



# Assemblée générale

Distr. générale  
23 octobre 2020  
Français  
Original : anglais

**Soixante-quinzième session**  
Point 146 de l'ordre du jour  
**Gestion des ressources humaines**

## **Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

L'année 2020 marque à la fois le soixante-quinzième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies et le début de la Décennie d'action en faveur des objectifs de développement durable (voir la résolution [75/1](#) de l'Assemblée générale). Le monde a fait des progrès remarquables dans la définition de ses objectifs communs – ne laisser personne de côté, protéger la planète et promouvoir la paix. Toutefois, 2020 a vu l'apparition de nouvelles menaces sur le bien-être, la prospérité et la sécurité de l'humanité. Il appartient à l'Organisation de montrer qu'elle est capable de s'adapter et de faire face à des difficultés et des contraintes imprévues.

Le nouveau modèle de gestion du Secrétaire général ([A/72/492](#)) et les réformes qui en ont découlé, approuvés par l'Assemblée générale, ont été le plus grand changement apporté depuis plusieurs décennies à la structure de l'Organisation et à la façon dont elle conduit ses travaux. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, cela s'est traduit par une accélération des changements et la transformation rapide de toutes les fonctions relevant de ce domaine.

Dans le présent rapport, le Secrétaire général rend compte à l'Assemblée générale de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines ([A/73/372](#)) au cours de la période 2019-2020. Il présente les progrès accomplis dans la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines intégré, tourné vers l'avenir et répondant aux besoins.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.



## I. Introduction

1. Le nouveau modèle de gestion du Secrétaire général (A/72/492) et les réformes qui en ont découlé, approuvés par l'Assemblée générale, ont été le plus grand changement apporté depuis plusieurs décennies à la structure de l'Organisation et à la façon dont elle conduit ses travaux. Pour asseoir cette transformation, il a fallu réorienter toutes les fonctions des ressources humaines et adopter dans ce domaine un nouveau modèle de gestion, plus systémique. Loin de constituer un ensemble d'initiatives disparates ciblant tel ou tel aspect particulier, les réformes entreprises ont visé à mettre en place un système de gestion des ressources humaines intégré, axé sur les résultats, répondant aux besoins des clients et capable d'anticiper l'évolution rapide de l'environnement opérationnel du Secrétariat de l'ONU et de ses entités et de s'y adapter.

2. Dans le présent rapport, le Secrétaire général montre comment le contexte global et particulier dans lequel l'Organisation mène ses activités a influencé la réforme de la gestion des ressources humaines. L'accent est mis sur les réalisations et les résultats de cette réforme, plutôt que sur les contributions et les activités qu'elle a nécessitées.

3. La section II décrit les liens qui existent entre l'environnement organisationnel et le système des ressources humaines du Secrétariat, en vue de mettre en perspective la réforme entreprise. La section III présente les trois résultats stratégiques de long terme auxquels la réforme doit aboutir. La section IV rend compte des progrès accomplis dans la réalisation de chaque résultat au cours de la période 2019-2020, par domaine thématique, des informations étant fournies sur la stratégie et l'objectif global de chaque domaine et les principales avancées obtenues à ce jour. Enfin, on trouvera dans la section V les conclusions du rapport et une brève présentation des perspectives et des priorités pour l'avenir proche.

## II. Les moteurs du changement

4. Par moteurs du changement<sup>1</sup>, on entend les facteurs au fondement de la réforme de la gestion des ressources humaines ; certains sont externes (ceux échappant au contrôle de l'Organisation), d'autres internes (ceux propres à l'Organisation). Nombre de ces facteurs se rapportent aux objectifs de développement durable – les objectifs communs que s'est fixés la communauté internationale. Plusieurs sont propres au système des Nations Unies. Les facteurs internes trouvent leur origine dans la réforme de la gestion du Secrétaire général et les divers mandats assignés à l'Organisation et sont particuliers au Secrétariat de l'ONU. On examinera ici les moteurs de changement en s'intéressant aux effets qu'ils ont sur le système des ressources humaines du Secrétariat. La liste proposée n'est pas exhaustive ; elle témoigne de l'analyse qui est faite pour mieux cibler la réforme entreprise, en accélérer la mise en œuvre et obtenir des résultats concrets et durables dans un avenir proche.

### A. Facteurs externes

5. Dans les années récentes, du fait des interactions complexes entre effets des changements climatiques, crises migratoires, paix et sécurité, démographie et

---

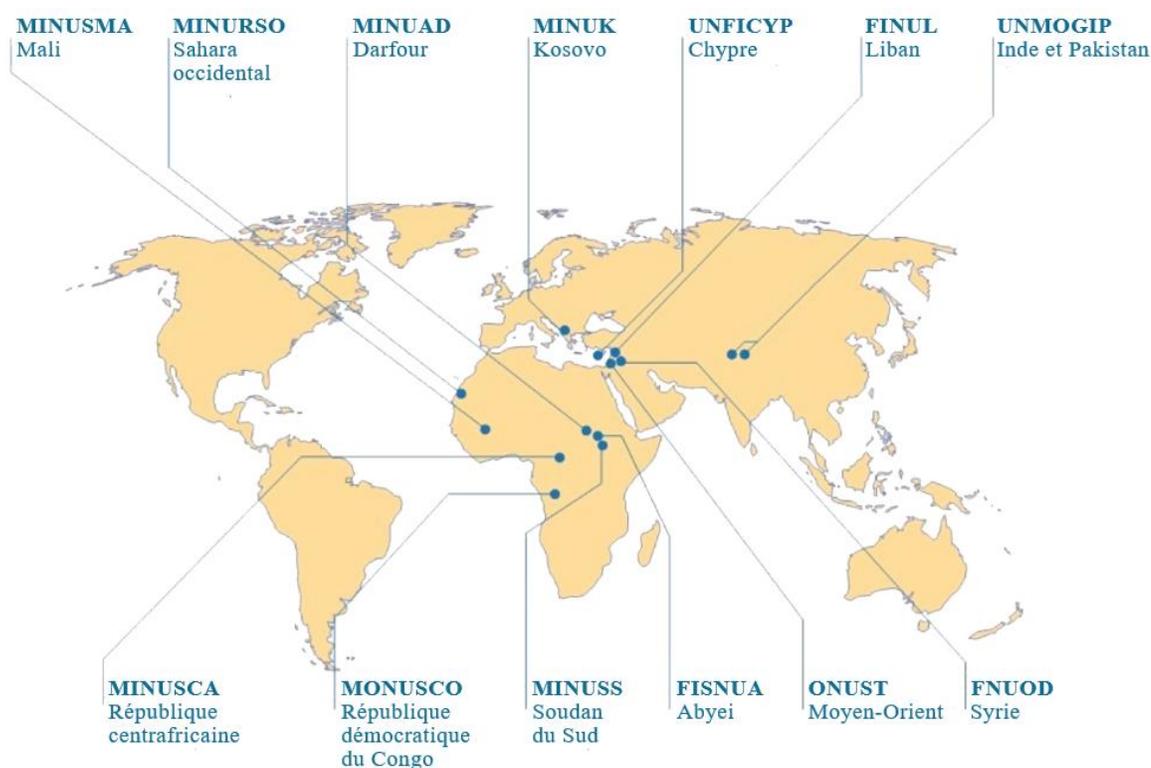
<sup>1</sup> Nombre des moteurs de changement dont il est question dans le présent rapport ont été décrits dans les rapports et les documents de réflexion que le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a consacrés à la question de l'avenir du travail.

développement, il est apparu que seule une action conduite dans le cadre d'un « multilatéralisme revitalisé » (résolution 75/1 de l'Assemblée générale) et allant dans le sens des objectifs de développement durable définis pour 2030 permettrait de faire face à l'ensemble des difficultés. L'interdépendance croissante des interventions menées aux niveaux national, régional et mondial rend indispensables un renforcement des synergies entre les fonctions normatives et les fonctions d'appui opérationnel du système des Nations Unies et une approche plus systémique de l'action, de la planification, de l'exécution, du suivi et de la diffusion de l'information. Sur le plan des ressources humaines, cette évolution exige que l'on renouvelle et rende plus proactive la gestion prévisionnelle des effectifs, aux niveaux stratégique et opérationnel, que les services de ressources humaines fassent une place plus grande au perfectionnement du personnel, et que des réseaux d'appui solides permettent aux responsables hiérarchiques et aux fonctionnaires d'obtenir des résultats et d'avoir un impact.

6. La carte ci-dessous présente l'ensemble des opérations de maintien de la paix des Nations Unies en cours.

Carte

### Opérations de maintien de la paix des Nations Unies



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

7. Les crises humanitaires et les situations de conflit s'étendant souvent dans la durée, priorité doit être donnée aux mesures visant à assurer la continuité des activités et la santé et le bien-être du personnel. Par ailleurs, les fonctionnaires étant déployés dans des situations toujours plus différentes, il est nécessaire de repenser la manière dont on envisage l'évolution des carrières et notamment la mobilité du personnel.

8. Les méthodes de travail fixes, traditionnelles et hiérarchiques ne permettent pas aux organisations de fonctionner avec toute la rapidité et l'agilité voulues dans des environnements de plus en plus complexes. Seules des organisations dynamiques, centrées sur leurs équipes, sont capables d'adapter rapidement leurs activités en fonction des besoins, ce qui nécessite souvent de modifier les structures, la gestion de la performance et les modalités de la formation.

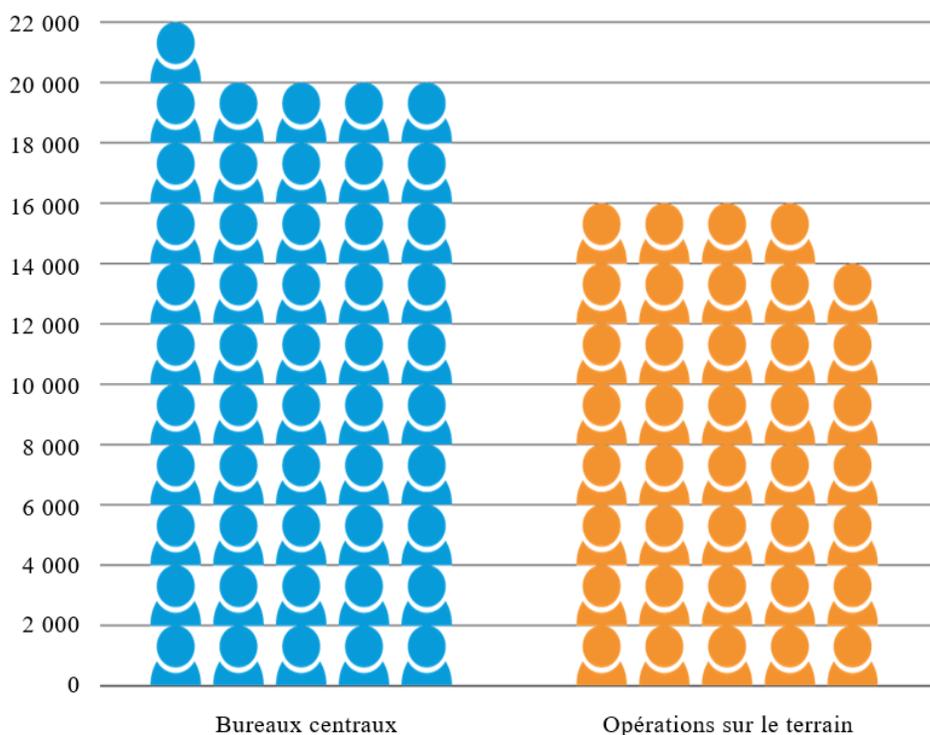
9. Les mouvements pour la justice sociale apparus aux niveaux mondial, régional et local ont modifié la façon dont le personnel, les cadres et les organisations perçoivent la culture du lieu de travail, la gestion des conflits et les questions de déontologie et de discipline. Ce qu'on entend par diversité et inclusion – notions envisagées à l'origine dans le système des Nations Unies sous la double perspective de l'équilibre géographique et de la parité des sexes – s'est considérablement élargi.

10. Des innovations technologiques, comme les chaînes de blocs, la reconnaissance biométrique, l'apprentissage automatique et la robotisation, ont permis d'accélérer et d'améliorer les procédures de gestion des ressources humaines. Ces innovations ont toutefois fait naître de nouvelles inquiétudes – en matière de cybersécurité et de respect de la vie privée –, inquiétudes qui n'ont fait que croître pendant la période de télétravail mise en place à l'occasion de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19). Il faudra désormais, quand on s'intéressera aux possibilités d'innovation dans la gestion des ressources humaines, faire preuve d'une très grande vigilance à l'égard des menaces provenant du cyberespace.

## **B. Facteurs internes**

11. Face au grand nombre de membres du personnel des Nations Unies déployés dans des opérations sur le terrain, le nouveau régime de délégation de pouvoirs, l'un des principaux volets de la réforme de la gestion du Secrétaire général, a permis de rapprocher la prise de décision du lieu de l'exécution (voir figure I).

Figure I  
**Personnel déployé dans les opérations sur le terrain et les bureaux centraux,  
 au 31 décembre 2019**

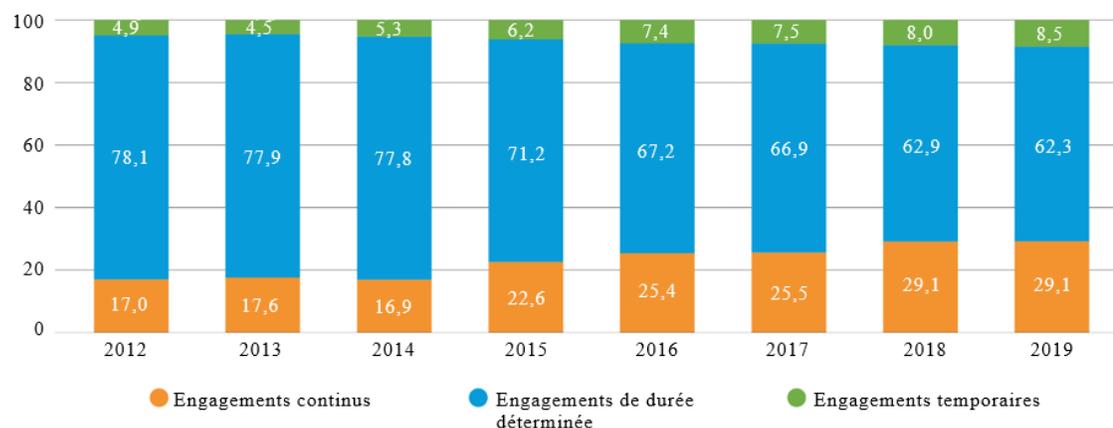


12. Une politique de gestion des ressources humaines souple et simplifiée, couplée à une prestation de services adaptée et efficace, permet une prise de décision décentralisée et répond aux besoins des entités clientes petites et grandes qui interviennent dans différents contextes.

13. La mise en œuvre du nouveau régime de délégation de pouvoirs a nécessité également un renforcement des obligations du personnel d'encadrement. Les responsables ont été invités à opérer un profond changement de culture et on attend désormais d'eux qu'ils privilégient les résultats plutôt que les procédures, valorisent l'esprit d'innovation et n'hésitent pas à prendre rapidement des mesures correctives quand la situation l'exige. À cette fin, le Secrétariat s'est employé à élaborer des formations et des activités de renforcement des capacités qui donnent aux responsables et au personnel d'encadrement les moyens de s'approprier comme voulu cette nouvelle culture.

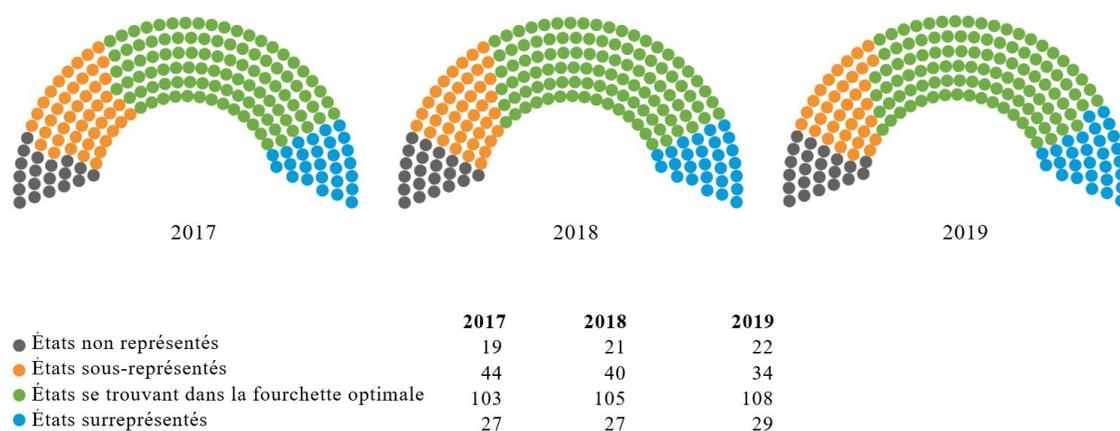
14. Invité de plus en plus instamment à produire des résultats, le Secrétariat de l'ONU fait face par ailleurs à des difficultés financières inédites. Une crise de liquidité sans précédent et la hausse de la part des contributions pré-affectées dans le système des Nations Unies exercent une pression continue sur les coûts et rendent les financements plus incertains. Cela influe sur la gestion prévisionnelle des effectifs et les modalités de recrutement et impose de plus en plus souvent de combiner les types de contrat pour répondre aux besoins en personnel, en capacités et en compétences. On trouvera dans la figure II ci-dessous l'évolution de la composition du personnel du Secrétariat de l'ONU par type d'engagement.

Figure II  
**Composition du personnel du Secrétariat par type d'engagement, au 30 juin pour les années 2012 à 2015 et au 31 décembre pour les années 2016 à 2019**  
 (En pourcentage)



15. Le personnel de l'Organisation doit refléter la diversité des populations qu'il sert. Dès son entrée en fonction, le Secrétaire général a rappelé combien il importait de renforcer la diversité. Ces dernières années, des progrès ont été accomplis dans la représentation des États Membres : le nombre de pays sous-représentés a diminué et le nombre de pays situés dans la fourchette optimale a augmenté. Le pourcentage de femmes parmi le personnel n'a cessé de croître au fil des ans<sup>2</sup>. On trouvera dans les figures III à V ci-dessous une synthèse des progrès réalisés.

Figure III  
**Représentation des États Membres au regard du système des fourchettes optimales de 2017 à 2019 (au 31 décembre de chaque année)**



<sup>2</sup> Les données sur la diversité régionale et la parité entre les sexes présentées ici concernent les membres de personnel de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et du Service mobiles titulaires d'engagements permanents ou continus ou de contrats de durée déterminée. Les membres de personnel titulaires d'engagements temporaires ne sont pas pris en compte.

Figure IV  
Répartition du personnel recruté sur le plan international par groupe régional de 2017 à 2019 (au 31 décembre de chaque année)

(En pourcentage)

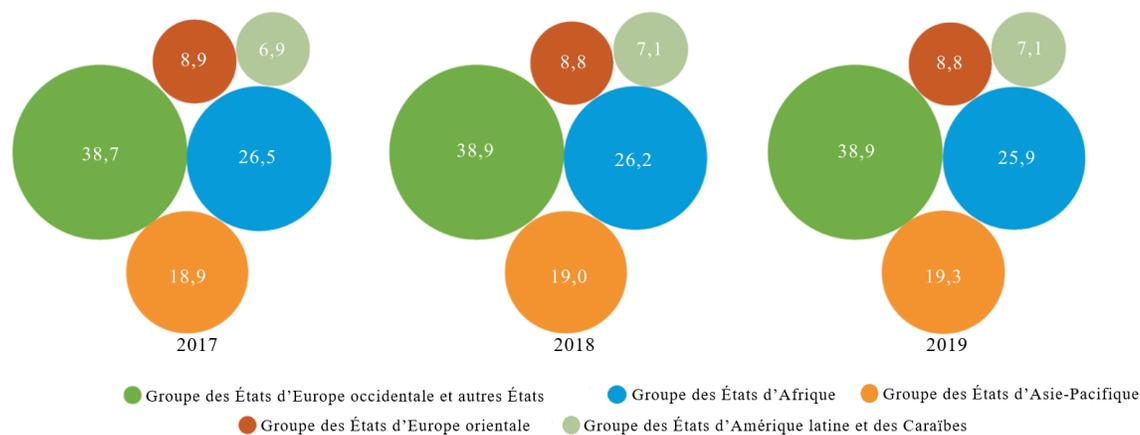
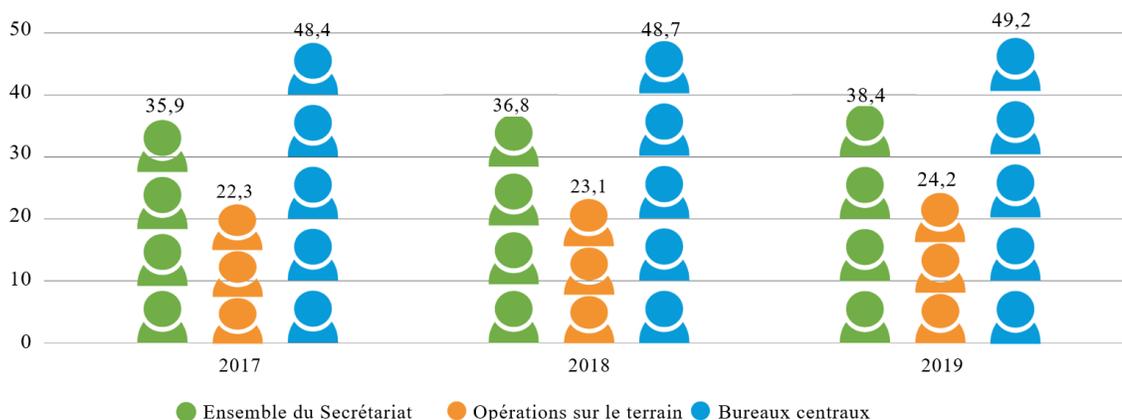


Figure V  
Pourcentage de femmes parmi le personnel du Secrétariat de l'ONU par type d'entité (opérations sur le terrain, bureaux centraux, ensemble du Secrétariat) de 2017 à 2019 (au 31 décembre de chaque année)



16. Pour remédier aux déséquilibres en matière de diversité, il convient d'en comprendre les causes et d'identifier les changements structureux qui permettraient de les corriger. Alors même que la décision de recrutement est une compétence déléguée, il incombe aux services centraux de ressources humaines d'appliquer des méthodes innovantes, efficaces et transparentes visant à éliminer les préjugés, à montrer les avantages de la diversité au Secrétariat, notamment la diversité géographique et régionale et la diversité de genre, et à favoriser ainsi des décisions inclusives en matière de gestion des ressources humaines.

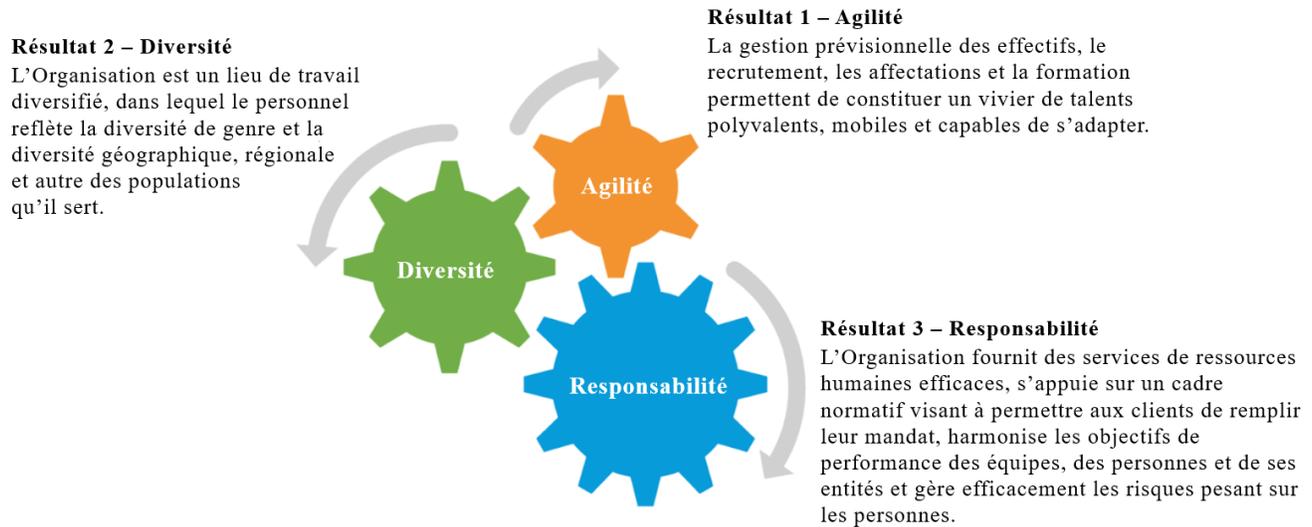
### III. Stratégie et résultats à long terme

17. Les grands principes de la réforme de la gestion des ressources humaines figurant dans la stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 (A/73/372) sont

toujours valides. En présentant la stratégie aux parties prenantes internes et externes, on s'est surtout attaché à décrire à quoi ressemblerait le système des ressources humaines une fois que les réformes auraient été mises en œuvre. Dans cette perspective, trois résultats à long terme ont été définis. Ils sont présentés dans la figure VI ci-dessous.

Figure VI

### Résultats escomptés de la réforme de la gestion des ressources humaines



18. **Résultat 1.** Une organisation agile est une organisation dans laquelle la gestion prévisionnelle des effectifs, le recrutement, les affectations et la formation permettent de constituer un vivier de talents polyvalents, mobiles et capables de s'adapter. Les réformes entreprises à ce titre visent à dynamiser la gestion prévisionnelle des effectifs, pour qu'elle anticipe mieux, à promouvoir des méthodes de recrutement innovantes et efficaces, à élaborer des activités de formation et de perfectionnement professionnel qui soient en phase avec les priorités de l'Organisation et à instaurer des mécanismes de valorisation des carrières.

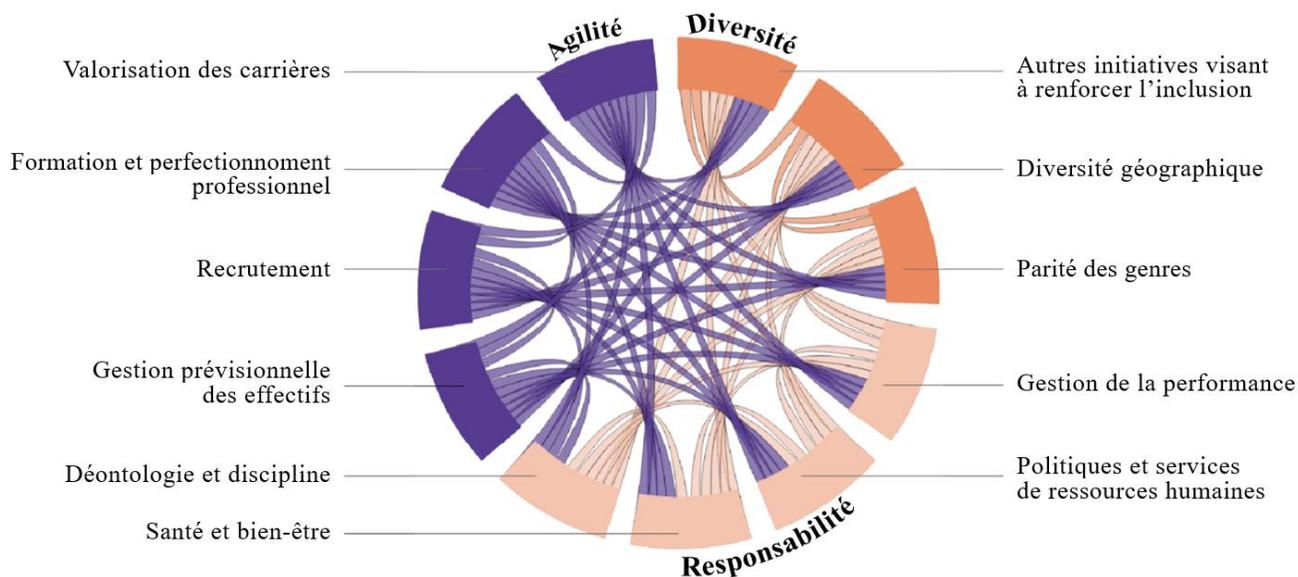
19. **Résultat 2.** Une organisation diverse est un lieu de travail dans lequel le personnel reflète la diversité de genre et la diversité géographique et régionale des populations qu'il sert et dans lequel les différences de parcours, de point de vue et d'aptitude sont valorisées. Les réformes entreprises à ce titre visent à renforcer la diversité géographique, y compris la diversité régionale, la parité des sexes et l'inclusion des personnes ayant des caractéristiques différentes.

20. **Résultat 3.** Une organisation responsable fournit des services de ressources humaines efficaces, s'appuie sur un cadre normatif visant à permettre aux clients de remplir leur mandat, harmonise les objectifs de performance des équipes, des personnes et de ses entités et gère efficacement et en toute transparence les risques pesant sur les personnes. Les réformes entreprises à ce titre visent à simplifier les politiques de ressources humaines, de façon à assurer une prestation de services et de conseils rapide, efficace, de qualité, adaptée aux besoins opérationnels des clients et permettant une délégation de pouvoirs dans le plein respect des règles, à entretenir une culture de la haute performance, à gérer les questions de déontologie et de discipline de façon intégrée et à garantir la santé et le bien-être de l'ensemble du personnel.

21. On trouvera dans la figure VII ci-dessous les domaines thématiques de chaque résultat escompté de la réforme de la gestion des ressources humaines.

Figure VII

**Les résultats escomptés de la réforme de la gestion des ressources humaines et leurs domaines thématiques**



22. Les trois résultats et leurs domaines thématiques ne sont pas cloisonnés : ils sont interdépendants et se renforcent l'un l'autre dans un système intégré et cohérent. L'épine dorsale d'une organisation agile est un dispositif de recrutement centré sur les besoins des clients, conçu pour identifier, attirer et recruter les talents rapidement, facilement et de manière impartiale et professionnelle, et qui lui permet d'atteindre les objectifs de diversité géographique et de parité des sexes qu'elle s'est fixée. Généraliser à tous les fonctionnaires l'évaluation à 360 degrés permettrait d'instaurer une culture de la haute performance, cela supposant de renforcer, notamment par des activités structurées de formation et de perfectionnement professionnel, la capacité des dirigeants et des cadres de créer un climat de confiance. Un élément essentiel d'un bon dispositif de valorisation des carrières – la mobilité du personnel – repose sur le postulat que chaque fonctionnaire de l'ONU cherche à atteindre l'excellence professionnelle, ce qui motive par là même leur désir de formation et de développement des compétences. Bref, les résultats escomptés de la réforme de gestion des ressources humaines et leurs domaines thématiques doivent être envisagés de manière holistique, de façon à pouvoir adapter en permanence la gestion des ressources humaines aux exigences toujours croissantes des clients.

## IV. Progrès accomplis dans la réforme de la gestion des ressources humaines

### A. Agilité

#### Gestion prévisionnelle des besoins en personnel

##### Stratégie

23. Une bonne gestion prévisionnelle des effectifs doit permettre à l'Organisation de se préparer en amont aux évolutions touchant son personnel. Elle suppose de bien

comprendre l'articulation entre l'évolution des mandats et des priorités, les tendances dans l'offre et la demande de qualifications et de compétences et les transformations démographiques, technologiques et culturelles. Le Secrétariat développe une approche holistique de la gestion prévisionnelle des effectifs – un cadre stratégique de gestion prévisionnelle –, dont l'objectif stratégique, inter-organisationnel et à long terme est de permettre à chaque entité d'assurer la gestion prévisionnelle de ses effectifs, par la fourniture de conseils pratiques, de services d'appui et de directives, et ce, en lien avec la procédure budgétaire. Un référentiel de compétences actualisé et prospectif et de solides capacités d'analyse de données de ressources humaines et d'analyse décisionnelle viennent compléter les efforts entrepris.

#### *Progrès accomplis*

24. Compte tenu des transformations du travail, décrites dans la section II du présent document, et en vue de permettre une nouvelle culture institutionnelle centrée sur les résultats, l'innovation et la gestion des risques, il a été décidé de procéder à la révision du référentiel de compétences du Secrétariat de l'ONU, vieux de presque 20 ans. Articulé au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et au modèle de leadership du système des Nations Unies (CEB/2017/1, annexe), le nouveau référentiel est prospectif, se fonde sur des comportements, des compétences de base et des attitudes professionnelles et fait une large place aux qualités qui s'avéreront essentielles à l'avenir, comme l'esprit d'innovation, l'esprit de collaboration, l'aptitude à se former en permanence et la capacité de réfléchir à partir de données et de façon systémique pour trouver des solutions. Il devrait être publié début 2021, après quoi l'ensemble du système de gestion des aptitudes sera adapté en conséquence.

25. Pour élaborer le nouveau référentiel de compétences, une étude prévisionnelle a été menée afin de lister les compétences dont l'Organisation aurait besoin à l'avenir et de déterminer si celles-ci étaient présentes parmi les membres du personnel ou pouvaient être trouvées sur le marché de l'emploi mondial. L'étude a permis d'établir une liste de 11 compétences utiles dans toutes les situations de travail, notamment la coordination et la souplesse cognitive. Parmi ces compétences, figuraient également les compétences en matière de données ; à l'appui de la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde, partout, 24 profils d'emploi types et une famille d'emplois ont été créés pour donner corps à de nouvelles fonctions de spécialiste des données.

26. Au cours de la période 2019-2020, deux rapports clés sur les ressources humaines ont été établis : « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (à paraître) ; « Composition du Secrétariat : personnel fourni à titre gracieux, fonctionnaires retraités et consultants et vacataire » (à paraître). On trouve dans le rapport sur la composition du Secrétariat en 2019 non seulement les tableaux et graphiques habituels présentant les données démographiques et structurelles, ainsi que des analyses sur la répartition mondiale des fonctionnaires et non-fonctionnaires et les évolutions les concernant, mais également des analyses et des informations complémentaires sur les tendances de fond et les facteurs y afférents, y compris la diversité de genre et la diversité géographique et régionale. Des données détaillées sur le personnel ont également continué d'être publiées chaque mois sur le portail en ligne des États Membres. Plus de 180 utilisateurs de différentes délégations ont régulièrement eu accès à ces données. Afin d'améliorer et d'accélérer encore la diffusion de l'information, on a examiné s'il serait possible d'automatiser la production du rapport sur la composition du Secrétariat et de le publier sur le portail des États Membres, après modernisation du site ; les modalités d'exécution d'un tel projet sont à l'étude.

27. Afin de traduire les orientations stratégiques en directives opérationnelles et de fournir aux clients des conseils pratiques et actualisés leur permettant d'exécuter leurs mandats, un nouveau guide de gestion prévisionnelle des effectifs a été publié. Par ailleurs, une boîte à outils visant à faciliter l'étude des effectifs a été mise à la disposition des entités, de façon à les doter d'une méthodologie leur permettant de procéder à un tel exercice. Les directives relatives à la transformation de postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national sont en cours de révision et seront publiées prochainement en vue d'aider les entités non seulement à adapter et à optimiser leurs ressources, mais également à se doter des capacités organisationnelles leur permettant de mieux coopérer en réseau avec les parties prenantes locales partout dans le Secrétariat, un impératif visé à la section II du présent document. Enfin, un inventaire de la structuration organisationnelle a été publié en vue d'aider les responsables à décider comment structurer et faire fonctionner leurs entités pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

## **Recrutement**

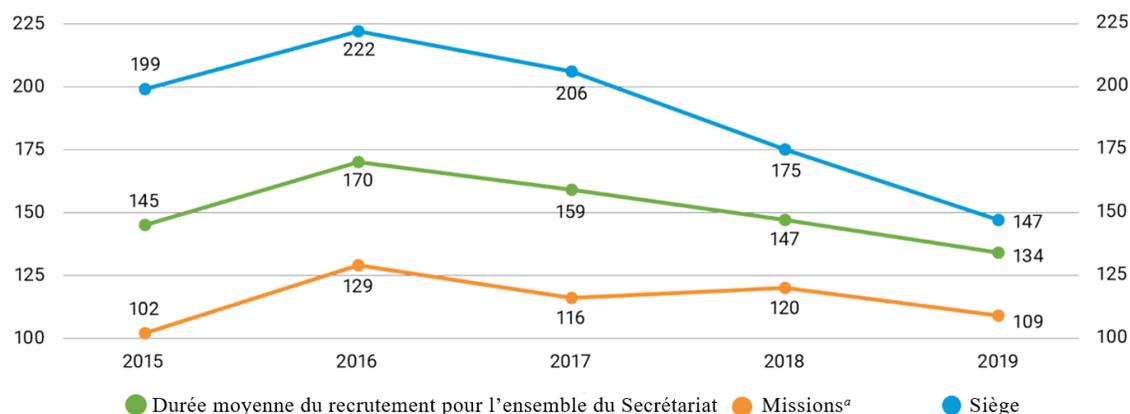
### *Stratégie*

28. Pour assurer un recrutement adapté aux besoins des clients, il faut un dispositif qui permette à l'Organisation d'identifier, d'attirer et de recruter les talents rapidement, facilement et de manière impartiale et professionnelle. Des améliorations, notamment technologiques, sont actuellement apportées aux systèmes, aux méthodes et aux procédures. Ces innovations devraient aider les entités à satisfaire plus vite leurs besoins en compétences et à atteindre leurs objectifs de diversité.

### *Progrès accomplis*

29. Un projet d'innovation aux fins du recrutement a été lancé en 2019, en vue d'atteindre l'objectif d'un recrutement en 120 jours. Le projet a permis d'identifier les goulets d'étranglement dans la procédure de recrutement, d'organiser des discussions avec les responsables de postes à pourvoir et les recruteurs et de mettre en place des outils de recrutement améliorés pour la présélection, la sélection et l'entretien des candidats et le suivi en temps réel des recrutements. Parallèlement à cette entreprise collaborative d'amélioration du recrutement par l'innovation, il a été procédé au renforcement des capacités des responsables de postes à pourvoir et des recruteurs, par divers moyens : communautés de pratique en ligne, plateformes régionales de formation, mise à jour de guides et de manuels, conseils individuels. Ces initiatives et d'autres mesures, notamment la réduction à 30 jours de la période d'affichage des avis de vacance de postes spécifiques, conformément aux demandes antérieures faites à l'Assemblée générale (voir [A/73/372/Add.1](#) et [A/71/323](#)), devraient permettre de réduire encore les délais de recrutement après 2020, dans le prolongement de l'évolution positive constatée ces cinq dernières années, comme l'illustre la figure VIII ci-dessous.

Figure VIII  
**Durée moyenne du recrutement (postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 ; procédure régie par l'instruction administrative ST/AI/2010/3 modifiée)**



Source : Inspira.

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 visé dans l'instruction administrative ST/AI/2016/1 modifiée.

<sup>a</sup> Par « missions », on entend les missions politiques spéciales et les missions de maintien de la paix.

30. Par ailleurs, l'Organisation continue de professionnaliser les procédures de test et d'évaluation du système des Nations Unies. Utilisé pour certains examens depuis 2016, le Système d'examens et de tests en ligne de l'ONU est en cours d'amélioration, en vue notamment de son intégration à la plateforme de recrutement de l'Organisation (Inspira), l'objectif étant de faciliter la procédure pour les candidats, les responsables de postes à pourvoir et les recruteurs. Les méthodes d'évaluation des candidats se sont également enrichies : conduite d'évaluations par vidéo, recours à des services de surveillance en ligne des examens et élaboration d'une liste de questions d'examen centrées sur les compétences de base de l'ONU et les capacités de raisonnement.

31. L'un des principaux moyens d'accélérer le recrutement est de constituer, tenir à jour et gérer des listes de candidats présélectionnés, lesquelles sont établies au moyen d'avis de vacance de poste générique. Cela vaut notamment pour les opérations sur le terrain, où la plupart des postes sont pourvus grâce à ces listes. Une nouvelle méthode permet d'analyser et de déterminer les calendriers d'établissement des listes sur la base de données et de certains critères liés aux priorités de l'Organisation. La procédure de recrutement par avis de vacance de poste générique a bénéficié également des nouveaux outils de recrutement décrits ci-dessus. En raison de l'épidémie de COVID-19, l'évaluation des candidatures aux fins des listes se fait désormais à distance, l'élimination des déplacements permettant de réduire les coûts et l'empreinte écologique. Cela a toutefois une incidence sur les délais, du fait qu'il est difficile de gérer des jurys de sélection sur plusieurs fuseaux horaires.

32. Parallèlement, les efforts se sont poursuivis pour faciliter les démarches d'entrée en fonctions. Un nouveau guide sur l'entrée en fonction et les mouvements du personnel a été publié en 2020, à des fins d'harmonisation des procédures d'entrée en fonction et de diffusion des meilleures pratiques dans tout le Secrétariat. De nouveaux outils d'entrée en fonction sont en cours d'élaboration, leur objectif étant double : améliorer les procédures et prendre en compte l'expérience des parties prenantes. À

cet égard, un nouveau portail pour l'entrée en fonction des nouvelles recrues a été mis en service, ainsi qu'une version améliorée du tableau de bord de gestion des offres, afin d'améliorer la visibilité et la transparence et de permettre aux entités et aux nouveaux fonctionnaires de mieux s'acquitter des formalités d'entrée en fonction.

## Formation et perfectionnement professionnel

### Stratégie

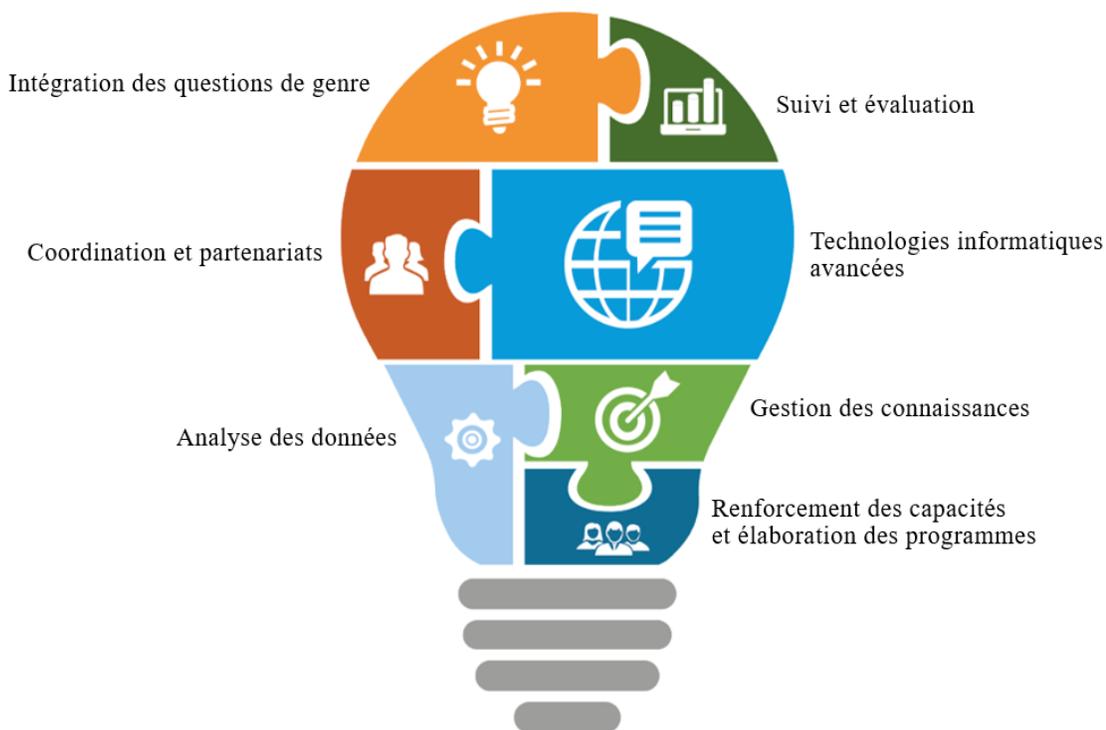
33. Aux fins du régime de la délégation de pouvoirs, il est indispensable que l'Organisation sache ce qu'elle doit faire pour doter les cadres, les membres de personnel et les équipes des connaissances, des compétences et des ressources dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches. Une stratégie de formation et de perfectionnement professionnel, actuellement en cours d'élaboration, viendra articuler l'offre de formations du Secrétariat avec le Programme 2030, le modèle de leadership du système des Nations Unies et les priorités des entités en matière de programmes, permettant ainsi aux personnes, aux équipes et aux entités d'atteindre leurs objectifs grâce à des formations efficaces adaptées aux besoins des participants.

### Progrès accomplis

34. En 2020, une évaluation des besoins de formation a été menée pour l'ensemble du Secrétariat, en vue d'intégrer les grandes priorités de formation dans la stratégie de l'Organisation. Une analyse des besoins de formation a été établie à l'attention du Secrétariat de l'ONU et des rapports concernant telle ou telle entité ont également été publiés. Sept grands domaines prioritaires aux fins du renforcement des capacités de l'Organisation ont été recensés, comme indiqué dans la figure IX ci-dessous.

Figure IX

### Domaines prioritaires aux fins du renforcement des capacités de l'Organisation



35. Par ailleurs, les programmes de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction et de gestion ont été complètement refondus et harmonisés avec le régime de délégation de pouvoirs et le modèle de leadership du système des Nations Unies. En 2019, le Programme de renforcement des capacités de gestion a été remplacé par le Programme de perfectionnement des cadres supérieurs du système des Nations Unies, établi spécialement à l'intention des deuxièmes notateurs. En 2020, le Secrétariat a lancé trois nouveaux programmes de perfectionnement des cadres : a) le programme E-Management Certificate, établi à l'intention des premiers notateurs et visant à renforcer leurs compétences en matière de relations humaines, de planification, d'exécution de projets et de gestion des ressources ; b) le programme Leadership Skills for Emerging Talents, visant à développer les qualités de leadership et d'influence chez les jeunes fonctionnaires aspirant à de hautes fonctions (programme accessible aux fonctionnaires P-2 et, très prochainement, aux fonctionnaires P-3) ; c) le programme Blue Line, une plateforme en ligne qui offre des ressources d'apprentissage numérique. Les nouveaux programmes de perfectionnement des cadres devraient permettre de former plus de 1 300 cadres de toutes les entités d'ici à la fin de 2020. Enfin, un Programme d'entrée en fonctions des hauts responsables a été lancé pour initier à la culture de l'ONU et aux particularités de son fonctionnement les sous-secrétaires généraux et les secrétaires généraux adjoints nouvellement recrutés. Ce programme comporte une séance d'accueil, des séances d'accompagnement individualisé et de mentorat et des activités de renforcement d'équipe, réparties sur un an, auxquelles les intéressés participent librement selon leurs besoins.

36. Parallèlement, l'action en faveur du perfectionnement du personnel a débouché sur la création au Secrétariat d'un Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle. Celui-ci se charge de répondre aux besoins de formation du personnel opérationnel dans tel ou tel domaine (ressources, relations humaines, gestion de la chaîne d'approvisionnement), compte tenu du régime de délégation de pouvoirs. À ce jour, 200 dirigeants et responsables de toutes les entités ont été formés dans le cadre d'un programme de formation des cadres à la gestion et à la gouvernance. Chaque domaine de renforcement des compétences (ressources, relations humaines, chaîne d'approvisionnement) intéressant le personnel opérationnel au sens large est régi par un cadre organisant à la fin la formation et la certification. Divers programmes de formation (finances, ressources humaines, gestion de la chaîne d'approvisionnement) sont actuellement dispensés et plus de 650 personnes s'y sont inscrites à ce jour.

37. Enfin, il a été procédé en 2020 à une révision approfondie des formations obligatoires en ligne que tous les fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU doivent suivre. Une refonte complète est en cours : certaines formations obligatoires ont été supprimées tandis que certaines autres sont mises à jour pour se conformer aux normes techniques et aux normes de conception et d'accessibilité. Toutes les formations ont déjà été revues, à l'exception de deux, qui devraient l'être début 2021.

### **Valorisation des carrières**

#### *Stratégie*

38. Un nouveau dispositif de valorisation des carrières, actuellement en cours d'élaboration, viendra définir les principes, les procédures, les outils et les ressources auxquels aura recours l'Organisation pour aider les fonctionnaires à réaliser leurs ambitions professionnelles. Ce dispositif repose sur le postulat que la quête de résultats et l'excellence professionnelle sont les principales motivations du personnel du Secrétariat de l'ONU. Il tire parti du lien étroit qui existe entre, d'une part, la formation et le développement des compétences et, d'autre part, l'épanouissement

professionnel. Ses principes fondamentaux sont les suivants : l'épanouissement professionnel incombe conjointement aux fonctionnaires et à l'Organisation ; les bureaux centraux et les missions ont chacun un rôle à jouer s'agissant d'offrir des possibilités d'accompagnement de carrière ; il revient à l'Organisation de communiquer clairement au personnel ses attentes en matière de développement des compétences, notamment dans le cadre d'une nouvelle approche de la mobilité.

#### *Progrès accomplis*

39. La nouvelle politique de mobilité du personnel, dans son état définitif, est présentée dans un rapport distinct du Secrétaire général (à paraître). Articulée au dispositif de délégation des pouvoirs et basée sur les besoins en compétences de l'Organisation, elle vise à favoriser l'évolution professionnelle de chaque fonctionnaire en tirant parti des possibilités de formation qu'offre le lieu d'affectation. Elle comporte plusieurs éléments, comme la possibilité pour les entités d'organiser des campagnes de réaffectation, de prendre des décisions en matière de mobilité et de créer des réserves de talents classés par profil et type de mandat, selon les lieux et les disponibilités en personnel, ainsi que la mise en place d'objectifs de mobilité destinés à mesurer la performance des entités.

40. Parallèlement, le Secrétariat a continué d'offrir des possibilités d'accompagnement de carrières aux fonctionnaires de tous les lieux d'affectation. Leur ont notamment été proposés des séances de coaching, des programmes en ligne et un nouveau programme de mentorat à l'échelle de l'Organisation, lancé en août 2020. Tous les fonctionnaires de trois réseaux d'emploi ont été invités à participer à ce nouveau programme, le but étant de créer des paires en associant des fonctionnaires appartenant à des réseaux d'emploi, des entités ou des catégories de personnel différents [par exemple, en associant un(e) agent(e) des services généraux et un administrateur(trice)]. Plus de 650 personnes (mentorés ou mentors) se sont inscrites au programme à ce jour et seront associées sur une plateforme en ligne. Un plan pour étendre le programme à d'autres réseaux d'emploi est en cours d'établissement.

## **B. Diversité**

### **Diversité géographique**

#### *Stratégie*

41. Comme indiqué dans la section II, compte tenu de la complexité de ses mandats et des situations dans lesquelles elle intervient, l'Organisation doit être dotée d'un personnel international divers et polyvalent, qui obéit aux principes d'une répartition géographique équitable et de la parité des sexes et qui sert de modèle pour les populations qu'il sert. C'est pourquoi le Secrétaire général, qui s'est engagé à accroître la diversité géographique – terme englobant à la fois une répartition géographique équitable et une plus grande diversité des groupes régionaux –, a adopté la Stratégie de diversité géographique pour le Secrétariat des Nations Unies afin d'orienter les efforts déployés en ce sens.

#### *Progrès accomplis*

42. Dans le cadre du régime de délégation de pouvoirs, c'est aux chefs d'entité qu'il incombe d'atteindre les objectifs de diversité pour les postes soumis au principe de la répartition géographique<sup>3</sup>. Leurs obligations en la matière n'ont cessé d'être renforcées.

<sup>3</sup> Par postes soumis au principe de la répartition géographique, on entend les emplois de la catégorie des administrateurs(trices) et des fonctionnaires de rang supérieur financés au titre du budget-

Dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires figure un indicateur de performance sur la diversité géographique, assorti de cibles à atteindre en ce qui concerne le recrutement de personnes originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés et l'amélioration de la représentation des groupes régionaux.

43. Comme indiqué dans la section II, des progrès ont été réalisés ces dernières années sur la voie d'une plus grande diversité géographique. Le nombre d'États Membres se trouvant dans la fourchette optimale a légèrement augmenté, passant de 103 en 2017 à 108 en 2019. Le nombre d'États Membres sous-représentés a connu une forte baisse, passant de 44 à 34 au cours de la même période. Parallèlement, le nombre de pays non représentés est passé de 19 en 2017 à 22 en 2019. Sur la même période, plusieurs groupes régionaux n'ont cessé d'être sous-représentés parmi le personnel. Pour remédier aux déséquilibres, il est utile d'en comprendre les causes et de cerner les obstacles qui s'opposent au recrutement d'un personnel divers géographiquement. À cette fin, il a été procédé à une vaste analyse des tendances en matière de diversité de genre et de diversité géographique<sup>4</sup>, qui s'est notamment intéressée aux chemins empruntés par les candidatures provenant d'États Membres et de groupes régionaux non représentés ou sous-représentés. L'analyse a permis de mieux comprendre les difficultés liées à une offre de candidatures peu abondante et montré comment l'analyse des données des candidats à un poste pouvait permettre aux entités d'entreprendre immédiatement des activités de prospection – tâche qui serait facilitée si les obstacles empêchant les agents des services généraux et du Service mobile de postuler à des postes d'administrateur étaient supprimés, comme il a déjà été demandé à l'Assemblée générale (voir [A/73/372/Add.1](#) et [A/71/323](#)).

44. L'analyse susmentionnée et d'autres études ont servi à établir la Stratégie en faveur de la diversité géographique, lancée début 2020, qui propose une approche ciblée pour atteindre les objectifs de diversité géographique. Étayée par de nombreuses analyses quantitatives, la Stratégie comporte un plan de marche dont les trois volets sont présentés dans la figure X ci-dessous.

Figure X

### Les trois volets de la stratégie en faveur de la diversité géographique



#### Marche à suivre

Directives internes, messages, orientations et activités de suivi et de sensibilisation à l'intention des hauts fonctionnaires, y compris dans les opérations, et renforcement de leurs obligations



#### Prospection

Activités de prospection ciblées utilisant les outils et plateformes existants et nouveaux pour la diffusion des avis de vacance de poste



#### Partenariats

Utilisation des partenariats et des réseaux (connaissances, expérience, ressources) des États Membres, des autres entités des Nations Unies et des organisations internationales

programme, à l'exclusion des emplois concernant le personnel linguistique, le personnel des missions, les activités financées en commun, le personnel temporaire autre que pour les réunions et le personnel temporaire pour les réunions.

<sup>4</sup> Voir le prochain rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (données démographiques relatives au personnel).

45. On trouvera dans le tableau 1 ci-après quelques-unes des principales réalisations accomplies à ce jour au titre des différents volets.

Tableau 1  
Principales réalisations au titre des trois volets de la Stratégie en faveur de la diversité géographique

<i>Marche à suivre</i>	<i>Prospection</i>	<i>Partenariats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation d'un dialogue régulier avec les entités sur la tenue des objectifs de diversité géographique, fondé sur les difficultés propres à chaque entité et une analyse rigoureuse des données.</li> <li>• Mise en place d'un tableau de bord de la diversité régionale pour assurer le suivi des objectifs assignés à chaque entité.</li> <li>• Conception d'un outil d'analyse de l'origine des candidatures visant à permettre aux entités d'engager rapidement des activités de prospection directes et ciblées.</li> <li>• Fourniture aux entités d'une boîte à outils sur la diversité géographique, comprenant huit listes de vérification et des conseils pratiques pour aider à la prise de décision en matière de réaffectation et de recrutement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de 60 profils de prospection propres aux États Membres non représentés et sous-représentés et de 23 profils propres aux pays contributeurs de contingents et de personnel de police.</li> <li>• Élaboration prochaine de listes de diffusion auxquelles seront envoyés les avis de vacance de poste.</li> <li>• Réalisation d'une enquête sur la prospection auprès des fonctionnaires originaires de pays non représentés et sous-représentés actuellement en poste, le but étant de constituer une base de données présentant les outils et canaux de prospection propres à chaque pays.</li> <li>• Invitation faite aux administrateurs recrutés sur le plan national originaires des États Membres non représentés et sous-représentés à postuler aux postes soumis à recrutement international.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement de partenariats avec les coordonnateurs régionaux et les centres d'information des Nations Unies dans les États Membres non représentés ou sous-représentés à des fins de prospection, hors ligne et en ligne. Mise en œuvre de la nouvelle approche et organisation de missions de prospection dans deux pays.</li> <li>• Recours aux réseaux de l'Union africaine, de la Communauté des Caraïbes, de l'Organisation internationale de la Francophonie et de la Communauté des pays de langue portugaise pour la diffusion des avis de vacances de poste.</li> </ul>

46. Enfin, le programme Jeunes administrateurs, outil essentiel aux fins des objectifs de diversité géographique du Secrétariat, a également été amélioré. Depuis 2018, les épreuves se déroulent sur une plateforme en ligne, ce qui a permis à des candidats de 43 États Membres de se présenter au concours, ce qu'ils n'auraient pu faire autrement faute de centre d'examen dans leur pays. Des précautions sont prises systématiquement pour purger les épreuves de tout biais. Grâce aux nouveaux efforts déployés pour attirer des candidats d'origine et de profil divers, des candidats de 54 des 56 États Membres non représentés et sous-représentés ont participé au concours d'entrée au programme en 2019 ; 56 % des lauréats inscrits sur la liste de réserve au 31 décembre 2019 étaient des femmes. Par ailleurs, un assistant virtuel (*chatbot*) a été mis en service pour répondre aux questions d'éventuels candidats, la page Web du portail des carrières de l'ONU consacrée au programme a été refondue et plusieurs supports (y compris des vidéos) en anglais et en français ont été mis à la disposition des États Membres pour les aider à mener leurs propres séances d'information.

## Parité des sexes

### Stratégie

47. La parité des sexes reste l'une des grandes priorités du Secrétaire général, qui a lancé en 2017 la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies, dont l'objectif est de parvenir à une représentation égale des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'Organisation d'ici à 2028. Elle comprend des mesures visant à attirer et retenir le personnel féminin et à assurer son perfectionnement professionnel.

### Progrès accomplis

48. Résultat notable, la parité a quasiment été atteinte en 2019 parmi le personnel des opérations sur le terrain (49,2 % de femmes) et les fonctionnaires de haut rang employés à plein temps (on compte 90 femmes et 90 hommes parmi les secrétaires généraux adjoints et les sous-secrétaires généraux au Secrétariat de l'ONU). Toutefois, des obstacles demeurent, notamment en ce qui concerne le recrutement de femmes dans les opérations sur le terrain et dans les réseaux d'emploi où les hommes sont traditionnellement majoritaires, comme la sécurité. Ces obstacles continuent d'être analysés et de faire l'objet de mesures correctives.

49. On trouve dans le tableau 2 ci-après un récapitulatif des progrès réalisés dans l'élimination des obstacles à la promotion des femmes au Secrétariat de l'ONU depuis 2019 au titre des trois grands volets interdépendants et complémentaires de la politique de parité : a) cadre réglementaire et normatif ; b) recrutement et rétention ; c) environnement de travail propice.

Tableau 2

### Principales réalisations au titre des trois grands volets de la politique en faveur de la parité

<i>Cadre normatif</i>	<i>Recrutement</i>	<i>Environnement de travail</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration de la parité dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires, laquelle devient un indicateur clé de performance dans la délégation de pouvoir.</li> <li>• Mise à jour en 2019 des politiques concernant l'aménagement des modalités de travail et l'allaitement. Révision, à titre prioritaire, d'autres politiques en vue de leur mise en conformité avec la stratégie sur la parité des sexes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption de l'instruction administrative <a href="#">ST/AI/2020/5</a> qui prévoit des mesures temporaires spéciales visant à favoriser un recrutement paritaire dans les entités qui peinent à atteindre leurs objectifs.</li> <li>• Sensibilisation aux préjugés inconscients dans la nouvelle formation aux entretiens axés sur les compétences dispensée aux membres de jury d'entretien.</li> <li>• Organisation de plusieurs grandes campagnes de sensibilisation visant les femmes, qui ont permis d'augmenter de 200 à 400 % le nombre de candidatures de femmes qualifiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption de directives sur l'écriture inclusive s'appliquant à l'ensemble des communications officielles et informelles du personnel du Secrétariat de l'ONU.</li> <li>• Diffusion et mise en œuvre des lignes directrices pour la création d'un environnement porteur dans le système des Nations Unies, élaborées par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).</li> </ul>

## **Autres initiatives en faveur de l'inclusion**

### *Stratégie*

50. Comme indiqué dans la section II, la notion de diversité a d'abord été envisagée au Secrétariat de l'ONU sous la double perspective de la représentation géographique et de la parité des sexes. Cependant, sous l'effet des mouvements pour la justice sociale et des grandes évolutions démographiques, ce qu'on entend par diversité sur le lieu de travail s'est considérablement élargi ces dernières années et s'étend désormais à l'identité, à l'origine et à des éléments de caractérisation comme l'aptitude, le handicap, la race, l'ethnicité, la religion, la situation socioéconomique, l'âge, l'identité de genre et l'orientation sexuelle, autant de notions que le Secrétariat aspire à comprendre, à intégrer pleinement à son mode de gestion des ressources humaines et à voir refléter dans ses effectifs. En 2019, le Secrétaire général a lancé la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, dont l'objectif est de parvenir à l'égalité de situation pour les personnes handicapées et de favoriser une culture de l'inclusion dans le système des Nations Unies. Elle prévoit un indicateur de performance sur l'emploi des personnes en situation de handicap. Le Secrétaire général a redit que l'ONU devait être un employeur de choix pour les personnes en situation de handicap. L'indicateur de performance susmentionné sert à garantir que les politiques et les stratégies d'emploi comportent des dispositions visant à attirer, à recruter et à retenir les personnes en situation de handicap, l'objectif ultime étant que celles-ci soient davantage à travailler dans l'Organisation.

### *Progrès accomplis*

51. Dans son rapport sur l'inclusion du handicap dans le système des Nations Unies (A/75/314), le Secrétaire général a indiqué que, si 66 % des entités avaient adopté des politiques ou des stratégies d'emploi concernant les fonctionnaires en situation de handicap, certaines d'entre elles n'avaient pas mené d'enquête de satisfaction ou, lorsqu'elles l'avaient fait, les fonctionnaires en situation de handicap avaient fait état d'un niveau de satisfaction inférieur à celui des autres membres du personnel. Ainsi, au niveau du Secrétariat, dans l'enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies menée en 2019, il était demandé aux répondants d'indiquer s'ils étaient en situation de handicap. Il est ressorti des résultats que celles et ceux ayant répondu oui à cette question présentaient un taux de satisfaction légèrement inférieur à celui des autres fonctionnaires. Dans cette enquête, la première dans laquelle le Secrétariat a mesuré la motivation des membres de personnel en situation de handicap, 561 des 18 742 répondants ont déclaré relever de cette catégorie. Un nouveau cours de formation en ligne et plusieurs webinaires sur le handicap et la neurodiversité sont en cours d'élaboration ou déjà accessibles. Le Secrétariat a tiré parti des partenariats noués avec des organisations représentant des personnes d'origines et d'identités diverses pour diffuser des avis de vacance de poste, mener des actions de sensibilisation et s'assurer d'avoir mis en place toutes les normes permettant de garantir que tous les fonctionnaires étaient traités de manière juste et équitable.

## **C. Responsabilité**

### **Politiques et services des ressources humaines**

#### *Stratégie*

52. La définition des politiques et la prestation de services sont les deux piliers devant permettre au Secrétariat d'assurer une gestion responsable des ressources humaines et d'atteindre l'objectif d'agilité visé dans la réforme. Depuis la mise en place du régime de délégation de pouvoirs, la priorité est de fournir des orientations

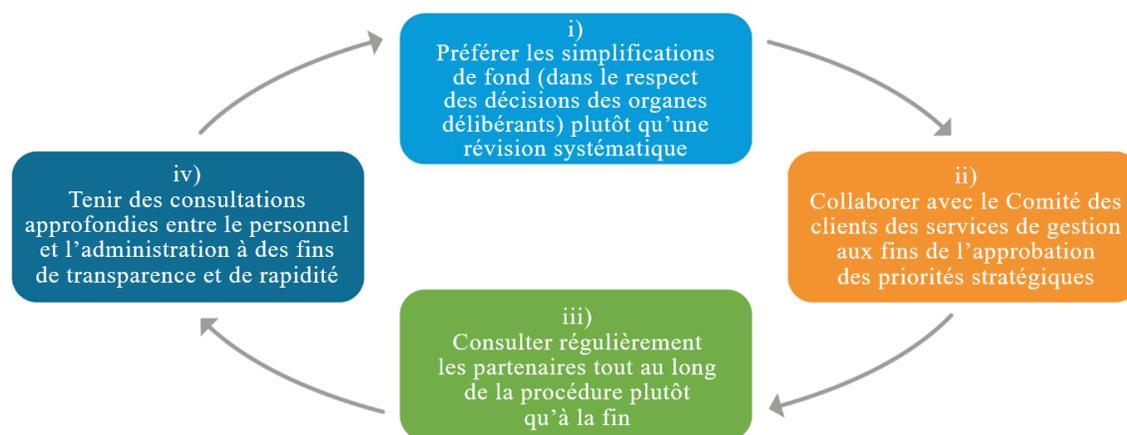
souples et simplifiées et d'assurer des services efficaces centrés sur le client, dans le but de permettre aux entités d'exécuter sans heurt leurs mandats. Pour cela, le Secrétariat a privilégié les politiques les plus transformatrices et adopté un modèle de prestation de services à plusieurs niveaux, dans lequel ont été précisées les attributions respectives du centre et du terrain, le but étant d'apporter un appui consultatif dans tous les domaines relevant des ressources humaines, en répondant au mieux aux besoins des entités clientes et en évitant le chevauchement d'activités.

#### *Progrès accomplis*

53. Depuis le lancement de l'entreprise de simplification des politiques de ressources humaines en 2017, plus de la moitié des textes administratifs ont été révisés, mis à jour ou supprimés ou correspondent à de nouveaux textes ; le Statut et le Règlement du personnel de l'ONU ont été entièrement revus, leur nouvelle version devant encore être approuvée par l'Assemblée générale. En 2020, une nouvelle méthode a été utilisée pour déterminer, en collaboration avec le Comité des clients des services de gestion, les politiques à réviser en priorité, à savoir celles les plus transformatrices et les plus à même de produire des résultats tangibles, en tenant compte de leurs coûts de mise en œuvre. On trouvera dans la figure XI ci-dessous les principaux éléments de cette méthode.

Figure XI

#### **Méthode pour établir les priorités stratégiques dans la révision des politiques de ressources humaines**



54. La simplification des politiques a permis d'assurer la bonne prestation des services d'appui et de conseil aux entités, aussi bien au niveau central que sur le terrain. Début 2019, un cadre pour clients a été lancé pour garantir que, dans le contexte d'une offre de services à plusieurs niveaux, les entités reçoivent un appui opérationnel optimal. Globalement, des services consultatifs ont été fournis plus de 5 000 fois à plus de 100 clients, et plus de 30 sessions de renforcement des capacités ont été organisées à l'intention des partenaires ressources humaines et du personnel d'encadrement. Des visites d'appui approfondies ont été menées auprès des entités clientes, mais elles ont été temporairement suspendues en raison de la pandémie de COVID-19 ; un soutien à distance a continué d'être apporté sans encombre aux clients. Les demandes et les besoins des clients font régulièrement l'objet d'analyses quantitatives et qualitatives, afin de discerner les problèmes structurels, les tendances et les domaines qui pourraient nécessiter de nouvelles orientations, le retour des clients servant à l'élaboration de nouveaux outils et directives et étant intégré au processus de révision des politiques.

55. Une nouvelle plateforme de gestion des connaissances sur les politiques, Knowledge Gateway, a été lancée en 2020. Ce portail en libre-service destiné aux spécialistes des ressources humaines vise à assurer une mise en œuvre uniforme des politiques et procédures de gestion des ressources humaines. On y trouve, sous une forme conviviale et facile d'accès, des études de cas détaillées et des arbres de décision qui sont régulièrement mis à jour. L'actualisation du portail se fait en fonction du retour des clients, les entités étant régulièrement consultées pour identifier les sujets qui intéressent le plus les utilisateurs. Depuis son lancement, il a été consulté en seulement quelques mois par plus de 4 000 utilisateurs, permettant aux clients de prendre des décisions de ressources humaines et de prévenir et d'atténuer les risques à cet égard. De nouvelles fonctionnalités seront mises en service plus tard dans l'année, à l'occasion d'une deuxième phase du projet.

56. Comme indiqué dans la section II, l'Organisation combine de plus en plus souvent les types de contrat et d'engagement pour combler ses besoins en personnel et en capacités. Cela a nécessité, entre autres, de renforcer l'appui apporté aux entités clientes faisant appel à du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. Une liste récapitulative de tous les types de contrat permettant le recours à des non-fonctionnaires a été publiée à l'intention des entités clientes, ainsi que des directives détaillées pour les aider à en faire usage et ce, dans le plein respect du régime de délégation de pouvoirs. À ce jour, des services de conseil ou d'appui ont été fournis plus de 500 fois à 49 entités clientes. Sur la base d'une analyse approfondie de l'emploi qui est fait des contrats de non-fonctionnaires, des recommandations sont régulièrement élaborées aux fins de la révision des politiques et de la simplification des procédures.

57. L'épidémie de COVID-19 a créé une situation sans précédent, qui a contraint le Secrétariat à publier des directives et des recommandations à l'intention des spécialistes de ressources humaines au niveau mondial, ainsi qu'à coordonner l'harmonisation des politiques des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies dans des domaines aussi étendus que les droits à prestation, les modalités de travail exceptionnelles et aménagées et l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Parallèlement, aux fins de la continuité des opérations, des directives globales provisoires de mise en œuvre ont été publiées à l'intention des entités, pour leur permettre de se conformer aux politiques en vigueur.

58. Un examen d'ensemble des procédures de ressources humaines et des pièces qui y sont utilisées a été lancé en 2020, le but étant d'éliminer ou de réduire fortement le recours au papier par la rationalisation et la simplification des procédures et leur intégration aux progiciels de gestion intégrés. Une fois achevé, cet examen permettra d'atteindre le double objectif de réduction des coûts et de continuité des opérations.

59. Enfin, le Comité de haut niveau sur la gestion a continué d'encadrer les initiatives visant à renforcer l'harmonisation et l'efficacité dans le système des Nations Unies. Initiative emblématique, le Centre mondial de services des ressources humaines des Nations Unies (« OneHR ») a continué de se développer, offrant de grands avantages sur le plan de la rapidité, des coûts et de l'harmonisation. Créé en 2017 pour fournir aux organisations du système des Nations Unies des services de classement d'emplois et de vérification des références, le Centre a procédé à ce jour à 1 600 classements et à 2 000 vérifications pour le compte de 20 organisations du système. Les résultats obtenus et la volonté d'étendre ses activités ont conduit le Centre à repenser son modèle de fonctionnement en vue d'augmenter l'extensibilité et la durabilité, un projet à cette fin étant en cours d'établissement en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement.

## Gestion de la performance

### *Stratégie*

60. La mise en place d'une culture de la haute performance est l'un des principaux objectifs de la réforme de la gestion des ressources humaines. À cette fin, le système de gestion de la performance doit intégrer les quatre éléments suivants : a) une planification des travaux faisant coïncider les objectifs de l'Organisation et les objectifs assignés aux membres du personnel et les gérant ensemble ; b) des discussions et des échanges fréquents ; c) un feedback constructif et bienveillant ; d) l'esprit de collaboration et des équipes autonomes. Une fois pleinement mis en place, le système permettra d'assurer une gestion de la performance moins rigide et privilégiera, à des fins de responsabilité et de perfectionnement, l'échange permanent de feedback, en toute honnêteté et transparence, par un large recours à l'évaluation à 360 degrés.

### *Progrès accomplis*

61. Les organisations dotées d'un système de gestion de la performance efficace ont souligné qu'il fallait apporter des améliorations en procédant par projets pilotes successifs, intégrer constamment les enseignements tirés de l'expérience et veiller à ce que les besoins propres à chaque organisation soient pleinement pris en compte dans le système. Après avoir, en 2018, réalisé une analyse de faisabilité, défini son projet et préparé l'Organisation, le Secrétariat de l'ONU a apporté, à titre expérimental, des améliorations à son système de gestion de la performance. Le projet pilote exécuté pendant la période 2019-2020 a concerné un large échantillon de fonctionnaires issus de sept entités appartenant aux opérations sur le terrain et aux bureaux centraux et employant au total quelque 6 000 personnes. Son objectif était d'évaluer l'impact des améliorations apportées et d'en tirer les enseignements en vue de leur généralisation à toute l'Organisation. Dans l'ensemble, le projet a produit des résultats prometteurs eu égard aux quatre points évoqués plus haut.

62. À l'issue du projet, les participants ont déclaré être plus ouverts au feedback, indiquant qu'un feedback constructif était un moyen de se perfectionner. Beaucoup se sont dits moins réticents à faire des observations à leurs supérieurs et ont salué l'occasion qui leur était donnée de discuter avec eux de leurs aspirations professionnelles. L'évaluation à 360 degrés a permis aux fonctionnaires de demander des avis sur leur travail aux divers membres de leur équipe, y compris à leurs supérieurs, à leurs subordonnés et à leurs collègues, et de leur en donner. De même, les fonctionnaires se sont dits mieux au fait des objectifs de leur département et de la manière dont ceux-ci s'articulaient aux objectifs de leur équipe et à leurs propres objectifs de travail, plus de la moitié des participants au projet ayant indiqué comprendre comment les objectifs qui leur étaient assignés contribuaient aux objectifs de l'Organisation, de leur département ou de leur service.

63. Les hauts fonctionnaires de l'Organisation, en premier lieu les sous-secrétaires généraux et les secrétaires généraux adjoints, ont également fait l'objet d'évaluations à 360 degrés à titre expérimental. Le projet, qui a permis aux participants de recevoir un feedback de leurs pairs et de se faire communiquer directement et indirectement des avis sur leur travail, a été bien accueilli, et un groupe plus large de hauts fonctionnaires des opérations sur le terrain et des bureaux centraux se livre en ce moment au même exercice. La généralisation de l'évaluation à 360 degrés devra s'appuyer sur un renforcement des capacités des hauts responsables de l'Organisation, selon un calendrier encore à l'étude et par un recours aux moyens de formation et de perfectionnement existants, notamment le Programme d'entrée en fonction des hauts responsables.

64. Depuis janvier 2019, les spécialistes des ressources humaines dans les entités ont bénéficié à plus de 700 reprises d'un service de conseil ou d'un appui particulier pour régler des problèmes de gestion de la performance. Une analyse des demandes faites à cette fin a fait apparaître qu'il était nécessaire de renforcer encore les compétences de ces spécialistes, de façon qu'ils puissent donner des conseils avertis sur les questions complexes de performance ; des activités à cette fin sont en cours d'exécution.

65. Nombre des insuffisances du système actuel de gestion de la performance sont liées aux relations qu'entretiennent supérieurs et subordonnés au sein de la structure et aux normes qui en résultent. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne la gestion de la mauvaise performance, comme l'ont indiqué les responsables hiérarchiques lors de leurs nombreux échanges avec les services de conseil et comme l'a confirmé l'enquête sur la motivation du personnel menée en 2019, dans laquelle la question relative aux problèmes de performance a obtenu le taux de réponses positives le deuxième le plus faible de toute la partie consacrée à la gestion de la performance (61 % de réponses positives). L'amélioration de la gestion de la performance passera ainsi non seulement par des changements de fond du système mais également, pour une large part, par un changement de mentalité.

## **Déontologie et discipline**

### *Stratégie*

66. À la suite de la réforme de la gestion, une réorganisation a été menée dans le domaine de la déontologie et de la discipline, la gestion de toutes les questions y afférentes se voyant confiée à la Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Il s'agissait d'assurer une gestion intégrée et un suivi global des questions de déontologie et de discipline, à toutes les étapes de la décision et de l'action, dans l'ensemble du Secrétariat. L'approche suivie repose sur trois piliers – prévention, application des règles et mesures correctives – et vise à recenser et à régler les problèmes de déontologie et de discipline en toute diligence et transparence.

### *Progrès accomplis*

67. Les obligations des hauts fonctionnaires et du personnel d'encadrement ont été renforcées ; il est ainsi proposé d'inclure de nouvelles dispositions dans les contrats de mission des chefs d'entité et des représentants spéciaux ; par ailleurs, lors du prochain cycle de gestion de la performance, il est prévu que les fonctionnaires ayant des fonctions d'encadrement soient évalués à l'aune d'une nouvelle compétence d'encadrement portant sur la conduite du personnel des Nations Unies.

68. Plusieurs outils utiles ont été élaborés et sont désormais utilisés. Mis en service pour recenser et consigner les fautes professionnelles, le Système de suivi des fautes professionnelles est en cours d'expansion, le but étant d'en faire un système global de gestion et de suivi des affaires de déontologie dans toutes les entités du Secrétariat. Le Système de suivi de l'assistance aux victimes a été mis en service et 30 spécialistes de la déontologie et de la discipline ont été formés à son utilisation, ce qui devrait permettre d'assurer un meilleur suivi de l'assistance apportée aux victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Une base de données sécurisée a été mise en service pour appuyer les travaux du comité permanent chargé d'examiner l'application de la résolution [2272 \(2016\)](#) du Conseil de sécurité ; elle doit servir au recueil d'informations confidentielles et permettre une meilleure analyse des questions relatives à l'exploitation et aux atteintes sexuelles. Afin de renforcer la déontologie du personnel de maintien de la paix, un ensemble modulable d'outils de maîtrise et de gestion des risques de faute professionnelle dans les opérations de paix

et d'autres entités a été conçu en vue d'aider le personnel à mieux gérer les risques de faute, y compris l'exploitation et les atteintes sexuelles. Parallèlement à la mise en place de ces outils, des activités de sensibilisation ont été menées en vue d'aider les États Membres à mieux gérer en interne les risques de faute.

69. Clear Check, la base de données permettant de vérifier l'intégrité des fonctionnaires lors de leur recrutement, est dotée de fonctions étendues, notamment en ce qui concerne le harcèlement sexuel, ce qui contribue à la bonne application du principe de responsabilité dans tout le système des Nations Unies. Elle contient à ce jour des informations sur 280 personnes et, outre le Secrétariat, 24 organisations du système des Nations Unies l'utilisent. Une plateforme de partage d'informations en ligne, ALD Connect, a été mise en service à l'appui du réseau des spécialistes des questions de déontologie et de discipline (présents dans 30 opérations de maintien de la paix) et des nouveaux coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline (présents dans 52 autres entités). Des activités de renforcement des capacités ont été organisées afin de sensibiliser les fonctionnaires aux questions déontologiques et mettre en avant certains aspects de la nouvelle politique de lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8). Enfin, une vaste collaboration au sein du Secrétariat a permis le lancement du programme de formation « Ensemble pour le respect », qui vise à renforcer la mise en œuvre de la politique susmentionnée. Un guide a été élaboré à cette fin et des dialogues ont été organisés simultanément avec le personnel du Siège et le personnel d'une mission. Le programme est en cours d'exécution.

## **Santé et bien-être**

### *Stratégie*

70. Maintenir le personnel en bonne santé, tant mentale que physique, peut avoir un effet positif dans des domaines aussi divers que le coût des soins de santé, l'absentéisme, la productivité, le recrutement, la rétention, la culture et le moral des fonctionnaires. C'est pourquoi le Secrétariat de l'ONU met en œuvre un ensemble complet et cohérent de stratégies visant à satisfaire aux besoins de santé du personnel des Nations Unies, notamment en menant des actions de sensibilisation, en renforçant les capacités du personnel de santé et d'autres personnels, en veillant au bon respect des normes de soins de santé et en favorisant la création d'un environnement propice à la sécurité et à la santé.

### *Progrès accomplis*

71. En ce qui concerne la santé mentale, dans le cadre de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail dans le système des Nations Unies lancée en 2018, le Secrétariat s'emploie à élaborer des normes pour les services psychosociaux, lesquelles sont ensuite intégrées aux activités menées par le personnel de santé et le personnel d'appui. Une plateforme d'information et de conseil en ligne a été mise en service à l'intention du personnel des Nations Unies et d'autres utilisateurs, dont les représentants des États Membres. En 2020, l'objectif a été d'assurer la continuité des services et de fournir un soutien psychosocial sur les problématiques liées à la COVID-19, comme les changements apportés aux modalités du travail, la montée de l'incertitude et la hausse du risque de violence domestique. Le programme de formation des formateurs consacré à la résilience, dont le lancement en 2017 avait abouti à la formation de 36 professionnels de la santé mentale, a permis de toucher à ce jour 3 000 personnes. Tirant parti du succès rencontré, le programme, dont la diffusion en ligne a été étendue, est désormais accessible sur différents fuseaux horaires et en français, ce qui pourrait permettre de toucher 4 000 personnes supplémentaires dans le monde entier.

72. Dans le domaine de la santé physique, le Secrétariat a poursuivi son objectif de réduction de la morbidité et de la mortalité dans les missions de maintien de la paix en continuant d'améliorer les soins de santé. Aux fins de l'harmonisation des traitements, des chemins cliniques ont été définis et sont actuellement en place dans les établissements de soins des Nations Unies de par le monde. Des audits cliniques sont réalisés, que viennent compléter depuis peu des enquêtes menées auprès des patients et des rapports d'évaluation et de mesure de la performance des hôpitaux, en vue d'assurer le bon respect des normes. La surveillance en temps réel, renforcée dans certains cas par des visites et des évaluations virtuelles, a été expérimentée dans tous les établissements de soins des Nations Unies, en vue de fournir un retour d'information immédiat aux prestataires de soins. Cette innovation a permis d'assurer la continuité des opérations dans les circonstances exceptionnelles créées par la COVID-19. De nouvelles formations aux premiers secours ont continué d'être proposées et ont été adaptées si nécessaire à l'enseignement en ligne ; en particulier, un nouveau cours d'assistant(e) médical(e) de terrain a été inauguré avec succès, le but étant de former des personnes à donner des soins médicaux sur le lieu de la blessure avant l'évacuation et l'arrivée dans l'établissement de soins.

## V. Conclusions et perspectives

73. Comme il est montré dans le présent rapport, la réforme de la gestion des ressources humaines entreprise en 2019 et 2020 a visé à inscrire des initiatives distinctes dans le cadre de trois objectifs intégrés, cohérents et interdépendants – agilité, diversité et responsabilité –, les résultats obtenus dans chaque domaine concourant à son impact.

74. À l'avenir, dans la mise en œuvre de l'objectif d'agilité, des mesures d'ensemble continueront d'être prises pour permettre au système de gestion des ressources humaines de l'Organisation d'anticiper les difficultés du contexte programmatique et d'y remédier. Une fois achevé, le cadre stratégique de gestion prévisionnelle des effectifs, qui sera doté d'une solide structure de gouvernance, permettra de mieux faire coïncider l'élaboration des programmes et la planification budgétaire avec la gestion prévisionnelle des effectifs. L'une de ses fonctions consistera à recenser les compétences qui seront recherchées à l'avenir et dont le personnel des Nations Unies devra être doté. Pour accélérer le recrutement, une plus grande place sera faite aux technologies innovantes dans la mise au point d'outils de recrutement assisté par ordinateur, l'utilisation optimale des listes de réserve et la simplification des formalités d'entrée en fonction. Les méthodes de recrutement continueront d'être améliorées et passées en revues, y compris afin d'éliminer les préjugés inconscients. La formation et le perfectionnement professionnel, d'une part, et, d'autre part, la valorisation des carrières, y compris par la mobilité, continueront de converger. De même, la formation, le perfectionnement professionnel et la valorisation des carrières coïncideront davantage avec les besoins de l'Organisation, sur la base d'approches holistiques et cohérentes visant à obtenir des résultats les meilleurs possibles. Les initiatives de valorisation des carrières à l'échelle du système, destinées à favoriser la mobilité entre les organisations, iront en s'accélégrant, notamment par la reconnaissance réciproque des listes de réserve.

75. En ce qui concerne le renforcement de la diversité, il s'agira de mieux cibler l'action entreprise en procédant à ce qui suit : a) renforcer l'analyse des candidatures pour mesurer l'efficacité des outils, canaux, contenus et programmes de prospection et les adapter en fonction de l'information recueillie ; b) tirer parti des technologies à des fins de prospection pour aider les entités à atteindre leurs objectifs de diversité géographique et régionale et de parité femmes-hommes ; c) adopter une approche holistique de la diversité et de l'inclusion, fondée sur une connaissance approfondie

de ce que recouvrent les notions d'identité, d'aptitude et d'origine. En procédant à l'examen complet des activités mondiales de prospection, et en les faisant coïncider avec les stratégies en faveur de la diversité géographique, de la parité des sexes et de l'inclusion des personnes en situation de handicap, on pourra mieux les ajuster, le premier objectif étant d'obtenir de meilleurs résultats.

76. Pour atteindre l'objectif de responsabilité, priorité doit être donnée à la révision stratégique des politiques de ressources humaines, en ciblant les mesures les plus transformatrices et les plus à même de produire des résultats concrets à moindre coût, et la fourniture aux entités de services de ressources humaines efficaces et centrés sur le client, tant au niveau central que par les spécialistes présents sur le terrain. Les travaux entrepris par l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies du Comité de haut niveau sur la gestion dans chacun des trois domaines d'étude qui lui ont été fixés – nouvelles modalités contractuelles, nouvelles méthodes de travail, recours à la technologie – devraient permettre d'accélérer les progrès en direction d'une véritable unité d'action de l'Organisation. Des améliorations continueront d'être progressivement apportées à la gestion de la performance dans les opérations sur le terrain et les bureaux centraux, afin de favoriser une culture de la haute performance dans un environnement où tous les fonctionnaires auront davantage à rendre de comptes. Parallèlement, les efforts se poursuivront en vue de renforcer la confiance et les capacités des spécialistes de ressources humaines, qui seront formés aux procédures et recevront un appui consultatif en la matière, étant entendu également que davantage de données sur la gestion de la performance seront fournies aux entités. En matière de déontologie et de discipline, priorité sera donnée au déploiement complet du système global de gestion des affaires de déontologie et à la mise en place des tableaux de bord y afférents, ainsi que du cadre stratégique d'intervention collective en cas d'incident grave. Les États Membres et les institutions régionales continueront à bénéficier d'un appui en matière de gestion des risques de faute professionnelle au moyen d'outils performants et par la diffusion de bonnes pratiques. En matière de santé mentale et physique, les objectifs prioritaires continueront d'être poursuivis en combinant des méthodes et des approches innovantes et si possible virtuelles, en vue d'assurer la santé de toutes et tous.

77. Enfin, deux actions d'envergure devraient être menées dans un avenir proche :

a) Renforcer le cadre de gestion axée sur les résultats en ce qui concerne les réalisations et les résultats en matière de ressources humaines, chaque objectif dans chaque domaine se voyant assorti d'indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, en vue de mesurer concrètement les résultats obtenus. La mise en œuvre de la réforme sera évaluée par rapport aux objectifs fixés et les enseignements tirés seront pris en compte afin d'améliorer la planification et la mise en œuvre des futures initiatives ;

b) Renforcer la communication avec les principales parties prenantes internes pour faire mieux connaître la réforme de la gestion des ressources humaines, diffuser les meilleures pratiques, œuvrer à la planification et obtenir de meilleurs résultats.

## **VI. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

78. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.