vacance de poste spécifiques soit ramenée à 30 jours (voir [A/71/323](#)). Le nombre de candidatures continuera d'être surveillé et il sera rendu compte de la question à l'Assemblée à sa soixante-quatrième session.

b) Égalité de traitement des candidats

64. Le Secrétariat s'efforce de garantir que les candidats internes et externes continuent d'être traités équitablement. Concrètement, tous les avis de vacance pour des postes soumis à un recrutement sur le plan international sont publiés sur le site Web Nations Unies Carrières et sur Inspira. Le Secrétariat examine toutes les candidatures en appliquant les mêmes critères préapprouvés et les mêmes procédures du début à la fin du recrutement, en tenant compte toutefois des restrictions qui s'appliquent dans les cas où des agents de la catégorie des services généraux et des

catégories apparentées posent leur candidature à un poste de la catégorie des administrateurs. Pour garantir l'égalité des chances de tous les candidats, les avis de vacance et les évaluations sont axés sur l'ONU le moins possible.

65. En décembre 2017, pour lever les obstacles qui compliquent la recherche d'emploi et le dépôt de candidature par des personnes handicapées, le Secrétariat a ajouté au site Web Nations Unies Carrières et à la plateforme Inspira des fonctions qui en améliorent l'accessibilité. Ces aménagements découlent de l'engagement que l'Organisation a pris d'assurer l'égalité des chances dans l'emploi de tous les candidats. Au 30 juin 2018, les nouvelles fonctions avaient été activées plus de 13 000 fois sur le site Web Nations Unies Carrières et plus de 20 000 fois sur Inspira.

66. Pour assurer une prise en compte équitable des diplômes délivrés par des systèmes d'enseignement différents, le Secrétariat détermine le degré d'équivalence des diplômes sur la base de leur accréditation et de leur reconnaissance dans les États Membres où ils ont été délivrés. Il se sert à cet effet de la base de données World Higher Education Database de l'Association internationale des universités et de la Classification internationale type de l'éducation mise au point par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

c) Programme Jeunes administrateurs

Amélioration de la procédure d'examen

67. Depuis le lancement du programme Jeunes administrateurs en 2011, la procédure d'examen a été sensiblement modernisée, simplifiée et professionnalisée. Plusieurs améliorations y ont été apportées depuis que le Secrétaire général a fait le point de la question (voir [A/71/323](#)).

68. En 2017, le premier concours écrit du programme pour le réseau Paix et questions politiques et humanitaires a été organisé au moyen d'une plateforme en ligne accessible partout dans le monde. Cela a permis, entre autres, de rendre l'examen plus accessible et de réduire les coûts logistiques et les coûts associés à l'organisation d'épreuves en présentiel dans plus de 50 centres.

69. Les avantages directs qui ont découlé de l'organisation d'un concours en ligne sont, entre autres, les suivants :

a) Taux de participation accru : 90 % des candidats convoqués ont participé à l'examen en ligne, alors que le taux de participation moyen aux examens en présentiel organisés entre 2011 et 2016 était de 73 % ;

b) Plus grande diversité des participants : des nationaux de 16 États Membres non représentés ou sous-représentés, dans lesquels aucun centre d'examen n'aurait été ouvert compte tenu du faible nombre de candidatures, ont participé à l'examen ;

c) Retour positif des participants : les candidats étaient satisfaits de la gestion de l'examen en ligne – 96,5 % des personnes ayant répondu au sondage au terme de l'examen ont indiqué qu'elles avaient bénéficié d'une bonne connexion Internet (peu ou pas de latence et de coupures) et 96 % ont dit avoir trouvé le test blanc utile.

70. Le Secrétariat continuera de perfectionner le programme Jeunes administrateurs, notamment :

a) En organisant des concours à la demande pour les plus petites familles d'emplois ;

b) En renforçant la procédure de candidature par l'ajout de questionnaires d'autoévaluation facultatifs ;

c) En examinant le format actuel de l'épreuve écrite pour en élargir la portée, de sorte qu'il ne s'agisse plus seulement d'évaluer les compétences rédactionnelles des candidats mais aussi de permettre à ceux-ci de démontrer leur connaissance des valeurs fondamentales et des compétences de base qui sont nécessaires pour contribuer efficacement aux travaux du Secrétariat.

Affectation des lauréats du programme Jeunes administrateurs

71. En 2016 et 2017, 60 et 69 lauréats des concours du programme Jeunes administrateurs ont été affectés à des postes P-2 sur la base des conditions de nomination du programme. L'Assemblée générale ayant accepté, dans sa résolution 71/263, de porter à trois ans la période pendant laquelle les lauréats du programme Jeunes administrateurs restent inscrits sur la liste de réserve, deux lauréats des concours de 2014, qui auraient dû être retirés de la liste en 2017, ont été nommés fonctionnaires.

Programme de réaffectations encadrées

72. Le Secrétariat a amélioré le programme de réaffectations encadrées pour les fonctionnaires P-2 recrutés dans le cadre du programme Jeunes administrateurs en ajoutant un module dans Inspira. La procédure de mise en concordance des préférences exprimées par les lauréats et par les responsables des postes à pourvoir est simplifiée et la transparence s'en trouve améliorée. Toutes les parties prenantes sont tenues informées tout au long de la procédure.

d) Parité des sexes

73. Le Secrétaire général est à l'origine d'une initiative ambitieuse qui vise à parvenir à la parité des sexes dans le Secrétariat et plus largement dans le système des Nations Unies. Soucieux d'atteindre cet objectif d'ici à 2028, il a lancé la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies en septembre 2017. La stratégie fixe des objectifs et définit clairement les responsabilités, et invite à prendre de nouvelles mesures en vue de mettre l'accent sur les activités de communication et le recrutement et de renforcer la rétention des femmes, en particulier aux postes de direction. Les hauts fonctionnaires y sont invités à atteindre des objectifs ambitieux mais réalistes, tout en tenant compte du fait que les entités des Nations Unies n'en sont pas toutes au même point et font face à des problèmes qui leur sont propres. En outre, un nouveau site Web relatif à la parité et à l'égalité des sexes a été mis sur pied par le Secrétariat. Il vise à appuyer et à suivre les progrès accomplis aux fins de la réalisation des objectifs arrêtés en la matière et met à la disposition des fonctionnaires et des responsables un ensemble de ressources pour les aider à élaborer des mesures progressistes.

74. Conscient du fait que la parité des sexes n'est pas qu'une question de chiffres, le Secrétariat s'emploie à faire évoluer la culture de l'Organisation et souhaite mettre fin aux préjugés inconscients qui se manifestent dans le processus de recrutement. En collaboration avec ONU-Femmes, le Secrétariat met actuellement sur pied un programme de formation sur les préjugés inconscients pour aider les membres du personnel, toutes catégories confondues, à cerner le problème et à en atténuer les effets. Par ailleurs, il a été procédé à un examen des directives nouvelles et existantes de façon à évaluer les conséquences qu'elles peuvent avoir sur la parité des sexes et

à les enrichir en vue de faciliter la rétention des femmes et la création d'un espace de travail inclusif qui encourage l'égalité femmes-hommes et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le recours à une terminologie non sexiste est systématiquement privilégié pour souligner et appuyer le changement culturel de l'Organisation.

75. Des mesures supplémentaires ont été prises pour veiller à ce que la procédure de recrutement respecte les objectifs du Secrétariat en matière de parité des sexes. À ce titre, un avis figurant dans les avis de vacance de poste témoigne de l'engagement de l'ONU en faveur de la parité des sexes et encourage les femmes à postuler. Il est ajouté dans tous les avis de vacance de poste pour lesquels une meilleure représentation des femmes est nécessaire en vue d'atteindre les objectifs fixés. Les objectifs de parité des sexes sont rappelés aux responsables des postes à pourvoir avant qu'ils évaluent les candidatures, et des informations sur le sujet sont communiquées aux départements et aux bureaux lors de réunions et de séances d'information périodiques. Inspira permet désormais aux responsables des postes à pourvoir d'avoir accès à des statistiques qui les aident à connaître le taux de représentation des deux sexes tout au long de la procédure de recrutement.

76. Le Secrétariat poursuit diverses activités de communication de façon à disposer d'un solide vivier de candidates aux postes clefs. Lorsque ces postes deviennent vacants, il s'adresse aux organisations professionnelles de femmes pour faire connaître les possibilités de carrière et attirer des candidates compétentes ayant différents profils. Le Secrétariat souhaite créer des synergies entre les entités des Nations Unies afin de parvenir à la parité des sexes. Pour ce faire, il collabore avec d'autres organisations dans le cadre du Réseau ressources humaines en vue d'attirer des femmes talentueuses à des postes à responsabilités et de mettre en commun les données qu'ils possèdent sur les candidates qualifiées.

77. Ces mesures ont d'ores et déjà donné des résultats concrets. Sous la direction du Secrétaire général, l'ONU est parvenue, pour la première fois, à établir la parité des sexes au Conseil de direction en début d'année.

e) Équilibre géographique

78. L'ONU fait appel à des personnes originaires des diverses régions du monde pour s'acquitter de son mandat. Dans un souci d'amélioration constante de la répartition géographique aux postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur, il est indiqué dans tous les avis de vacance qui portent sur des postes soumis au système des fourchettes souhaitables quels sont les États Membres non représentés ou sous-représentés, de façon à encourager les nationaux de ces pays à postuler. Il est rappelé aux départements et bureaux responsables des postes à pourvoir qu'il est nécessaire d'attirer, de repérer et de sélectionner les candidats qualifiés originaires des États Membres non représentés ou sous-représentés.

79. Les responsables des ressources humaines sont tenus informés de la représentation des États Membres afin que les responsables des postes à pourvoir puissent étudier comme il se doit les candidatures des nationaux des États Membres non représentés ou sous-représentés. Des rappels sont envoyés aux responsables tout au long de la procédure de recrutement, tandis qu'Inspira peut désormais signaler la nationalité du candidat et permettre ainsi de vérifier facilement s'il est originaire d'un des États Membres visés par la note relative à l'équilibre géographique. Il est procédé à une nouvelle vérification de la situation de l'État Membre dont est originaire chaque

candidat pressenti avant la transmission du dossier de candidature au chef de département ou de bureau, qui prend alors la décision finale en connaissance de cause.

80. Le Secrétaire général a présenté des propositions en vue de maintenir, voire d'augmenter, le nombre de postes d'administrateur soumis au système des fourchettes souhaitables (voir [A/73/372/Add.3](#)). Son objectif est d'établir un mécanisme plus efficace qui permette d'obtenir une répartition géographique équitable de tous les postes du Secrétariat financés au moyen du budget ordinaire.

81. Le Secrétaire général est déterminé à rendre le Secrétariat plus divers sur le plan régional et à faire en sorte que les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police soient mieux représentés, comme demandé par les organes délibérants de l'ONU. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires comportent désormais un indicateur relatif à la diversité régionale, de façon à mesurer les progrès accomplis d'une année à l'autre et à obtenir de meilleurs résultats en la matière. Les groupes régionaux sont les suivants : Groupe des États d'Afrique, Groupe des États d'Asie et du Pacifique, Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes, Groupe des États d'Europe orientale, et Groupe des États d'Europe occidentale et autres États². La diversité régionale du personnel du Secrétariat ainsi que de chaque entité a été analysée et schématisée pour la première fois (voir [A/73/372](#), annexe 3), et les données ainsi obtenues serviront de référence pour suivre les progrès accomplis à l'avenir. Les hauts fonctionnaires seront tenus de rendre compte chaque année des mesures qu'ils auront prises pour parvenir à une plus grande diversité régionale.

f) Perspectives professionnelles des agents de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées

82. À la soixante et onzième session, le Secrétaire général a présenté des propositions qui mettent l'accent sur l'évolution professionnelle et la promotion des agents des services généraux et des catégories apparentées à des postes d'administrateur et qui visent à ce que tous les candidats bénéficient du même traitement (voir [A/71/323](#), par. 53 à 58). À l'heure actuelle, les agents des services généraux et des catégories apparentées et les agents du Service mobile jusqu'à la classe FS-5 ne peuvent pas postuler aux emplois d'administrateur, sauf s'ils démissionnent ou s'ils sont lauréats du programme Jeunes administrateurs (en tant que candidats pour le passage de G à P ou de G à N), encore que dans ce cas, seuls 10 % des postes de jeunes administrateurs sont attribués aux lauréats du programme chaque année. Les agents des services généraux et des catégories apparentées et les agents du Service mobile jusqu'à la classe FS-5 n'ont donc que peu de chances de faire progresser leur carrière de cette manière.

83. En réponse aux propositions du Secrétaire général, l'Assemblée générale a demandé qu'il soit procédé à une analyse approfondie des conséquences que la suppression du concours pour le passage de G à P pourrait avoir sur les objectifs en matière de ressources humaines (voir [A/71/557](#), par. 44, et résolution [71/263](#) de l'Assemblée, par. 3). Faisant suite à la demande de l'Assemblée, le Comité Administration-personnel a prié son groupe de travail sur les perspectives professionnelles des agents des services généraux et des catégories apparentées d'examiner la question afin de déterminer les éventuelles répercussions des propositions sur les objectifs arrêtés en matière de ressources humaines, à savoir :

a) s'assurer que les intéressés possèdent les plus hautes qualités de travail, de

² Voir www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml.

compétence et d'intégrité ; b) parvenir à une répartition géographique équitable ; c) parvenir à la parité des sexes.

Qualités de travail, de compétence et d'intégrité exceptionnelles

84. Le niveau d'études, l'expérience professionnelle et les connaissances linguistiques des agents de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées ont été passés en revue de façon à déterminer quelles seraient les répercussions si les agents de ces catégories étaient autorisés à postuler aux emplois d'administrateur. Il est ressorti de cet examen que les intéressés avaient une connaissance approfondie de l'Organisation et une bonne compréhension de sa culture, de ses procédés et de ses outils.

85. Pour les postes de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées et pour la catégorie du Service mobile, il est demandé aux candidats d'avoir un diplôme d'études secondaires ou équivalent, mais l'analyse du niveau d'études de plus de 7 000 candidats à des postes ayant fait l'objet d'un avis dans Inspira (classes GS-5 à GS-7 et FS-3 à FS-5) depuis 2011 a révélé que la majorité d'entre eux (67 %) avaient un diplôme universitaire de premier cycle reconnu (licence ou équivalent) et environ un tiers (30 %) étaient titulaires d'un diplôme d'études supérieures (maîtrise ou équivalent, ou autre diplôme plus avancé). Compte tenu de cette situation, il est évident que les agents des services généraux et des catégories apparentées et les agents du Service mobile jusqu'à la classe FS-5 représentent une mine de talents inexploitées et qu'ils peuvent beaucoup apporter sur les plans de l'efficacité, de la compétence et de la performance.

86. Il a également été procédé à une analyse des compétences linguistiques des agents des services généraux (classes GS-5 à GS-7) et des agents du Service mobile (classes FS-3 à FS-5). L'Assemblée générale a en effet souligné que l'égalité des six langues officielles de l'ONU était d'une importance primordiale (voir résolution [71/328](#) de l'Assemblée, par. 2). Il est ressorti de l'analyse que 36 % des candidats sur lesquels l'analyse avait porté déclaraient parler couramment au moins deux langues officielles de l'Organisation.

Répercussions éventuelles sur la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes de la levée de la restriction imposée à la catégorie des services généraux et aux catégories apparentées

87. Selon les données disponibles en janvier 2018, environ 25 % des titulaires actuels de postes de classe GS-5 à GS-7 sont des nationaux d'États Membres non représentés ou sous-représentés. Le fait d'autoriser les intéressés à postuler des emplois d'administrateur permettrait d'améliorer l'équilibre géographique.

88. Au 31 janvier 2018, 50 % des titulaires de postes de classe GS-5 à GS-7 étaient des femmes. Dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, la représentation femmes-hommes est moins équilibrée, avec 45 % de femmes aux classes P-2 à P-4 et 35 % de femmes aux classes supérieures (P-5 à D-2). Sur le terrain, la proportion de femmes est de 33 % pour les classes P-2 à P-4 et de 26 % pour les classes P-5 à D-2. Le fait d'autoriser les femmes qualifiées de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées à présenter leur candidature à des postes d'administrateur permettra d'élargir le vivier des administratrices et aidera l'Organisation à atteindre son objectif en matière de parité des sexes.

Principe de l'égalité de traitement

89. Le Secrétaire général est fermement convaincu que le respect du principe de l'égalité de traitement passe par la levée de la restriction imposée aux agents de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées et aux agents de la catégorie du Service mobile (classes FS-1 à FS-5), qui ne sont actuellement pas autorisés à présenter leur candidature à des postes d'administrateur. Cette mesure permettra non seulement d'aligner les politiques du Secrétariat avec celles des autres entités des Nations Unies, mais également de renforcer la motivation des membres du personnel, en veillant à ce qu'il ne soit pas interdit à ceux-ci d'être recrutés simplement en raison de leur statut de fonctionnaire en activité de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées ou de la catégorie du Service mobile. Le Secrétariat a fait en sorte que le dispositif de sélection du personnel prévoit un examen minutieux de toutes les candidatures, que les candidats sélectionnés remplissent les conditions requises (notamment en ce qui concerne le niveau d'études, les connaissances linguistiques et l'expérience professionnelle) et que la question de la parité des sexes et de l'équilibre géographique soit dûment prise en considération.

90. S'appuyant sur les données qui montrent que les agents des services généraux et des catégories apparentées constituent un vivier de personnes qualifiées et expérimentées et sur les données concernant les répercussions positives sur la motivation du personnel, la parité des sexes et l'équilibre géographique, le Secrétaire général demande à l'Assemblée générale d'approuver sa proposition et d'autoriser tous les agents des services généraux et des catégories apparentées et les agents du Service mobile (classes FS-1 à FS-5) à postuler des emplois d'administrateur (jusqu'à la classe P-3) qui ne sont pas réservés aux lauréats du programme Jeunes administrateurs. À cet égard, il lui demande également de dissocier le concours de passage G à P du programme Jeunes administrateurs, qui continuera d'être utilisé pour recruter de jeunes administrateurs originaires des États Membres non représentés ou sous-représentés.

g) Communication

91. Outre les activités de communication que le Secrétaire général mène au bénéfice des candidates dans le cadre de sa stratégie en faveur de la parité des sexes, le Secrétariat s'emploie activement à diffuser des informations auprès des principaux groupes de candidats (entre autres, les candidats qui sont originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés ou de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, et les jeunes). Des séances d'information sont organisées à l'intention des missions permanentes, à New York, et de divers groupes dans le monde entier. Ciblant les candidats potentiels originaires d'États Membres sous-représentés ou non représentés, des campagnes de communication ont été menées en Angola, au Brésil, au Canada, en Chine, aux États-Unis, en Israël, au Japon, à Monaco, en Norvège, à Oman, en République populaire démocratique de Corée et au Royaume-Uni.

92. Le programme Jeunes administrateurs a contribué aux efforts en direction des États Membres sous-représentés ou non représentés. La participation au programme a augmenté, parallèlement au nombre de jeunes administrateurs originaires des pays participants qui sont inscrits sur la liste de candidats présélectionnés. Entre la mi-2015 et la fin de 2017, plusieurs États Membres ont changé de catégorie, passant de la catégorie des États sous-représentés à celle des États se situant dans la fourchette optimale, dont le Kirghizistan, la Lettonie, le Monténégro, la Pologne, la Slovaquie, la Somalie, la Tchéquie et la Turquie.

93. Soucieux d'appuyer les initiatives du Secrétaire général en faveur de la diversité et de l'intégration sur le lieu de travail, le Secrétariat a mené diverses activités de communication auprès d'organismes nationaux et d'organisations internationales en vue d'attirer des personnes handicapées. Il a ainsi collaboré avec le Programme des Nations Unies pour le développement et le programme des Volontaires des Nations Unies et participé à plusieurs activités de communication et de création de réseaux aux fins de la mise en commun des meilleures pratiques en matière d'emploi des personnes handicapées.

Ouverture aux jeunes

94. Le Secrétaire général accorde une importance primordiale à la participation des jeunes aux activités de l'Organisation. Dans le cadre des mesures qu'il prend pour améliorer la représentation géographique, le Secrétariat s'est adressé à des jeunes diplômés du monde entier à la faveur du programme Jeunes administrateurs et de son programme de stages. Il s'est notamment tourné vers les universités pour qu'elles diffusent les avis de vacance de poste sur leurs sites d'offres d'emploi. Il a réussi à mettre en place une coopération fructueuse avec les universités et s'attache désormais à nouer des liens avec les associations d'anciens étudiants.

95. Le Secrétariat continue de recourir de plus en plus fréquemment aux médias sociaux dans le cadre de ses activités de communication. Il a ainsi renforcé sa présence en ligne et utilise les trois sites les plus populaires : Facebook (plus de 900 000 abonnés), Twitter (plus de 60 000 abonnés) et LinkedIn (près d'un million d'abonnés). Le recours aux médias sociaux s'est révélé d'un bon rapport coût-efficacité pour certaines catégories professionnelles (cadres moyens et supérieurs). Le Secrétariat étudie actuellement d'autres options pour tirer profit des plateformes de recrutement en ligne de façon plus ciblée et efficace.

96. Les candidats sont désormais tenus de remplir un questionnaire sur Inspira, qui permet de savoir comment ils ont trouvé l'offre d'emploi à laquelle ils répondent et, partant, d'évaluer l'efficacité des activités de communication. D'après les résultats ainsi recueillis, le nombre de candidats ayant postulé grâce aux activités de communication menées par le Secrétariat est en hausse constante : 25 % de candidats seraient ainsi concernés selon les données les plus récentes.

3. Motivation du personnel

97. Pour la première fois, le Secrétariat a procédé à une enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies. Cette enquête a permis de recueillir l'opinion du personnel sur diverses questions : il s'agissait de savoir quels étaient les forces du Secrétariat et les éléments à améliorer et d'aider le Secrétariat à planifier ses initiatives, dans un souci d'amélioration constante dans tous les domaines clefs.

98. D'après les résultats de l'enquête, le personnel du Secrétariat est motivé (72 % de réponses positives) et en phase avec les objectifs de l'Organisation (70 % de réponses positives). L'enquête a également mis en évidence certaines pistes d'amélioration, nécessaires à l'instauration d'un environnement de travail porteur.

99. L'enquête portait sur trois domaines essentiels à l'exécution des mandats de l'Organisation :

a) **Motivation du personnel** : Pour mesurer les niveaux de fierté, d'énergie et d'optimisme des membres du personnel vis-à-vis de leur travail au Secrétariat ;

b) **Positionnement stratégique** : Pour déterminer si les membres du personnel comprennent le lien qui existe entre le travail qu'ils effectuent à titre individuel ou en équipe, d'une part, et les objectifs poursuivis par l'Organisation, d'autre part ;

c) **Souplesse de l'Organisation** : Pour savoir si les membres du personnel, les équipes et le Secrétariat sont suffisamment souples et équipés pour s'adapter à l'évolution de leur environnement.

100. Deux autres thèmes chers à l'ONU ont été abordés dans l'enquête, à savoir la volonté d'amélioration continue et les questions relatives à la parité des sexes et à la diversité. Tous les membres du personnel civil ont été invités à participer à l'enquête entre le 4 et le 18 décembre 2017.

a) Principales constatations

101. Le taux de participation a atteint 39 % (soit plus de 14 000 membres du personnel), signifiant ainsi que les réponses obtenues sont véritablement représentatives de l'ensemble du personnel.

102. D'après l'analyse des résultats, le personnel est fortement motivé et en prise avec les objectifs poursuivis par l'Organisation, étant donné que les mesures relatives à la motivation du personnel et au positionnement stratégique font état de résultats nettement supérieurs à ceux enregistrés dans le cadre d'enquêtes analogues menées dans le secteur public. Les membres du personnel sont motivés et fiers de travailler à l'ONU. Ils savent que leur travail contribue à la réalisation des objectifs de l'Organisation, apprécient l'existence d'une réelle collaboration avec les collègues, et ne craignent pas de demander de l'aide en cas de besoin. Parmi les points forts, il faut citer la fierté que les membres du personnel du Secrétariat tirent de leur travail (près de 90 % de réponses positives), le soutien de la diversité, la collaboration avec les collègues, et l'importance accordée à l'éthique et à l'intégrité (plus de 75 % de réponses positives pour chacun de ces points).

103. Les résultats ont également mis en évidence les domaines dans lesquels le Secrétariat peut encore progresser. Les membres du personnel connaissent les modalités à appliquer pour signaler des manquements aux normes déontologiques, mais il vaut mieux soutenir les initiatives et les mesures de protection contre les représailles et communiquer davantage à ce sujet. Concernant l'environnement de travail, le personnel ne craint pas de demander de l'aide en cas de besoin. Néanmoins, il apparaît aussi que le Secrétariat doit continuer de mettre l'accent sur les activités de formation et de perfectionnement.

104. D'importants écarts apparaissent lorsque les données sont ventilées par catégories de personnes interrogées. Par exemple, les hommes expriment des opinions plus favorables que les femmes, particulièrement en ce qui concerne les questions de parité des sexes et de diversité. Ces résultats soulignent à quel point la stratégie du Secrétaire général en faveur de la parité des sexes est primordiale.

b) Diffusion des résultats et prochaines étapes

105. Les chefs de département et de bureau sont habilités à examiner et à analyser les résultats concernant l'entité qu'ils dirigent, en étroite collaboration avec les membres de leur personnel. Pour ce faire, le Secrétariat a mis à leur disposition toute une gamme de services d'appui, et a commencé par organiser une séance d'information sur le sujet à l'intention des hauts fonctionnaires. Une série de séances

de formation virtuelles a ensuite été organisée pour apprendre aux personnes référentes de chaque entité à se servir du portail recensant les résultats de l'enquête et à analyser ceux-ci. Enfin, des séances d'information ont été organisées pour tous les services afin qu'ils puissent tirer profit des résultats de l'enquête pour renforcer le dialogue avec le personnel et élaborer des plans d'action.

106. Tous les départements et bureaux sont tenus d'élaborer un plan d'action, en collaboration avec le personnel. La mise en œuvre de ces plans se poursuivra tout au long de 2018 et 2019, avec l'appui et sous la supervision du Département de la gestion, et une nouvelle enquête sur la motivation du personnel sera menée à la fin de 2019. Les départements et les bureaux pourront ainsi savoir quels sont les domaines dans lesquels ils ont progressé et ceux sur lesquels ils doivent mettre l'accent pour 2020 et au-delà.

C. Gestion de la performance

107. Le projet de réforme de la gestion préconisé par le Secrétaire général consiste à mettre en place un système solide et transparent visant à planifier et à évaluer la performance du personnel, ainsi que des mécanismes destinés à récompenser les fonctionnaires très performants et à appuyer ceux dont les résultats sont insuffisants. Dans le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale afin de donner une vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines ([A/71/323](#)), le Secrétaire général a décrit une réforme de la gestion de la performance en deux temps, qui consisterait d'abord à conférer plus de crédibilité et de fiabilité aux évaluations de la performance, avant de l'ériger expressément en critère décisif d'avancement de la carrière au sein de l'Organisation. La mise en œuvre de la première phase de cette stratégie a débuté en 2017 et s'achèvera en 2019. Les progrès accomplis à cet égard étaient axés sur trois objectifs principaux :

- a) Améliorer l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à gérer la performance ;
- b) Renforcer les compétences et l'appui en matière de ressources humaines ;
- c) Renforcer l'objectivité, la transparence et la cohérence du système de gestion de la performance.

108. Lors de l'élaboration de cette stratégie, le Secrétariat a tenu compte des vues et des décisions relatives à la gestion de la performance que l'Assemblée générale a formulées dans ses résolutions [65/247](#), [68/252](#), [68/265](#) et [71/263](#), dans lesquelles la nécessité de combler les lacunes du système actuel de gestion de la performance a été mise en relief. La stratégie tient compte de l'initiative que le Secrétaire général a prise en vue de renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité au sein de l'Organisation, qui a été décrite dans ses rapports publiés sous les cotes [A/72/492/Add.1](#) et [A/72/773](#) et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/266 B](#). Elle tient également compte des observations formulées par le Médiateur, des conclusions issues des examens internes et des opinions exprimées par les supérieurs hiérarchiques et les fonctionnaires.

1. Améliorer l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à gérer la performance

109. L'amélioration de l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à gérer la performance des fonctionnaires est au cœur des mesures de réforme entreprises par le Secrétaire général. Afin de mieux comprendre les forces et les faiblesses du système actuel et de mieux guider l'élaboration des plans destinés à l'améliorer, une analyse des lacunes

a été effectuée en 2017. Celle-ci portait sur 188 membres du personnel d'encadrement, répartis dans six lieux d'affectation et six missions, ainsi que des fonctionnaires de différents services des ressources humaines et services juridiques et du Bureau du Médiateur.

110. Les données recueillies dans le cadre de cette analyse corroborent les études précédentes que le Secrétariat avait menées en interne. Les participants ont indiqué que la gestion de la performance pouvait être améliorée en prenant notamment les mesures suivantes :

- a) Renforcer le cadre d'évaluation grâce à un recours systématique au système de notation ;
- b) Assurer la cohérence entre les plans de travail individuels et ceux de l'ensemble de l'équipe ou du département ;
- c) Améliorer le système e-performance ;
- d) Renforcer le principe de responsabilité en matière de gestion ;
- e) Tenir les fonctionnaires et le personnel d'encadrement informés des ressources de gestion de la performance mises à leur disposition.

111. Si la mise en œuvre du système de gestion de la performance a posé quelques problèmes, les responsables ont néanmoins indiqué que le cadre actuel contenait suffisamment de dispositifs et mécanismes, les aidait à planifier les activités, stimulait la participation du personnel et leur permettait de reconnaître le mérite des fonctionnaires. Ils ont signalé que le système s'était amélioré ces dernières années. En effet, nombreux sont ceux qui considèrent que le renforcement des activités de formation et de sensibilisation menées au Secrétariat a permis aux fonctionnaires de prendre davantage conscience de leurs responsabilités et de mieux respecter la procédure établie dans le système e-performance. C'est pourquoi la formation des responsables restera prioritaire à court et à long terme. Au cours de la période considérée, 1 790 responsables ont participé au Programme de formation à l'intention du personnel de direction et d'encadrement sur le Système de gestion de la performance et de perfectionnement, formation obligatoire pour tous les membres du personnel ayant des fonctions de supervision. Une version en ligne du programme a été établie pour qu'un plus grand nombre de responsables à l'échelle du Secrétariat puisse avoir accès à cette formation.

112. En 2017, le Secrétariat a entrepris de mettre au point une nouvelle méthode souple de gestion de la performance, visant notamment à promouvoir une concertation continue, la collaboration et le renforcement du principe de responsabilité en matière de résultats. Au début de 2018, le Secrétariat a procédé à une évaluation de l'état de préparation de l'Organisation avec le concours de consultants externes. Cette évaluation a permis d'identifier plusieurs solutions pour mettre en œuvre la méthode de gestion de la performance, qui tenaient compte des considérations politiques, techniques, comportementales et culturelles, et de recenser les besoins liés à la gestion des ressources, du temps et du changement, en vue d'appuyer la mise en œuvre de ladite méthode. Cette dernière sera mise à l'essai dans trois départements pilotes et les retours d'expérience seront recueillis et examinés avant qu'elle ne soit intégrée dans l'ensemble du Secrétariat.

113. Les documents relatifs à l'e-performance établis pour les périodes 2017-2018 et 2018-2019 ont fait l'objet de modifications en vue d'améliorer le principe de responsabilité des supérieurs hiérarchiques en matière de résultats. Ainsi, la

compétence intitulée « gestion de la performance » est générée automatiquement pour tous les premiers notateurs, ce qui permet de s'assurer que les résultats obtenus en la matière sont évalués par leurs supérieurs hiérarchiques. Cette mesure vise à faire en sorte que les responsables suivent plus étroitement les progrès accomplis par leurs subordonnés immédiats en vue de respecter les délais fixés dans le cadre du système de performance. Des renseignements sur les personnes placées sous la supervision d'un responsable seront mis à disposition du premier notateur de ce dernier, de manière à renforcer le principe de responsabilité des supérieurs hiérarchiques eu égard à la gestion de la performance et à accroître la fiabilité et la crédibilité des évaluations de la performance.

2. Renforcer les compétences et l'appui en matière de ressources humaines

114. Les équipes locales de gestion des ressources humaines jouent un rôle essentiel en apportant aux fonctionnaires et responsables une assistance pour la gestion de la performance. Elles leur fournissent des directives et des conseils sur la conduite à adopter, les procédures à suivre et les délais à respecter, et rendent compte des situations délicates et des conflits survenus entre des fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques. Dans le cadre de l'analyse des lacunes entreprise en 2017, le manque de connaissances et de confiance chez les spécialistes des ressources humaines ont été analysés au moyen d'une enquête, à laquelle 106 professionnels ont été invités à participer et 71 ont effectivement répondu. Les résultats de cette enquête ont révélé que les spécialistes des ressources humaines étaient compétents et confiants dans de nombreux domaines de la gestion de la performance, mais qu'il fallait néanmoins mettre davantage de supports écrits et d'outils de formation à leur disposition, notamment dans des domaines tels que la gestion des résultats inférieurs aux attentes.

115. Le Secrétariat a redoublé d'efforts pour apporter un appui aux spécialistes des ressources humaines, en élaborant et en appliquant de nouvelles procédures d'objection, en organisant à leur intention une formation à la gestion de la performance (à laquelle ont participé 252 personnes) et en créant de nouveaux outils propres à faciliter les efforts déployés dans les domaines suivants :

- a) Les mesures visant à remédier à l'insuffisance des résultats ;
- b) Le Programme de formation obligatoire à l'intention du personnel de direction et d'encadrement sur le Système de gestion de la performance et de perfectionnement ;
- c) Le renforcement des bilans d'étape.

Plusieurs documents directifs à l'intention de toutes les parties prenantes, notamment les spécialistes des ressources humaines, ont été ajoutés au portail des ressources humaines, dont les pages relatives à la gestion de la performance ont été actualisées. La version en ligne du Programme de formation obligatoire à l'intention du personnel de direction et d'encadrement sur le Système de gestion de la performance et de perfectionnement, qui sera lancée en 2018, permettra d'appuyer les efforts déployés par les spécialistes des ressources humaines en vue de faire en sorte que tous les responsables puissent bénéficier de cette formation. Un guide de la gestion par cas destiné à venir en aide à ces spécialistes en cas de difficultés liées à la performance est en cours d'élaboration et sera publié en 2019.

3. Renforcer l'objectivité, la transparence et la cohérence du système de gestion de la performance

116. Dans sa résolution 71/263, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'analyser les tendances relatives au taux d'établissement des rapports de performance et d'en rendre compte. En 2017, le Secrétaire général a publié sur iSeek un rapport sur le respect de la procédure relative à l'e-performance pour la période 2016-2017, de manière à mieux faire connaître le système de gestion de la performance et à rendre ce processus plus transparent. Le rapport porte sur les taux de respect de la procédure prévue par le système e-performance, en fin de période, pour les trois dernières périodes (85 % pour 2014/15, 87 % pour 2015/16 et 90 % pour 2016/17).

117. Dans le cadre de l'amélioration du système de gestion de la performance, le respect des procédures de gestion de la performance figurait parmi les objectifs énoncés dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires. Ces contrats font écho aux priorités établies par les chefs d'entité et prennent la forme de plans de travail dans chaque département, bureau ou mission. Au fil des ans, on a constaté une amélioration des taux d'établissement des rapports en fin de période. Si cette amélioration constitue une évolution positive, les moyens de suivi qui ont été affinés grâce au nouveau tableau de bord mis au point dans l'outil HR Insight montrent qu'il faut assurer un suivi continu pour faire en sorte que toutes les activités prévues dans le cadre de la procédure d'évaluation sont achevées dans les délais prescrits.

D. Apprentissage et organisation des carrières

118. Pour rester tourné vers l'avenir, le Secrétariat doit veiller à ce que son personnel possède les connaissances, les compétences et les capacités nécessaires pour faire un travail de qualité dans des conditions difficiles. En 2014, le Secrétariat a entrepris de mettre au point une stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières qui lie l'apprentissage et la formation des fonctionnaires à l'évolution continue de leurs perspectives professionnelles. Une évaluation des besoins de formation au Secrétariat a été menée, de manière à aligner la stratégie sur les priorités dans ce domaine pour l'ensemble de l'Organisation. Des données ont été recueillies auprès de plus de 200 fonctionnaires, ce qui a permis de recueillir les vues du personnel concernant les besoins de formation et de recenser les priorités et les lacunes à cet égard.

1. Programmes de formation au Secrétariat

119. Pour que les normes de conduite soient appliquées de manière cohérente dans l'ensemble de l'Organisation, les fonctionnaires du Secrétariat sont tenus de suivre un ensemble de programmes de formation obligatoires :

- a) Basic Security in the Field (Sécurité de base sur le terrain) ;
- b) Prévention du harcèlement sexuel et des abus par le personnel des Nations Unies – travailler en harmonie ;
- c) L'ONU avec nous – Le VIH sur le lieu de travail ;
- d) Déontologie et intégrité aux Nations Unies ;
- e) Sensibilisation à la sécurité de l'information aux Nations Unies ;
- f) Preventing Fraud and Corruption at the UN (Prévenir les cas de fraude et de corruption à l'ONU) ;

- g) Responsabilités des Nations Unies en matière de droits de l'homme ;
- h) Je connais le genre : une introduction sur l'égalité femmes-hommes ;
- i) Prévention de l'exploitation et des abus sexuels.

120. En outre, plus de 41 000 programmes de formation ont été offerts au personnel, dont un guide actualisé pour les entretiens d'appréciation des compétences contenant des informations sur les préjugés inconscients, des programmes de renforcement des capacités de gestion et d'encadrement, et des programmes Langues et communication. Ces programmes sont destinés aux fonctionnaires en poste dans les lieux d'affectation du Secrétariat.

121. Afin de renforcer l'appui général qu'il fournit aux spécialistes des ressources humaines dans des domaines intéressant la gestion des aptitudes, le Secrétaire général a recensé quatre priorités : mettre en place un nouveau modèle de direction ; renforcer encore la formation en ligne ; mettre au service des réformes de l'Organisation, notamment eu égard à la mobilité, à l'organisation des carrières et à la mise en service d'Umoja ; organiser une enquête sur la motivation du personnel.

2. Un nouveau modèle de direction

122. Le modèle de direction et d'encadrement du Secrétariat a été complété par une série de nouvelles compétences en la matière, conformément au modèle de leadership du système des Nations Unies, approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination. Ces compétences figurent dans le cadre révisé de gestion de la performance du Secrétariat. Elles permettent de définir clairement les attentes en matière de performance et d'obliger le personnel d'encadrement à rendre des comptes à cet égard, tout en établissant une corrélation entre lesdites attentes et la formation, de manière à aider ledit personnel à acquérir les compétences requises. Ces nouvelles compétences visent à stimuler et à améliorer la sélection, le perfectionnement et l'évaluation du personnel d'encadrement et de direction de l'Organisation, en adaptant la vision commune du rôle de la direction aux besoins de l'Organisation.

123. Afin d'appuyer ce modèle, une plateforme de formation destinée au personnel d'encadrement et de direction est en cours d'élaboration en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies. Les ressources numériques et les données d'expériences disponibles sur cette plateforme visent à aider les responsables à surmonter les difficultés et à s'acquitter des tâches et responsabilités qui leur sont confiées au quotidien. La plateforme sera assortie d'un système de mentorat, grâce auquel les membres du personnel d'encadrement et de direction pourront consulter des mentors, qui les aideront à se familiariser avec leurs nouvelles attributions.

3. Renforcer la formation en ligne

124. Pour rendre la formation plus accessible à tous les fonctionnaires et mieux répondre à l'évolution des besoins de manière souple et économique, de nombreux programmes continuent d'être proposés sur des plateformes en ligne. Le système de gestion de la formation d'Inspira reste la plateforme principale et fait office de base de données de référence pour la formation au Secrétariat. En outre, le Secrétariat a uniformisé un nouveau système permettant de suivre une formation interactive et collaborative. Ce système sera utilisé pour étendre la gamme de formations offertes en ligne par le Secrétariat.

125. La bibliothèque de ressources didactiques en ligne Lynda.com a été mise en place en 2017 en vue de mettre à la disposition des fonctionnaires une multitude de ressources de qualité. Elle compte actuellement 11 000 utilisateurs et propose des petites vidéos pédagogiques (de moins de 5 minutes) et des cours diffusés sous forme de vidéos. Elle a permis de fournir un meilleur accès aux outils d'apprentissage aux fonctionnaires en poste dans tous les lieux d'affectation, dont beaucoup travaillent sur le terrain.

4. La formation au service des réformes de l'Organisation

126. Un appui ciblé est actuellement mis en place à l'intention des fonctionnaires qui se voient confier de nouvelles attributions. Outre les cours d'initiation et les services de mentorat qu'il offre au personnel du programme Jeunes administrateurs, le Secrétariat étudie de nouveaux moyens d'étendre la portée du programme de mentorat grâce à une plateforme en ligne dédiée aux fonctionnaires qui s'apprentent à exercer des fonctions de direction. Il a également reconfiguré la plateforme d'initiation en ligne pour permettre au personnel nouvellement recruté ou transféré d'accéder à des programmes de formation ayant expressément trait à leurs fonctions et lieu d'affectation. Le programme d'orientation professionnelle a lui aussi été restructuré pour offrir au personnel, partout dans le monde, un accès à des conseils confidentiels sur Internet.

127. Afin de soutenir les efforts qu'il a déployés pour veiller à ce que le lieu de travail soit placé sous le signe de la diversité et de l'inclusion, le Secrétariat, agissant en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement, a commencé à mettre sur pied, à l'intention des fonctionnaires et du personnel d'encadrement, une formation en ligne sur l'intégration des personnes handicapées et à élaborer des supports d'apprentissage et de référence sur le travail avec des personnes handicapées.

128. Un projet a été lancé en vue d'harmoniser l'apprentissage des langues dans l'Organisation et de déterminer le niveau requis de maîtrise de la langue pour chacune des six langues officielles. Le cadre général du programme linguistique de l'ONU a été établi et contient une définition de chacun des quatre niveaux de compétence linguistique, qui aidera à élaborer des directives sur les exigences linguistiques énoncées dans les avis de vacance, à arrêter une approche cohérente du multilinguisme et à dresser un inventaire des compétences linguistiques du personnel, en application de la résolution 71/328 de l'Assemblée générale.

129. Le Secrétariat a continué de dispenser une formation à l'utilisation d'Umoja et mis au point et actualisé les moyens de formation qui y sont offerts dans le domaine des ressources humaines. Des guides pratiques ont été établis et révisés pour expliquer le nouvel ensemble de prestations auxquelles ont droit les administrateurs recrutés sur le plan international, la mise en service du formulaire Umoja de déclaration annuelle et la procédure à suivre à cet égard, l'amélioration du suivi des échéances en fin de période et la mise en œuvre de la procédure révisée de traitement des demandes d'indemnité pour frais d'étude dans Umoja. Des formations en ligne sur les fonctions d'affichage des ressources humaines dans Umoja et les feuilles de saisie des services pour les agents certificateurs ont été élaborées et publiées pour remplacer les cours en présentiel.

E. Santé et bien-être du personnel

1. Priorités

130. Le Secrétariat a entrepris de mettre en œuvre des mesures systémiques, globales et fondées sur des données factuelles visant à améliorer la santé, la sécurité et l'accès aux soins de tous les fonctionnaires de l'ONU, quel que soit leur lieu d'affectation. Les domaines d'intervention prioritaires pour le présent exercice biennal étaient axés sur la promotion de la santé, la sécurité et la santé au travail, la réduction des congés de maladie, l'appréciation systématique des risques pour la santé, la planification de services d'appui, l'amélioration de la gestion de la sécurité et de la qualité des soins de santé, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation à l'intention du personnel civil et en tenue.

2. Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques

131. Dans le cadre de ses activités de prévention des maladies chroniques et de promotion de la santé, le Secrétariat a alloué 190 000 dollars au lancement, en septembre 2017, d'un grand défi mondial pour la santé, qui a permis de sensibiliser 3 143 fonctionnaires en poste dans 43 lieux d'affectation. Cette initiative a été couronnée de succès, le Secrétariat ayant été classé au deuxième rang parmi 238 organisations privées et associations à but non lucratif dans le monde entier, sur la base du niveau de participation, de réussite et de sensibilisation. Les participants ont indiqué que le défi avait contribué à améliorer considérablement leur état de santé. Il leur avait notamment permis de perdre du poids, de cesser de prendre des médicaments pour le traitement de maladies chroniques, de mieux dormir et de réduire leur stress.

132. En février 2018, le Secrétariat a publié, à l'intention des fonctionnaires en voyage officiel et des agents de santé de l'Organisation des Nations Unies, des recommandations relatives à la vaccination et à la prévention primaire du paludisme, dans lesquelles il a fourni des directives précises sur les vaccins et traitements préventifs exigés ou recommandés pour certaines destinations.

133. Plusieurs outils et modèles ont été mis au point et publiés pour anticiper d'éventuelles situations d'urgence sanitaire publique, notamment des plans d'atténuation des risques (en anglais et en français), pour les maladies suivantes : le virus Zika (avril 2017), le choléra (juin 2017), la fièvre de Lassa (février 2018), le paludisme (en cours d'élaboration), et la peste à Madagascar (novembre 2017). Des pages Web dédiées à la santé ont été créées sur le portail des ressources humaines, notamment des pages consacrées à des maladies précises, ainsi qu'une page sur les conseils de santé en voyage.

3. Sécurité et qualité des soins de santé

134. Le Secrétariat a fait des progrès concernant l'amélioration des soins de santé et de la sécurité du personnel. La description du poste de chef du service médical a été remaniée et l'on s'efforce de pourvoir ces postes dans les missions. La vérification des compétences du personnel de santé provenant des pays fournisseurs de contingents est en cours sous la direction du Secrétariat. Des activités de perfectionnement professionnel ont été organisées à l'intention du personnel de santé sous forme de séminaires en ligne et de séances de formation en vue de promouvoir l'application de normes régissant les pratiques professionnelles.

135. L'Organisation a établi des normes internationales en matière de qualité des soins de santé et de sécurité des patients, en vue de relever le niveau de ces soins. Un manuel, un guide d'évaluation et un guide de mise en œuvre sont également disponibles. Le système EarthMed a fait l'objet de remaniements pour faciliter les réponses aux questions cliniques et renforcer ainsi l'ensemble des soins cliniques. Le suivi des patients permet d'évaluer et d'améliorer les analyses effectuées en laboratoire, le recours aux antibiotiques, la surveillance des maladies chroniques et le respect des calendriers de vaccination.

4. Sécurité et santé au travail

136. Le Secrétariat a mis l'accent sur la mise en œuvre des trois principaux éléments ci-après du cadre pour la sécurité et la santé au travail, établi par le Comité de haut niveau sur la gestion : i) le renforcement des activités de sensibilisation ; ii) le signalement des incidents ; iii) l'élaboration de politiques.

137. Les équipes chargées de la sécurité et de la santé au travail ont été accréditées en externe. Dans ce cadre, 115 fonctionnaires, notamment des membres du personnel médical en poste dans différents lieux d'affectation, ont été formés aux principes régissant la sécurité et la santé au travail, de manière à mieux faire connaître ces questions et leur importance.

138. En ce qui concerne le signalement des incidents, on peut consigner des informations médicales dans le système EarthMed, et indiquer si une maladie ou une blessure est liée au travail. Il s'agit là d'un premier pas vers la mise en place d'un système global d'établissement de rapports sur la sécurité et la santé au travail. Prévues pour 2018, la mise en service dans EarthMed d'un module de sécurité à grande échelle permettra de mieux consigner les incidents dans le système et d'améliorer l'analyse détaillée de ces données.

139. Le Secrétaire général est déterminé à faire en sorte que le personnel travaille dans des locaux ne présentant aucun danger pour sa sécurité et sa santé, conformément à l'obligation de prudence et de diligence qui incombe à l'Organisation. Il a donc publié une circulaire sur la mise en place d'un système de gestion de la sécurité et de la santé au travail ([ST/SGB/2018/5](#)).

140. Une méthode de vérification d'aptitude médicale fondée sur le risque et accélérée a été mise en place pour effectuer les vérifications préalables au recrutement et les renouvellements de contrat, ce qui a permis de concentrer les ressources sur les membres du personnel à risque. Cette nouvelle méthode permet également d'accélérer l'entrée en fonctions des nouvelles recrues. Entre septembre 2017 et août 2018, le Secrétariat a reçu quelque 4 000 demandes de vérification d'aptitude médicale. Environ 2 900 dossiers (soit 62 %) ont été approuvés dans le cadre de la procédure accélérée qui élimine l'obligation de soumettre le fonctionnaire à un examen médical et d'effectuer des radiographies ou des analyses de sang, ce qui a permis d'économiser à peu près 800 000 dollars.

141. En 2017, un nouveau système automatisé d'octroi des autorisations médicales de voyager a été établi et mis à l'essai pour le personnel en poste au Siège à New York. Ce système garantit que chaque demande de voyage présentée dans Umoja passe par la procédure d'autorisation de voyage.

142. Ces initiatives se sont appuyées sur les directives et les politiques adoptées par l'équipe spéciale sur le devoir de protection du Comité de haut niveau sur la gestion. Une nouvelle méthode d'évaluation des risques pour la santé dans les lieux

d'affectation a été établie en collaboration avec les services médicaux d'autres organismes des Nations Unies et adoptée par le Comité. Cette nouvelle méthode permet d'uniformiser l'évaluation des risques pour la santé physique et psychosociale et de garantir la disponibilité et l'accessibilité des services de soins de santé dans les lieux d'affectation des Nations Unies. Elle prévoit par ailleurs des mesures d'atténuation des risques et illustre les efforts considérables de collaboration déployés entre les directeurs des services médicaux des organismes des Nations Unies et les conseillers du personnel chargés de la gestion du stress. Elle a été associée à une nouvelle méthode d'évaluation des hôpitaux de référence des lieux d'affectation hors siège, qui est fondée sur des normes internationalement admises et que le Secrétariat utilise systématiquement. Le Secrétariat a également mis en œuvre de nouvelles politiques en matière de vaccination et de pollution de l'air.

5. Santé mentale et bien-être du personnel

a) Stratégie relative à la santé mentale

143. Le Secrétaire général est conscient que les besoins du personnel en matière de santé mentale doivent être pris en compte sur le lieu de travail, notamment dans les situations difficiles sur le terrain. Les problèmes de santé mentale sont considérés comme l'un des principaux facteurs d'absentéisme justifié par un congé de maladie ou une invalidité permanente. On a mené une vaste enquête sur la santé mentale, à laquelle ont participé plus de 17 000 fonctionnaires de 11 entités des Nations Unies. Il ressort de cette enquête qu'il faut apporter une aide au personnel souffrant de problèmes de santé mentale. En effet, très peu de fonctionnaires ayant des troubles psychiques reçoivent le soutien dont ils ont besoin. Après avoir analysé les données recueillies dans le cadre de l'enquête, le Comité de haut niveau sur la gestion a approuvé, en 2017, la stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail dans le système des Nations Unies.

144. La stratégie a été lancée en 2018 en vue d'instaurer un climat de travail qui favorise le bien-être mental et physique et soutient les fonctionnaires présentant des troubles psychiques.

b) Soutien psychosocial

145. Des moyens novateurs sont actuellement mis en place pour apporter un soutien psychosocial aux fonctionnaires et en faire bénéficier un plus grand nombre, à la fois au Siège et dans les bureaux extérieurs. Ainsi, une formation est offerte en ligne sur le renforcement de la résilience, les habitudes de sommeil et la gestion du stress. Des sessions de formation de formateurs ont été organisées à l'intention des fonctionnaires et des conseillers du personnel chargés de la gestion du stress des organismes des Nations Unies en poste dans des bureaux extérieurs ou dans des commissions régionales ou affectés à des opérations sur le terrain. Plus de 400 fonctionnaires en poste dans différents lieux d'affectation hors siège ont ainsi reçu une formation au cours des six premiers mois qui ont suivi la mise en place de ces sessions.

c) Gestion des congés de maladie

146. La gestion rapide des cas de congés maladie de longue durée vise à permettre aux fonctionnaires susceptibles de se rétablir totalement de revenir travailler le plus rapidement possible. Des outils de gestion par cas ont été élaborés et le personnel médical du Secrétariat et des organismes, fonds et programmes a été formé pour identifier les fonctionnaires qui peuvent reprendre le travail.

147. Un groupe chargé de l'amélioration des services a établi un outil standard de gestion administrative des congés de maladie, qui s'applique à la fois aux fonctionnaires qui relèvent d'Umoja et aux membres du personnel des organismes, fonds et programmes.

148. Le Secrétariat a collaboré avec les départements et les bureaux en vue de mieux harmoniser les attestations de congé de maladie et les procédures de vérification d'aptitude médicale. À l'heure actuelle, l'accent est mis sur l'élaboration de modules techniques dans EarthMed en vue de créer un outil standard qui permettra de traiter les cas tout en préservant la confidentialité des données et en améliorant la fiabilité et la qualité des informations. Cela permettra de mener de nouvelles interventions ciblées.

149. La réduction des congés de maladie est l'un des principaux indicateurs de performance du Secrétariat. Pour l'exercice biennal 2014-2015, le nombre moyen de jours de congé de maladie par an et par fonctionnaire s'élevait à 7,5 jours. Selon les données disponibles dans Umoja, cette moyenne pourrait être ramenée à 6,6 jours pour la période 2016-2017.

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

150. Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à prendre note du présent rapport et à approuver les recommandations tendant à :

- a) Étendre aux agents des services généraux et des catégories apparentées et aux agents du Service mobile jusqu'à la classe FS-5 le principe de l'égalité de traitement de tous les candidats à des postes de la catégorie des administrateurs des classes P-1 et P-2 (hors programme Jeunes administrateurs) et de la classe P-3 ;
- b) Dans le cadre du programme Jeunes administrateurs, ne plus donner la possibilité de nommer à des postes des classes P-1 et P-2 des lauréats des concours de passage de G à P, de sorte que les postes relevant du système des fourchettes optimales soient pourvus exclusivement par des candidats originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés ;
- c) Ramener de 45 à 30 jours la durée normale d'affichage des avis de vacance de poste spécifiques pour la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ;
- d) Relever le plafond de rémunération fixé pour les retraités percevant une pension de retraite à l'équivalent de six mois de traitement au point médian du barème des traitements (classe P-4/échelon VI) ;
- e) Approuver la suppression de l'obligation faite aux fonctionnaires de renoncer au statut de résident permanent dans un pays autre que celui de leur nationalité avant d'être nommés à l'Organisation.

IV. Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions [65/247](#) et [71/263](#) ainsi qu'aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvées par l'Assemblée générale

A. Assemblée générale

<i>Paragraphe(s) de la résolution</i>	<i>Mesures prises</i>
Résolution 65/247	Gestion des ressources humaines
Section VI	Régimes contractuels
Paragraphe 60	Voir la section II.A.7 sur les progrès accomplis dans l'octroi d'engagements continus
Résolution 71/263	Gestion des ressources humaines
Section I	Réforme de la gestion des ressources humaines
Paragraphe 5	Voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492), son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion » (A/72/492/Add.2), que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 72/266 B , et son 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)
Paragraphe 6	Voir plus haut la section II.B.1 sur la gestion stratégique prévisionnelle des besoins en personnel
Paragraphe 7	Voir plus haut la section II.B.2 b) sur l'égalité de traitement des candidats internes et externes
Paragraphe 8	Voir plus haut la section II.B.2 e) et g) sur l'effort d'amélioration de l'équilibre géographique
Paragraphe 12 et 13	Voir plus haut la section II.B.2 a) sur l'effort de réduction des délais de recrutement
Paragraphe 15	Voir la section II.B.2 c). Pour le moment, le Bureau de la gestion des ressources humaines se concentre sur d'autres améliorations à apporter aux examens relevant du programme Jeunes administrateurs, telles que la possibilité de passer l'examen en ligne pour élargir au maximum le vivier de candidats et réduire les coûts liés au fonctionnement des centres d'examen.
Paragraphe 17	Voir plus haut la section II.B.2 e) et g) sur l'effort d'amélioration de la représentation géographique
Paragraphe 19 et 20	Voir plus haut la section II.B.2 d) sur l'effort déployé pour améliorer la parité des sexes

<i>Paragraphe(s) de la résolution</i>	<i>Mesures prises</i>
Paragraphe 21 et 22	Voir plus haut la section II.C sur la gestion de la performance
Paragraphe 23 et 24	Voir plus haut la section II.D sur l'apprentissage et l'organisation des carrières
Section II	Mobilité
Paragraphe 26 à 29 et 31	Voir le rapport du Secrétaire général sur la mobilité (A/73/372/Add.2)
Section III	Évaluation du système des fourchettes optimales
Paragraphe 32	Voir le rapport du Secrétaire général sur l'évaluation du système des fourchettes optimales (A/73/372/Add.3)
Section IV	Composition du Secrétariat
Paragraphe 33 à 35	Voir le rapport du Secrétaire général 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)
Section V	Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et délictuelle
Paragraphe 36	Voir plus haut la section II.A.3 sur l'exploitation sexuelle, les atteintes sexuelles et le harcèlement sexuel
Paragraphe 37	Le Secrétaire général a promulgué l'instruction administrative ST/AI/2017/1 intitulé « Conduite répréhensible : enquête et instance disciplinaire ». L'instruction administrative s'applique à tous les fonctionnaires et autres membres du personnel détachés ou prêtés au Secrétariat par un organisme d'origine appliquant le régime commun des Nations Unies en matière de traitement et indemnités, sous réserve des dispositions de l'Accord interorganisations concernant la mutation, le détachement ou le prêt de fonctionnaires entre les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies en matière de traitement et indemnités.
Section VI	Modifications à apporter au Statut et au Règlement du personnel
Paragraphe 40	Voir le paragraphe 14 du rapport du Secrétaire général intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale : période du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2017 » (A/73/71)
Paragraphe 41	La disposition 3.20 a été promulguée en application du Statut et du Règlement du personnel (ST/SGB/2018/1) pour donner effet à la décision de l'Assemblée générale.

B. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

Paragraphe du rapport du Comité consultatif

Mesures prises

Recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans le document [A/71/557](#)

II. Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines

Observations générales

Paragraphe 12 Voir le rapport du Secrétaire général 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](#))

Projets pilotes

Paragraphe 15 Voir le rapport du Secrétaire général 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](#))

A. Initiatives liées au régime des engagements

Paragraphe 22 Voir la section II.D (Ventilation par type d'engagement) du rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » ([A/73/379](#))

B. Dispositif de gestion des aptitudes et mesures prises

Sélection et recrutement du personnel

Paragraphe 29 Voir plus haut la section II.B.2 a) sur l'effort de réduction des délais de recrutement

Paragraphe 33 Il a été procédé à une évaluation des méthodes suivies pour administrer les tests dans le cadre de l'examen d'ensemble de la mise en œuvre du dispositif de mobilité. Voir [A/73/372/Add.2](#).

Paragraphe 36 Voir plus haut la section II.B.2 a) au sujet de la demande visant à ramener maintenant de 45 à 30 jours la durée normale de publication des avis de vacance de postes spécifiques d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur

Paragraphe 39 Voir plus haut la section II.B.2 c). Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'attache à continuer d'améliorer les examens relevant du programme Jeunes administrateurs, en offrant notamment la possibilité de passer l'examen en ligne pour élargir au maximum le vivier de candidats et réduire les coûts liés au fonctionnement des centres d'examen.

Paragraphe 44 Voir plus haut la section II.B.2 f) sur les perspectives de carrière des agents des services généraux et des catégories apparentées

Paragraphe 46 et 47 Voir plus haut la section II.B.2 e) sur l'effort d'amélioration de l'équilibre géographique

Paragraphe 49 Voir plus haut la section II.B.2 d) sur l'effort déployé pour améliorer la parité des sexes

Paragraphe 54 Voir plus haut la section II.A.5 sur l'emploi de fonctionnaires retraités

Gestion de la performance

Paragraphe 60 Voir plus haut la section II.C sur la gestion de la performance

Apprentissage et organisation des carrières

Paragraphe 61 Voir la section II.D sur l'apprentissage et l'organisation des carrières

D. Santé et bien-être du personnel

Paragraphe 75 Voir plus haut la section II.E sur la santé et le bien-être du personnel

III. Mobilité

Paragraphe 83, 90 et 91 La mise en œuvre du dispositif de mobilité a fait l'objet d'un examen d'ensemble. Voir A/73/372/Add.2.

Recrutement externe

Paragraphe 95 Voir le rapport du Secrétaire général sur la mobilité (A/72/767)

IV. Évaluation du système des fourchettes optimales

Paragraphe 98 et 99 Voir le rapport du Secrétaire général sur l'évaluation du système des fourchettes optimales (A/73/372/Add.3)

V. Composition du Secrétariat

Paragraphe 108 Voir plus haut la section II.B.1 c) sur l'analyse des tendances démographiques

Paragraphe 116 Le Secrétariat présentera une proposition au Conseil économique et social concernant l'emploi des administrateurs auxiliaires au Secrétariat et actualisera les directives applicables à leur engagement.

VI. Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et délictuelle

Paragraphe 120 Le Bureau des Services de contrôle interne est informé de l'ouverture d'une enquête en application de l'instruction administrative ST/AI/2017/1.

Paragraphe 123 Voir le paragraphe 14 du rapport du Secrétaire général intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale : période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2017 » (A/73/71)

VII. Modifications à apporter au Statut et Règlement du personnel

Paragraphe 128 L'Assemblée générale a approuvé, à sa soixante et onzième session, la disposition pertinente du Règlement du personnel, qui n'a pas été modifiée depuis ; voir le rapport du Secrétaire général sur les modifications à apporter au Statut et au Règlement du personnel (A/73/378)

Paragraphe 130 Voir plus haut la section II.A.6 concernant les intentions du Secrétaire général à cet égard

Annexe I

Dispositif de gestion prévisionnelle des besoins en personnel : récapitulatif des progrès accomplis

<i>Type</i>	<i>Activité</i>	<i>Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 71/263 de l'Assemblée générale</i>
Mesures axées sur les entités	Département de la sûreté et de la sécurité	Un plan de gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été établi.
	Bureau des affaires juridiques	Un plan de gestion prévisionnelle des besoins en personnel est en cours d'exécution.
	Départs à la retraite	Les États Membres ont eu communication, par l'intermédiaire de l'outil en ligne HR Insight, des prévisions concernant les départs à la retraite de leurs nationaux. Des outils de communication de l'information ont été mis à la disposition des entités afin de les aider à suivre les départs à la retraite et à remplacer les fonctionnaires atteignant l'âge réglementaire du départ à la retraite.
	Missions/stratégie globale d'appui aux missions	L'examen des besoins en personnel civil est désormais achevé dans toutes les missions de maintien de la paix, au Centre de services régional d'Entebbe, au Centre de services mondial et au Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine et les conclusions de chacun ont été dûment intégrées au rapport budgétaire concernant chacune de ces entités.
Mesures axées sur les réseaux d'emplois	Programme Jeunes administrateurs	On continue de suivre les besoins en personnel de sorte que le nombre de candidats inscrits sur les listes de réserve relevant du programme Jeunes administrateurs suffise à couvrir les besoins sur trois ans. Depuis le lancement du programme Jeunes administrateurs en 2011, 578 personnes ont été inscrites sur les listes de réserve, dont 316 (54,67 %) ont été affectées à un poste réservé au programme, 108 (18,69 %) restent inscrites sur les listes, 86 (14,88 %) en ont été retirées pour s'être désistées ou avoir refusé une offre d'emploi, par exemple, et 68 (11,76 %) en ont été radiées, les listes sur lesquelles elles étaient inscrites ayant expiré (au 31 décembre 2017).
	Listes de réserve : personnel des services linguistiques	Le travail de planification entrepris pour constituer des listes de réserve, faciliter l'inscription de candidats qualifiés sur les listes et superviser la sélection des candidats à des postes linguistiques se poursuit en collaboration avec le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.
	Listes de réserve des missions	Au cours de l'exercice 2016/17, 38 000 candidatures environ ont été reçues pour 60 avis de vacance de poste génériques, et ont été gérées par 12 responsables de groupes professionnels et évaluées par 118 groupes d'experts. À l'issue de cette procédure, les organes centraux de contrôle pour le personnel des missions ont retenu 1 860 candidats. Pour l'exercice 2017/18, la Division du personnel des missions compte 10 responsables de groupes professionnels chargés de la gestion de 44 avis de vacance de poste génériques en vue non seulement de

<i>Type</i>	<i>Activité</i>	<i>Progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution 71/263 de l'Assemblée générale</i>
		constituer de nouvelles listes de réserve dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la prestation de services, de la gestion du risque et des technologies de l'information et des communications, mais aussi d'attirer des candidats bilingues et des femmes, conformément à la volonté du Secrétaire général de parvenir à la parité des sexes dans les opérations de paix.
	Normalisation des codes d'emploi	Les codes d'emploi normalisés dans Umoja ont été utilisés pour quelque 13 000 postes. Les codes d'emploi normalisés correspondant aux postes proposés dans le cadre des différents budgets ont été intégrés aux instructions budgétaires.

Annexe II

Analyse démographique du personnel

Ventilation par âge

1. Outre l'analyse des tendances démographiques au sein du personnel présentée aux paragraphes 46 à 48 du document [A/73/372/Add.1](#) et dans les tableaux 3 et 4, le Secrétariat a analysé ces tendances par tranche d'âge, par catégorie, par sexe et par code d'emploi.

Tranches d'âge

2. Le tableau 1 ci-dessous indique, par tranche d'âge, l'âge moyen des fonctionnaires du Secrétariat au cours des six dernières périodes et met également en lumière la corrélation entre la tendance à la hausse de l'âge moyen (analysée au paragraphe 47 du document [A/73/372/Add.1](#)) et la réduction des effectifs dans les tranches d'âge inférieures, en particulier dans les tranches des 30-34 ans et 35-39 ans.

Tableau 1

Effectifs du Secrétariat par tranche d'âge, au 30 juin, pour les années 2013 à 2016, et au 31 décembre, pour les années 2016 et 2017

Tranche d'âge	30 juin 2013	30 juin 2014	30 juin 2015	30 juin 2016	31 décembre 2016	31 décembre 2017	Évolution entre le 30 juin 2013 et le 31 décembre 2017	
							Effectifs	Pourcentage du total
18-24	134	109	107	88	66	61	(73)	(2,3)
25-29	1 733	1 429	1 286	1 095	1 040	953	(780)	(24,6)
30-34	5 675	5 171	4 583	4 154	3 982	3 601	(2 074)	(65,5)
35-39	8 046	8 031	7 748	7 275	7 006	6 452	(1 594)	(50,3)
40-44	7 824	8 018	8 120	8 084	8 055	7 660	(164)	(5,2)
45-49	6 644	6 889	7 035	7 074	7 070	7 054	410	12,9
50-54	5 627	5 891	6 091	6 117	6 196	6 023	396	12,5
55-59	4 224	4 367	4 425	4 480	4 441	4 581	357	11,3
60-64	1 128	1 271	1 389	1 398	1 428	1 394	266	8,4
65-69	134	139	178	219	201	184	50	1,6
70-74	72	78	82	93	102	95	23	0,7
75 ans et plus	32	33	37	54	64	47	15	0,5
Total	41 273	41 426	41 081	40 131	39 651	38 105	(3 168)	(100)

Ventilation par catégorie

3. Une analyse plus poussée de l'âge par catégorie d'emploi et par classe (voir tableau 2) montre que la plus forte baisse d'effectifs a été constatée dans les classes G-2 à G-4, où l'âge des fonctionnaires est inférieur à l'âge moyen global.

Tableau 2

Effectifs du Secrétariat par catégorie et classe et par âge moyen, au 30 juin, pour les années 2013 à 2016, et au 31 décembre, pour les années 2016 et 2017

Catégorie/classe	30 juin 2013		30 juin 2014		30 juin 2015		30 juin 2016		31 décembre 2016		31 décembre 2017		Évolution entre 2013 et 2017	
	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur														
SGA	68	62,1	75	62,5	78	61,9	79	62,5	73	62,5	72	62,2	4	0,1
SSG	78	57,4	80	58,1	88	58,3	80	58,4	84	58,9	78	58,4	0	1,0
D-2	158	55,4	160	55,5	163	55,7	163	55,8	156	55,9	158	55,7	0	0,3
D-1	531	54,0	530	54,1	533	54,1	527	53,9	538	53,8	523	53,9	(8)	(0,1)
P-5	1 669	51,2	1 707	51,3	1 761	51,4	1 731	51,5	1 741	51,5	1 754	51,6	85	0,4
P-4	3 637	47,5	3 722	47,6	3 771	47,9	3 791	47,9	3 789	48	3 871	48,1	234	0,6
P-3	4 139	43,0	4 216	43,2	4 265	43,4	4 287	43,4	4 317	43,5	4 308	43,7	169	0,7
P-2	1 400	36,1	1 355	36,2	1 372	36,3	1 355	36,4	1 328	36,6	1 298	36,7	(102)	0,6
P-1	25	29,4	18	29	21	30	22	29,6	17	28,1	17	30,2	(8)	0,8
INT	389	55,6	393	54,3	334	57,2	540	54,2	562	55,2	436	55,1	47	(0,5)
R	12	63,1	12	66,3	13	66,9	44	70,8	35	72	28	71,1	16	8,0
T	114	58,4	152	54,6	191	55,8	218	51,9	209	53	176	52,9	62	(5,5)
Total partiel	12 220	46,0	12 420	46,2	12 590	46,5	12 837	46,6	12 849	46,7	12 719	46,7	499	0,7
Service mobile														
FS-7	34	55,2	31	55,3	27	55,2	26	55,7	27	55,3	24	55,3	(10)	0,1
FS-6	355	49,9	372	50,2	388	50,5	389	50,5	408	50,4	423	50,6	68	0,7
FS-5	1 352	47,6	1 469	47,6	1 619	47,5	1 614	47,7	1 587	48	1 602	48,6	250	1,0
FS-4	2 210	44,8	2 164	45,3	2 024	45,9	1 903	46,3	1 829	46,7	1 613	47,1	(597)	2,3
FS-3	149	46,7	113	47,3	82	47,9	49	49,2	43	49,2	33	50	(116)	3,3
FS-2	3	40,3	2	45,5	2	46,5	0	0	0	0	0	0	(3)	–
Total partiel	4 103	46,3	4 151	46,7	4 142	47,1	3 981	47,4	3 894	47,7	3 695	48,2	(408)	1,9
Agents des services généraux et des catégories apparentées														
NPO-D	24	46,3	25	47,9	29	48,1	31	49,1	33	49,4	32	50,3	8	4,0
NPO-C	252	46,9	262	46,8	286	47,1	293	47,3	309	46,8	321	46,4	69	(0,5)

Catégorie/classe	30 juin 2013		30 juin 2014		30 juin 2015		30 juin 2016		31 décembre 2016		31 décembre 2017		Évolution entre 2013 et 2017	
	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen	Nombre de fonctionnaires	Âge moyen
NPO-B	861	42,3	926	43	1 010	42,7	1083	43,1	1 125	42,9	1 178	43,1	317	0,8
NPO-A	590	39,5	667	40	657	40,3	625	40,9	658	41,1	594	41	4	1,5
G-7	825	47,7	839	47,9	855	48,2	849	48,3	854	48,3	887	48,6	62	0,9
G-6	3 058	45,4	3 106	45,6	3 134	45,9	3 088	46,1	3 114	46,1	3 213	46,2	155	0,8
G-5	4 847	42,5	4 936	42,7	5 082	42,8	4 957	43	4 902	43,2	5 008	43,3	161	0,8
G-4	6 550	39,8	6 467	40,5	6 249	40,9	6 076	41,5	5 875	41,7	5 435	42	(1 115)	2,2
G-3	4 897	40,7	4 729	41,3	4 451	41,8	4 094	42,4	3 810	42,6	3 022	43,2	(1 875)	2,5
G-2	2 432	39,2	2 371	40,1	2 083	41,3	1 735	42,7	1 748	42,9	1 527	43,6	(905)	4,4
G-1	90	36,3	59	37,7	60	37	45	36,6	40	37,8	33	27,6	(57)	(8,7)
ACM	131	48,5	99	48,4	91	48,6	88	48,6	87	49,1	83	48,7	(48)	0,2
PL	34	47,5	32	47,4	34	46,7	33	47,1	34	46,9	33	46,4	(1)	(1,1)
AI	23	33,6	23	33,4	22	34,9	25	34,2	27	33,9	29	33	6	(0,6)
ASS	336	40,3	314	41,6	306	42,6	291	43,2	292	43,2	296	43,5	(40)	3,2
Total partiel	24 950	41,6	24 855	42,1	24 349	42,6	23 313	43,1	22 908	43,3	21 691	43,6	(3 259)	2,0
Total	41 273	43,4	41 426	43,8	41 081	44,2	40 131	44,6	39 651	44,8	38 105	45,1	(3 168)	1,7

Abréviations : ACM = Agent des corps de métier ; AI = Assistant d'information ; ASS = Agent du Service de sécurité ; D = Directeur ; FS = Service mobile ; G = Services généraux ; INT = Interprète ; NPO = Administrateur recruté sur le plan national ; P = Administrateur ; PL = Professeur de langue ; R = Réviseur ; SGA = Secrétaire général adjoint ; SSG = Sous-Secrétaire général ; T = Traducteur.

Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur : âge d'entrée en fonctions

4. L'âge des administrateurs a été examiné (voir tableau 3). Dans nombre de classes de la catégorie des administrateurs, on constate que l'âge d'entrée en fonctions est plus élevé que l'âge minimum envisageable compte tenu de l'expérience et des qualifications requises. En outre, l'âge moyen des administrateurs est nettement supérieur à l'âge minimal possible. Il ressort de cette analyse que le Secrétariat recrute des candidats possédant un nombre d'années d'expérience professionnelle nettement supérieur au nombre minimum requis. Ces résultats corroborent également ceux d'une analyse précédemment effectuée par le Corps commun d'inspection³, qui avait constaté que l'âge moyen d'entrée en fonctions était relativement élevé en raison du petit nombre de postes d'administrateur auxiliaire, l'emploi occupé dans le système des Nations Unies correspondant souvent à une seconde carrière après une expérience professionnelle dans l'administration publique ou le secteur privé.

Tableau 3

Ventilation des administrateurs du Secrétariat par classe, par âge moyen à l'entrée et par âge moyen au 31 décembre 2017

Classe	Nombre de fonctionnaires au 31 décembre 2017 ^a	Nombre minimum requis d'années d'expérience professionnelle	Âge minimal possible compte tenu de l'expérience professionnelle et des qualifications requises	Âge moyen d'entrée en fonctions	Années supplémentaires d'expérience professionnelle (âge moyen à l'entrée en fonctions moins l'âge minimal possible compte tenu du nombre minimum requis d'années d'expérience professionnelle)		Années supplémentaires d'expérience professionnelle (âge moyen à l'entrée en fonctions moins l'âge minimal possible compte tenu du nombre minimum requis d'années d'expérience professionnelle)	
					Âge moyen possible	31 décembre 2017	Âge moyen au 31 décembre 2017	
D-2	158	Plus de 15	40	45,0	5	55,7	15,7	
D-1	523	15	39	42,2	3,2	53,9	14,9	
P-5	1 754	10	34	39,9	5,9	51,6	17,6	
P-4	3 871	7	31	39,1	8,1	48,1	17,1	
P-3	4 308	5	29	37,8	8,8	43,7	14,7	
P-2	1 298	0	22	32,4	10,4	36,7	14,7	

Notes : Pour calculer l'âge minimal possible, on suppose que le fonctionnaire a obtenu un diplôme universitaire du niveau du master à l'âge de 24 ans et on ajoute à ce chiffre le nombre minimum requis d'années d'expérience professionnelle. Pour les P-2, l'âge est de 22 ans, seul un diplôme du premier cycle étant exigé dans le cadre du programme Jeunes administrateurs.

^a À l'exclusion des interprètes, des réviseurs et des traducteurs.

Ventilation par sexe

5. L'âge moyen des fonctionnaires du Secrétariat de sexe féminin est légèrement inférieur à celui de leurs homologues masculins (voir tableau 4 ci-dessous) et l'âge moyen des hommes et des femmes a légèrement augmenté.

³ Voir [JIU/REP/2007/4](#).

Tableau 4
Âge moyen du personnel du Secrétariat par sexe, au 30 juin, pour les années 2013 à 2016, et au 31 décembre, pour les années 2016 et 2017

	30 juin 2013	30 juin 2014	30 juin 2015	30 juin 2016	31 décembre 2016	31 décembre 2017	Évolution entre le 30 juin 2013 et le 31 décembre 2017	
							Âge moyen	Évolution de l'âge moyen, en pourcentage
Femmes	42,9	43,3	43,6	43,9	44,1	44,2	1,3	0,61
Hommes	43,6	44,1	44,5	45	45,2	45,6	2,0	0,92
Âge moyen	43,4	43,8	44,2	44,6	44,8	45,1	1,7	0,78

Ventilation par code d'emploi

6. Outre les prévisions de départs à la retraite par réseau d'emplois, les mêmes prévisions ont été effectuées par famille d'emplois et par code d'emploi, lesquelles ne font pas non plus apparaître un nombre important de départs à la retraite.

Tableau 5
Répartition par réseau et par famille d'emplois des départs à la retraite prévus au 31 décembre 2017 pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2027

(Effectif total : 35 109^a)

Réseau/famille d'emplois	Nombre de fonctionnaires dans le réseau/la famille d'emplois	Nombre annuel moyen de départs à la retraite entre 2018 et 2027 (si tous les départs ont lieu à 65 ans)	Pourcentage annuel moyen de départs à la retraite dans le réseau/la famille d'emplois
Réseau Questions économiques et sociales et développement			
Contrôle des drogues et prévention du crime	262	4,3	1,64
Affaires économiques	656	14,8	2,26
Questions d'environnement	74	1,3	1,76
Questions de population	36	0,8	2,22
Gestion des programmes	1887	28,4	1,51
Administration publique	27	0,6	2,22
Questions sociales	266	5,3	1,99
Statistiques	258	4,8	1,86
Développement durable	28	0,9	3,21
Total partiel	3494	61,2	1,75
Réseau Information et gestion des conférences			
Services de conférence	500	12,5	2,50
Documentation et information	196	4,3	2,19
Services linguistiques	1820	43,9	2,41
Protocole	56	1,4	2,50
Information	1222	19	1,55
Total partiel	3794	81,1	2,14

<i>Réseau/famille d'emplois</i>	<i>Nombre de fonctionnaires dans le réseau/la famille d'emplois</i>	<i>Nombre annuel moyen de départs à la retraite entre 2018 et 2027 (si tous les départs ont lieu à 65 ans)</i>	<i>Pourcentage annuel moyen de départs à la retraite dans le réseau/la famille d'emplois</i>
Réseau Technologies de l'information et télécommunications			
Systèmes d'information	1 601	18,9	1,18
Technologies des médias	85	1,4	1,65
Technologies des télécommunications	598	11,5	1,92
Total partiel	2 284	31,8	1,39
Réseau Affaires juridiques			
Juristes	39	0,7	1,79
Affaires juridiques	531	7,7	1,45
Total partiel	570	8,4	1,47
Réseau Logistique, transports et chaîne d'approvisionnement			
Génie technique	490	9,4	1,92
Gestion des installations	1 329	19,8	1,49
Établissements humains	84	1,6	1,90
Logistique et chaîne d'approvisionnement	1 304	18,2	1,40
Gestion du matériel et des biens	481	8,1	1,68
Transports	3 135	53,2	1,70
Total partiel	6 823	110,3	1,62
Réseau Gestion et administration			
Administration	3 907	66,9	1,71
Audit	170	2,9	1,71
Déontologie	7	0,3	4,29
Finances	1 377	18,6	1,35
Ressources humaines	1 213	19,4	1,60
Inspection et évaluation	10	0,3	3,00
Enquêtes	116	2,6	2,24
Gestion des investissements	5	0,2	4,00
Gestion et analyse	74	0,9	1,22
Services d'Ombudsman	16	0,7	4,38
Achats	512	8,9	1,74
Total partiel	7 407	121,7	1,64
Réseau Paix et questions politiques et humanitaires			
Affaires civiles	288	4,7	1,63
Affaires électorales	54	1,4	2,59
Droits de l'homme	924	10,1	1,09
Affaires humanitaires	511	6,7	1,31
Questions politiques	1 525	22,1	1,45

<i>Réseau/famille d'emplois</i>	<i>Nombre de fonctionnaires dans le réseau/la famille d'emplois</i>	<i>Nombre annuel moyen de départs à la retraite entre 2018 et 2027 (si tous les départs ont lieu à 65 ans)</i>	<i>Pourcentage annuel moyen de départs à la retraite dans le réseau/la famille d'emplois</i>
Questions d'état de droit	393	7	1,78
Institutions chargées de la sécurité	204	3,3	1,62
Total partiel	3 899	55,3	1,42
Réseau Sûreté et sécurité internes			
Sûreté	223	1,1	0,49
Sécurité	4 189	47,7	1,14
Total partiel	4 412	48,8	1,11
Réseau Sciences			
Santé	290	6,4	2,21
Sciences naturelles et sciences de la vie	16	0,2	1,25
Total partiel	306	6,6	2,16
Divers ^b	2 120	30,1	1,42
Total	35 109	555,3	1,58

^a À l'exclusion des secrétaires généraux adjoints, des sous-secrétaires généraux et du personnel temporaire.

^b Le personnel du Secrétariat administré par le Programme des Nations Unies pour le développement, qui n'est pas doté actuellement de codes d'emploi dans Umoja.

Tableau 6

Répartition par code d'emploi des départs à la retraite prévus au 31 décembre 2017 pour la période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2027

(Effectif total : 35 109)

<i>Réseau/famille d'emplois</i>	<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Nombre annuel moyen de départs à la retraite entre 2018 et 2027 (si tous les départs ont lieu à 65 ans)</i>	<i>Pourcentage annuel moyen de départs à la retraite par rapport au nombre total annuel de départs à la retraite</i>
MAGNET/Administration	Assistant de secrétariat (G-5)	7,6	1,40
LOGNET/Transports	Opérateur de véhicules lourds (G-3)	7,4	1,30
MAGNET/Administration	Assistant administratif (G-5)	7,2	1,30
SAFETYNET/Sécurité	Agent de sécurité (FS-4)	6,5	1,20
MAGNET/Administration	Assistant administratif (G-6)	6	1,10
SAFETYNET/Sécurité	Agent de sécurité (FS-5)	5,7	1,00
DEVNET/Gestion des programmes	Assistant (gestion des programmes) (G-6)	5,4	1,00
MAGNET/Administration	Assistant administratif (FS-5)	5	0,90
MAGNET/Administration	Assistant administratif (FS-4)	4,6	0,80
LOGNET/Transports	Technicien automobile (G-4)	4,5	0,80
DEVNET/Gestion des programmes	Spécialiste de la gestion des programmes (P-4)	4,4	0,80

<i>Réseau/famille d'emplois</i>	<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Nombre annuel moyen de départs à la retraite entre 2018 et 2027 (si tous les départs ont lieu à 65 ans)</i>	<i>Pourcentage annuel moyen de départs à la retraite par rapport au nombre total annuel de départs à la retraite</i>
INFONET/Services linguistiques	Assistant multilingue sur le terrain (G-4)	4,4	0,80
SAFETYNET/Sécurité	Agent de sécurité sur le terrain (G-2)	4,1	0,70
MAGNET/Administration	Assistant d'équipe (G-4)	3,9	0,70
DEVNET/Gestion des programmes	Spécialiste hors classe de la gestion des programmes (P-5)	3,6	0,60
POLNET/Questions politiques	Spécialiste des questions politiques (hors classe) (P-5)	3,5	0,60
DEVNET/Affaires économiques	Économiste (P-4)	3,4	0,60
LOGNET/Transports	Chauffeur de véhicule léger (G-3)	3,3	0,60
MAGNET/Administration	Assistant de secrétariat (G-6)	3,1	0,60
MAGNET/Ressources humaines	Assistant chargé des ressources humaines (G-6)	3,1	0,60
	Autres titres fonctionnels (1066)	458,6	82,50
Total		555,3	100,00

Abréviations : DEVNET (réseau Questions économiques et sociales et développement), INFONET (réseau Information et gestion des conférences) ; LOGNET (réseau Logistique, transports et chaîne d'approvisionnement) ; MAGNET (réseau Gestion et administration) ; POLNET (réseau Paix et questions politiques et humanitaires) ; SAFETYNET (réseau Sûreté et sécurité internes).

^a Vingt codes d'emploi correspondant au plus grand nombre annuel moyen de départs à la retraite.

^b À l'exclusion des secrétaires généraux adjoints, des sous-secrétaires généraux et du personnel temporaire.