



Conseil économique et social

Distr. générale
25 février 2019
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-neuvième session

Session d'organisation, 18 avril 2019

Session de fond, 3-28 juin 2019*

Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire**

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation du Bureau de la gestion des ressources humaines

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a évalué l'intérêt, l'efficacité et la productivité des activités de gestion des ressources humaines auxquelles le Département de la gestion apportait son appui avant la restructuration qui a pris effet le 1^{er} janvier 2019. Si l'évaluation portait principalement sur le Bureau de la gestion des ressources humaines, elle concernait également d'autres services du Département exerçant des activités de gestion des ressources humaines. Pour mener à bien ses travaux, le BSCI s'est appuyé sur des enquêtes et des entretiens, a analysé des documents et des politiques, procédé à des observations directes et à des analyses de données secondaires et réalisé une étude comparative.

Le Département de la gestion a prêté un appui essentiel à l'Organisation en matière de gestion des ressources humaines, principalement par l'intermédiaire du Bureau de la gestion des ressources humaines, et ce, dans un environnement complexe, fluctuant et hautement réglementé, caractérisé par une succession de réformes organisationnelles, des changements et conflits de priorités et des restrictions budgétaires. La capacité du Département d'assurer la direction stratégique dans le domaine des ressources humaines et de prendre en compte les besoins des usagers de ses services s'en est trouvée poussée à sa limite. Pour que la gestion des ressources humaines soit réellement efficace, il faut un partenariat fructueux entre, d'une part, le Département de la gestion et le Bureau de la gestion des ressources humaines et, de

* Les dates de la session de fond sont à confirmer.

** [E/AC.51/2019/1](#).



l'autre, les directeurs de programme directement chargés de l'exécution des activités relatives aux ressources humaines.

Dans cet environnement complexe, le Bureau s'est vu confier la tâche ardue de formuler des politiques en matière de ressources humaines devant remplir des obligations et objectifs de plus en plus nombreux, définis en des termes très généraux. Le cadre actuel ne favorise pas la réalisation des objectifs de l'Organisation, notamment parce qu'il est massif, fragmentaire, obsolète et, parfois, contradictoire. Souvent, l'information concernant les nouveaux textes administratifs ne circulait pas à temps et il n'existait pas de mécanisme permettant de s'assurer que les changements d'orientation étaient cohérents et opérés en temps opportun. Les usagers comme le personnel étaient d'avis que le cadre et son application étaient axés sur les questions de conformité davantage que sur les résultats.

Principalement en raison de l'obsolescence du dispositif de délégation des pouvoirs, de l'absence d'une liste centralisée des pouvoirs délégués et de la dépendance excessive à l'égard de la mémoire institutionnelle, les clients comprenaient mal les pouvoirs qui leur étaient confiés en matière de ressources humaines. L'interprétation de la délégation des pouvoirs dans les différents départements et bureaux du Secrétariat manquait dès lors de clarté et de cohérence, d'où une perte d'efficacité. De plus, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas systématiquement surveillé l'usage qui était fait des pouvoirs délégués.

La mise en œuvre du dispositif de gestion des aptitudes, qui comprend quatre composantes (gestion prévisionnelle des besoins en personnel, sélection et recrutement, gestion de la performance, et formation et organisation des carrières), a progressé. Par exemple, des outils et des guides ont été mis au point aux fins de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, des modalités d'évaluation visant à filtrer les candidats ont été mises à l'essai, les connaissances sur la gestion de la performance ont été renforcées, et l'offre de formation en ligne a été enrichie. Cependant, des lacunes persistaient dans chacune des quatre composantes et celles-ci n'étaient pas suffisamment intégrées entre elles.

Le BSCI adresse sept recommandations importantes au Département de la gestion et au Bureau de la gestion des ressources humaines, qui devraient :

- appuyer le projet en cours visant à simplifier et à rationaliser les politiques ;
- améliorer la procédure d'adoption des textes administratifs nouveaux ou révisés ;
- définir clairement les pouvoirs délégués grâce à un nouveau dispositif ;
- améliorer encore la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ;
- renforcer les composantes et les dispositions de la politique de sélection et de recrutement ;
- reconnaître le rôle joué par les spécialistes des ressources humaines du Secrétariat et développer leurs compétences en mettant en place un programme de formation agréé ;
- prendre des mesures pour tenir davantage compte des besoins de leurs clients.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction et objet de l'évaluation	4
II. Considérations générales	4
A. Mandat et fonctions	4
B. Direction et organisation	5
C. Gestion des ressources humaines.	5
III. Méthode	7
IV. Résultats de l'évaluation.	9
A. Les réformes continues et les changements de priorités ont déplacé le centre d'attention du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines et poussé jusqu'à sa limite leur capacité d'assurer la direction stratégique de la gestion des ressources humaines et d'appuyer l'Organisation dans ce domaine.	9
B. Le cadre de gestion des ressources humaines ne favorise pas la réalisation des objectifs définis par l'Organisation dans ce domaine	11
C. Le dispositif de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines n'est pas clair, entraîne des pertes d'efficacité et ne fait pas l'objet d'un suivi régulier.	17
D. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a réalisé des avancées concernant certains aspects de la gestion des aptitudes, mais des lacunes demeuraient et il y avait un manque d'intégration.	18
V. Conclusion	26
VI. Recommandations	27
Annexe	
Observations faites par le Département de la gestion.	30

I. Introduction et objet de l'évaluation

1. La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a décidé d'évaluer le Département de la gestion sur la base des conclusions d'une analyse des risques entreprise par le BSCI pour recenser les priorités en matière d'évaluation des programmes du Secrétariat. Le Comité du programme et de la coordination s'est proposé d'examiner cette évaluation à sa cinquante-neuvième session, en juin 2019 (voir [A/72/16](#)), et l'Assemblée générale a souscrit à cette proposition dans sa résolution [72/9](#).

2. Les évaluations du BSCI sont effectuées conformément aux résolutions [48/218 B](#), [54/244](#) et [59/272](#) de l'Assemblée générale, ainsi qu'à la circulaire [ST/SGB/273](#) du Secrétaire général, aux termes de laquelle le Bureau est habilité à prendre toute mesure qu'il juge nécessaire à l'exercice de ses fonctions, ainsi qu'à faire connaître les résultats obtenus. Les activités d'évaluation du Bureau sont organisées par les Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation¹.

3. L'évaluation avait pour objet de déterminer l'intérêt, l'efficacité et la productivité des activités de gestion des ressources humaines auxquelles le Département de la gestion apportait son appui. Si l'évaluation portait principalement sur le Bureau de la gestion des ressources humaines, elle concernait également d'autres services du Département exerçant des activités de gestion des ressources humaines. L'objet de l'évaluation a été défini à l'issue d'une estimation des risques au niveau des programmes, qui est présentée en détail dans le document préliminaire². L'évaluation a été menée conformément aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies³.

4. L'administration du Département de la gestion a été invitée à présenter des observations sur le projet de rapport, et ces observations ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive du rapport. La réponse officielle du Département figure dans l'annexe jointe au présent rapport.

II. Considérations générales

A. Mandat et fonctions

5. Le mandat du Département de la gestion découle de la Charte des Nations Unies⁴, de résolutions de l'Assemblée générale⁵, du Règlement financier, du Statut du personnel et des Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. L'objectif général du Département est de veiller à l'application intégrale des décisions des organes délibérants et au respect des

¹ [ST/SGB/2016/6](#), art. 7.1 : « L'évaluation a pour objet : a) de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité, la productivité et l'effet des activités de l'Organisation eu égard à leurs objectifs ; b) de permettre au Secrétariat et aux États Membres de réfléchir de façon systématique aux moyens d'accroître la productivité des grands programmes de l'Organisation en changeant la teneur et, au besoin, en modifiant les objectifs ».

² Voir IED-17-006, document préliminaire de la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI, « Programme evaluation of the Department of Management », 5 juin 2017.

³ Mises à jour par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation en 2016.

⁴ Plus précisément des Articles 8, 17, 97, 100 et 101.

⁵ Les deux dernières en date que l'Assemblée a adoptées sur la gestion des ressources humaines sont les résolutions [71/263](#) et [72/254](#).

politiques et procédures de l'Organisation afin d'encourager un style de gestion efficace dans toute l'Organisation⁶.

6. Le Département de la gestion assure trois grandes fonctions :

a) **Formulation et application effective des politiques et procédures** : Le Département aide le Secrétaire général à formuler les politiques, règles et règlements émanant de décisions de l'Assemblée générale et à veiller à leur application effective ;

b) **Services d'appui administratif** : Le Département fournit des services d'appui administratif aux autres départements dans les domaines des finances, de la planification des programmes, de la budgétisation, du suivi et de la communication de l'information, de l'informatique, des ressources humaines et des services centraux d'appui⁷ ;

c) **Orientations et conseils stratégiques** : Le Département dirige les efforts de réforme du Secrétariat.

B. Direction et organisation

7. Le Département de la gestion est dirigé par un secrétaire général adjoint, épaulé par quatre sous-secrétaires généraux chargés : des services centraux d'appui ; de la gestion des ressources humaines ; de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité ; de l'informatique et des communications.

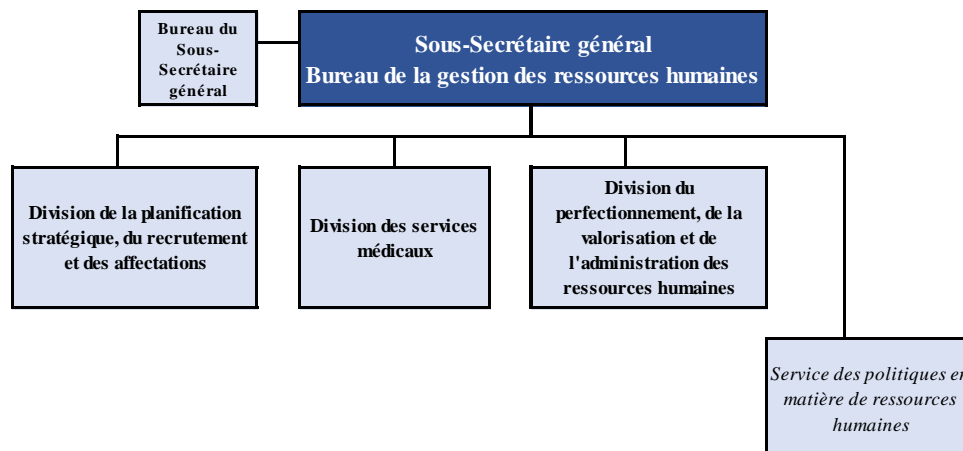
C. Gestion des ressources humaines

8. Le Bureau de la gestion des ressources humaines est l'autorité centrale en matière de gestion des ressources humaines. Il est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, procédures et systèmes d'appui en ce qui concerne la sélection du personnel, l'organisation des carrières, les conditions d'emploi, la gestion de la performance et la santé du personnel. La structure du Bureau est présentée dans la figure I.

⁶ Voir le chapitre 29 du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 [A/70/6 (Sect. 29)].

⁷ Les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales sont appuyées en premier lieu par le Département de l'appui aux missions (ST/SGB/2010/2).

Figure I
Organigramme du Bureau de la gestion des ressources humaines⁸

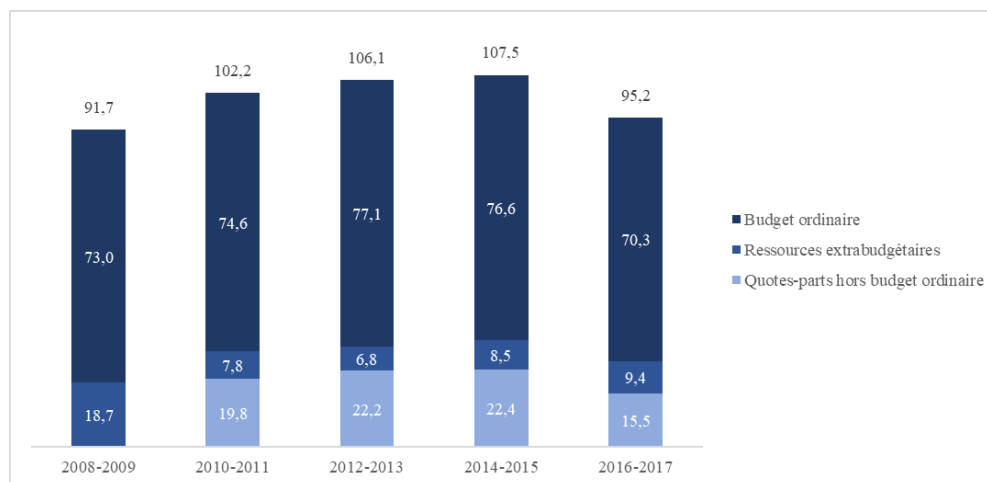


Ressources

9. Les ressources financières et les postes du Bureau de la gestion des ressources humaines sont restés stables entre les exercices biennaux 2010-2011 et 2016-2017, comme indiqué aux figures II et III. Les changements constatés entre les exercices biennaux 2012-2013 et 2016-2017 correspondent aux ressources allouées à la composante Systèmes d'information concernant les ressources humaines, créée en 2010-2011 ; la responsabilité de cette dernière a ensuite été transférée au Bureau de l'informatique et des communications pendant l'exercice biennal 2016-2017.

Figure II
Ressources financières du Bureau de la gestion des ressources humaines (2008-2017)

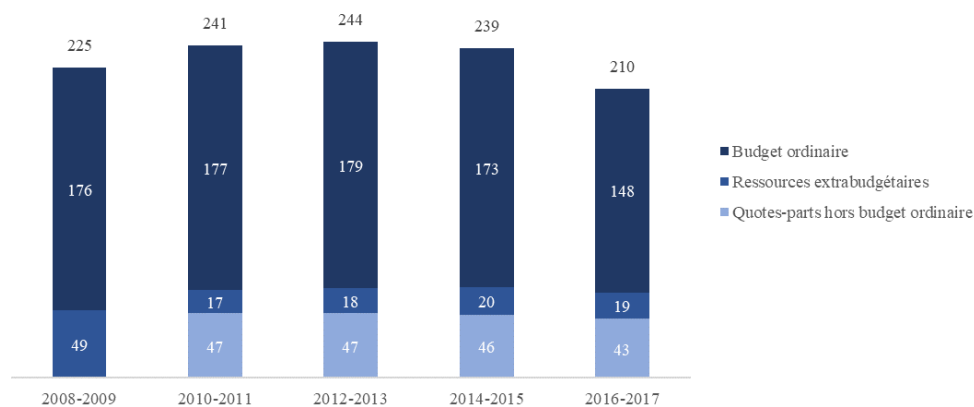
(En millions de dollars des États-Unis)



Source : Projets de budget-programme du Bureau de la gestion des ressources humaines [A/64/6 (Sect. 28C), A/66/6 (Sect. 29C), A/68/6 (Sect. 29C), A/70/6 (Sect. 29C) et A/72/6 (Sect. 29C)].

⁸ L'organigramme présente les différentes divisions et le Service des politiques en matière de ressources humaines.

Figure III
Postes du Bureau de la gestion des ressources humaines (2008-2017)



Source : Projets de budget-programme du Bureau de la gestion des ressources humaines [A/64/6 (Sect. 28C), A/66/6 (Sect. 29C), A/68/6 (Sect. 29C), A/70/6 (Sect. 29C) et A/72/6 (Sect. 29C)].

10. En 2016, le Secrétaire général a présenté le cadre révisé de gestion des ressources humaines (A/71/323).

11. En ce qui concerne la gestion des aptitudes, le cadre avait pour objectif d'intégrer quatre éléments de la gestion des ressources humaines : la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ; la sélection et le recrutement ; la gestion de la performance ; la formation et l'organisation des carrières (ibid.).

III. Méthode

12. L'évaluation a porté sur les quatre questions suivantes⁹ :

a) Les activités menées par le Département de la gestion dans le domaine des ressources humaines sont-elles conformes à sa mission générale ?

b) Les arrangements organisationnels en place sont-ils efficaces au regard du double rôle joué par le Département, qui fixe les grandes orientations en matière de ressources humaines en même temps qu'il fournit des services dans ce domaine ?

c) Le Département s'est-il montré efficace pour ce qui est de fixer les grandes orientations et de fournir des services dans le domaine des ressources humaines ?

d) Le Département s'est-il montré efficace pour ce qui est de doter l'Organisation du personnel dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs ?

13. L'évaluation ne portait ni sur les missions de maintien de la paix ou missions politiques spéciales, ni sur le dispositif d'encadrement de la mobilité, pour lequel un examen distinct était en cours, comme l'avait demandé l'Assemblée générale dans sa

⁹ L'efficacité des activités relatives aux ressources humaines est définie comme le respect des délais et l'économie des moyens engagés, tandis que l'efficacité renvoie à la réalisation des objectifs fixés.

résolution 68/265. L'évaluation a été réalisée avant la restructuration du Département de la gestion qui a pris effet le 1^{er} janvier 2019.

14. Dans son évaluation, le Bureau s'est servi des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives ci-après. Les résultats ont été obtenus par recoupement des diverses sources de données.

a) **Entretiens**, menés en personne ou par téléphone, avec le personnel du Département de la gestion, ses clients et d'autres entités, comme indiqué dans le tableau 1 ;

Tableau 1
Entretiens

<i>Nombre d'entretiens</i>	<i>Type de personnes interrogées</i>
Personnel	
39	Personnel du Département de la gestion
Clients	
14	Bureaux hors Siège : Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Vienne et Office des Nations Unies à Nairobi
12	Services administratifs d'entités du Secrétariat basées au Siège
8	Entités et services du Secrétariat hors Siège
5	Commissions régionales
Autres	
9	Entités ne relevant pas du Secrétariat
5	Groupes régionaux du Bureau de la Cinquième Commission

b) **Enquêtes en ligne** menées à la mi-2017 auprès :

i) d'un échantillon non aléatoire de cadres du Secrétariat (enquête auprès des cadres)¹⁰ ;

ii) de l'ensemble des 34 chefs de département ou de bureau¹¹ ;

c) **Mission** à l'Office des Nations Unies à Genève ;

d) **Analyse de documents** : Revues universitaires et rapports portant sur des réformes précédentes de l'Organisation ;

e) **Analyse** des données relatives aux ressources humaines provenant de HR Insight, d'Umoja et d'autres sources, fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines ;

f) **Observation directe** de trois réunions du Département de la gestion et des services administratifs tenues à New York ;

¹⁰ L'enquête a été adressée à 1 916 fonctionnaires qui avaient été à la fois gestionnaires de programme ou responsables du poste à pourvoir dans le cadre d'un recrutement réalisé au moyen d'Inspira depuis 2013 et premiers notateurs pour la période de notation 2016-2017 ; 834 ont répondu, soit un taux de réponse de 44 %.

¹¹ L'enquête a été adressée aux 34 chefs de département ou de bureau ; 19 ont répondu, soit un taux de réponse de 56 %.

g) **Analyse** de données sur les dérogations et les mesures discrétionnaires rassemblées à partir de renseignements fournis par les services administratifs, les bureaux hors Siège et les commissions régionales ;

h) **Analyse** des circulaires du Secrétaire général et des instructions administratives relatives à la gestion des ressources humaines en vigueur au 31 décembre 2017, y compris un examen approfondi de la politique en matière d'engagements temporaires ;

i) **Analyse de données secondaires** provenant d'évaluations antérieures, d'audits, d'informations budgétaires et de rapports sur l'exécution des programmes du Département de la gestion ;

j) **Étude comparative** des dispositifs de gestion des aptitudes en place au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et à la Banque mondiale¹².

15. Dans le cadre de la présente évaluation, on entend par « clients interrogés » les clients du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines suivants : services administratifs, bureaux hors Siège, commissions régionales et autres entités et services relevant du Secrétariat. On entend par « clients ayant répondu à l'enquête » les chefs de département ou de bureau.

IV. Résultats de l'évaluation

A. Les réformes continues et les changements de priorités ont déplacé le centre d'attention du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines et poussé jusqu'à sa limite leur capacité d'assurer la direction stratégique de la gestion des ressources humaines et d'appuyer l'Organisation dans ce domaine

Les vagues successives de réformes de l'organisation et l'évolution des mandats ont déplacé le centre d'attention du Bureau de la gestion des ressources humaines au cours de plusieurs exercices biennaux

16. Depuis la fin des années 90, le Département de la gestion est chargé de la mise en œuvre des réformes organisationnelles continues et des initiatives prises à l'échelle du Secrétariat dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Parmi les initiatives menées récemment, citons Inspira, le régime des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi, Umoja, le dispositif d'encadrement de la mobilité, le nouvel ensemble de prestations des organisations appliquant le régime commun et la stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies. En 2008, le BSCI avait évalué le Bureau de la gestion des ressources humaines et jugé que les réformes constantes l'avaient surchargé et avaient réduit ses capacités de planifier et d'élaborer des politiques¹³. Les entretiens réalisés avec les clients du Département de la gestion et du Bureau ainsi qu'avec le personnel du Département ont permis de confirmer que, 10 ans plus tard, le Bureau restait dépassé face aux multiples objectifs prioritaires qui lui étaient assignés. Le Bureau prêtait à l'Organisation un appui essentiel en matière de ressources humaines dans un environnement complexe, fluctuant et hautement réglementé. La réussite de ses

¹² L'étude comparative a été réalisée par des consultants experts en ressources humaines.

¹³ Évaluation approfondie du Bureau de la gestion des ressources humaines (A/63/221).

activités dans le domaine des ressources humaines dépendait par ailleurs de l'efficacité de sa collaboration avec les directeurs de programme.

17. Depuis l'exercice biennal 2004-2005, exception faite de la Division des services médicaux, le Bureau de la gestion des ressources humaines a connu des restructurations pour être en mesure d'accompagner l'application des réformes, ce qui a donné lieu au repositionnement de certaines de ses structures et à la révision de ses objectifs et réalisations escomptées. En particulier, les composantes politique générale, planification stratégique, recrutement et affectations ont connu des changements importants entre l'exercice biennal 2008-2009 et l'exercice biennal 2014-2015. Par exemple, les objectifs multiples ont été remplacés par des objectifs uniques à partir de l'exercice 2012-2013. Pour ce qui est des réalisations escomptées, la gestion des recours a été ajoutée en 2010-2011, tandis que la promotion de la mobilité volontaire et la présentation de données et de rapports à des organes intergouvernementaux ont été ajoutées en 2012-2013. À partir de 2014-2015, la surveillance de la délégation de pouvoirs dans le domaine des ressources humaines et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ne figuraient plus parmi les réalisations escomptées¹⁴.

Dans l'ensemble, les ressources mises à la disposition du Bureau de la gestion des ressources humaines n'ont pas augmenté malgré la charge de travail accrue associée à l'application des réformes organisationnelles

18. Plusieurs réformes, dont celles concernant le dispositif d'encadrement de la mobilité, l'ensemble des prestations des organisations appliquant le régime commun et la stratégie sur la parité des sexes, ont été appliquées dans le cadre des ressources existantes. Pendant la période considérée, les ressources globales allouées au Bureau sont restées constantes dans l'ensemble. Sur les 23 membres du personnel du Bureau des ressources humaines avec lesquels le BSCI s'est entretenu, 15 ont souligné qu'il était difficile de s'atteler à un nombre croissant de tâches prioritaires sans que, dans le même temps, des ressources supplémentaires ne soient accordées.

L'insuffisance de la direction stratégique assurée par le Département de la gestion et le Bureau de la gestion des ressources humaines a nui à la cohérence entre les différentes initiatives qu'ils ont menées en matière de ressources humaines

19. Si le surcroît de travail lié aux réformes organisationnelles n'est pas allé de pair avec une augmentation des moyens accordés, comme déjà indiqué, la direction stratégique du Département de la gestion n'a pas toujours été à la hauteur dans la mise en œuvre de ces initiatives. Sur les 19 chefs de département ou de bureau ayant répondu à l'enquête, seuls 6 ont jugé que la direction stratégique générale du Département en matière de gestion des ressources humaines était bonne, sentiment partagé par les représentants des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales interrogés. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a connu une vacance du pouvoir critique au moment précis où étaient menées des initiatives de grande ampleur qui transformaient le système de gestion des ressources humaines de l'Organisation et où il aurait fallu que quelqu'un prenne la direction des opérations. Le départ inattendu de l'ancienne Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines en octobre 2016 a créé un hiatus au plus haut niveau qui a duré environ 10 mois et qui a par ailleurs coïncidé avec une période de transition au niveau du Secrétaire général adjoint. Sur les 39 fonctionnaires du Département de la gestion interrogés, 16 ont affirmé qu'il manquait au

¹⁴ Analyse par le BSCI des projets de budget-programme du Bureau de la gestion des ressources humaines pour les exercices biennaux allant de 2004-2005 à 2016-2017.

Département un principe d'action général auquel son fonctionnement obéirait, ce qui nuisait à la cohérence de ses travaux.

20. Le Département de la gestion et le Bureau de la gestion des ressources humaines ne sont pas perçus comme ayant suffisamment le souci du client. Seuls 7 des 19 chefs de département ou de bureau ayant participé à l'enquête ont dit être satisfaits de l'appui apporté par le Département et le Bureau dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et les représentants des services administratifs et des commissions régionales interrogés n'ont pas très bien noté la qualité de leur appui dans des domaines essentiels touchant les ressources humaines, comme on peut le voir dans le tableau 2. De plus, 11 des 20 représentants des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales interrogés ont mis en évidence un souci du client insuffisant dans certains domaines des ressources humaines, 4 d'entre eux attribuant ce manque à la charge de travail importante engendrée par les vagues de réformes successives. Sur les 39 fonctionnaires du Département interrogés, 14 ont aussi estimé que l'orientation-client faisait défaut dans la manière dont le Département et le Bureau s'acquittaient de leurs tâches.

Tableau 2

L'appui apporté par le Département de la gestion et le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas été jugé très positivement

Fonctions relatives aux ressources humaines	Note		
	Mauvais	Passable	Bon
Appui du Département/Bureau en matière de recrutement	7	3	4
Appui du Département/Bureau en matière de performance du personnel	2	5	8
Appui du Département/Bureau en matière de formation et de perfectionnement du personnel	2	6	5

Source : Entretiens menés par le BSCI avec les services administratifs et les commissions régionales.

B. Le cadre de gestion des ressources humaines ne favorise pas la réalisation des objectifs définis par l'Organisation dans ce domaine

Le Bureau de la gestion des ressources humaines est chargé de formuler des politiques devant remplir des obligations et objectifs de plus en plus nombreux, définis en des termes très généraux

21. L'Assemblée générale a arrêté divers principes, objectifs et considérations concernant la gestion des ressources humaines du Secrétariat, lesquels correspondent aux divers intérêts des États Membres. Ce sont notamment :

- a) La répartition géographique équitable¹⁵ ;
- b) La parité des deux langues de travail¹⁶ ;
- c) La connaissance des langues officielles parlées dans le pays de résidence¹⁷ ;

¹⁵ Résolution 71/263 de l'Assemblée générale, par. 8.

¹⁶ Ibid., par. 10.

¹⁷ Résolution 71/263 de l'Assemblée générale, par. 11.

- d) L'égalité de traitement des candidats ayant fait des études équivalentes¹⁸ ;
- e) La représentation adéquate des femmes originaires de pays en développement¹⁹ ;
- f) L'égalité de traitement des candidats internes et externes²⁰ ;
- g) La représentation des pays en développement²¹.

22. Dans sa résolution [68/252](#), l'Assemblée générale a réaffirmé que c'était à la Cinquième Commission qu'il revenait d'analyser en profondeur et d'approuver les ressources humaines et financières et les politiques s'y rapportant²². Il incombait au Bureau de la gestion des ressources humaines la difficile tâche d'élaborer des projets détaillés de politiques qui seraient présentés pour examen et adoption par les États Membres et, une fois ces politiques approuvées, de rédiger des textes administratifs pour interpréter et traduire sur le plan opérationnel les principes et objectifs définis dans les résolutions.

Le cadre de gestion des ressources humaines était massif, fragmentaire, obsolète, lacunaire et parfois contradictoire

23. Le cadre de gestion des ressources humaines était massif et fragmentaire. À la fin de 2017, il y avait 66 circulaires du Secrétaire général et 115 instructions administratives en vigueur dans le domaine des ressources humaines²³. Les 115 instructions administratives représentaient un total de 639 pages, soit en moyenne 7 pages chacune. Certaines dispositions du Règlement du personnel et certains sujets étaient traités dans une circulaire du Secrétaire général et dans l'instruction administrative correspondante, tandis que d'autres ne faisaient l'objet que d'un type de texte. Dans d'autres cas, un même sujet était traité dans plusieurs circulaires du Secrétaire général ou instructions administratives à la fois. De plus, le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines ont publié plusieurs mémorandums intérieurs qui ont institué des directives supplémentaires, rendant le cadre encore plus fragmentaire.

24. Le cadre était aussi dépassé ; 31 % des 66 circulaires du Secrétaire général et 41 % des 115 instructions administratives dataient de 15 ans ou plus, comme indiqué à la figure IV. Beaucoup de ces textes comportaient des dispositions qui n'étaient pas conformes aux règles plus récentes ou qui les contredisaient. Par exemple, l'instruction administrative [ST/AI/401](#), relative aux dispositions concernant le personnel du BSCI, publiée en 1995 et modifiée pour la dernière fois en 2003, prévoit que la personne occupant le poste de Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne est habilitée à nommer, promouvoir et licencier son personnel. La circulaire du Secrétaire général [ST/SGB/2015/1](#), relative à la délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel, parue en 2015, prévoit quant à elle que les décisions qui concernent les fonctionnaires de la classe D-2 ou de rang supérieur sont du ressort du Secrétaire général. Les contradictions apparaissaient souvent lorsque l'application d'une nouvelle politique créait une règle ou modifiait une règle existante sans que les dispositions des textes précédents n'aient été révisées en conséquence.

¹⁸ Résolution [71/263](#) de l'Assemblée générale, par. 7.

¹⁹ Résolution [71/263](#) de l'Assemblée générale, par. 20.

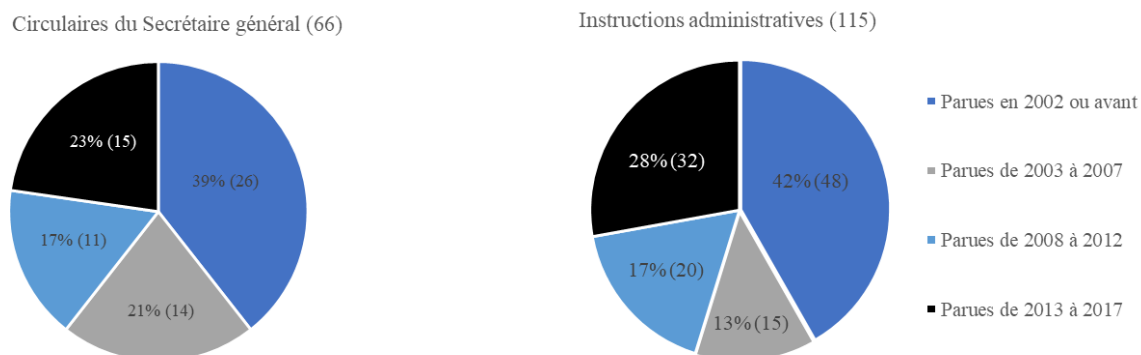
²⁰ Résolution [68/265](#) de l'Assemblée générale, par. 10.

²¹ Résolution [67/255](#) de l'Assemblée générale, par. 47.

²² Résolution [68/252](#) de l'Assemblée générale, par. 4.

²³ Il s'agit des bulletins du Secrétaire général et des instructions administratives répertoriés à la catégorie « ressources humaines » dans les index des textes administratifs.

Figure IV
En tout, 39 % des circulaires du Secrétaire général et 42 % des instructions administratives relatives aux ressources humaines ont été publiées il y a 15 ans ou plus



Source : Analyse par le BSCI des circulaires du Secrétaire général et des instructions administratives relatives aux ressources humaines en vigueur au 31 décembre 2017.

25. Les clients du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines ont aussi relevé des lacunes dans le cadre. Les services administratifs, les bureaux hors Siège et les commissions régionales ont recensé 17 domaines essentiels à leur fonctionnement pour lesquels il n'existait aucune instruction administrative ou directive, ou pour lesquels les instructions administratives en vigueur étaient obsolètes. Il s'agissait, entre autres, de la compression et de la réduction des effectifs et des affectations temporaires, pour lesquelles la principale politique (instruction administrative [ST/AI/404](#), relative aux affectations aux missions et aux réaffectations au retour de mission et publiée en 1995) était dépassée.

Le cadre demandait un effort considérable d'interprétation et de jugement, ce qui entraînait une perte d'efficacité de l'administration et des incohérences dans l'application des politiques

26. Le cadre prévoyait deux types de mesures extraordinaires : les mesures discrétionnaires et les dérogations au Règlement du personnel, que seul le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines est autorisé à prendre. Sur les 41 instructions administratives originales ou révisées parues entre 2003 et 2017, 28 (68 %) comprenaient au moins une mesure discrétionnaire. Sans avoir été interrogés à ce sujet, 6 membres du personnel du Département de la gestion ont spontanément affirmé qu'il y avait trop de mesures discrétionnaires et de dérogations, le risque étant qu'elles ne deviennent la norme.

27. Les clients du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines, tout comme le personnel du Département de la gestion, considéraient que les politiques en matière de ressources humaines étaient trop compliquées. Seulement 7 des 19 chefs de département ou de bureau ayant répondu à l'enquête estimaient que le Bureau donnait des principes organisationnels et des directives clairs en matière de gestion des ressources humaines et plus de la moitié des représentants des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales interrogés (11 sur 20) étaient d'avis que les règles et politiques en la matière étaient complexes, difficiles à comprendre ou qu'elles prêtaient à confusion. Sur les 39 membres du personnel du Département interrogés, 14 étaient du même avis ; selon eux, cette situation était due à plusieurs facteurs, dont

le fait que les décisions intergouvernementales témoignaient d'intérêts divers des États Membres, l'obligation de consulter les représentants du personnel, l'influence du système d'administration de la justice, et la mise en place par le Bureau de la gestion des ressources humaines de mesures visant à prévenir les abus.

28. Comprendre et interpréter ce cadre complexe était donc une tâche ardue. L'interprétation des politiques et le recours aux mesures discrétionnaires dépendaient en grande partie des connaissances et de l'appréciation des spécialistes des ressources humaines de l'Organisation. Certains cas étaient renvoyés à plusieurs autorités à la fois, que ce soit à un service administratif ou à un bureau local des ressources humaines ou à un ou plusieurs services d'un bureau hors Siège, ou encore au Bureau de la gestion des ressources humaines. Au Bureau, les responsabilités d'interprétation des politiques étaient diffuses. Dix représentants de services administratifs, de bureaux hors Siège et de commissions régionales et 8 membres du personnel du Département de la gestion interrogés ont déclaré que l'interprétation des politiques et l'examen des demandes de dérogation nécessitaient énormément de temps et de ressources. Ce processus était réputé ralentir la marche du Département et du Bureau et nuire à l'exécution des programmes qui leur étaient confiés. Six chefs de département ou de bureau ayant répondu à l'enquête ont jugé préoccupant que les politiques soient interprétées de manière imprécise, incohérente et contradictoire ; 5 représentants de services administratifs, de bureaux hors Siège et de commissions régionales ont également souligné que les procédures d'approbation des mesures discrétionnaires et des dérogations manquaient de transparence.

Les usagers et le personnel étaient d'avis que le cadre et son application étaient beaucoup trop axés sur les questions de conformité et pas assez sur les résultats et n'étaient pas adaptés aux besoins opérationnels

29. Aussi bien les clients du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines que le personnel du Département interrogés ont déclaré que le cadre de gestion des ressources humaines et son application étaient trop axés sur les questions de conformité. Plus de la moitié des représentants des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales (11 sur 20) et 8 des 39 fonctionnaires du Département ont indiqué que le Bureau mettait trop l'accent sur les procédures et le strict respect des règles au détriment de la recherche active de voies efficaces et efficientes de faciliter l'exécution des mandats.

30. Les usagers ont aussi décrit une capacité insuffisante de répondre aux besoins opérationnels. Plus de la moitié des chefs de département ou de bureau ayant participé à l'enquête (10 sur 19) ont indiqué que les politiques en matière de ressources humaines ne répondaient pas à leurs besoins opérationnels particuliers : le cadre était jugé trop rigide pour pouvoir concourir à l'exécution de mandats divers dans des contextes opérationnels très différents. De plus, près de la moitié des représentants des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales interrogés (9 sur 20) estimaient que le Bureau de la gestion des ressources humaines ne tenait pas suffisamment compte de leur point de vue d'agents de mise en œuvre des politiques lorsqu'il élaborait ou révisait des politiques.

Il n'existait pas de mécanisme permettant de s'assurer que les changements d'orientation étaient cohérents et opérés en temps opportun

31. Il n'y avait pas de mécanisme permettant de changer d'orientation pour s'adapter à la pratique couramment suivie. L'administration des engagements temporaires en donnait un exemple frappant. L'instruction administrative relative à l'administration des engagements temporaires (ST/AI/2010/4/Rev.1) n'autorisait des engagements temporaires que pour une période initiale inférieure à un an, même si

des vacances temporaires pouvaient durer jusqu'à deux ans en cas de départ en mission ou de congé spécial, les engagements initiaux ne pouvant être renouvelés qu'à titre exceptionnel pour une année supplémentaire au maximum. Les données recueillies auprès des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales montrent que pendant la période de 12 mois allant d'octobre 2016 à septembre 2017, au moins 525 engagements temporaires ont été renouvelés à titre exceptionnel au terme de 364 jours, conformément à l'instruction administrative. Au moins 15 demandes de prolongation au-delà de 729 jours, émanant toutes du Département de la gestion, et au moins 84 demandes de réduction de la période d'interruption de service avant le début d'un nouveau contrat temporaire ont été approuvées en dérogation au Règlement du personnel. Or, le Bureau de la gestion des ressources humaines ne surveillait pas l'usage des mesures discrétionnaires, notamment le renouvellement d'engagements temporaires au-delà de 364 jours, et les enseignements pouvant être tirés du recours à de telles mesures et dérogations ne suscitaient pas d'ajustement des politiques. De la même manière, après un audit réalisé en 2017, le BSCI avait constaté que l'élaboration des politiques et leur révision n'étaient pas fondées sur l'analyse des faits²⁴.

32. Il n'existait pas de mécanisme permettant de relever les lacunes du cadre de gestion des ressources humaines et d'en favoriser la cohérence interne ; l'audit réalisé en 2017 par le BSCI a montré qu'il n'y avait pas de système adéquat de suivi et d'évaluation des déficiences dans les politiques et procédures en place. La procédure d'adoption de nouveaux textes administratifs ne prévoyait pas d'examen systématique des politiques existantes visant à s'assurer qu'elles ne contenaient pas de dispositions qui soient incompatibles avec les nouvelles règles ou qui aillent à l'encontre des objectifs poursuivis²⁵.

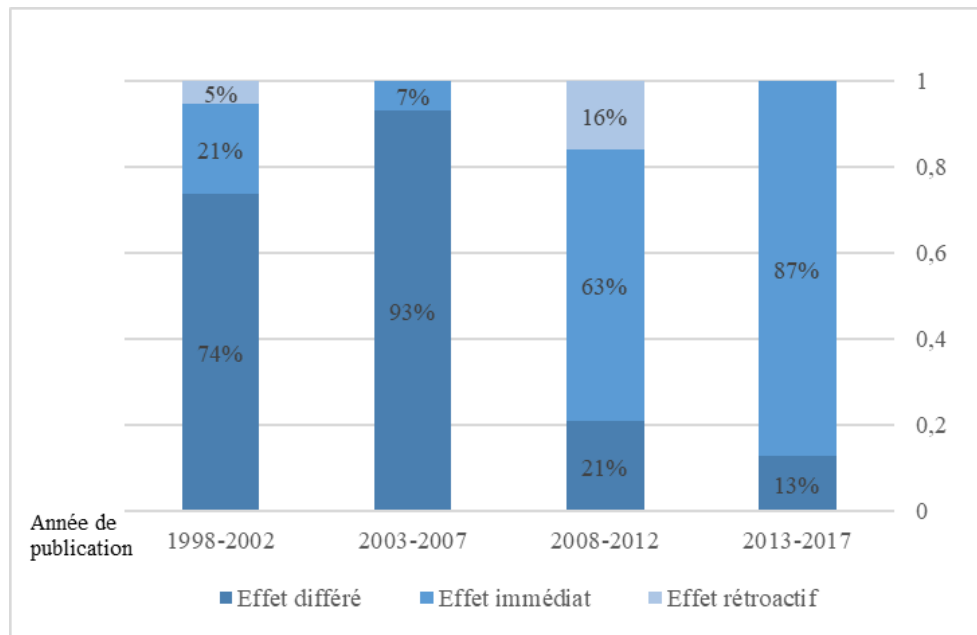
Les politiques et procédures relatives aux ressources humaines étaient de plus en plus souvent publiées sans que leur mise en application ait pu être suffisamment préparée et sans être accompagnées d'un effort d'information suffisant

33. Les politiques et procédures nouvelles ou révisées étaient de plus en plus souvent publiées sans que leur mise en application ait pu être suffisamment préparée par les entités ou le personnel concernés (voir fig. V).

²⁴ Audit du BSCI sur la procédure d'adoption des textes administratifs au Secrétariat de l'ONU (rapport 2017/064), 29 juin 2017.

²⁵ Procédure d'adoption des textes administratifs relatifs aux ressources humaines (circulaires du Secrétaire général, instructions administratives et circulaires), 10 novembre 2017, document envoyé par la Section des politiques et des conditions d'emploi du Service des politiques en matière de ressources humaines.

Figure V
De plus en plus souvent, les instructions administratives prennent effet le jour de leur publication



Source : Analyse par le BSCI des instructions administratives relatives aux ressources humaines en vigueur au 31 décembre 2017.

34. Le Bureau de la gestion des ressources humaines n'avait pas informé le personnel en temps utile des politiques et procédures nouvelles ou déjà en vigueur. Dans l'audit réalisé en 2017, le BSCI avait constaté que les circulaires n'étaient pas utilisées de manière systématique pour faire connaître au personnel les principales règles, politiques et procédures. Les politiques et procédures en matière de ressources humaines n'étaient pas suffisamment traitées sur iSeek et les articles publiés sur la question ne l'étaient pas en temps voulu. En 2017, le Bureau a mis en ligne 29 articles de portée mondiale et 9 articles intéressant New York sur des sujets relatifs aux ressources humaines. Seuls six d'entre eux concernaient des politiques ou procédures. La nouvelle instruction administrative sur les conduites répréhensibles et les enquêtes s'y rapportant, publiée le 26 octobre 2017 et prenant effet le même jour, n'a pas été annoncée sur iSeek avant le 3 janvier 2018. Certains clients du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines et certains membres du personnel du Département interrogés ont également signalé que les raisons d'être des politiques n'étaient pas expliquées de manière satisfaisante, notamment lorsqu'il s'agissait de l'interprétation des politiques et des décisions prises concernant les mesures discrétionnaires et les dérogations.

Les ressources consacrées à l'élaboration de politiques dans le domaine des ressources humaines étaient limitées

35. Au Bureau de la gestion des ressources humaines, le Service des politiques en matière de ressources humaines était dirigé par un chef à la classe D-1 rendant compte au Sous-Secrétaire général, à la différence des trois autres structures du Bureau, qui avaient à leur tête un directeur à la classe D-2. La Section des politiques et des conditions d'emploi, qui était chargée d'élaborer et de modifier les politiques, de fournir des conseils concernant leur application et de contribuer à leur interprétation, ainsi que d'assurer le service de la Commission de la fonction publique internationale et de réunions intergouvernementales, comptait six postes d'administrateur (1 P-5,

4 P-4 et 1 P-2) et trois postes d'agent des services généraux en 2017²⁶. Compte tenu de ses effectifs réduits, la Section était débordée par la charge de travail liée à la mise en œuvre des changements décidés par l'Assemblée générale et à l'accompagnement des réformes.

C. Le dispositif de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines n'est pas clair, entraîne des pertes d'efficacité et ne fait pas l'objet d'un suivi régulier

Le dispositif de délégation des pouvoirs n'a pas été mis à jour

36. Le dispositif de délégation des pouvoirs était obsolète, malgré les nombreux efforts faits pour l'actualiser. Sa principale instruction administrative a été adoptée en 1989 et n'a pas fait l'objet d'une révision majeure depuis lors. L'élaboration d'un manuel sur la délégation des pouvoirs avait été entamée en 2005 mais n'a pas été achevée, et une étude d'ensemble présentée au Cabinet du Secrétaire général par le Bureau de la gestion des ressources humaines en 2011 a conduit à la publication, en 2015, d'une circulaire du Secrétaire général qui ne couvrait que les pouvoirs conservés par ce dernier.

Manque de clarté et de cohérence, entraînant des pertes d'efficacité

37. Les clients du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines comprenaient mal les pouvoirs qui leur étaient délégués en matière de ressources humaines. Ce constat, qui avait également été fait lors de l'évaluation du Bureau de la gestion des ressources humaines menée par le BSCI en 2008, demeurait une source de préoccupation. Des 27 membres du personnel des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales qui se sont prononcés sur la question lors des entretiens, 20 avaient déclaré ne pas bien connaître les pouvoirs qui leur étaient délégués. Parmi les domaines dans lesquels ce manque de clarté a été relevé figuraient notamment les indemnités de fonctions, les recrutements aux postes de la classe D-2, ainsi que les rôles assignés aux services administratifs et au Bureau de la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'ancien Groupe de déploiement d'Umoja au Siège. Le même point de vue a été exprimé à un niveau plus élevé, 4 chefs de département ou de bureau sur 19 interrogés ayant fait état de lacunes dans le dispositif de délégation des pouvoirs et souligné la nécessité de le réviser et de le simplifier, ainsi que de mieux appliquer le principe de responsabilité. Dans le cadre de l'audit qu'il a effectué en 2017, le BSCI a indiqué que les membres du personnel du Bureau de la gestion des ressources humaines étaient eux-mêmes dans l'incertitude quant aux pouvoirs qui leur étaient délégués, et qu'ils ne recevaient pas les directives voulues des hauts fonctionnaires du Bureau.

38. L'absence d'une liste centralisée des pouvoirs délégués participe également de ce manque de clarté. Trente-trois pour cent des 311 pouvoirs décisionnels délégués découlant du Statut et du Règlement du personnel²⁷ ont été diffusés par memorandum ou par télécopie. Le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a conservé que la version imprimée de ces mémorandums et des nombreuses communications écrites établies en réponse à telle ou telle demande de clarification, ce qui empêchait d'accéder rapidement et facilement à ces documents. Le Bureau et ses clients devaient donc rechercher manuellement les échanges de correspondance passés pour confirmer l'existence de dispositions relatives à la délégation des pouvoirs. La forte dépendance vis-vis de la mémoire institutionnelle en ce qui concerne les décisions prises par le

²⁶ Compte non tenu d'un poste à la classe P-3 et d'un poste d'agent des services généraux relevant de la Section qui étaient détachés dans d'autres entités du Bureau de mai 2016 à décembre 2017.

²⁷ Document de travail daté du 10 septembre 2017 fourni par le Bureau de la gestion des ressources humaines le 20 novembre 2017.

passé compliquait davantage ce problème. En effet, quand des membres du personnel quittaient leurs postes, les informations qu'ils détenaient risquaient d'être perdues, notamment si celles-ci se trouvaient dans des courriels ou des dossiers personnels et n'avaient pas été communiquées aux nouvelles recrues.

39. Les incohérences notées dans le dispositif de délégation des pouvoirs ont entraîné des pertes d'efficacité. Par exemple, aux termes de l'instruction administrative [ST/AI/2013/4](#), le Bureau de la gestion des ressources humaines doit approuver le rengagement, comme consultant ou comme vacataire, d'un ancien fonctionnaire ou d'un fonctionnaire à la retraite. Cependant, l'Office des Nations Unies à Genève a indiqué que plusieurs entités, dont lui-même, la CNUCED et les antennes du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, exerçaient de pleins pouvoirs en matière de gestion des consultants et des vacataires, et qu'il n'avait pas cherché à obtenir l'aval du Bureau de la gestion des ressources humaines pour rengager, comme consultants ou vacataires, des anciens fonctionnaires et des fonctionnaires à la retraite. Un autre exemple d'incohérence concernant la délégation des pouvoirs constatée entre les entités établies à New York et les bureaux hors Siège était lié à l'approbation de l'exercice, par les fonctionnaires, de professions ou d'emplois en dehors de l'Organisation. Le manque de clarté a conduit à des démarches administratives à répétition entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et ses clients, entraînant ainsi des pertes d'efficacité liées au temps nécessaire pour parvenir à un accord. Deux chefs de département ou de bureau interrogés ont également déclaré spontanément que le système de délégation des pouvoirs était trop centralisé.

Le Bureau des ressources humaines ne suivait pas systématiquement l'usage fait des pouvoirs délégués

40. En outre, le Bureau de la gestion des ressources humaines ne suit pas suffisamment l'exercice des pouvoirs délégués dans l'ensemble de l'Organisation et la responsabilité de ce suivi incombe à une multitude d'acteurs dans le Bureau. Il ne faisait que faciliter l'autosurveillance, par les départements et les bureaux, d'un ensemble d'indicateurs à l'aide du système HR Insight et du tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines. Malgré la mise en service d'Umoja, la communication de l'information relative aux ressources humaines était limitée et les rapports d'analyse décisionnelle, qui pourraient faciliter le suivi en permettant de connaître les tendances des pratiques et de comparer ces dernières à l'échelle du Secrétariat, n'étaient toujours pas disponibles. Le BSCI a également fait remarquer dans son audit de 2017 que le Bureau de la gestion des ressources humaines ne disposait pas d'un système informatique de suivi qui lui permettrait de repérer les dérogations non approuvées.

D. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a réalisé des avancées concernant certains aspects de la gestion des aptitudes, mais des lacunes demeuraient et il y avait un manque d'intégration

Le Bureau des ressources humaines a élaboré les outils de base nécessaires à l'exécution de projets pilotes de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et appuyé cette exécution, mais la gestion prévisionnelle des besoins en personnel n'avait pas progressé dans le Secrétariat

41. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a élaboré des outils de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, notamment un projet de méthode en 2014 et un guide sur la gestion prévisionnelle en 2017. Ces outils répondent aux normes en

vigueur : ils présentent, de manière exhaustive et directe, les procédures et l'information et sont fondés sur un modèle semblable à celui qui existe dans d'autres organisations internationales, notamment la Banque mondiale. Par exemple, la méthode appliquée par le Secrétariat consiste à classer les membres du personnel selon qu'ils occupent des postes stratégiques ou essentiels, ou qu'ils exercent des fonctions d'appui ou des fonctions mal définies, c'est-à-dire qui nécessitent d'être modifiées ; si des postes stratégiques restent vacants, l'efficacité de l'exécution des programmes risque d'être compromise. De la même manière, la Banque mondiale recense les postes « indispensables », c'est-à-dire qui jouent un rôle primordial dans l'exécution des programmes. Afin de recueillir les enseignements tirés des bonnes pratiques en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, le Bureau a appuyé la mise en œuvre d'un projet pilote à la Division des services médicaux et dans 14 missions de maintien de la paix. Ce projet a permis de répertorier les domaines dans lesquels il serait nécessaire de perfectionner les compétences du personnel en vue de maintenir sa capacité de répondre aux besoins futurs.

42. Cependant, malgré cette avancée, peu d'autres entités du Secrétariat ont exécuté le projet²⁸. Le Secrétaire général a exprimé son souhait de voir chaque entité des Nations Unies adopter une procédure rigoureuse de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, mais, mis à part le projet pilote mené dans la Division des services médicaux et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel limitée pratiquée au réseau Paix et questions politiques et humanitaires en ce qui concerne les postes dont les titulaires partaient à la retraite dans le cadre de la politique de mobilité, aucun projet pilote n'a été exécuté dans une entité établie au Siège. Il est ressorti des entretiens réalisés avec les membres du personnel participant à l'exécution des projets pilotes, ainsi qu'avec les hauts responsables du Département de la gestion, que cette situation pouvait s'expliquer par les quatre facteurs ci-après : la gestion prévisionnelle des besoins en personnel n'était pas considérée comme un aspect essentiel de la planification stratégique par les directeurs de programmes ; la responsabilité de la promotion de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ne relevait pas d'un niveau suffisamment élevé ; les ressources du Bureau de la gestion des ressources humaines consacrées à cette question n'étaient pas suffisantes ; les supérieurs hiérarchiques n'étaient, en fin de compte, pas habilités à appliquer toutes les recommandations faites dans le cadre de la gestion prévisionnelle, notamment en ce qui concernait la création, la suppression et les mouvements de postes ou le transfert de personnel vers d'autres entités du Secrétariat.

Les politiques, procédures et pratiques relatives au recrutement et à la sélection ne garantissent pas toujours le recrutement des meilleurs candidates et candidats pour l'Organisation

43. La durée des procédures de recrutement a continué de poser problème. L'Organisation était loin d'atteindre l'objectif de 120 jours²⁹. La durée totale de la procédure de recrutement hors liste de réserve est passée de 220 jours en 2014 à 254 jours en 2016³⁰. Dans les contrats de mission des cadres supérieurs, l'objectif fixé pour ce type de recrutement était de 55 jours pour les départements et bureaux dotés d'une délégation partielle de pouvoirs, tandis que ceux bénéficiant d'une délégation

²⁸ À l'exception du Département de l'appui aux missions, qui pratiquait la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, et le Département de la sûreté et de la sécurité, qui a inclus la gestion prévisionnelle des besoins en personnel parmi ses priorités en 2017.

²⁹ L'objectif de 120 jours a été fixé par le Secrétaire général dans son rapport paru sous les cotes [A/55/253](#) (daté du 1^{er} août 2000) et [A/55/253/Corr.1](#), dans le cadre de l'ancien système de sélection.

³⁰ Données issues du système HR Insight. Dans le document portant la cote [A/71/323](#), le nombre de jours déclarés pour 2015 était de 239.

complète de pouvoirs disposaient de 83 jours pour toutes les étapes relevant de leurs compétences³¹. En 2016, aucun bureau ou département n'avait atteint ces objectifs. En outre, les 24 entités pour lesquelles des données étaient disponibles sur iSeek ont fait état d'une augmentation du nombre de jours consacrés aux étapes relevant de leurs compétences entre 2015 et 2016³². Les recrutements à partir de listes de réserve ont été effectués dans la limite des 120 jours, et 95 % des cadres interrogés ont jugé ces listes utiles. Cependant, la plupart des recrutements se faisaient toujours hors liste de réserve, 21 % seulement des cadres interrogés ayant déclaré avoir utilisé de telles listes lors de leurs derniers recrutements.

44. Les clients du Département de la gestion et du Bureau des ressources humaines ont indiqué que la longueur des procédures avait eu une incidence négative sur la conduite des travaux et rendu difficile le recrutement des meilleurs candidates et candidats. Au cours des entretiens, des membres du personnel des commissions régionales, des bureaux hors Siège et du Département de la gestion ont déclaré que le recrutement était une tâche qui demandait beaucoup de temps et qui, en fin de compte, se faisait aux dépens des activités de fond. Lors de l'enquête faite auprès des cadres, une majorité (89 %) a fait savoir que la longueur de la procédure de recrutement avait plus ou moins entravé leur capacité à exécuter les programmes de travail. Ces cadres ont déclaré spontanément que la longueur de la procédure avait empêché l'Organisation de recruter les meilleurs candidates et candidats, qui acceptaient souvent d'autres offres d'emploi du fait des retards.

45. En général, les services administratifs et les commissions régionales ne jugeaient pas le Bureau de la gestion des ressources humaines efficace quand il s'agissait d'appuyer les recrutements : des 14 fonctionnaires ayant répondu à cette question, la moitié (sept) considérait cet appui insuffisant. Pour faciliter davantage le recrutement, le Bureau a, en 2013, exécuté un projet pilote en utilisant des tests de présélection administrés sur Internet, qui visaient à réduire la durée de la procédure pour les étapes relevant de la compétence des cadres³³. Il est ressorti d'une évaluation interne que ces tests avaient permis de réduire le nombre des candidatures de 89 % et la durée de la procédure de recrutement d'environ 30 jours³⁴.

46. La figure VI montre les propositions faites par les cadres interrogés concernant la procédure de recrutement. Les cadres ont indiqué avoir reçu, lors de leurs derniers recrutements, en moyenne plus de 100 notices personnelles sélectionnées pour examen ; pour les postes à la classe P-3, cette moyenne était de 176³⁵. Lors des entretiens avec les représentantes et les représentants des services administratifs, des bureaux hors Siège et des commissions régionales, il a été reconnu que les mécanismes internes de filtrage des candidatures dans Inspira n'étaient pas efficaces et que le nombre de candidatures reçues était excessif. Ces représentantes et représentants ont déclaré que le fardeau que constituait l'examen des candidatures était alourdi par les procédures fastidieuses imposées par le Bureau de la gestion des ressources humaines, notamment l'obligation de justifier tout rejet de candidature,

³¹ Ces objectifs ne s'appliquaient qu'aux sélections faites conformément à l'instruction administrative [ST/AI/2010/3](#).

³² Analyse des contrats de mission des cadres supérieurs et des évaluations correspondantes faite par le BSCI pour 2015-2016 disponibles sur iSeek.

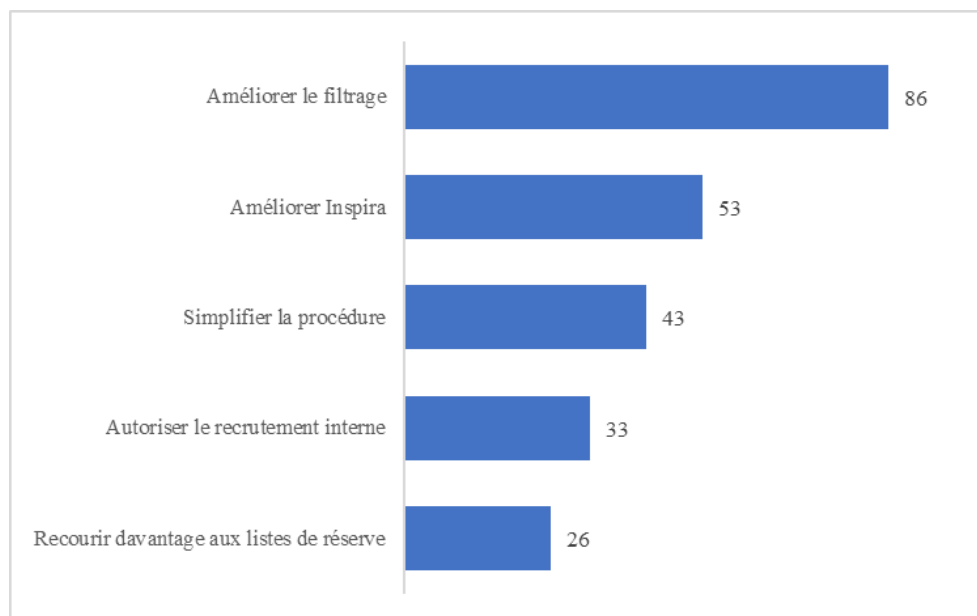
³³ Ce projet pilote a été mis en œuvre en 2015 dans le cadre de 11 vacances de poste au réseau Gestion et administration ; une version modifiée a été utilisée aux fins de la sélection du personnel et de l'encadrement de la mobilité au sein du réseau Paix et questions politiques et humanitaires.

³⁴ Rapport d'évaluation de la mise à l'essai d'un test d'aptitude en ligne non surveillé dans le cadre du dispositif de sélection du personnel de l'Organisation des Nations Unies, 15 mars 2016.

³⁵ Ce chiffre est inférieur à celui indiqué dans le rapport paru sous la cote [A/71/323](#) : « le responsable du poste à pourvoir doit examiner entre 200 et 400 dossiers de candidature dans le cas d'un poste à la classe P-3 et jusqu'à 800 dossiers dans le cas d'un poste de la classe P-4. »

même pour les candidatures qui ne répondaient manifestement pas aux critères de base³⁶.

Figure VI
Diverses propositions d'amélioration faites spontanément par les cadres en ce qui concerne le recrutement (sur 485 cadres ayant fait une proposition spontanée)



Source : Enquête du BSCI auprès des cadres.

47. Les cadres interrogés ont déclaré qu'ils pensaient que l'obligation d'adresser les avis de vacance de poste aux candidates et aux candidats potentiels tant internes qu'externes n'était pas toujours la meilleure stratégie de sélection. D'après une étude comparative menée par le Corps commun d'inspection (JIU/REP/2012/4), outre le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Secrétariat était la seule entité de l'Organisation qui excluait de rechercher d'abord les talents internes³⁷. Par exemple, le PNUD et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) publient d'abord tous les avis de vacance de poste, à l'exception des postes à la classe de début, en interne, et les pourvoient au moyen de promotions, de transferts ou de réaffectations internes, ne procédant à des recrutements externes que pour certaines catégories ou certaines compétences lorsque les candidates et candidats internes n'ont pas les profils recherchés.

Malgré les initiatives entreprises pour améliorer la gestion de la performance, le système était toujours perçu comme mécanique et sans grand intérêt

48. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a accompli des progrès considérables pour ce qui est de combler le manque de données sur la gestion de la performance, et l'appui qu'il apporte dans ce domaine a été le mieux noté. Lors des entretiens, les représentantes et représentants des services administratifs, des bureaux

³⁶ Depuis décembre 2017, les responsables de postes à pourvoir ne sont plus tenus d'attribuer des notes en ce qui concerne le niveau d'étude, l'expérience professionnelle ou les compétences linguistiques, ni de faire des observations aux candidates et aux candidats.

³⁷ L'ancien dispositif de sélection du personnel (ST/AI/2002/4) prévoyait une période initiale de 15 à 30 jours pour envisager des mouvements latéraux ou des promotions.

hors siège et des commissions régionales ont souligné l'utilité de l'assistance professionnelle et des vidéos en ligne portant sur la conduite de discussions délicates. Le Programme de formation à l'intention du personnel de direction et d'encadrement sur le Système de gestion de la performance et de perfectionnement, qui connaît un taux de participation de 78 %³⁸, a été cité lors des entretiens comme exemple de programme de formation de bonne qualité. Le portail des ressources humaines, mis en service en 2015, offrait une mine d'informations sur la gestion de la performance. Ces données étaient exhaustives et ventilées par fonction, fournissant ainsi des orientations spécifiques aux membres du personnel, aux premiers notateurs, aux chefs de département ou de bureau, entre autres. Le catalogue d'apprentissage proposait plusieurs options concernant divers thèmes relatifs à la gestion de la performance, notamment la définition d'objectifs en matière de performance, la conduite de l'examen à mi-parcours et le règlement des problèmes de performance.

49. Les taux de conformité aux démarches requises dans le logiciel e-performance étaient élevés dans l'ensemble du Secrétariat, une moyenne de 90 % ayant été relevée en 2016-2017³⁹. Cependant, il y avait des écarts entre les entités, ainsi qu'entre les catégories de personnel. En 2014, l'achèvement des évaluations du système e-performance figurait dans les contrats de mission des cadres supérieurs, et l'objectif fixé à cet égard était un taux de 100 %. En 2016, 15 des 32 entités du Secrétariat ayant fait rapport sur les contrats de mission avaient enregistré des taux d'achèvement situés entre 90 % et 100 %. À l'issue de l'évaluation des contrats de mission des cadres supérieurs de 2016, le Département de la gestion était l'entité qui avait le taux d'achèvement le plus faible (60 %)⁴⁰. S'agissant des taux d'achèvement par catégorie de personnel, les services généraux avaient le taux le plus élevé (93 %) et les fonctionnaires ayant rang de directeur le taux le plus faible (74 %).

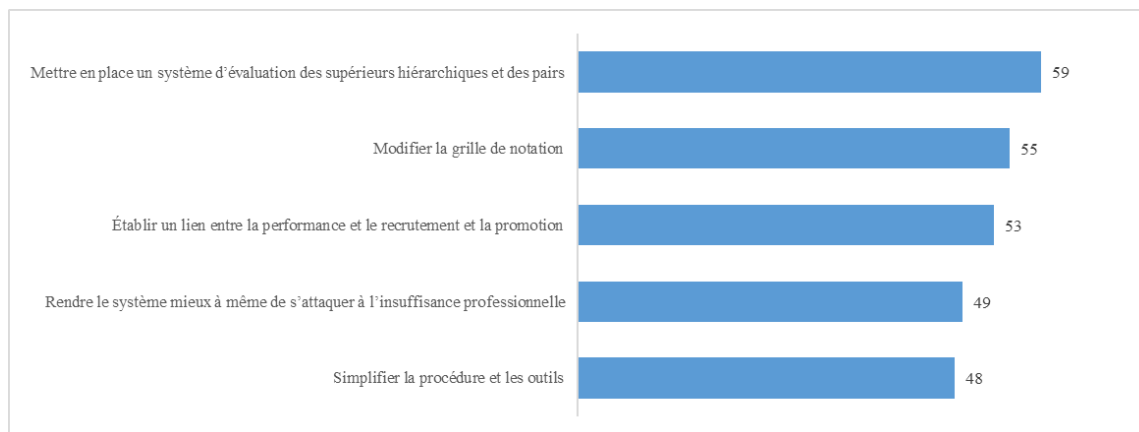
50. Le système de gestion de la performance était lui-même mal noté par ses utilisateurs. Lors des entretiens avec les membres du personnel des entités du Secrétariat, ainsi que des unités hors Siège, des bureaux hors Siège et du Département de la gestion, les trois problèmes les plus fréquemment soulevés étaient le manque de coordination entre la gestion de la performance et d'autres aspects de la gestion des aptitudes, tels que le recrutement ou l'organisation des carrières, le fait que les cadres jugeaient ce système mécanique, ce qui faisait qu'ils ne le prenaient pas au sérieux, et le refus obstiné de s'attaquer aux cas d'insuffisance professionnelle. Dans l'enquête auprès des cadres, les personnes interrogées ont suggéré que plusieurs améliorations soient apportées au système de gestion de la performance, comme indiqué dans la figure VII. Les pratiques en matière de ressources humaines en vigueur dans d'autres organisations, notamment à la Banque mondiale, promeuvent le passage d'un système de gestion de la performance formalisé à un dispositif qui favorise une culture de remontée permanente de l'information.

³⁸ Source : Enquête du BSCI auprès des cadres.

³⁹ Bureau des ressources humaines, bilan de l'évaluation de la performance, cycle de 2016-17, septembre 2017.

⁴⁰ Sur la base des informations concernant 32 départements et bureaux ayant fait rapport sur les évaluations des contrats de mission des cadres supérieurs en 2016. Selon le système HR Insight, le taux d'achèvement du Département de la gestion a augmenté de 75 % en 2017.

Figure VII
**Changements proposés spontanément par les directeurs de programme
 aux fins de l'amélioration de la gestion de la performance (sur 434 directeurs
 ayant spontanément fait une proposition)**

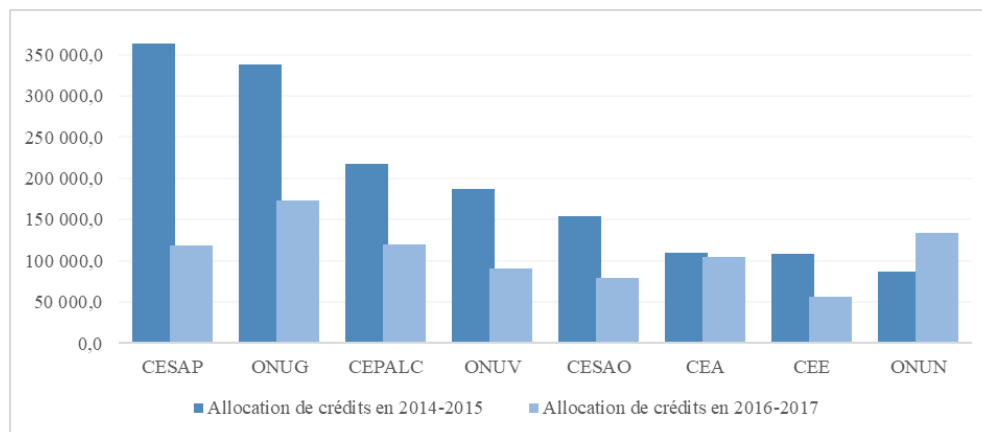


Source : Enquête du BSCI auprès des cadres.

Le niveau d'investissement dans la formation et le perfectionnement du personnel du Secrétariat a été faible, bien que le Département de la gestion ait proposé à cet égard des modalités plus efficaces par rapport aux coûts

51. La responsabilité de l'élaboration et de l'exécution des programmes de formation était répartie entre les différentes entités du Secrétariat. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'occupait des programmes centraux et du décaissement des ressources destinées aux programmes de formation décentralisés, dont le nombre était en baisse, comme le montre la figure VIII. Le Bureau a également indiqué que les ressources qu'il avait prévues au titre de la formation avaient été consacrées à d'autres priorités au cours des deux derniers exercices biennaux, ce qui avait une incidence directe sur les ressources destinées au perfectionnement du personnel. Plus de la moitié des services administratifs et des commissions régionales (8 sur 15) considéraient que les investissements faits dans la formation et le perfectionnement du personnel au Secrétariat étaient insuffisants. Lors des entretiens avec les membres du personnel du Département de la gestion, 15 des 34 personnes interrogées ont indiqué que les ressources prévues au titre des activités de formation étaient trop faibles.

Figure VIII
Baisse du financement des activités de formation dans tous les bureaux hors Siège et toutes les commissions régionales, à une exception près, de 2014 à 2017



Abréviations : CEA : Commission économique pour l'Afrique ; CEE : Commission économique pour l'Europe ; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique ; CESA0 : Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale ; ONUG : Office des Nations Unies à Genève ; ONUW : Office des Nations Unies à Nairobi ; ONUV : Office des Nations Unies à Vienne.

52. Le Bureau des ressources humaines s'est efforcé d'améliorer la formation de son personnel malgré les contraintes budgétaires. Par exemple, il a mis en place des modalités de formation efficaces par rapport aux coûts tels que Lynda, plateforme de formation en ligne accessible gratuitement aux membres du personnel, quel que soit le lieu d'affectation ; le nombre de ses utilisateurs réguliers est passé de 3 700 en août 2016 à 9 955 en janvier 2018⁴¹.

53. Cependant, des progrès restaient à faire, en particulier dans le domaine de la gestion et de la formation des ressources humaines. Le Programme de renforcement des capacités de gestion, qui est administré par le Bureau de la gestion des ressources humaines et qui est destiné aux cadres intermédiaires, sera éliminé progressivement en 2018⁴², alors qu'au HCR et au PNUD, le renforcement des capacités de gestion et de direction est au premier rang des priorités en matière de formation ; ces deux organisations ont mis en place des programmes de certification de la gestion à l'intention des fonctionnaires des classes P-3, P-4 et P-5. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, 11 membres du personnel du Département de la gestion interrogés ont estimé qu'il fallait la considérer comme une profession à part entière et donc délivrer des certificats ou offrir des possibilités de formation afin de veiller à ce que les fonctionnaires qui s'en occupaient aient les compétences requises. Par exemple, le PNUD fait bénéficier ses spécialistes des ressources humaines d'un programme en ligne bien structuré.

⁴¹ Pilot checkpoint, août 2016 (https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Pilot_Checkpoint_Lynda_Aug2016.pdf). Ensemble de données concernant 2018 communiquées par le Département de la gestion par courrier électronique en janvier 2017.

⁴² Le Programme sera remplacé par un nouvel instrument, qui n'a pas encore été arrêté.

Les membres du personnel ne se sentaient pas soutenus dans la définition de leur plan de carrière au Secrétariat

54. Les clients du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines ne pensaient pas que le Secrétariat fournissait aux membres du personnel l'appui voulu en matière d'organisation des carrières. Le programme d'accompagnement des carrières a permis de fournir à tous les membres du personnel du Secrétariat des services d'assistance professionnelle et d'appui à l'organisation des carrières. Toutefois, dans l'enquête menée auprès des chefs de département ou de bureau, l'organisation des carrières était la fonction de gestion des ressources humaines la moins bien notée, 9 des 19 personnes interrogées l'ayant jugée inadéquate, voire très inadéquate. À cet égard, il convient de noter en particulier le programme Jeunes administrateurs. En effet, les membres du personnel recrutés dans le cadre de ce programme étaient sélectionnés à l'issue d'une procédure exigeante et rigoureuse⁴³, et pourtant, l'organisation de leurs carrières n'était pas toujours promue. Le programme de réaffectations encadrées, destiné aux membres du personnel recrutés dans le cadre du programme Jeunes administrateurs⁴⁴, vise à fournir à ce groupe des orientations et des services d'accompagnement des carrières, ainsi qu'à le former et à assurer sa mobilité, mais le Bureau ne communiquait pas aux supérieurs hiérarchiques les arguments fondant les décisions qu'il prenait au sujet des mouvements de personnel effectués au titre du programme Jeunes administrateurs⁴⁵. En outre, durant la période allant de juillet 2014 à juin 2015, seuls 4 des 143 membres du personnel recrutés dans le cadre du programme Jeunes professionnels à la classe P-2 ont été promus à la classe P-3, et de juillet 2015 à juin 2016, aucun des 184 membres recrutés dans le cadre ce programme à la classe P-2 n'a été promu à la classe P-3⁴⁶. Dans l'enquête intitulée Young United Nations global ideas de 2017, le renforcement de l'appui à l'organisation des carrières a été cité comme étant le point sur lequel il fallait insister le plus dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines.

55. Le Secrétariat ne soutient pas la comparaison avec d'autres organisations internationales et les entreprises à but lucratif en matière d'organisation des carrières. Bon nombre de ces organisations consacrent énormément de temps à l'identification des fonctionnaires jugés très performants⁴⁷. Par exemple, les politiques de la Banque mondiale et du PNUD stipulent que, si le personnel est tenu de se perfectionner lui-même, il incombe à l'organisation de faire savoir clairement quelles sont les connaissances, les compétences, les aptitudes et l'expérience nécessaires à l'avancement des carrières. En outre, la Banque mondiale repère les talents en interne et renforce les capacités des membres du personnel très performants dans la perspective d'éventuelles promotions.

⁴³ En 2011, un nombre total de 34 000 candidates et candidats a été enregistré, dont 96 ont réussi les épreuves écrites et orales.

⁴⁴ Ainsi que dans le cadre du concours national de recrutement et du concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs organisé à l'intention des fonctionnaires d'autres catégories.

⁴⁵ Aux termes du paragraphe 5.3 de l'instruction administrative [ST/AI/2001/7/Rev.2](#), le Bureau, dans le cadre des mouvements de personnel, « établira des concordances entre les postes à pourvoir et tous les participants de façon à assurer le plus grand nombre possible de réaffectations, en tenant compte des préférences qu'auront pu exprimer les candidats et les responsables des postes à pourvoir, ainsi que des priorités de l'Organisation concernant les ressources humaines ».

⁴⁶ Analyse des données tirées d'Umoja.

⁴⁷ Le programme mis en place en 2015 dans la Division du personnel des missions (Département de l'appui aux missions) en vue de préparer les candidates et candidats à fort potentiel était une exception à cet égard.

Les composantes du dispositif de gestion des aptitudes n'étaient pas intégrées

56. Nonobstant le modèle de gestion des aptitudes, les quatre composantes du dispositif de gestion des aptitudes évoqué précédemment n'étaient pas correctement liées. La gestion prévisionnelle des besoins en personnel n'a pas été pratiquée pour effectuer des recrutements ciblés en vue de satisfaire les besoins de l'Organisation, le recrutement et l'appui à l'organisation des carrières n'étaient pas liés à la performance, et la formation se faisait en vase clos. À titre d'exemple, plus d'un tiers (38 %) des cadres interrogés ont déclaré qu'ils n'avaient pas tenu compte des évaluations et des notations préalables lors des derniers recrutements qu'ils avaient effectués car ils n'avaient pas jugé ces informations utiles ou ne savaient pas que celles-ci étaient disponibles. De même, les informations relatives à la performance n'avaient pas été utilisées à des fins d'organisation des carrières et celles concernant les efforts menés par les membres du personnel pour se former et se perfectionner n'étaient généralement pas évaluées au moment d'envisager leur promotion. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a indiqué que, pour mieux rapporter la formation aux priorités de l'Organisation, il avait mené, en 2017, une évaluation exhaustive des besoins en matière de formation en vue de mieux cerner les priorités et recenser les besoins intersectoriels, l'objectif étant de faire un meilleur usage des ressources destinées à la formation. En outre, il a déclaré œuvrer à l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion et de direction, qui aiderait à mieux prendre en considération les attentes en matière de gestion de la performance dans les programmes de formation et qui serait intégré dans la procédure de recrutement.

V. Conclusion

57. Assurer une gestion efficace des ressources humaines suppose que l'on admette que cette gestion ne trouve pas son expression dans de grandes déclarations de politique générale, mais qu'elle commence au plus haut niveau sous la forme d'un engagement fondamental dont dépend le succès de l'Organisation. Ce changement d'approche est particulièrement important pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies au regard de la complexité et de l'ampleur de ses travaux, ainsi que des objectifs qu'il cherche à atteindre. L'Organisation a un effectif nombreux et éparpillé dans les différentes régions du monde et met en œuvre une multitude de programmes consistant en des travaux normatifs et opérationnels, ainsi qu'en des travaux de recherche ; c'est pourquoi elle doit s'assurer qu'elle dispose du personnel dont elle a besoin, lequel doit avoir les compétences et les profils professionnels requis. Cette nécessité n'a jamais été aussi vraie qu'avec l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, car l'Organisation doit faire en sorte d'avoir les compétences et la capacité nécessaires pour aider les États Membres à réaliser les objectifs de développement durable.

58. La gestion des ressources humaines au Secrétariat se fait dans un environnement dynamique dans lequel les priorités évoluent et des réformes sont menées en permanence. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a fourni à l'Organisation un appui essentiel en matière de ressources humaines dans un environnement complexe, fluctuant et hautement réglementé. L'Article 101 de la Charte des Nations Unies dispose que la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel [du Secrétariat] doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Il y est aussi demandé que soit dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible. Les réformes menées ultérieurement dans l'Organisation ont également permis de mettre l'accent sur la représentation équilibrée des genres et sur la mobilité.

59. La multiplicité des politiques en matière de ressources humaines, dont bon nombre sont obsolètes et difficiles à comprendre, ainsi que l'absence de cohérence et de directives en ce qui concerne le dispositif de gestion des aptitudes, accentuent le défi que représente l'évolution des priorités. Le fait que l'accent soit mis sur le respect des normes au détriment de la souplesse, ainsi que l'existence d'une stratégie qui parfois ne favorise pas la conduite de consultations adéquates et qui ne tient pas dûment compte des besoins des bureaux hors Siège, a conduit à un système de gestion des ressources humaines qui, souvent, étouffe davantage le personnel qu'il ne lui permet d'exécuter ses programmes de travail et d'obtenir des résultats.

60. Le Secrétaire général a lancé un programme de réforme ambitieux qui inaugure un nouveau modèle de gestion des ressources humaines afin de gagner en clarté, de mener une action plus ciblée et d'obtenir de meilleurs résultats. Bon nombre des questions recensées dans la présente évaluation qui appellent une attention particulière et des mesures correctrices font l'objet d'interventions dans le cadre de la réforme, lesquelles consistent notamment à mettre à jour, à rationaliser et à simplifier les politiques, à mieux autonomiser les cadres et à les tenir davantage comptables de leur action en apportant davantage de clarifications et en définissant plus clairement les pouvoirs délégués, ainsi qu'à prendre davantage en considération les besoins des bureaux hors Siège et à mieux les satisfaire.

61. Les États Membres se sont dans l'ensemble dits favorables à l'idée d'une réforme en fin 2017, et ont déclaré qu'une telle réforme devrait avoir pour principal objectif d'améliorer la performance de l'Organisation. Les mesures qui seraient prises pour améliorer la gestion des ressources humaines devront donc être liées entre elles et complémentaires afin de permettre à l'Organisation de mieux s'acquitter de son mandat. Le personnel du Secrétariat a toujours été et restera le principal atout de celui-ci ; il doit être mis en valeur et soutenu afin qu'il puisse exécuter le travail inestimable de l'Organisation.

VI. Recommandations

Recommandation 1 (résultat B, par. 23 à 25, 31, 32 et 35)

62. **Le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) doit appuyer le projet en cours visant à simplifier et à rationaliser les politiques en y ajoutant les volets suivants :**

- a) L'évaluation des lacunes notées dans les politiques actuelles ;
- b) La révision du cadre stratégique global en vue d'éliminer les répétitions et d'en garantir la cohérence ;
- c) La détermination des ressources nécessaires à l'élaboration, à l'examen et à la révision des politiques, ainsi qu'à la communication de l'information correspondante.

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

Recommandation 2 (résultat B, par. 26 à 28, 33 et 34)

63. **Le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) doit améliorer la procédure d'adoption des textes administratifs nouveaux ou révisés en prenant les dispositions suivantes :**

- a) Évaluer régulièrement l'utilisation des mesures discrétionnaires et des dérogations en vue de déterminer s'il y a lieu d'élaborer ou de réviser des politiques ;
- b) Examiner les politiques actuelles en vue de repérer des mesures qui seraient incompatibles avec les politiques nouvelles ou révisées ;
- c) Définir les travaux préparatoires nécessaires à l'application des politiques ;
- d) Publier, en temps voulu, les communications destinées au personnel, notamment celles relatives aux raisons d'être des politiques.

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

Recommandation 3 (résultat C, par. 36 à 40)

64. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) devrait améliorer la gestion des ressources humaines en définissant clairement les pouvoirs délégués grâce à un nouveau dispositif prévoyant le renforcement du suivi et de la communication de l'information.

Indicateur de succès : Mise en place d'un cadre de délégation des pouvoirs qui prévoit le suivi et la communication de l'information.

Recommandation 4 (résultat D, par. 41 et 42)

65. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) devrait améliorer davantage la gestion prévisionnelle des besoins en personnel en lançant une campagne d'information menée par son équipe dirigeante afin de réintroduire le modèle de gestion prévisionnelle des besoins en personnel dans les départements et les bureaux, notamment en faisant connaître les avantages particuliers qu'offre la pratique de cette gestion.

Indicateur de succès : Conduite d'une campagne d'information en faveur de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel.

Recommandation 5 (résultat D, par. 46 et 47)

66. Dans le cadre des paramètres actuels des mandats que lui a confiés l'Assemblée générale, le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) devrait renforcer les composantes et les dispositions de la politique de sélection et de recrutement en les alignant sur les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Indicateur de succès : Élaboration d'une proposition de modification de la politique de sélection et de recrutement actuelle qui sera examinée à la soixante-treizième session de l'Assemblée générale.

Recommandation 6 (résultat D, par. 53)

67. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) devrait reconnaître que les spécialistes des ressources humaines du Secrétariat exercent une profession distincte et stratégique dans l'Organisation et les perfectionner, notamment en mettant en place un programme de formation agréé. Ce programme devrait conduire à la certification de tous les spécialistes des ressources humaines et comprendre des modules de formation adaptés au Secrétariat ainsi que des théories et pratiques générales de gestion des ressources humaines.

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

Recommandation 7 (transversale et résultat A, par. 16 et 19)

68. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion) devrait prendre des mesures spécifiques pour tenir davantage compte des besoins de ses clients, notamment en mettant en place une stratégie visant à mieux recenser ces besoins, y compris par la conduite régulière d'enquêtes de satisfaction auprès des clients, et en gérant efficacement les attentes.

Indicateur de succès : Existence d'une stratégie de prise en compte des besoins des clients.

La Secrétaire générale adjointe
aux services de contrôle interne
(Signé) Heidi **Mendoza**
Mars 2019

Annexe*

Observations faites par le Département de la gestion

Comme suite à votre mémorandum du 6 mars 2018, portant sur la question susmentionnée, je confirme que le Bureau de la gestion des ressources humaines accepte les recommandations figurant dans le projet de rapport (IED-18-006), sous réserve des observations qu'il a faites. Je vous fais également tenir ci-joint la réponse de l'administration (plan d'application des recommandations)**.

Veillez également trouver ci-joint le texte peaufiné et définitif des observations informelles que nous avons faites sur le projet de réponse du BSCI**.

Je saisis cette occasion pour vous remercier, vous et vos collaborateurs, du travail que vous avez fait pour établir ce rapport.

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) donne le texte intégral des observations reçues du Département de la gestion. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution [64/263](#) de l'Assemblée générale, sur la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

** Consultable au secrétariat du BSCI.