



# Assemblée générale

Distr. générale  
14 août 2008  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-troisième session

Point 126 de l'ordre du jour provisoire\*

### Gestion des ressources humaines

## Réforme de la gestion des ressources humaines

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Le présent rapport est soumis en application de la résolution 61/244 de l'Assemblée générale.

Depuis la présentation à l'Assemblée générale des rapports précédents du Secrétaire général sur la réforme de la gestion des ressources humaines et les investissements dans le capital humain, des progrès considérables ont été accomplis pour consolider et étendre le programme de réforme dans ce domaine, compte tenu des résolutions et décisions adoptées par l'Assemblée.

Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à prendre note des progrès accomplis à ce jour dans la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion des ressources humaines et en ce qui concerne les activités futures énoncées dans le présent rapport.

---

\* A/63/150 et Corr.1.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Historique et aperçu général .....	4
III. Rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines .....	7
IV. Principaux résultats et orientation des activités futures .....	8
A. Planification des ressources humaines et contrôle de leur gestion .....	9
B. Recrutement et affectations .....	13
C. Concours national .....	23
D. Organisation et accompagnement des carrières .....	24
E. Renforcement des capacités de direction et de gestion .....	30
F. Suivi du comportement professionnel .....	33
G. Mobilité .....	37
H. Régime des engagements et harmonisation des conditions d'emploi .....	38
I. Administration de la justice .....	39
J. Informatique de gestion des ressources humaines .....	39
K. Renforcer la responsabilisation .....	40
L. Services médico-sanitaires offerts par l'ONU .....	43
V. Conclusion .....	44

## I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution 61/244, par laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui rendre compte, à sa soixante-troisième session, de la mise en œuvre de la résolution.

2. Le rapport présente les mesures adoptées en réponse aux demandes figurant dans la résolution et des observations sont formulées sur les mesures prises pour donner suite aux initiatives de réforme antérieures que le Secrétaire général a présentées dans ses rapports intitulés « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1), « Dans une liberté plus grande : développement, sécurité et respect des droits de l'homme pour tous » (A/59/2005) et « Investir dans le capital humain » (A/61/255).

3. La présentation a été modifiée par rapport à celle des rapports précédents consacrés à la réforme de la gestion des ressources humaines (A/61/228 et Corr.1, A/59/263, A/57/293, A/55/253 et Corr.1 et A/53/414). Ces rapports se fondaient sur les 10 grands volets de la réforme, alors que le présent rapport est établi sur la base des points abordés dans le nouveau dispositif de gestion des ressources humaines proposé dans le rapport du Secrétaire général consacré aux investissements dans le capital humain (A/61/255), à savoir : recrutement et effectifs, mobilité, organisation et accompagnement des carrières, régime des engagements et harmonisation des conditions d'emploi hors siège, et renforcement de la capacité d'encadrement et de gestion. Le rapport comporte en outre des sections portant sur les questions concernant la planification et le suivi des ressources humaines, les concours nationaux de recrutement, le suivi des résultats, l'administration de la justice, les technologies de l'information concernant les ressources humaines, et le renforcement de la responsabilisation, à propos desquelles l'Assemblée générale, dans sa résolution 61/244, a demandé d'adopter des mesures de suivi ou qui ont fait l'objet de progrès sensibles depuis la présentation des rapports précédents consacrés à la réforme de la gestion des ressources humaines (A/61/228 et Corr.1) et aux investissements dans le capital humain (A/61/255). Le Secrétaire général présente des rapports distincts sur la mobilité, le régime des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi, et l'administration de la justice; de ce fait, le présent rapport ne contient qu'une description sommaire des progrès réalisés dans ces domaines.

4. Il faudra donc lire le présent rapport en parallèle avec les rapports du Secrétaire général sur le recrutement et les affectations à l'Organisation des Nations Unies : une stratégie pour aller de l'avant (A/63/285), la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité (A/63/208), des propositions détaillées visant à rationaliser le régime des engagements (A/63/298), les modifications à apporter au Statut du personnel (A/63/189) et l'administration de la justice (A/63/132).

5. L'Assemblée est également saisie du rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat et de ses additifs portant sur l'emploi de consultants et de vacataires à titre gracieux et sur l'emploi des fonctionnaires retraités (A/63/310 et Add.1 à 3).

## II. Historique et aperçu général

6. Dans son rapport sur les investissements dans le capital humain (A/61/255), le Secrétaire général a présenté sa conception de la réforme de la gestion des ressources humaines. Il a envisagé que le Secrétariat de l'avenir serait une entité opérationnelle intégrée, ayant vocation de terrain. Pour que l'Organisation puisse s'acquitter avec efficacité et économie de ses mandats complexes et interdépendants, il a souligné que ses agents devraient être polyvalents, hautement adaptables et mobiles, et pratiquer la pluridisciplinarité. Il a rappelé que l'Organisation devrait être réputée pour la rigueur de ses normes en matière d'éthique, d'équité, de transparence et de responsabilité, ainsi que pour son souci d'apprentissage permanent, l'efficacité de son action, la poursuite de l'excellence en matière de gestion et son respect de la diversité. Le Secrétaire général a exposé les éléments de cette nouvelle vision qui se fondent sur les principes suivants : souplesse pour répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation; normes d'éthique claires; simplicité, clarté et transparence; recrutements et promotions fondés sur le mérite; respect des règles concernant la répartition géographique et l'équilibre entre les deux sexes; responsabilisation du personnel de direction et des fonctionnaires; intégration du personnel du Siège et du terrain dans un Secrétariat mondial; et collaboration étroite entre le personnel d'encadrement et le Bureau de la gestion des ressources humaines.

7. Des propositions détaillées portant sur les domaines suivants : recrutement et affectations, mobilité, organisation et accompagnement des carrières, régime des engagements et harmonisation des conditions d'emploi hors Siège, et renforcement de la capacité de direction et de gestion ont été présentées à l'Assemblée générale, pour examen. L'Assemblée a pris note des propositions et prié le Secrétaire général de lui rendre compte de leur mise en œuvre à sa soixante-troisième session. Elle a aussi reporté ses décisions concernant diverses propositions, notamment le système de recrutement sur la base d'un fichier de candidats, la rationalisation du régime des engagements et l'harmonisation des conditions d'emploi, en priant le Secrétaire général de lui fournir des informations supplémentaires à ses sessions ultérieures.

8. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre des propositions sont exposés ci-dessous. Les informations supplémentaires demandées par l'Assemblée générale sur les propositions qu'elle n'a pas approuvées sont présentées dans les rapports susmentionnés du Secrétaire général sur le recrutement et les affectations à l'ONU : une stratégie pour aller de l'avant, la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité, des propositions détaillées visant à rationaliser le régime des engagements, et les modifications à apporter au Statut du personnel, pour la soixante-troisième session. Quelques informations supplémentaires ont déjà été fournies à l'Assemblée générale concernant le recrutement et les affectations (A/61/822), la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité (A/62/215), la rationalisation du régime des engagements (A/61/857 et A/62/274) et l'harmonisation des conditions d'emploi (A/61/861).

9. En décembre 2007, le Secrétaire général a prié la Vice-Secrétaire générale de diriger une équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines en vue de proposer des solutions aux problèmes identifiés par l'Ombudsman dans les domaines interdépendants du recrutement et des arrangements contractuels, y compris la répartition géographique et la parité entre les sexes, et l'organisation des carrières, notamment la mobilité et la formation. Le Secrétaire général a par ailleurs

prié le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences de diriger une équipe de travail mandatée pour simplifier et rationaliser les règles régissant l'organisation des tâches, l'objectif étant de promouvoir la simplification, la transparence et la responsabilisation et d'identifier les contraintes et obstacles opérationnels pour certaines catégories de personnel dans la fonction ressources humaines.

10. Les deux équipes de travail ont présenté des recommandations sur des mesures à prendre, qui ont été regroupées dans une série de recommandations axées sur les neuf domaines suivants : planification des effectifs, système de sélection du personnel/gestion des vacances de postes, concours à l'intention des administrateurs, responsabilités et gestion des résultats, mobilité, organisation des carrières et formation, versement des prestations, régime des pensions, contrats et conditions d'emploi. Le Secrétaire général a approuvé la série de recommandations. Certaines d'entre elles pourraient être mises en œuvre sous son autorité, mais d'autres nécessitaient des consultations avec le personnel ou des entités telles que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ou requéraient l'approbation de l'Assemblée générale. Ces dernières figurent dans les documents A/63/285, A/63/208, A/63/298 et A/63/189.

11. Les recommandations nécessitant des consultations avec le personnel ont été communiquées aux représentants du personnel dans tous les lieux d'affectation du Secrétariat. Elles ont été examinées par le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, à sa vingt-neuvième session, tenue à New York en juin 2008. Le Comité est le mécanisme conjoint de l'ensemble du Secrétariat que le Secrétaire général a créé, conformément au Statut et au Règlement du personnel, pour le conseiller en matière d'aide sociale, de conditions de travail et autres aspects de la politique du personnel de l'ensemble de l'Organisation. Le Comité a appuyé la série de recommandations sur des mesures à prendre et formulé diverses propositions sur des points détaillés des recommandations. Les propositions du Comité ont été acceptées par le Secrétaire général et figurent dans les documents A/63/285, A/63/208, A/63/298 et A/63/189.

12. Des progrès sensibles ont été accomplis dans la mise en œuvre de la réforme et les principaux résultats obtenus à ce jour sont les suivants :

a) **Planification et suivi des ressources humaines.** Actuellement dans leur cinquième cycle, les activités de planification des ressources humaines entreprises depuis 1999 à l'échelle des départements ont systématisé les échanges entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et les chefs de département au sujet des principaux éléments de la gestion des ressources humaines, contribuant à faire comprendre aux intéressés que la gestion du capital humain constituait un aspect essentiel de leurs responsabilités. Des objectifs biennaux sont fixés au cours de ces échanges en ce qui concerne les aspects principaux de la gestion des ressources humaines, à savoir la gestion des vacances de poste et la sélection, la représentation géographique, l'équilibre entre les sexes, la mobilité, le perfectionnement du personnel, la communication entre le personnel et l'Administration, l'emploi de consultants et de retraités. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a lancé un site Web pour suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre des plans d'action des départements en matière de gestion des ressources humaines. Les départements et les bureaux ont accès au site et peuvent ainsi suivre les progrès

accomplis dans la mise en œuvre de leurs propres plans d'action et les mettre à jour. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires surveille la manière dont les chefs de département s'acquittent de leurs tâches à cet égard. La gestion des ressources humaines, de même que la gestion des programmes et la gestion financière, est inscrite dans le contrat de missions des hauts fonctionnaires – plan annuel de gestion des programmes convenu entre les chefs de département et le Secrétaire général. Un tel accord est aussi conclu entre les chefs de département (au niveau des secrétaires généraux adjoints) et les chefs de bureau (au niveau des sous-secrétaires généraux). Ces contrats permettent de renforcer les obligations et la responsabilité des hauts fonctionnaires quant aux pouvoirs qui leur sont délégués. Le suivi des délégations de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines a encore été renforcé par le contrôle sur place des départements, des bureaux et des missions hors Siège. Afin de gérer les ressources humaines de façon plus stratégique, plus proactive et mieux organisée, on mettra en place un système de planification des effectifs à l'échelle du Secrétariat durant l'exercice 2008-2009;

b) **Recrutement et affectations.** Le système de sélection actuellement en vigueur a été adopté en 2002. Il englobe le recrutement, les affectations, la gestion de la mobilité et les promotions, et délègue aux chefs de département chargés de l'exécution des programmes et des résultats la responsabilité des décisions en matière de sélection. Comparé à l'ancien système de sélection sur support papier, le système de sélection électronique Galaxy a permis d'accélérer la procédure de sélection et d'en améliorer l'efficacité et la transparence. Compte tenu de la nécessité de rendre le dispositif plus efficace et plus cohérent, l'Assemblée générale a approuvé la mise en place d'un nouveau système de gestion en ligne des nominations et des affectations pour remplacer le système Galaxy. Le processus de passation de marchés pour le nouveau système a été mené à bien et la première phase de mise en œuvre devrait s'achever d'ici à la fin de 2008. Afin d'améliorer la représentation géographique et l'équilibre entre les hommes et les femmes, diverses mesures ont été prises : des dispositions visant à renforcer le respect des directives établies à cet égard ont été adoptées, des éléments portant sur ces questions ont été inclus dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires et un cadre et une stratégie de communication plus proactifs ont été élaborés. Ces mesures sont décrites en détail au chapitre IV.B ci-dessous.

c) **Mobilité.** La politique incitant à la mobilité a été instituée en 2002 en tant que partie intégrante du système de sélection du personnel, en vue de constituer un corps de fonctionnaires polyvalents, plus souples et plus mobiles. Depuis 2002, la durée d'occupation de tous les postes est limitée. Le premier cycle du programme de réaffectations organisées a démarré en mai 2007 et sera achevé d'ici à la fin de 2008. La mobilité a été liée à l'organisation des carrières et des programmes d'appui ont été mis en place;

d) **Organisation des carrières et appui à leur organisation.** L'ONU a mis en place une politique globale d'organisation des carrières qui met l'accent sur la responsabilité aux niveaux de l'organisation, de l'encadrement et de l'ensemble du personnel. Afin de promouvoir des valeurs et des normes communes dans l'ensemble du Secrétariat, des valeurs fondamentales et des compétences de base en matière de gestion ont été intégrées à tous les aspects de la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement et la sélection ainsi que le perfectionnement des fonctionnaires et le suivi du comportement professionnel. Le programme d'apprentissage de l'Organisation repose sur le principe suivant lequel le

renforcement et l'entretien des compétences professionnelles du personnel et de ses aptitudes à la gestion sont des considérations prioritaires et qu'investir dans l'apprentissage est vital pour l'avenir de l'Organisation. Le programme comprend deux grands volets : des programmes coordonnés au niveau central et exécutés dans l'ensemble du Secrétariat, qui visent à transformer la culture institutionnelle, à promouvoir l'adhésion à des valeurs fondamentales et à renforcer les compétences; et des programmes décentralisés, délégués aux départements et bureaux et conçus dans le but de mettre à niveau les compétences spécialisées et techniques du personnel, y compris dans le domaine informatique. Un système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS), élaboré sur la base des meilleures pratiques, a été mis en place en 2002. Il établit des liens entre les plans de travail individuels et ceux des divers services et départements et favorise les commentaires en retour et les échanges entre les fonctionnaires et l'encadrement;

e) **Renforcement des capacités de direction et de gestion.** L'Organisation a élaboré une vaste panoplie de programmes d'apprentissage et de valorisation des ressources humaines pour renforcer de manière systématique et progressive la capacité de gestion et de direction. Le programme de formation à la gestion centrée sur les relations humaines a été lancé en 1996 pour renforcer les aptitudes du personnel de direction en matière d'encadrement. Il a par la suite été scindé en deux : un programme de perfectionnement des cadres, destiné aux administrateurs des classes D-1 et D-2 et un Programme de renforcement des capacités de gestion, destiné aux fonctionnaires des classes P-4 et P-5. Pour compléter ces programmes, des programmes de perfectionnement en matière de gestion et de valorisation des ressources humaines axés sur les besoins de chaque département sont proposés, et des programmes de perfectionnement des femmes aux fonctions de direction ont été lancés en 2004.

### III. Rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines

13. Le Bureau de la gestion des ressources humaines demeure l'autorité centrale pour les questions relatives au personnel. Cependant, l'évolution des besoins opérationnels de l'Organisation l'a amené à travailler de façon plus dynamique et plus stratégique.

14. Le Bureau de la gestion des ressources humaines joue un rôle prépondérant :

a) En aidant l'Organisation à se doter des capacités dont elle a besoin en matière de ressources humaines pour relever les nouveaux défis et en appuyant la création de nouvelles entités;

b) En concevant et faisant fonctionner le dispositif de gestion des ressources humaines, en élaborant des politiques et des outils informatiques;

c) En dotant le personnel d'encadrement et les fonctionnaires des moyens dont ils ont besoin pour s'acquitter au mieux de leurs tâches et en suivant les résultats;

d) En présentant et en échangeant de nouvelles idées et des pratiques de référence dans le domaine de la gestion des ressources humaines;

e) En jouant un rôle actif dans les questions relatives aux conditions d'emploi et à la sécurité, notamment dans des domaines comme ceux touchant les moyens de concilier travail et vie privée, le perfectionnement du personnel et les possibilités d'avancement;

f) En dispensant des conseils et en fournissant des services administratifs aux départements et aux bureaux, aux responsables et à l'ensemble du personnel.

15. Dans sa résolution 62/236, l'Assemblée générale a pris note du nouvel organigramme du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui lui a été présenté dans le cadre de l'examen du budget-programme pour l'exercice biennal 2008-2009. Selon la nouvelle structure, le Bureau serait constitué du Bureau du Sous-Secrétaire général et de quatre divisions, à savoir la Division des politiques et de la planification stratégique, la Division du recrutement et des affectations, la Division de la formation et du perfectionnement et la Division des services médicaux. Cependant, la demande concernant la création d'un poste D-2 de directeur de la Division du recrutement et des affectations n'a pas été approuvée. Par conséquent, de nouvelles modifications devront être apportées à l'organigramme afin qu'il soit en concordance avec les priorités fonctionnelles, qu'il appuie au mieux la réforme de la gestion des ressources humaines proposée par le Secrétaire général et qu'il garantisse un partage équitable des responsabilités entre les différents postes approuvés.

16. L'organigramme du Bureau de la gestion des ressources humaines, tel que modifié, comprendrait le Bureau du Sous-Secrétaire général, le Service des politiques en matière de ressources humaines, la Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations, la Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines et la Division des services médicaux. Cette structure permettrait au Bureau d'exercer son autorité générale dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de renforcer la synergie entre les divisions, les sections et les unités administratives, afin d'améliorer de la manière la plus efficace possible les services aux clients, et d'innover pour pouvoir relever les nouveaux défis dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il sera rendu compte de la nécessaire redistribution des ressources dans le cadre du premier rapport sur l'exécution du budget-programme pour l'exercice biennal 2008-2009.

17. Le Bureau de la gestion des ressources humaines travaille en collaboration étroite avec les spécialistes des ressources humaines et les directeurs de programme dans l'ensemble de l'Organisation et en consultation avec le personnel et ses représentants dans tous les lieux d'affectation. Il tient régulièrement des consultations avec les autres organisations qui appliquent le régime commun des Nations Unies et représente l'ONU aux sessions de la Commission de la fonction publique internationale.

#### **IV. Principaux résultats et orientation des activités futures**

18. La réforme de la gestion des ressources humaines se poursuit. De grandes réalisations ont aidé l'Organisation à surmonter d'importantes difficultés, mais de nombreux problèmes subsistent et d'autres se font jour. L'Organisation doit donc

continuer de renforcer sa stratégie et son cadre de gestion des ressources humaines afin de s'acquitter des mandats de plus en plus complexes qui sont les siens. Si elle veut atteindre ses objectifs dans l'avenir, l'Organisation doit impérativement simplifier et rationaliser les politiques et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines, prévoir et mettre en place un corps mondial intégré de fonctionnaires polyvalents et mobiles, améliorer les conditions d'emploi, utiliser des technologies modernes de l'information et de la communication et accroître la responsabilisation des fonctionnaires. On trouvera dans les sections ci-après des informations détaillées sur les principaux résultats et les orientations futures de la réforme de la gestion des ressources humaines.

## **A. Planification des ressources humaines et contrôle de leur gestion**

19. En matière de planification des ressources humaines et de contrôle de leur gestion, les objectifs d'ensemble sont la mise en place d'un système intégré de planification des effectifs à moyen terme et l'élaboration d'outils devant faciliter la réalisation des objectifs de l'Organisation en matière de ressources humaines au niveau des départements et des bureaux, ainsi que dans l'ensemble du Secrétariat.

### **1. Résultats obtenus à ce jour**

20. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a amélioré son suivi des principaux indicateurs démographiques du personnel du Secrétariat et continue de faire rapport à ce sujet à l'Assemblée générale chaque année. Le mode de présentation et la portée des rapports présentés ont été considérablement modifiés au cours des dernières années, lesquels portent maintenant sur l'ensemble du personnel employé par l'Organisation, y compris celui des opérations sur le terrain.

21. La planification effectuée et les résultats obtenus à ce jour au niveau des départements eu égard aux mandats confiés par les organes délibérants pour la gestion des ressources humaines reposent sur les plans d'action pour les ressources humaines, dont l'établissement a été systématisé et qui comportent des éléments de responsabilité qui ont été renforcés récemment. Ce système a été consolidé par l'introduction de contrats de mission conclus entre les hauts fonctionnaires et le Secrétaire général, destinés à coordonner les objectifs administratifs et de gestion des chefs de département et des chefs de bureau, y compris les principaux objectifs en matière de gestion des ressources humaines, avec leurs objectifs de programme.

22. Les contrats de mission et les plans d'action pour les ressources humaines sont des éléments importants du dispositif de responsabilité institutionnelle. Leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par le Département de la gestion, et les progrès accomplis sont régulièrement signalés et examinés par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, qui est présidé par la Vice-Secrétaire générale.

23. À l'issue de délibérations approfondies avec la Vice-Secrétaire générale, les 26 chefs de département et chefs des principaux bureaux ont conclu des contrats de mission pour 2008 avec le Secrétaire général. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a procédé, en juin 2008, à une évaluation intérimaire de l'application de ces contrats. Afin de renforcer la transparence et la responsabilisation, le Secrétaire général a publié les contrats de mission sur le site

intranet. Ces derniers comportent quatre objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines : réduire le plus possible le taux de vacance de postes; atteindre la parité entre les effectifs des deux sexes dans la catégorie des administrateurs et parmi les fonctionnaires de rang supérieur; améliorer la répartition géographique du personnel; et atteindre un taux de 100 % d'application du Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires. À ces objectifs sont associées des réalisations escomptées et des mesures des résultats.

24. Si les contrats de mission visent à atteindre les quatre objectifs stratégiques de gestion des ressources humaines, les plans d'action constituent pour leur part le cadre de gestion biennal destiné à guider les chefs de département et de bureau et les directeurs de programme dans l'exercice de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Le Bureau de la gestion des ressources humaines apporte aux départements assistance et conseils dans la poursuite des objectifs fixés et leur fournit des données statistiques pertinentes, qui facilitent le suivi des progrès.

25. À sa réunion de juillet 2007, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a examiné l'application des plans d'action des départements pour les ressources humaines pour 2005-2006. La Vice-Secrétaire générale a indiqué aux chefs de département et chefs de bureau les domaines dans lesquels des améliorations devraient être apportées au cours du prochain cycle, s'agissant en particulier des objectifs relatifs à la représentation géographique et à l'équilibre entre les effectifs des deux sexes. Les résultats ont été présentés à l'Assemblée générale dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat pour 2006 et 2007 (A/62/315).

26. Le cinquième cycle de planification des ressources humaines, portant sur 2007 et 2008, repose sur des objectifs de gestion des ressources humaines simplifiés découlant des activités prescrites par l'Assemblée générale. Les plans d'action contiennent des objectifs mesurables dans des domaines clefs comme la gestion des vacances de poste, la représentation géographique, la parité entre les sexes, la mobilité, la notation des fonctionnaires, le perfectionnement du personnel, les relations entre le personnel et l'Administration et l'emploi de consultants, de vacataires et de retraités. Vingt-neuf départements et bureaux participent au cycle en cours. En 2007, des plans d'action pilotes pour les ressources humaines ont été élaborés et mis en place dans six opérations de maintien de la paix. Le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Département de l'appui aux missions examineront les résultats de ces plans d'action pilotes et mettront en place ce type de plans dans toutes les opérations de maintien de la paix d'ici à la fin de 2008. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a examiné les résultats des départements à mi-parcours du cycle et demandé aux chefs des départements et des bureaux de prendre toutes les mesures requises pour atteindre leurs objectifs avant la fin du cycle de maintien de la paix, en juin 2008.

27. En 2008, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en ligne un système de « tableau de bord » présentant des mises à jour mensuelles des progrès accomplis par les départements dans la réalisation des objectifs de leur plan d'action, ainsi que des feuilles de résultats mensuelles. Le système s'appuie sur des données provenant de diverses sources comme le Système intégré de gestion (SIG), Galaxy et le système e-PAS. Le fait que les données sont disponibles en ligne permet une plus grande transparence et aide les directeurs de programme à atteindre les objectifs. Tous les responsables des plans d'action pour les ressources humaines

au sein des départements et des bureaux ont reçu une formation à l'utilisation du système.

28. Pour donner suite à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/244, les plans de gestion des départements en matière de ressources humaines, pour le cycle en cours, ont été publiés sur l'intranet.

29. En 2007 et au début de 2008, conformément à la demande de l'Assemblée générale (résolution 61/244), un cadre de planification des effectifs du Secrétariat a été conçu. L'Équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines, dirigée par la Vice-Secrétaire générale, a établi que la planification stratégique des effectifs était une priorité essentielle pour les départements. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a alors achevé le travail préliminaire qui visait à établir le lien entre tous les postes permanents et les groupes professionnels pertinents, afin de dresser un relevé des filières et des compétences professionnelles pour la planification.

30. Le concept de la planification des effectifs inclut des éléments tels que l'analyse de l'offre et la prévision des besoins en matière de ressources humaines à l'échelle des départements, compte tenu des prévisions faites par le Bureau de la gestion des ressources humaines et chaque département ou bureau. Cette analyse intègre, du côté de l'offre, les mouvements de personnel dus, notamment, à l'âge obligatoire de la retraite et, du côté de la demande, les besoins en personnel prévus, conformément aux cadres stratégiques des départements. La comparaison des projections relatives à l'offre et à la demande permettrait d'établir des prévisions sur les besoins des quatre prochaines années, d'abord à l'échelon des départements, puis au niveau du Secrétariat, ventilées par groupe professionnel et par classe. L'analyse des écarts de prévisions effectuée par le Bureau de la gestion des ressources humaines serait fournie aux départements et aux bureaux, pour leur permettre d'établir des plans d'action pratiques en vue de répondre aux besoins prévus.

31. L'acquisition récente d'un nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes facilitera la mise en place de la planification stratégique des effectifs à l'échelle du Secrétariat. Cet outil servira également à créer un inventaire des compétences. Un questionnaire de départ, pouvant être rempli en ligne par les fonctionnaires qui quittent l'Organisation, a été mis en place en février 2007, afin de recueillir des données importantes pour la planification des effectifs, qui, auparavant, n'étaient pas centralisées. Ces données seront prises en compte lors de l'élaboration des politiques sur la rétention du personnel, l'équilibre entre les fonctionnaires des deux sexes et les conditions d'emploi.

32. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a continué de contrôler la façon dont les départements, bureaux et missions extérieures utilisaient les pouvoirs qui leurs étaient délégués pour gérer les ressources humaines; cet exercice fournit lui aussi des données utiles pour la planification des ressources humaines et l'élaboration des politiques en la matière. L'objectif de ce contrôle est de garantir que la réglementation, les règles, les politiques et les procédures sont appliquées et que les normes et objectifs fixés en matière de résultats sont atteints. Il permet également au Bureau de fournir en temps voulu conseils et appui aux départements et aux bureaux qui le demandent, et de recenser les enseignements à tirer et les meilleures pratiques en gestion de ressources humaines et de les diffuser.

33. En 2007 et au cours du premier semestre de 2008, le Bureau a organisé des missions d'observation dans trois opérations de maintien de la paix et trois départements et bureaux, et établi des rapports détaillés à ce sujet. Le contrôle de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban a été effectué à distance, pour des raisons de sécurité.

34. Les missions d'observation ont été fructueuses à plus d'un égard : elles ont permis de perfectionner sur place le personnel chargé des ressources humaines dans les départements et bureaux, et de sensibiliser les directeurs de programme aux responsabilités qui leur incombent par délégation de pouvoir et à la mise en œuvre des mandats qui leur sont assignés par les organes délibérants en matière de ressources humaines, y compris la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes; elles ont également permis au personnel du Bureau de se faire une idée précise des besoins des départements et des bureaux, y compris des bureaux extérieurs et des opérations sur le terrain.

35. Les réactions des clients (départements et bureaux) aux évaluations et aux actions de suivi montrent qu'il est important de continuer à contribuer au renforcement de la capacité de contrôle du Bureau. Celui-ci met actuellement au point un système électronique destiné à centraliser les activités de suivi et les recommandations, qui devrait renforcer la transparence, améliorer le suivi de l'application et l'accès direct, pour tous les départements et bureaux, à l'inventaire des pratiques optimales.

## **2. Orientation des activités futures**

36. Le système général de planification des effectifs, y compris l'inventaire des compétences, contribuera à nourrir les projets du Secrétaire général pour la gestion des ressources humaines. Soutenu par un mécanisme informatisé de collecte et d'analyse d'informations dans le cadre du nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes, ce système constituera la base de la refonte des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Le système de planification des effectifs permettra d'intégrer divers éléments de la gestion des ressources humaines au Secrétariat.

37. Le cycle de contrats de mission des hauts fonctionnaires établi pour 2009 et les plans d'action en matière de ressources humaines de 2009-2010 seront mis en place en janvier 2009.

38. La fonction de contrôle exercée par le Bureau de la gestion des ressources humaines sera élargie et rendue plus systématique; en effet, actuellement, le Bureau exerce seulement un contrôle sur les entités auxquelles des pouvoirs ont été délégués. Il adapte également ses pratiques concernant le contrôle de la gestion des ressources humaines au dispositif plus général de responsabilisation au sein du Secrétariat. Le Bureau accordera davantage d'attention aux divers aspects et niveaux de son suivi de la manière dont les départements, les bureaux et les opérations sur le terrain s'acquittent des pouvoirs qui leur sont délégués, et s'emploiera à les intégrer dans tous les processus de la gestion des ressources humaines dans les départements et bureaux. Il renforcera ainsi la transparence de la gestion des ressources humaines, le respect des règles, procédures et pratiques établies, et la cohérence de leur application dans l'ensemble du Secrétariat.

39. Le dispositif de suivi permettra aux bureaux et professionnels des ressources humaines de pratiquer un autocontrôle continu, ce qui rendra le suivi plus proactif. Il élargira également le choix des instruments de contrôle disponibles au Secrétariat. Outre les contrôles habituels prévus dans les tâches courantes des services de ressources humaines, l'utilisation d'instruments plus automatisés facilitera le suivi de l'exécution des contrats de mission des hauts fonctionnaires et des plans d'action relatifs aux ressources humaines, le contrôle par l'examen des données relatives aux ressources humaines enregistrées dans les systèmes d'appui et, d'une manière plus générale, le suivi à distance. Les visites sur place continueront de jouer un rôle important.

40. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'emploiera à renforcer sa capacité de mettre en œuvre pratiquement le dispositif.

## **B. Recrutement et affectations**

41. La capacité d'attirer, de recruter, de choisir et de conserver à son service le personnel le plus qualifié est essentielle pour l'efficacité de l'action de l'Organisation et pour son succès. L'ONU a besoin d'un système qui intègre les effectifs du Siège et des bureaux extérieurs dans un secrétariat mondial et adapte les profils aux besoins de demain. L'objectif principal poursuivi est de disposer d'un personnel mobile et polyvalent possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, compte dûment tenu de l'importance qu'il y a à respecter une représentation géographique équilibrée et de veiller à la parité hommes-femmes.

### **1. Résultats obtenus à ce jour**

42. Le Secrétariat continue de veiller à ce que ses ressources humaines soient déployées et gérées au mieux afin d'exécuter les tâches multiples et complexes de l'Organisation. Des progrès considérables ont été accomplis en ce qui concerne la simplification et la rationalisation des politiques et des procédures de recrutement au Secrétariat. La considération dominante est la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, compte dûment tenu de l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique équitable et des objectifs précis concernant l'équilibre entre les sexes.

43. Des progrès ont été enregistrés dans plusieurs domaines du recrutement, des affectations et des promotions. À la suite de la vingt-septième session du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel en 2006, des mesures visant à promouvoir la réalisation des objectifs en matière de répartition géographique et de parité hommes-femmes sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

44. Certaines mesures concernant les effectifs ont été proposées dans le cadre de la synthèse des recommandations de l'équipe spéciale sur les mesures à prendre en matière de gestion des ressources humaines, dont un système de fichier de candidats, la simplification des conditions requises et la réduction du temps pris pour examiner les dossiers. Ces mesures font suite aux recommandations formulées dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255).

45. Le projet de programme de gestion des aptitudes a progressé pour plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines au Secrétariat. Parmi les progrès réalisés, on mentionnera l'établissement de conditions concernant le nouvel outil d'appui à la gestion en ligne des aptitudes ainsi que la mise au point d'un cadre intégrant la planification des effectifs, le recrutement, le suivi du comportement professionnel et le perfectionnement du personnel.

## **2. Mesures visant à assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité**

46. Plusieurs mesures ont été mises en place pour garantir la bonne application des normes les plus rigoureuses en matière de travail, de compétence et d'intégrité dans la sélection du personnel, conformément aux dispositions de l'Article 101, paragraphe 3 de la Charte des Nations Unies. Les mesures visant à recruter sur la base géographique la plus large possible ont encore été renforcées.

47. Conformément à la demande de l'Assemblée générale, la sélection des candidats se fait par concours. Pour les postes P-3 et postes de rang supérieur, le système de sélection du personnel exige que les candidats remplissent les conditions publiées. Parmi les mesures visant à garantir que les meilleurs candidats sont retenus, on trouve dans les avis de vacance de poste les conditions que les candidats doivent remplir pour être retenus, telles que l'expérience, la formation, les langues et les compétences requises pour exercer les fonctions correspondant au poste faisant l'objet de l'avis.

48. Un entretien d'appréciation des compétences avec un jury constitue une étape obligatoire avant qu'un candidat puisse être recommandé. Ce type d'entretien vise à déterminer si un candidat qualifié possède l'ensemble des compétences comportementales nécessaires pour le poste faisant l'objet de l'avis. L'obligation de l'étape de l'entretien a été renforcée dans l'instruction administrative ST/AI/2006/3, suite à l'accord qui s'est dégagé au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, à sa vingt-septième session, en 2006.

49. Les chefs de département et de bureau sont chargés de prendre des décisions en matière de sélection après que les organes centraux de contrôle ont vérifié que le processus a été respecté et que tous les candidats, internes et externes, ont été évalués en fonction des qualifications requises pour occuper le poste dont il est question. Grâce à cette procédure, seuls les candidats qualifiés et remplissant les conditions requises sont recommandés au chef d'un département ou d'un bureau. Lorsqu'il choisit un candidat, le chef de département doit prendre dûment en considération les candidatures internes et les cibles et objectifs de l'Organisation en matière de ressources humaines, tels qu'ils figurent dans le plan départemental de gestion des ressources humaines, spécialement en ce qui concerne la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes.

50. Certains changements introduits dans le système de sélection du personnel, convenu par le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, à sa vingt-septième session, sont entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2007 (instruction administrative ST/AI/2006/3). Ils visent à renforcer le respect de la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes, et à donner la priorité aux fonctionnaires en activité et aux candidats figurant sur la liste des lauréats aux concours nationaux de recrutement pour les postes P-3. Il a également été décidé d'autoriser le Bureau

de la gestion des ressources humaines à nommer des candidats figurant dans les fichiers de lauréats de concours nationaux à des postes P-2 qui, après une période de trois mois, n'auraient pas été pourvus.

51. Le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires est un outil important, qui permet de vérifier que ceux-ci possèdent effectivement les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Il est demandé aux fonctionnaires de s'entendre avec leurs supérieurs hiérarchiques sur les objectifs à atteindre chaque année, en fonction du plan de travail du département et du service. Le comportement professionnel du fonctionnaire est évalué en fonction des objectifs fixés. L'adhésion du fonctionnaire aux valeurs fondamentales de l'Organisation et ses compétences sont également évaluées au moyen du système d'évaluation et de notation.

52. Les profils d'emploi types ont été examinés et revus afin que les conditions soient normalisées et uniformisées. Ils sont utilisés pour la plupart des avis de vacance de poste. L'emploi de formules normalisées dans les avis de vacance de poste et les critères d'évaluation, dont l'indication que l'anglais et le français sont les langues de travail de l'ONU, permet de réduire le temps passé à adapter le texte de chaque avis ou critère, en particulier pour les organes centraux de contrôle.

### **3. Représentation géographique et parité des sexes**

#### **a) Répartition géographique équitable**

53. Afin d'assurer un recrutement sur une base géographique aussi large que possible, plusieurs mesures ont été mises en place afin de renforcer l'adhésion aux politiques concernant la réalisation des objectifs géographiques et de parité des sexes.

54. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2007, le système révisé de sélection du personnel exige que :

a) Pour les postes des catégories des administrateurs et des fonctionnaires supérieurs, soumises à la répartition géographique, si le chef du département ou du bureau propose de sélectionner un candidat externe provenant d'un État Membre surreprésenté, la décision de sélection doit être justifiée et approuvée par le Bureau de la gestion des ressources humaines avant la sélection;

b) Pour les postes de la classe P-3, avant la sélection d'un candidat externe, la décision doit être justifiée par écrit et approuvée par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

55. Lorsqu'il examine les décisions proposées concernant la sélection dans le contexte des dispositions susmentionnées, le Bureau de la gestion des ressources humaines tient compte du statut en matière de représentation géographique du pays de nationalité des candidats externes recommandés, du statut d'application des objectifs géographiques et de parité des sexes spécifiés dans les plans d'action des départements concernant les ressources humaines, de l'existence de candidats internes qualifiés et des besoins opérationnels des départements et bureaux.

56. Les chefs de département et de bureau conviennent d'un pacte entre les fonctionnaires de rang supérieur et le Secrétaire général qui décrit leurs objectifs généraux pour l'année en question. En outre, les plans d'action des départements concernant les ressources humaines permettent de vérifier si le département ou

bureau a atteint ses objectifs en matière de ressources humaines, y compris la réalisation de progrès pour parvenir aux objectifs géographiques et de parité des sexes.

57. Le statut de représentation des États Membres s'est amélioré au cours des deux dernières années. En juin 2006, 18 États Membres étaient non représentés et 19 étaient sous-représentés, alors qu'en mai 2008, 16 États Membres n'étaient pas représentés et 17 étaient sous-représentés. On trouvera des détails supplémentaires dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/63/310).

58. Comme il est demandé au paragraphe 12 de la section X de la résolution 61/244 de l'Assemblée générale, les efforts se poursuivent pour parvenir à une représentation géographique équitable. Cela nécessiterait une recherche ciblée en étroite coopération avec les États Membres ainsi que les organisations non gouvernementales, la société civile, les organisations universitaires et les organisations internationales.

59. Les enseignements tirés dans le cadre d'un projet à application rapide visant à améliorer le statut en matière de représentation géographique des pays non représentés et sous-représentés ont été incorporés dans la poursuite des efforts de promotion visant à atteindre l'objectif d'une représentation géographique équitable. Plusieurs nouvelles mesures ont été prises pour améliorer la représentation géographique, notamment la création d'un Groupe de la diffusion d'informations au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui a notamment pour mandat d'identifier les candidats qui pourraient aider l'Organisation à remplir ses objectifs en matière de répartition géographique. Des missions de promotion sont prévues à la fin de 2008 dans certains États Membres non représentés et sous-représentés et pourraient être envisagées dans d'autres États Membres qui sont en deçà de la fourchette souhaitable. Une autre mesure prise pour trouver des candidats d'États Membres non représentés et sous-représentés consiste à relier les sites Web des centres d'information des Nations Unies dans les États au système électronique de recrutement Galaxy. Les concours nationaux ont permis d'apporter des changements positifs dans le statut de représentation géographique de certains États Membres qui sont qualifiés, comme il est décrit ci-dessous.

60. En 2008, conformément à une recommandation du Bureau des services de contrôle interne, le Bureau de la gestion des ressources humaines a entrepris une analyse détaillée des besoins en vue d'améliorer la représentation géographique du personnel au Secrétariat pour déterminer les États Membres où des concours nationaux seraient offerts.

**b) Équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes**

61. Dans ses résolutions 57/305, 59/266 et 61/244, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour atteindre et suivre l'objectif de l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes au Secrétariat, en particulier aux niveaux les plus élevés et, dans ce contexte, faire en sorte que les femmes, en particulier celles qui proviennent de pays en développement et de pays à économie en transition, soient suffisamment représentées au sein du Secrétariat.

62. Le Secrétaire général a toujours souligné son engagement de parvenir à l'objectif d'un équilibre 50-50 entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes au Secrétariat. Déçu par la lenteur du rythme pour parvenir à cet objectif, le Secrétaire

général a organisé une réunion du Comité des politiques sur le statut des femmes au Secrétariat, à laquelle un certain nombre de décisions ont été prises, notamment une décision visant à mettre au point et à appliquer une stratégie dynamique et orientée vers l'avenir sous la direction de la Vice-Secrétaire générale, qui aurait pour objet de définir les moyens les plus efficaces d'appliquer les engagements de l'Organisation afin de parvenir à l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes, notamment à la prise de conscience des questions de l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes, l'application des politiques, le suivi et l'analyse des progrès et la responsabilisation.

63. Dans le cadre de cette stratégie, le Secrétariat devrait instituer une « carte de résultats pour l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes » pour chaque département qui comprendrait des statistiques sur l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes, des informations sur l'utilisation d'arrangements de travail flexibles, le fonctionnement du système de coordonnateurs locaux pour l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes, la sélection de femmes inscrites sur les listes de candidats et d'autres indicateurs pertinents, ainsi que des mesures novatrices prises pour faciliter le recrutement, la promotion et la rétention des femmes. Les cartes d'évaluation seraient examinées par le Comité de gestion deux fois par an dans le cadre de l'évaluation des résultats et des progrès réalisés par chaque département et bureau pour parvenir aux objectifs en matière d'égalité des sexes décrits dans les pactes avec les fonctionnaires de rang supérieur et les plans d'action concernant les ressources humaines.

64. En outre, le Secrétaire général a envoyé un message ferme à tous les directeurs de programme et au personnel selon lequel des progrès urgents et importants doivent être faits pour améliorer l'équilibre entre les sexes au sein du Secrétariat. À cette fin, les directeurs de programme doivent tirer parti des départs prévus à la retraite à tous les niveaux, mais en particulier pour les classes P-5 et D-1, afin d'accroître la représentation des femmes, notamment en entreprenant une planification dynamique de la main-d'œuvre. Étant conscient de sa propre responsabilité de nommer un plus grand nombre de femmes à des positions de rang supérieur, le Secrétaire général a demandé l'appui des chefs de département pour qu'ils fournissent à son bureau des listes de candidats qui comprennent des femmes qualifiées pour des postes de la classe D-2 et au-dessus. Afin d'accroître le nombre de candidates qualifiées, le Secrétariat a mis en place des mécanismes opérationnels pour l'application des mesures décrites dans le rapport du Secrétaire général sur l'investissement dans le personnel et la promotion systématique pour identifier et attirer des candidates qualifiées, en particulier dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies.

65. L'un des changements dans le système de sélection du personnel est que si le chef de département ou de bureau qui n'a pas réussi à atteindre les objectifs en matière de parité des sexes définis dans le plan d'action du département propose le choix d'un candidat masculin alors qu'une candidate qualifiée se trouve sur la liste des candidats recommandés, la décision proposée doit être justifiée auprès du Bureau de la gestion des ressources humaines et approuvée par celui-ci.

66. En 2008, le Secrétaire général promulguera de nouveaux mandats pour les coordonnateurs des départements concernant les femmes. Ces mandats définissent clairement le rôle et les responsabilités des coordonnateurs pour aider les chefs de département à parvenir à leurs objectifs en matière de parité des sexes. En

collaboration avec les efforts ciblés de promotion du Bureau de la gestion des ressources humaines et les activités du Bureau de la Conseillère spéciale pour les questions d'égalité des sexes et de promotion des femmes, la politique révisée a pour objet d'assurer que les coordonnateurs des départements aient accès aux informations nécessaires et puissent jouer un rôle effectif afin de contribuer à la promotion des femmes au sein du Secrétariat en encourageant la transparence et l'égalité de traitement du personnel, ainsi que la responsabilisation des directeurs de programme.

67. Des activités de diffusion d'informations ciblées seront exécutées afin d'identifier et de solliciter des candidates pour des postes où l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes n'a pas été atteint ou des candidates qualifiées n'ont pas été trouvées.

#### **4. Examen du système de sélection du personnel**

68. Les conclusions d'un examen du système de sélection du personnel effectué en 2006 et décrites dans le rapport du Secrétaire général sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/61/228 et Corr.1) ont été confirmées par une enquête réalisée auprès des directeurs de programme sur le système de sélection du personnel. À l'époque, l'une des principales conclusions était que les règles et conditions régissant le processus de sélection du personnel étaient trop complexes et difficiles à comprendre et que les directeurs de programme n'estimaient pas en général que les politiques et procédures régissant le système de sélection du personnel permettaient d'accélérer ce processus. La complexité des politiques et le grand nombre de candidats contribuent dans une large mesure au temps nécessaire pour pourvoir les vacances de poste. En outre, les technologies de l'information appuyant le système de sélection du personnel étaient insuffisantes pour traiter le volume de candidatures et n'étaient pas suffisamment intégrées avec les autres systèmes concernant les ressources humaines.

69. Dans le contexte de l'acquisition de nouveaux outils pour appuyer la gestion des candidats et la nécessité de réexaminer le système de sélection du personnel en tenant compte des recommandations faites dans le rapport du Secrétaire général sur l'investissement dans le personnel (A/61/255) ainsi que dans les recommandations consolidées des équipes spéciales pour l'adoption de mesures sur la gestion des ressources humaines, les politiques et processus pour la sélection du personnel au sein du Secrétariat ont fait l'objet d'un examen approfondi.

70. Comme il était demandé dans la résolution 61/244 de l'Assemblée générale, le Bureau de la gestion des ressources humaines a effectué une enquête mondiale auprès des directeurs de programme en mai 2008 afin d'obtenir leurs vues sur le système actuel et les procédures de sélection du personnel. Un outil d'enquête électronique a été mis au point et diffusé auprès des directeurs de programme dans tout le Secrétariat. Les questions posées dans l'enquête avaient pour objet d'évaluer si le système actuel de sélection du personnel encourageait la prise de décisions objectives, si les politiques actuelles encourageaient la concurrence entre les membres du personnel et tenaient compte d'une manière appropriée du personnel en poste, si le système actuel contribuait à la réalisation des mandats de l'Assemblée générale concernant une représentation géographique équitable et l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes, si les directeurs de programme en général tenaient compte activement des mandats concernant la répartition géographique et la

parité des sexes lorsqu'ils prenaient des décisions concernant la sélection, et sur quelle base ils prenaient des décisions en matière de sélection, en tenant compte de tous les mandats et critères.

71. Sur la base des réponses reçues, il a été déterminé qu'en ce qui concerne les politiques et procédures de sélection du personnel visant à encourager et à promouvoir la prise de décisions objectives, il y avait pratiquement 50 % des directeurs de programme qui estimaient que les politiques et procédures du système de sélection du personnel fonctionnaient et 50 % qui estimaient qu'elles ne fonctionnaient pas. En ce qui concerne les réponses relatives à l'examen approprié des candidats internes, l'enquête a démontré clairement que les directeurs de programme estimaient que le système tenait pleinement compte des candidats internes pour pourvoir les postes. En outre, la majorité des directeurs de programme ont indiqué que leurs fonctionnaires de rang supérieur appuyaient fermement et encourageaient une amélioration de la représentation géographique et de l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes dans leurs décisions de sélection.

72. En ce qui concerne l'outil et la question de savoir si un nombre suffisant de candidates hautement qualifiées et de candidats provenant d'États Membres non représentés et sous-représentés étaient fournis par le système, les réponses ont indiqué que la méthode actuelle ne permettait pas d'attirer un ensemble approprié de candidats, ce qui démontrait la nécessité d'une stratégie plus ciblée et mieux gérée de recrutement et de promotion.

73. Ce qui est plus important, c'est que lorsque des questions étaient posées sur les critères qui avaient la plus grande importance pour la décision de sélection, entre la nationalité, le sexe et les qualifications, les qualifications ont été identifiées unanimement comme la considération principale pour les directeurs de programme.

74. En 2007, le délai moyen entre la publication d'un avis de vacance de poste dans les catégories des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur pour le processus de sélection était de 162 jours, ce qui est une amélioration par rapport aux chiffres de 174 jours pour la période 2002-2005 et de 275 jours dans l'ancien système avant 2002 (voir A/61/228 et Corr.1). Cela montre qu'il y a une tendance à une réduction des délais requis pour pourvoir les postes dans le cadre du système actuel de sélection du personnel. Cette réduction des délais est due aux efforts continus déployés par l'Organisation pour rationaliser les processus de travail, former les directeurs de programme et les membres des organes centraux d'examen, et fournir de meilleurs services aux clients.

## **5. Organes centraux de contrôle**

75. Les organes centraux de contrôle jouent un rôle important afin d'assurer que des candidats qualifiés et appropriés soient sélectionnés et recommandés. Ils examinent les propositions visant à pourvoir des postes qui sont faites par le département ou bureau concerné afin d'assurer que les candidats ont été évalués sur la base des critères d'évaluation et que les procédures applicables ont été suivies, et ils examinent si la proposition est fondée et objectivement justifiable sur la base de critères d'évaluation préapprouvés et si les données indiquent qu'il y a eu une erreur de fait, de droit ou de procédure, de préjugé ou de motif inapproprié qui pourrait avoir empêché l'examen complet et juste des qualifications et de l'expérience requises des candidats.

76. L'Assemblée générale, dans sa résolution 61/244, a prié le Secrétaire général d'assurer le bon fonctionnement et le rôle efficace des organes centraux d'examen dans toute l'Organisation.

77. Conformément à cette demande, en mai 2007, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis au point et appliqué une enquête à l'échelle de l'Organisation concernant les membres des organes centraux d'examen, portant sur un total de 380 fonctionnaires. Il y a eu un taux de réponse de 37 % à ce questionnaire en ligne. Les conclusions et recommandations tirées de cette enquête, ainsi que les enseignements tirés et les informations en retour reçues des bureaux extérieurs, ont permis la mise au point et le développement du contenu, de la portée et de la méthodologie d'un nouveau programme de formation destiné aux membres des organes centraux d'examen.

78. Ce programme d'une durée de deux jours porte sur tous les aspects du système de sélection du personnel, y compris les politiques, les orientations et le règlement intérieur. Le programme utilise une approche d'étude de cas et comprend un module éthique.

79. Le programme a été appliqué comme projet pilote à New York et à Genève en novembre 2007. Par la suite, de décembre 2007 à juillet 2008, le programme a été mis en œuvre avec succès dans huit lieux d'affectation principaux où il y a des activités d'organes centraux d'examen, à savoir Nairobi, Arusha, Bangkok, Santiago, Mexico, New York, Vienne et La Haye. Au cours de 10 sessions, un total de 230 membres d'organes centraux d'examen ont été formés. Pour des raisons de sécurité et d'autres raisons opérationnelles, les sessions à Beyrouth et Addis-Abeba ont été prévues en septembre 2008.

80. Le projet a été exécuté sous la direction du Bureau de la gestion des ressources humaines en coordination avec les bureaux des ressources humaines à Genève et à Vienne. Des fonctionnaires ayant différents types de connaissances spécialisées, y compris ceux du Bureau de l'éthique et les membres des organes centraux d'examen à New York, ont été consultés et ont pris part à l'application du programme. Une approche de formation des formateurs a été utilisée, afin de développer les capacités institutionnelles et locales pour maintenir et offrir le programme dans différents lieux d'affectation d'une manière courante. Quatre formateurs principaux dans les bureaux du Siège et beaucoup d'autres spécialistes des ressources humaines dans des bureaux extérieurs ont été formés afin de fournir un appui courant pour l'organisation et l'exécution du programme selon les besoins dans chaque lieu d'affectation lorsqu'il y a une rotation des membres des organes locaux d'examen.

81. Le programme a été conçu, développé et appliqué sans aucun coût supplémentaire pour l'Organisation. Les dépenses encourues par le programme concernaient principalement les frais de voyage des formateurs principaux et ont été couvertes par le budget ordinaire pour les frais de voyage du bureau bénéficiaire et du bureau du formateur principal. Le programme a toutefois nécessité du temps de travail supplémentaire pour son développement et son exécution, ce qui est considéré comme un investissement important dans les capacités du personnel du Bureau de la gestion des ressources humaines.

## 6. Nouvel outil d'appui électronique

82. L'outil actuel électronique de sélection du personnel Galaxy a été mis au point en 2002 afin d'appuyer le système de sélection du personnel, en achevant ainsi la transition d'un système à base de papier à un système électronique sur le Web. Il a permis de rendre plus transparente la diffusion des avis de vacance de poste et plus accessible le processus de candidature. Toutefois, l'augmentation du nombre de candidatures et le manque d'outils adéquats pour trier et évaluer leur validité a entraîné une charge supplémentaire pour les directeurs de programme et les administrateurs. En outre, l'infrastructure technologique personnalisée de Galaxy limite sévèrement sa flexibilité et ne permet pas d'y apporter les modifications qui sont nécessaires pour tenir compte des besoins en matière de politiques et d'opérations qui sont dynamiques et en évolution. En prenant note de ces limitations, l'Assemblée générale a approuvé à sa soixante et unième session la mise au point d'un nouvel outil d'appui à la gestion des candidatures visant à remplacer l'outil électronique Galaxy et les ressources apparentées.

83. L'Organisation est en train de mettre au point et d'appliquer le nouvel outil d'appui électronique pour la sélection du personnel, qui permettrait d'appuyer l'intégration efficace de différents processus de travail, notamment la planification de la main-d'œuvre et la recherche de candidats, l'examen et la sélection, l'évaluation et l'appui aux carrières de candidats à des postes de l'Organisation des Nations Unies. Ce nouvel outil permettrait d'appuyer l'identification et l'évaluation de candidats venant d'États Membres non représentés et sous-représentés.

## 7. Orientations futures

84. En tenant compte des recommandations consolidées faites par les équipes spéciales pour l'adoption de mesures concernant la gestion des ressources humaines qui ont été approuvées par le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel à sa vingt-neuvième session, plusieurs mesures seront prises pour rationaliser et simplifier les règles et processus.

85. Le processus de création et d'approbation des avis de vacance de poste serait rationalisé. Les critères des avis de vacance de poste et d'évaluation seraient normalisés et publiés en tant que document unique, sur la base des descriptifs d'emploi généraux. Cette normalisation permettrait d'éliminer l'examen des critères d'évaluation par les organes centraux d'examen, ce qui ferait gagner beaucoup de temps pour la publication des avis de vacance de poste.

86. Afin de répondre aux préoccupations concernant le quorum pour les réunions des organes centraux d'examen, le nombre de membres possible de ces organes serait accru et on envisagerait la possibilité de tenir des réunions virtuelles.

87. Les recommandations consolidées des équipes spéciales concernant les mesures pour la gestion des ressources humaines et le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel ont approuvé l'élimination des règles complexes d'admission et l'abolition du système de 15-30 – et 60 jours pour le dépôt des candidatures. Toutes les candidatures seraient examinées simultanément après la clôture de l'avis de vacance de poste. Les intérêts du personnel en poste en vue d'un examen conformément à l'article 4.4 du Statut du personnel continueraient à être sauvegardés en assurant que tous les fonctionnaires qui posent leur candidature pour un poste sont évalués et que ces évaluations sont enregistrées. Ces mesures

permettraient en outre d'utiliser les ressources qui servent actuellement à déterminer l'admissibilité à être utilisées pour aider les départements et bureaux à identifier les candidats les plus appropriés.

88. Afin d'améliorer la répartition géographique et l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes au sein du Secrétariat et d'attirer des ressortissants d'États Membres non représentés et sous-représentés, une stratégie et un cadre de promotion seraient mis au point afin de parvenir aux objectifs de l'Organisation. Un poste de la classe P-5 pour le Groupe de la diffusion d'informations de la Division de la planification stratégique et du recrutement du Bureau de la gestion des ressources humaines a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/244, et le Groupe est en cours d'établissement. Le Groupe agira d'une manière intégrée avec la planification au sein de la Division ainsi qu'avec tous les départements et bureaux du Secrétariat, et en particulier le Département d'appui aux missions.

89. Le Groupe exécutera son programme de travail sur la base d'une analyse de la planification de la main-d'œuvre en vue d'accroître le nombre de candidats dans les groupes professionnels pour lesquels il est difficile de trouver des candidats qualifiés qui souhaitent se joindre à l'Organisation. La stratégie de diffusion d'informations comprendrait également l'établissement de partenariats avec des associations professionnelles, des entités gouvernementales et des organisations non gouvernementales pour la recherche de candidats potentiels.

90. Les recommandations consolidées des équipes spéciales concernant des mesures pour la gestion des ressources humaines comprenaient la mise en place d'arrangements de coopération avec des fournisseurs extérieurs de candidats, des organisations professionnelles et féminines ainsi que d'autres entités. Elles proposent également d'effectuer des recherches ciblées en 2008 afin de trouver des candidats dans les États Membres non représentés et sous-représentés ainsi que des candidates, en accordant une attention au recrutement de femmes à des postes de rang supérieur. Le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a approuvé cette proposition à condition que les candidats identifiés de cette manière soient évalués grâce aux processus de recrutement existants.

91. Le Groupe devrait tenir des réunions avec les États Membres non représentés et sous-représentés afin d'examiner les mesures concrètes qui devraient être prises pour changer leur statut en matière de représentation. Des missions de diffusion d'informations seraient également effectuées dans certains États Membres.

92. Le Secrétaire général continuerait à accorder une attention particulière à l'objectif de la représentation géographique équitable et de l'équilibre entre les (fonctionnaires des) (deux) sexes au sein du Secrétariat grâce aux pactes annuels conclus avec les fonctionnaires de rang supérieur, aux plans d'action bisannuels concernant les ressources humaines et à d'autres dispositions figurant dans l'instruction administrative ST/AI/2006/3.

93. Les besoins urgents et imprévus seraient satisfaits en utilisant des procédures simplifiées grâce à une sélection à partir des listes existantes ou d'autres sources. Les besoins imprévus à court terme ou les besoins urgents seraient définis comme étant tout besoin imprévu de main-d'œuvre supplémentaire en ce qui concerne les effectifs ou les qualifications de personnes qui ne sont pas disponibles au sein du Secrétariat, causés par des événements qui échappent au contrôle du Secrétariat (par

exemple, toute nouvelle situation imprévue dans les domaines politique, économique, des droits de l'homme, humanitaire, administratif ou de développement technique pour laquelle le Secrétariat devra prendre des mesures immédiates). La durée de ces nominations irait normalement de quelques semaines jusqu'à 11 mois.

94. Comme il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur l'investissement dans le personnel (A/61/255), les fonctionnaires recrutés pour couvrir des besoins à court terme ou d'urgence recevraient une nomination temporaire pour une période allant jusqu'à une année (deux années dans les opérations sur le terrain). Les personnes sélectionnées pour des nominations temporaires et qui reçoivent ensuite une proposition d'emploi à plus long terme devraient être sélectionnées grâce aux processus existants de concours.

## C. Concours national

95. Le concours national est un facteur important dans les efforts déployés pour parvenir aux objectifs de répartition géographique et de parité des sexes. Le concours continue à être un moyen efficace de recruter de jeunes administrateurs pour qu'ils fassent carrière dans l'Organisation.

### 1. Résultats obtenus à ce jour

96. Le recrutement de lauréats des concours nationaux inscrits au fichier progresse à un rythme soutenu depuis trois ans : en 2004, 69 lauréats ont été recrutés, en 2005, il y en a eu 87 et en 2006, leur nombre a de nouveau augmenté, passant à 92. En 2007, il s'est élevé à 96. Cette tendance positive paraît devoir se poursuivre en 2008 et au-delà.

97. Depuis 2002, chaque année, sauf en 2004, le nombre des lauréates sélectionnées dans le fichier dépasse celui des lauréats. En 2006, 52 femmes et 40 hommes avaient été ainsi recrutés, contre 56 et 40, respectivement, en 2007. Ce mode de recrutement a permis à plusieurs États Membres d'être plus équitablement représentés.

98. Par sa résolution 61/244, l'Assemblée générale a avalisé la proposition, présentée par le Secrétaire général dans son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/61/228 et Corr.1), de charger le Bureau de la gestion des ressources humaines de centraliser la nomination des lauréats de concours nationaux à des postes P-2, en le priant de lui présenter, à sa soixante-troisième session, un rapport complet sur les résultats obtenus. Pour l'application de cette proposition, l'instruction administrative ST/AI/2006/3 dispose, à la section 11, paragraphe 3, que le Secrétaire général adjoint à la gestion des ressources humaines est habilité à nommer ces candidats à des postes P-2 soumis à répartition géographique qui, après une période de trois mois, n'ont pas été pourvus par des lauréats de concours. Cette mesure tend à accélérer la nomination des lauréats de concours nationaux ou du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs (de G à P).

99. Le premier tour de recrutement faisant application de la section 11.3 de l'instruction administrative ST/AI/2006/3 a eu lieu en 2007. Le Bureau a alors présenté aux départements un certain nombre de lauréats de concours nationaux

inscrits au fichier, en donnant la priorité aux candidats de pays non représentés ou sous-représentés. Au total, 8 candidats du fichier ont été sélectionnés pour les 14 postes à pourvoir cette fois-là : 1 d'un État Membre non représenté, 6 de 3 États qui se trouvaient dans la fourchette souhaitable et 1 d'un État Membre surreprésenté.

100. Le temps moyen nécessaire pour corriger les épreuves des concours nationaux a été ramené de 195 jours en 2006 à 155 jours en 2007, mais c'est encore trop. Le Bureau de la gestion des ressources humaines étudie les moyens de réduire encore ce délai et d'apporter un appui administratif au déroulement du processus.

101. En 2008, la planification des effectifs a servi à prévoir les concours nationaux au moment où des postes seraient à pourvoir. Cela devrait réduire le temps durant lequel les lauréats restent inscrits au fichier.

## **2. Orientation des activités futures**

102. Le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel est convenu à sa vingt-neuvième session d'harmoniser les différentes méthodes utilisées pour nommer des candidats à des postes P-2 tout en respectant les instructions concernant le nombre des postes de cette classe disponibles pour les lauréats du concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs. Il serait demandé aux candidats figurant dans le fichier des lauréats de concours nationaux d'indiquer quels postes les intéresseraient. En même temps, tant des fonctionnaires occupant déjà un poste P-2 que les lauréats du concours pour la promotion de G à P seraient à même de faire savoir s'ils s'intéressent aux postes P-2 disponibles. Cette mesure permettrait de pourvoir ces postes plus vite, car les lauréats pourraient en avoir connaissance dès qu'ils deviendraient vacants et indiquer directement qu'ils s'y intéressent.

## **D. Organisation et accompagnement des carrières**

103. Une stratégie globale d'organisation des carrières est d'une importance particulièrement cruciale pour un organe aussi dispersé et aussi dynamique que le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Celle-ci étant plus intégrée et plus axée sur le terrain et se voyant confier par les États Membres des mandats de portée mondiale de plus en plus complexes, il faut qu'elle soit en mesure de recruter et de retenir un personnel qui, du haut en bas de la hiérarchie, soit capable de s'acquitter de toutes sortes de tâches complexes et possède des qualifications et des compétences spécifiques acquises tant sur le terrain qu'au Siège. Une politique globale d'organisation des carrières aide en outre à retenir le personnel, à s'assurer sa loyauté, tout en permettant à chacun de ses membres de réaliser son potentiel par l'auto-évaluation continue, l'acquisition de connaissances et compétences nouvelles et la fixation d'objectifs de perfectionnement.

### **1. Résultats obtenus à ce jour**

104. Comme le Secrétaire général l'indiquait dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255), l'Organisation a mis en place une politique complète d'organisation des carrières qui met l'accent sur la responsabilité au niveau de l'organisation, de l'encadrement et de chaque fonctionnaire. Les compétences de base et les compétences en matière de gestion ont été intégrées dans tous les systèmes de gestion des ressources humaines, du recrutement au suivi du

comportement professionnel. Le programme d'organisation des carrières aide le personnel à comprendre et à bien utiliser ces compétences, ainsi que les compétences spécifiques de son groupe professionnel.

105. Ces deux dernières années, la diversification des programmes de formation proposés par les centres de documentation sur les carrières dans chaque lieu d'affectation s'est poursuivie, et leur nombre a augmenté. De nouveaux ateliers sont venus s'y ajouter pour aider les fonctionnaires à évaluer leurs points forts et à déterminer leur valeur professionnelle. Des actions de formation des formateurs ont été lancées partout dans le monde, d'Addis-Abeba à Bangkok en passant par Beyrouth. En même temps, de nouveaux documents ont été établis par écrit et diffusés par la voie électronique, notamment un guide très complet révisé d'accompagnement des carrières et des documents recensant à l'intention des fonctionnaires toutes les possibilités offertes à toutes les étapes de leur carrière.

106. Les ateliers d'entraînement à la rédaction de lettres de candidature et aux entretiens ont été particulièrement bien accueillis par le personnel, qui les a jugés excellents, et les participants ont indiqué en privé qu'ils leur devaient d'avoir réussi à changer d'affectation.

107. Les séances d'information qui sont organisées régulièrement sur le recrutement pour les missions de maintien de la paix et le système de sélection du personnel facilitent la mobilité en faisant mieux connaître au personnel, à tous les niveaux, les systèmes, la politique et les procédures de gestion des ressources humaines.

108. Pour appuyer le renforcement du suivi du comportement professionnel et de la responsabilisation de l'encadrement et du personnel, les centres de documentation sur les carrières ont mis au point et proposé toute une série d'ateliers, qui ont eu lieu à l'heure du déjeuner, sur divers thèmes pertinents telles la fixation d'objectifs difficiles en matière de performance et la fourniture et la réception d'information en retour.

109. Sur les deux dernières années, plus de 5 600 fonctionnaires de l'Organisation ont participé aux programmes d'accompagnement des carrières offerts par les centres de documentation sur les ressources dans les principaux lieux d'affectation.

## **2. Apprendre pour faciliter l'avancement professionnel**

110. La politique globale de formation et d'acquisition de connaissances part du principe que le perfectionnement du personnel est une importante priorité, car il s'agit d'un investissement décisif dans l'avenir de l'Organisation, et il relève conjointement de l'Organisation, du supérieur hiérarchique et du fonctionnaire intéressé. Pour appliquer cette politique, l'Organisation offre toutes sortes de possibilités de formation et de perfectionnement au personnel à tous les niveaux. Les programmes en la matière visent à étayer le programme de réforme du Secrétaire général en contribuant à un changement de culture au sein de l'Organisation et en dotant celle-ci des capacités humaines nécessaires pour l'avenir. Les valeurs fondamentales ainsi que les compétences de base et les compétences en matière d'encadrement que celui-ci a définies pour elle offrent un cadre solide pour toutes les activités menées dans ce but.

111. La politique de perfectionnement du personnel de l'Organisation comprend à la fois des programmes centralisés de renforcement des capacités ainsi qu'un appui

à la mise en œuvre des réformes et des programmes décentralisés à travers lesquels, chaque année, des ressources sont allouées directement à différents départements et bureaux, à la suite de l'évaluation de leurs besoins pour l'année, aux fins du renforcement de certaines connaissances spécialisées et compétences techniques.

112. Les programmes centralisés sont alignés sur la grille des compétences définie pour le personnel, et de nouveaux programmes sont mis sur pied pour instaurer et entretenir les valeurs fondamentales comme les compétences de base et les compétences en matière d'encadrement, de même que pour répondre aux besoins nouveaux de l'Organisation. Ces programmes très variés proposés aux fonctionnaires de tout le Secrétariat portent sur le renforcement des aptitudes en matière de direction, d'encadrement et d'organisation, l'égalité des sexes et la diversité sur le lieu de travail, la communication transculturelle, le règlement des conflits et les techniques de médiation, la gestion des ressources humaines et financières, les programmes d'accueil des nouvelles recrues et des administrateurs auxiliaires, les programmes d'accompagnement des carrières et les ateliers pour l'organisation des carrières, les conseils individuels en la matière, des centres de documentation sur les carrières, le perfectionnement des agents des services généraux, la sélection des candidats et les techniques d'entretien axées sur les compétences, les activités visant le bien-être du personnel, les programmes de préparation à la retraite, les programmes de maîtrise du stress, les séances d'information sur le VIH/sida, les programmes d'aide aux conjoints et les ateliers sur l'abus d'alcool et de drogues, ainsi que les programmes d'informatique, notamment l'apprentissage en ligne.

113. Chaque année, des cours d'apprentissage des six langues officielles sont organisés pendant 13 semaines. Outre ceux qui débouchent sur l'examen d'aptitudes linguistiques, des programmes répondant à des besoins spécifiques (comme la simulation de réunions internationales) permettent d'aider les fonctionnaires dans leur travail. Les besoins des départements (rédaction de rapports pour le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, par exemple) sont également traités dans le cadre d'ateliers spécialement conçus à cet effet; enfin, les programmes de perfectionnement linguistique (en arabe, par exemple) sont destinés à aider le personnel à surmonter la difficulté permanente d'entretenir leur compétence une fois atteint le niveau requis.

114. Les programmes de formation très variés qui ont été spécialement conçus pour le personnel d'appui sont régulièrement examinés, révisés et renforcés. Ils sont axés sur la communication, les relations interpersonnelles et l'efficacité. En outre, beaucoup d'autres programmes sont accessibles à ces fonctionnaires, notamment ceux qui portent sur les techniques de négociation en collaboration, la gestion de projets et l'informatique et les programmes d'apprentissage de la langue et de communication dans les six langues officielles.

### **3. Administrateurs auxiliaires**

115. Le programme obligatoire d'accueil et de formation organisé durant cinq jours à l'intention des administrateurs auxiliaires a été développé et se tient maintenant quatre ou cinq fois par an. Il comprend des séances consacrées à toute une série de questions comme la réforme de la gestion des ressources humaines, le suivi du comportement professionnel et l'organisation des carrières. Il comporte l'enseignement des techniques de communication et de négociation et prévoit des

réunions avec des administrateurs en milieu ou en fin de carrière pour mieux faire comprendre aux participants les activités de l'Organisation et donner des conseils et des informations sur les carrières à l'ONU. En 2007, cette formation a été essayée avec succès hors de New York, à Genève.

116. Le programme de mentorat, volet important de l'organisation des carrières des administrateurs auxiliaires, a été renforcé par l'organisation plus systématique de réunions, activités et ateliers à l'intention aussi bien des mentors que des fonctionnaires auxiliaires. À ce jour, quelque 650 couples mentor-apprenant y ont participé. Actuellement à l'étude, ce programme sera exécuté en 2009 dans une version renforcée et révisée.

117. Pour encourager et appuyer la mobilité, des réunions de travail en réseau, des séances d'information sur les possibilités d'emploi dans différents lieux d'affectation et dans les missions de maintien de la paix ainsi qu'un certain nombre d'autres activités portant sur l'organisation des carrières conduites dans plusieurs endroits ont été bien accueillies et très suivies.

118. Enfin, un site d'échanges et d'information en ligne, visant les fonctionnaires auxiliaires partout dans le monde, a été créé et lancé avec succès en 2007 pour offrir un cadre mondial de partage de l'information et de mise en réseau. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'en sert aussi pour communiquer des renseignements sur des sujets présentant de l'intérêt comme la formation, la mobilité organisée et la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

#### 4. Futures orientations

119. Il subsiste un écart important entre les ressources disponibles pour la formation et le perfectionnement et celles jugées nécessaires pour former et conserver un corps de fonctionnaires internationaux aux compétences multiples, issus d'horizons divers, qui se caractérise par la diversité géographique et l'équilibre entre les sexes. Comme l'indique le tableau 1, les fonds alloués aux activités de formation et de perfectionnement du personnel se sont élevés à moins de 1 % des dépenses de personnel sur les trois derniers exercices biennaux.

Tableau 1  
**Fonds affectés à la formation, en pourcentage des dépenses totales de personnel**

<i>Exercice</i>	<i>Dépenses de personnel</i>		<i>Fonds affectés à la formation</i>	
	<i>(Millions de dollars É.-U.)</i>		<i>(Millions de dollars É.-U.)</i>	
				<i>Pourcentage</i>
2002-2003	1 588,3	15,6		0,98
2004-2005	1 858,5	15,1		0,81
2006-2007	2 087,8	20,6		0,99

Ce pourcentage de moins de 1 % est inférieur au minimum de 2 % approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat (CCS); il se situe bien en-deçà de celui qu'atteignent les autres fonds et programmes des Nations Unies et il reste très loin de la moyenne des organisations qui appliquent les meilleures pratiques. Il est donc nécessaire d'accroître très sensiblement les ressources consacrées au perfectionnement du personnel et à l'accompagnement des carrières si l'on veut que

l'Organisation renforce les programmes actuels et en élabore de nouveaux pour répondre à l'évolution de ses besoins et à la nécessité de renforcer les effectifs.

120. On pourrait envisager que des profils de carrière offrant diverses filières et passerelles soient établis et des réseaux professionnels mis en place, et que la relève soit systématiquement planifiée pour repérer très vite les candidats et les déficits futurs de compétences dans certains domaines. Cela dit il faudrait aussi consacrer encore d'autres ressources à cette action. La mise en service d'un nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes viendrait étayer ces initiatives.

121. La mise en application de ces profils de carrières types associés à diverses filières et passerelles, ainsi qu'à des besoins précis de formation, viendrait aussi appuyer et renforcer le recrutement, car il serait plus facile de repérer les candidats très prometteurs possédant les qualifications voulues, vu en particulier l'augmentation du nombre des départs à la retraite attendue sur les cinq prochaines années. Ces profils de carrière, une fois élaborés, devraient normalement renforcer l'aptitude de l'Organisation à recruter et retenir les talents nécessaires. Il ressort des études de la question que les jeunes administrateurs s'intéressent de plus en plus aux possibilités de se former, de progresser et de se perfectionner lorsqu'ils choisissent un employeur.

122. De plus, il faudrait des ressources supplémentaires pour financer des programmes de perfectionnement en ligne qui s'imposent de plus en plus pour toucher davantage de fonctionnaires et ménager davantage de souplesse dans la formation pour tous les lieux d'affectation. Pour attirer et retenir les sujets brillants, il faut que l'Organisation assure au personnel une formation et un perfectionnement utiles, des expériences enrichissantes, de la souplesse, des contacts avec des réseaux et des communautés et un appui sous forme d'outils informatiques.

123. Le système de gestion de la formation prendrait en charge les activités des apprenants, en permettant aux fonctionnaires de s'inscrire aux programmes d'accompagnement de carrière qui seraient offerts dans toute l'Organisation par l'intermédiaire du campus virtuel de l'ONU. Ce dernier favoriserait la collaboration des apprenants et offrirait des cours respectant le rythme de chacun, des ateliers et le concours de plusieurs établissements d'enseignement à vocation internationale tels que le programme de Cornell sanctionné par un certificat de ressources humaines, qui est actuellement à l'essai. Le campus servirait de portail de l'Organisation pour les programmes de formation en ligne, y compris les cours obligatoires actuels sur l'éthique et l'interdiction du harcèlement, ainsi que le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources organisé par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions.

124. Grâce à l'intégration du progiciel de gestion intégré et du nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes, le système de gestion de la formation permettrait de centraliser le contrôle de l'application, ce qui est impossible à l'heure actuelle. De plus, il suivrait les activités en ligne, mixtes et en classe et générerait des rapports sur la progression et l'achèvement des cours, ainsi que des analyses des déficits de compétences.

125. À titre prioritaire, il faudrait :

a) Continuer à offrir, en le développant, le programme des ateliers sur les carrières, des possibilités d'autoformation, des conseils professionnels dans les

centres de documentation sur les carrières de tous les grands lieux d'affectation pour aider le personnel à faire des choix de carrière stratégiques et à planifier en conséquence leur perfectionnement professionnel;

b) Lier l'avancement professionnel à l'apprentissage continu et à l'évaluation de la performance en mettant en place des programmes de formation obligatoires, des conditions de mobilité à remplir et l'évaluation et la notation du comportement professionnel;

c) Lever des obstacles tels que le type d'engagement pour pouvoir élargir le cercle des candidats compétents, notamment chez les femmes;

d) Créer des réseaux professionnels et définir des profils de carrière pour faciliter la mobilité, la gestion des aptitudes et la planification de la relève;

e) Instituer des programmes de certification professionnelle partout reconnus pour les principaux domaines fonctionnels (finances, ressources humaines, marchés, évaluation, etc.) pour relever le niveau professionnel du personnel et pour entretenir et actualiser les compétences et connaissances essentielles;

f) Renforcer la coordination et la collaboration entre le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions en ce qui concerne des programmes clefs d'organisation des carrières tels que le Programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions, le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources ainsi qu'avec le Service intégré de formation du Département des opérations de maintien de la paix sur la mise en œuvre d'une stratégie de formation;

g) Fournir des indications plus précises sur les besoins et les qualifications souhaitées pour une réaffectation à d'autres fonctions, notamment d'encadrement/de supervision;

h) Augmenter le nombre des mentors disponibles (classe P-4 et au-delà) en affinant la formation, en créant une base de données plus élaborée sur les mentors potentiels et en rehaussant l'attrait du programme;

i) Continuer à fournir un appui permanent aux bureaux extérieurs pour qu'une formation et des services d'organisation des carrières cohérents soient assurés dans tous les lieux d'affectation;

j) Mener à bien en 2008 une étude des besoins d'apprentissage des langues en ligne pour évaluer les besoins professionnels des membres du personnel et adapter en conséquence les contenus et la structure des programmes existants. Le processus en cours d'harmonisation des programmes d'apprentissage des langues dans tous les bureaux du Secrétariat devrait permettre de veiller à ce que les fonctionnaires qui changent de lieu d'affectation puissent ensuite poursuivre leur apprentissage dans des conditions équivalentes en suivant des programmes similaires;

k) Renforcer le programme d'accueil et de formation des administrateurs auxiliaires, en se fondant sur les évaluations reçues des participants et en tenant compte des réformes en cours dans l'Organisation. De plus, avec l'augmentation des ressources financières, une séance de suivi, prévue six mois après le premier programme d'accueil, devrait permettre aux jeunes administrateurs de se tenir au

courant des faits nouveaux survenus dans l'intervalle à l'ONU, de donner suite à leurs plans d'action concernant leur carrière, de rester en contact les uns avec les autres et avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et de s'occuper de toute autre question intéressant l'organisation de leur carrière. À l'avenir, avec la création du campus virtuel par le biais du système de gestion de la formation, des séances de suivi pourraient être organisées en ligne;

l) Mettre au point des programmes de formation et d'organisation des carrières en ligne pour élargir l'accès du personnel aux possibilités de formation et de perfectionnement et à des méthodes de formation plus souples, en lui permettant de choisir la modalité d'apprentissage convenant le mieux au contenu;

m) Entretenir une étroite collaboration avec l'École des cadres des Nations Unies en ce qui concerne les initiatives interinstitutions d'appui à la formation et à la carrière.

## **E. Renforcement des capacités de direction et de gestion**

126. La capacité de l'Organisation de faire effectivement face aux défis du présent et de l'avenir, ainsi que de conduire le changement institutionnel est très largement tributaire de la compétence des dirigeants et de l'encadrement. Ces dernières années, la complexité des activités des Nations Unies dans le monde et de ses mandats s'est considérablement accrue, notamment dans les domaines suivants : maintien et consolidation de la paix, sécurité, objectifs du Millénaire pour le développement, questions humanitaires et droits de l'homme, lutte contre les drogues et la criminalité, changement climatique, alimentation et autres questions planétaires cruciales. De plus en plus, l'accent a été mis sur les compétences en matière de direction et d'encadrement, en particulier depuis que les hauts responsables ayant rang de sous-secrétaire général ou de secrétaire général adjoint sont censés s'acquitter de diverses tâches fonctionnelles, fonctions politiques et obligations de représentation, en sus de leurs fonctions courantes de direction. Une direction avisée et un encadrement solide de son personnel multiculturel et international, souvent dans des lieux d'affectation difficiles, sont d'une importance capitale pour que l'Organisation parvienne à s'acquitter des mandats qui lui ont été confiés et à utiliser efficacement les ressources humaines et financières dont elle dispose.

### **1. Résultats obtenus à ce jour**

127. L'Organisation a mis en œuvre un grand nombre de programmes de formation et de perfectionnement, destinés à la doter méthodiquement et progressivement des capacités d'encadrement et de direction dont elle a besoin. Le Programme de formation à la gestion centrée sur les relations humaines, lancé en 1996 pour renforcer les capacités pratiques du personnel de direction en matière d'encadrement, est maintenant obligatoire. Plus de 3 500 membres du personnel y ont participé, dont la majorité des fonctionnaires des classes D-1, D-2, P-4 et P-5. Ce programme a été redéfini et recentré et, à la fin de 2005, scindé en deux nouveaux programmes, le Programme de perfectionnement des cadres dirigeants réservé aux administrateurs des classes D-1 et D-2 et le Programme de renforcement des capacités de gestion destiné aux fonctionnaires des classes P-4 et P-5. Pour compléter ces programmes, des programmes de perfectionnement en matière de

gestion et de valorisation des ressources humaines sont organisés au niveau des départements, et des programmes spéciaux de perfectionnement des femmes en vue de l'exercice de fonctions de direction ont été lancés en 2004.

128. L'Organisation propose une démarche logique et progressive pour le perfectionnement aux fonctions d'encadrement et de direction, à savoir :

a) Le programme de perfectionnement des administrateurs auxiliaires, à l'intention des nouvelles recrues issues des concours nationaux et du concours de promotion de G à P;

b) Le Programme de perfectionnement des supérieurs hiérarchiques, destiné à aider tous les fonctionnaires, jusqu'à la classe P-4, qui exercent des fonctions de supervision;

c) Le Programme de renforcement des capacités de gestion, programme intensif de cinq jours de formation avec hébergement, obligatoire pour les administrateurs des classes P-4 et P-5 exerçant des fonctions de supervision;

d) Le Programme de renforcement des capacités de direction, programme intensif de formation avec hébergement comprenant deux modules de cinq jours étalés sur une période de 9 à 12 mois, obligatoire pour tous les administrateurs des classes D-1 et D-2.

129. Plusieurs nouveaux outils ont été adoptés pour renforcer les programmes de perfectionnement des administrateurs des différents niveaux proposés par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Le « profil du département efficace » et le « profil du cadre efficace », qui s'inscrivent dans le cadre de compétences de l'Organisation, fournissent un langage commun, des valeurs partagées et une interprétation commune de ce qu'est l'efficacité aux niveaux individuel et départemental. Dans le cadre du dispositif de la mise en valeur des ressources humaines, ces profils ont abouti à la création d'un instrument d'évaluation sous la forme d'une nouvelle enquête en ligne auprès du personnel, « l'indicateur d'efficacité »; celui-ci fournit aux départements des indicateurs détaillés de leur degré perçu d'efficacité et d'efficience, qui servent aux chefs de département et à leurs cadres de point de départ pour établir un plan d'action en vue de continuer à améliorer la situation. Les profils ont aussi été utilisés pour mettre au point un instrument en ligne amélioré d'appréciation tous azimuts qui est appliqué pour les programmes de perfectionnement du personnel de direction et de renforcement des capacités de gestion.

130. Dans le cadre d'une importante initiative visant à renforcer leurs capacités de direction, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont continué à appliquer et renforcer un programme d'accueil et d'orientation pour des hauts responsables de missions conçu à l'intention des représentants spéciaux du Secrétaire général et de leurs adjoints, des commandants de force, des chefs de la police civile, des chefs des services d'appui aux missions et autres hauts responsables de missions.

131. Pour promouvoir les valeurs fondamentales de l'Organisation, plusieurs initiatives d'apprentissage obligatoire, dont certaines en ligne, consacrées à l'éthique et à l'intégrité ont été mises en place. Avec la création du Bureau de la déontologie, ces programmes ont été renforcés, et d'autres seront créés pour répondre à l'évolution des besoins. Outre ceux qui viennent d'être exposés, divers

programmes et outils interdépendants ont été conçus pour renforcer les capacités de direction et de gestion du Secrétariat. Ces programmes couvrent notamment le règlement des conflits, les entretiens d'appréciation des compétences et la prévention du harcèlement et de l'abus de pouvoir.

132. En août 2007, le Secrétaire général a convié une cinquantaine de hauts fonctionnaires des échelons les plus élevés dans la hiérarchie du Secrétariat (secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux) à une retraite organisée à l'École des cadres des Nations Unies, à Turin (Italie), pour réfléchir sur le thème « Une ONU plus forte pour un monde meilleur ». Le Secrétaire général compte reprendre la formule chaque année, pour améliorer et simplifier la coordination entre membres de la haute direction du Secrétariat et pouvoir ainsi faire face aux difficultés que connaît l'Organisation et à leur évolution.

133. Dans le cadre de l'action engagée en vue de renforcer systématiquement les capacités de direction dans tout le système, le Secrétariat a participé, à la fin de 2007, au programme pilote de perfectionnement des cadres du réseau de direction interinstitutions, élément clef de la proposition de création du Réseau de direction approuvée par le Conseil des chefs des cadres en étroite collaboration avec les organismes des Nations Unies. Axé sur un ensemble de compétences de base définies à l'intention du Réseau de direction, il vise à renforcer les capacités d'encadrement et de direction de tous ces organismes, à promouvoir des normes et des approches semblables ainsi qu'une culture managériale commune, à contribuer à professionnaliser la fonction d'encadrement et à encourager la coordination et la mobilité interorganisations. En coordination avec les organismes du système, l'École des cadres étudie actuellement les résultats du programme pilote et élabore des recommandations pour les programmes à venir.

## **2. Nouvelle orientation**

134. Le Secrétariat continuera d'appuyer la mise en place du Réseau de direction du système des Nations Unies, ainsi que la révision et l'application, coordonnées par l'École des cadres, d'un programme de perfectionnement des hauts fonctionnaires qui serait le fleuron de la formation dispensée dans ce domaine au sein des Nations Unies.

135. Les programmes existants de renforcement des capacités de gestion et de direction seraient revus et améliorés avec l'introduction d'éléments étoffant l'apprentissage et accentuant l'impact global (accompagnement supplémentaire, programmation des tâches et évaluation, par exemple). De même, moyennant les ressources nécessaires, ces programmes seraient systématiquement étendus au personnel d'encadrement et de direction des missions, y compris les missions de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et les antennes d'autres départements et bureaux.

136. Il est nécessaire de s'employer à repérer et à former les dirigeants de demain, ce qui impliquerait, par exemple, l'institution d'un programme à l'intention des jeunes cadres ou des cadres débutants et des administrateurs des classes P-2 à P-4 très prometteurs, afin de mieux les préparer à exercer des fonctions d'encadrement et de renforcer la culture de la gestion efficace en s'occupant surtout de ceux qui auraient à diriger l'Organisation dans les prochaines décennies.

137. Ce processus comprendrait aussi logiquement la consultation systématique de centres d'évaluation, pour s'assurer que l'Organisation nomme, perfectionne et promeut les hauts fonctionnaires et dirigeants les plus efficaces. Le processus fournirait des renseignements sur tout un éventail de compétences essentielles des candidats et sur leur style personnel, y compris la capacité d'analyse requise pour la prise de décisions et la résolution de problèmes, ainsi que leur style et leur degré d'efficacité dans leurs relations avec leurs pairs, leurs clients, leurs subordonnés et d'autres. Les résultats donneraient des indications à la fois sur le niveau général et sur les domaines dans lesquels ils pourraient être améliorés ou devraient l'être en priorité.

## **F. Suivi du comportement professionnel**

138. Le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS) a pour objectifs de faire en sorte que l'Organisation des Nations Unies et tous ses départements, bureaux, équipes et fonctionnaires coordonnent efficacement leurs activités pour améliorer l'exécution des programmes prescrits par l'Assemblée générale et optimiser la performance à tous les échelons du Secrétariat, en même temps que de renforcer la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes et d'appliquer pour tous les membres de son personnel, un système électronique de suivi du comportement professionnel juste, équitable, transparent et fondé sur des éléments mesurables, qui vienne étayer une culture axée sur les résultats permettant de distinguer et de récompenser l'excellence et de remédier aux insuffisances.

### **1. Réalisations à ce jour**

139. En décembre 1993, dans sa résolution 48/218 A, l'Assemblée générale avait très fermement rappelé la nécessité de « mettre en place un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité ». Elle y précisait en outre que ce système devait inclure la notation de tous les fonctionnaires. Elle faisait siennes les propositions du Secrétaire général tendant à la mise en place d'un nouveau système d'évaluation et de notation des fonctionnaires et demandait que des efforts soient faits pour veiller à ce que le système soit mis en place et appliqué à partir du 1<sup>er</sup> avril 1996.

140. Outil de gestion très important pour elle, le PAS est destiné à aligner les activités de tous les fonctionnaires sur les objectifs de l'Organisation et à permettre aux cadres de suivre le comportement professionnel de chaque membre de leur équipe. En précisant d'emblée à chacun les objectifs qu'il doit atteindre, en faisant en sorte qu'il garde le cap grâce à un dialogue continu et à un examen à mi-parcours et en évaluant son comportement professionnel en fin de cycle, l'on encourage la responsabilité individuelle et la transparence.

141. Depuis sa mise en place, le PAS a été révisé deux fois, en 1998 et en 2001, la seconde révision ayant abouti à l'adoption d'un système électronique (l'e-PAS) incorporant d'importantes innovations techniques qui lui ont valu le prix ONU 21 en 2003. Le PAS électronique a été introduit progressivement dans toute l'Organisation et est devenu obligatoire le 1<sup>er</sup> avril 2003.

142. La version la plus récente intègre les valeurs fondamentales et les compétences de base de l'Organisation, en les reliant aux objectifs de travail, permettant ainsi aux fonctionnaires et à leurs supérieurs de prévoir des actions de formation et de

perfectionnement, ce qui est particulièrement important pour développer l'Organisation et faire évoluer sa culture dans l'avenir. Le système offre aussi aux fonctionnaires la possibilité de s'auto-évaluer et de porter une appréciation sur la supervision de leur travail, resserre les liens entre le suivi du comportement professionnel et l'organisation des carrières et renforce les mesures de responsabilisation.

143. En juin 2007, un groupe de travail intersessions a été créé au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel pour réexaminer entièrement l'e-PAS, et notamment les mécanismes de retour de l'information, la cohérence dans l'application du système et les fonctions servant à distinguer et récompenser les résultats supérieurs à la moyenne. Au cours de leurs discussions, le personnel et l'Administration sont tombés largement d'accord sur un certain nombre de points, notamment, mais non exclusivement, les difficultés que continue de soulever le système de notation actuel, qui entraîne des profils de notation divergents suivant les départements et les bureaux, les problèmes d'accès au PAS électronique, la nécessité de dispenser aux fonctionnaires comme aux cadres un complément de formation obligatoire adéquat en vue d'assurer une meilleure application du système de suivi du comportement professionnel et la nécessité de rendre les uns et les autres comptables de la bonne application du PAS électronique.

144. À la suite de ces discussions, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a décidé, à sa vingt-neuvième session, que le groupe de travail intersessions poursuivrait ses travaux et lui présenterait, à sa réunion suivante, une proposition très complète de nouveau système d'évaluation et de notation. Parallèlement, le Bureau de la gestion des ressources humaines a décidé de prendre des mesures sous la forme d'une nouvelle instruction administrative, pour améliorer l'outil électronique et mieux faire respecter les règles et l'obligation redditionnelle.

## **2. Programmes de perfectionnement du personnel à l'appui du suivi de son comportement professionnel**

145. Dans le cadre de l'action d'ensemble engagée pour changer la culture institutionnelle, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis au point un nouveau programme de perfectionnement visant à affiner progressivement les qualifications des cadres et de leurs subordonnés pour leur permettre d'utiliser de manière plus fiable et plus efficace le système de suivi du comportement professionnel. Ce nouveau programme a pour but d'améliorer la performance de l'Organisation comme de ses fonctionnaires, agissant à titre individuel ou en équipe, en leur inculquant des notions fondamentales telles que la fixation d'objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, et l'échange d'observations constructives, et en appliquant des plans stratégiques d'apprentissage et de perfectionnement destinés à faciliter le déroulement de la carrière du fonctionnaire pour chaque période d'évaluation.

146. Un large éventail de programmes d'apprentissage et de développement organisationnel stimulants ont été conçus pour renforcer systématiquement et progressivement les capacités de suivi du comportement professionnel du personnel d'encadrement et de direction. Celui qui s'adresse aux cadres, et qui a été déployé en 2006-2007, comprend des séances d'information structurées et des séances de formation d'une durée entière, qui se tiennent régulièrement de plus en plus au Siège et dans les bureaux extérieurs. Les mêmes formules se retrouvent dans les

programmes de renforcement des capacités de gestion et de direction, le module de développement des compétences en matière d'encadrement (six ateliers) et l'accompagnement personnalisé pour l'amélioration de la performance.

147. En outre, un nouveau module de suivi du comportement professionnel (neuf ateliers) a été élaboré afin d'amener responsables et fonctionnaires à participer avec souplesse et créativité à des ateliers tenus à l'heure du déjeuner. Au nombre des thèmes traités figurent la définition d'objectifs réalistes, concordant avec les plans de travail des départements, l'organisation à intervalles réguliers de débats et examens suivis durant toute l'année, le recensement et la satisfaction des besoins de formation et les moyens d'inciter les fonctionnaires à être plus performants. Ces ateliers sont organisés à l'intention de petits groupes, au Siège et dans les bureaux extérieurs, par les centres d'information sur les carrières, où des outils d'autoformation sont également tenus à la disposition de tous les intéressés. Pour finir, des séances de formation pratique à l'utilisation du PAS électronique sont organisés sur demande, individuelle ou collective et, dans bien des cas, à la demande d'un département, d'une équipe ou d'un groupe particulier.

148. Les journées d'orientation, organisées pour toutes les nouvelles recrues, comportent un module consacré à l'examen de la concordance entre les résultats personnels et les valeurs et compétences.

### 3. Application du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires à l'ensemble du Secrétariat

149. En application de l'instruction administrative ST/AI/2002/3, tous les départements et bureaux du Secrétariat et la plupart des missions sur le terrain ont désormais adoptés l'e-PAS. Il ressort du suivi des cycles d'évaluation et de notation et des tendances qui se dégagent de l'analyse des notes attribuées que, pour tout le Secrétariat, le taux moyen d'application du système est resté de 80 %. Pour la période 2004-2007, le taux de conformité au système et la distribution des normes s'établissent comme suit :

Tableau 2  
Statistiques de la notation et de la conformité aux règles dans le cadre du PAS

Période	Notation (pourcentage) <sup>a</sup>					Taux de conformité (pourcentage)	Nombre de fonctionnaires dont le PAS a été rempli
	1	2	3	4	5		
2004/05	9,00	40,90	49,30	0,80	0,00	83	15 145
2005/06	8,80	40,50	49,80	0,79	0,02	80	18 280
2006/07	8,70	40,80	49,89	0,55	0,05	82	20 862

<sup>a</sup> Les notes du e-PAS sont les suivantes :

- 1 : Résultats systématiquement supérieurs à ceux attendus;
- 2 : Résultats souvent supérieurs à ceux attendus;
- 3 : Résultats pleinement conformes à ceux attendus;
- 4 : Résultats partiellement conformes à ceux attendus;
- 5 : Résultats non conformes à ceux attendus.

150. Sur les cinq dernières années, la notation a évolué dans le sens d'une meilleure différenciation entre les résultats professionnels, la proportion de fonctionnaires notés comme avant des résultats pleinement conformes à ceux qui étaient attendus s'établissant maintenant à 50 %, et celle de fonctionnaires ayant reçu la note la plus élevée, à 10 % environ. Le nombre des départements et des services qui donnent à leur personnel des notes dépassant très sensiblement la norme continue à diminuer. La proportion de fonctionnaires qui n'atteignent pas les résultats attendus est inférieure à 10 %, chiffre qui, lui, se situe dans la norme.

151. Mis en place en 2003, le service d'assistance au PAS électronique continue à fonctionner pour tâcher de régler les problèmes qui peuvent se poser aux fonctionnaires et recueillir en retour de l'information au sujet du système, qu'il contribue ainsi à améliorer en continu. Le système de retour d'information indique qu'au 31 mars 2008, 23 500 demandes d'assistance avaient été traitées depuis 2003. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a affecté un poste et demi à ce service qui, malgré ses ressources limitées, s'efforce de toujours répondre aux questions des fonctionnaires dans un délai de 24 à 48 heures.

#### **4. Contrôle de l'application et remontée de l'information**

152. Ce sont les contrats de mission des hauts fonctionnaires et les plans d'action Ressources humaines qui servent à contrôler l'application du PAS dans les différents départements et bureaux, lesquels ont systématiquement bénéficié d'un suivi, d'une remontée d'information y afférente et d'un appui pour atteindre l'objectif des 100 % d'application dans les délais prévus du système e-PAS. Des bilans d'étape mensuels sur leurs progrès dans ce sens ont aussi été communiqués aux chefs de département et de bureau. Des travaux sont en cours pour doter chacun des départements et bureaux d'un outil qui lui permette de contrôler lui-même régulièrement ses progrès en la matière, ce qui assurerait dans l'ensemble une application du e-PAS plus cohérente et plus ponctuelle de leur part à chaque étape du processus.

#### **5. Orientation des activités futures**

153. Comme le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel en est convenu à sa vingt-neuvième session, le Bureau de la gestion des ressources humaines poursuivra les travaux engagés pour l'améliorer le PAS, en facilitant l'accès aux administrations locales pour leur permettre d'exploiter les rapports de suivi, en donnant au personnel et à l'encadrement les moyens d'évaluer les plans d'organisation des carrières au regard des besoins de formation et des priorités de l'Organisation et des différents départements et bureaux et en définissant la marche à suivre systématiquement pour l'évaluation faite en fin de période, notamment par la clarification et le renforcement du rôle des comités de supervision des départements, ce qui devrait avoir pour effet de rendre les évaluations et notations du personnel plus cohérentes et d'améliorer l'application du PAS. Au surplus, ces comités pourraient aider à faire coïncider celui-ci avec les plans de travail des programmes en communiquant régulièrement au personnel des indications sur les objectifs et les priorités de chacun des départements et bureaux.

154. Un système d'« analyses réciproques » sera aussi envisagé dans le cadre des mesures convenues en juin 2008 au Comité de coordination pour permettre aux fonctionnaires de livrer leurs impressions sur la supervision de leur travail et au second notateur de les utiliser dans la discussion pour améliorer l'encadrement.

155. L'instruction administrative ST/AI/2002/3, relative au système d'évaluation et de notation, serait modifiée pour tenir compte des changements qui ont été suggérés par les départements et les bureaux en vue d'améliorer l'application du système et le respect de l'obligation redditionnelle.

156. Avec l'aval du Comité de coordination, la formation des supérieurs hiérarchiques au suivi du comportement professionnel serait rendue obligatoire, et il faudrait dégager suffisamment de ressources financières pour étendre cette formation à tous les utilisateurs du PAS en ligne, au Siège et dans les bureaux extérieurs, y compris les missions de maintien de la paix.

157. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuerait à aider les cadres à comprendre comment il leur appartient d'appuyer le perfectionnement de leurs subordonnés. Les moyens d'intégrer les besoins d'apprentissage et de formation aux plans de progression individuels des fonctionnaires dans le cadre du PAS en ligne demeurerait l'un des volets de la formation au suivi du comportement professionnel. Cette amélioration permettrait aux notateurs comme au Bureau de déceler les besoins de formation, de prévoir les actions de formation nécessaires et de suivre les progrès.

158. Le Bureau poursuivrait la mise à niveau de la technologie du PAS en ligne pour rendre cet outil plus convivial et mieux l'adapter aux opérations de terrain. L'e-PAS serait aussi incorporé au nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes.

159. Comme précédemment, l'obligation des chefs de département de rendre des comptes sur l'application du PAS serait renforcée par les contrats de mission et les plans d'action Ressources humaines. Le Bureau continuerait à s'efforcer de suivre méthodiquement l'état d'avancement de l'application du PAS en ligne, en relevant les cas de respect des délais.

160. Rendre l'outil d'information plus accessible aux départements et aux bureaux pour leur faciliter l'exercice de leur fonction de contrôle demeure une priorité. Pratiqués de manière régulière et continue, l'autocontrôle et la remontée de l'information permettraient aux départements et aux bureaux de détecter d'éventuels blocages en cours de route. Il serait donc possible de prendre les mesures voulues pour atteindre en temps utile les 100 % d'application.

161. Le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel ayant donné son aval, le Bureau de la gestion des ressources humaines continuerait à exploiter les mécanismes existants pour mettre au point des formules inédites et novatrices en vue de récompenser, distinguer et motiver les fonctionnaires. Un système de reconnaissance de leurs mérites devrait en principe être élaboré avant la fin de l'exercice en cours et, une fois qu'il sera en place, une stratégie de communication et de mise en œuvre sera lancée dans tout le Secrétariat afin de confirmer que l'Organisation attache un grand prix aux apports et aux réalisations de chacun des membres du personnel.

## **G. Mobilité**

162. L'un des éléments décisifs de la vision qu'a le Secrétaire général d'une gestion des ressources humaines plus efficace réside dans une approche intégrée de la mobilité, destinée à doter l'Organisation d'un personnel plus souple, plus polyvalent

et plus mobile, qui soit capable aussi bien de faire face aux exigences sortant de l'ordinaire des programmes du Siège que de s'acquitter des missions complexes qu'imposent les opérations sur le terrain. Cette démarche est aussi envisagée pour accroître l'efficacité de l'Organisation et développer les compétences et les aptitudes du personnel. Après avoir examiné les propositions présentées par le Secrétaire général dans son rapport sur les investissements dans le capital humain (A/61/255), l'Assemblée générale avait adopté la résolution 61/244, dans laquelle elle engageait le Secrétaire général à continuer d'avancer sur le front de la mobilité. Consciente de l'alourdissement de la charge de travail à prévoir, elle y approuvait la création de deux postes d'administrateur P-4 au Bureau de la gestion des ressources humaines et, dans cette perspective, priait le Secrétaire général de lui soumettre, à la partie principale de sa soixante-deuxième session, un rapport présentant des indicateurs précis, des objectifs, des effectifs, un calendrier et des critères pour la mise en œuvre de la politique de mobilité, compte tenu des besoins de l'Organisation et des moyens de protéger les droits des fonctionnaires dans le cadre du système d'administration de la justice. Le Secrétaire général a donné suite à ces demandes de l'Assemblée dans son rapport sur la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité (A/62/215).

163. Dans la même résolution, l'Assemblée générale priait aussi le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante-troisième session un rapport sur les phases de la politique de mobilité qui auraient été exécutées, ainsi que des prévisions pour les phases restantes prévues et une analyse des questions qui en découlaient sur le plan de l'administration et de la gestion. Ces questions sont traitées dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité (A/63/208), où figurent aussi des observations et des recommandations sur la voie à suivre.

## **H. Régime des engagements et harmonisation des conditions d'emploi**

164. Dans le cadre du nouveau dispositif pour les ressources humaines présenté dans son rapport sur les investissements dans le capital humain (A/61/255), le Secrétaire général a proposé un nouveau régime des engagements. Après avoir examiné cette proposition, l'Assemblée générale l'a prié, dans sa résolution 61/244, de lui présenter un plan par étapes détaillé pour la mise en œuvre du régime proposé, y compris les conditions à remplir. Pour répondre à cette demande, le Secrétaire général a présenté des rapports sur la simplification du régime des engagements (A/61/857 et A/62/274). À la reprise de sa soixante-deuxième session, l'Assemblée a délibéré sur ces propositions et, par sa résolution 62/248, décidé d'en poursuivre l'examen, y compris sur le chapitre des opérations sur le terrain, à la partie principale de sa soixante-troisième session, l'objectif étant d'assurer la mise en application des nouveaux engagements et conditions le 1<sup>er</sup> juillet 2009. On trouvera dans un autre rapport (A/63/298) un complément d'information destiné à lui faciliter l'examen, à sa soixante-troisième session, du régime des engagements et des conditions d'emploi.

165. À sa soixante et unième session, l'Assemblée générale a examiné les propositions concernant l'harmonisation des conditions d'emploi présentées par le Secrétaire général dans son rapport sur les investissements dans le capital humain. Dans sa résolution 61/244, elle le priait de lui soumettre un rapport détaillé sur la

question, y compris les incidences financières possibles. Pour donner suite à cette demande, le Secrétaire général a établi un rapport très complet (A/61/861) sur l'harmonisation des conditions d'emploi sur le terrain, dans lequel il répondait aussi aux observations de la Commission de la fonction publique internationale sur la question (A/61/30/Add.1). Par sa résolution 62/248, l'Assemblée a décidé de poursuivre l'examen des propositions.

166. L'Assemblée générale est saisie du rapport du Secrétaire général sur les modifications à apporter au Statut du personnel (A/63/189), élaboré à titre de première étape de la simplification du régime des engagements et de l'harmonisation des conditions d'emploi. Si elle approuvait les propositions de simplification des arrangements contractuels et les modifications envisagées du Statut du personnel au cours de la partie principale de sa soixante-troisième session, le Secrétaire général rédigerait le texte intégral de la nouvelle série unique du Règlement du personnel, qui entrerait en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2009.

## **I. Administration de la justice**

167. Par sa résolution 61/261, l'Assemblée générale avait décidé d'instituer un nouveau système d'administration de la justice indépendant, transparent, professionnalisé, doté de ressources suffisantes et décentralisé. Dans sa résolution 62/228, elle définissait le cadre fondamental du nouveau système, ressources comprises, et décidait que celui-ci serait mis en application le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Le Secrétaire général lui a fourni des compléments d'information (A/62/748 et A/62/782) et il lui donne des précisions supplémentaires dans un autre rapport (A/63/132), présenté pour examen à la soixante-troisième session.

## **J. Informatique de gestion des ressources humaines**

168. Par sa résolution 61/244, l'Assemblée générale avait approuvé le projet d'un nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes et une allocation de ressources pour 2007, en vue de sa mise en route; la procédure de passation de marché y afférente a été engagée au début de cette année-là. À l'issue de cette procédure intensive comportant des évaluations techniques et commerciales, un marché a été conclu avec le fournisseur sélectionné. Le nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes sera configuré et mis en œuvre par étapes au second semestre de 2008 et en 2009. La première phase comprend la mise en place des fonctionnalités relatives au système de sélection du personnel et au système de suivi du comportement professionnel, la migration des données de Galaxy, de l'e-PAS et autres systèmes hérités et la conception d'un site Web sur les carrières.

169. Ainsi que le Secrétaire général le proposait dans son rapport sur les investissements dans le capital humain (A/61/255), un système de pilotage de la formation s'impose pour gérer les moyens d'apprentissage à l'échelle mondiale et les rendre accessibles. Au premier trimestre de 2008, une série d'ateliers ont été organisés pour les responsables de la formation et du perfectionnement de chacun des bureaux extérieurs et de plusieurs départements et bureaux du Siège sur la refonte de l'organisation des activités dans le domaine. Ils ont abouti à une sorte de cahier des charges récapitulant les besoins du système de pilotage de la formation, dont le texte définitif a été mis au point et examiné par tous les acteurs importants.

Ce cahier des charges a été soumis au Service des achats en vue de l'acquisition de logiciels et de services. Le système de pilotage de la formation serait conçu comme un élément technique central du campus virtuel des Nations Unies. Celui-ci devrait encourager la collaboration entre apprenants et offrir des enseignements que chacun puisse suivre à son propre rythme, des ateliers traditionnels, des fonctionnalités et une coopération avec plusieurs institutions éducatives internationales. Elle centraliserait les données relatives à l'expérience et aux meilleures pratiques des organisations et fournirait des outils d'apprentissage et des programmes d'études pour le perfectionnement du personnel de toutes les catégories professionnelles, à l'intention des fonctionnaires de tous niveaux du Secrétariat. Le système de pilotage de la formation serait finalement intégré au progiciel de gestion intégré et au nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes.

170. Les services d'assistance technique des systèmes d'information générale reçoivent de plus en plus de demandes avec l'augmentation, à l'échelle mondiale, du nombre des utilisateurs de divers systèmes et services d'information sur les ressources humaines, comme le SIG et Galaxy, entre autres. En juin 2008, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en service un outil en ligne (My HR Online) pour gérer les demandes qui parviennent au service d'assistance dans le cadre d'un seul système fonctionnant en liaison avec un centre d'appels. Cet outil permet aux fonctionnaires d'adresser au service d'assistance et de suivre leurs demandes d'aide concernant l'informatique de gestion des ressources humaines et de vérifier quelle suite y est donnée. Le système achemine automatiquement les demandes vers la file voulue, et les correspondants assignent les tâches à leurs équipes respectives.

171. Dans la résolution 61/244, l'Assemblée générale approuvait aussi la mise en place d'une nouvelle base de données et allouait des ressources pour lancer le projet en 2007. À ce jour, l'architecture de cette base de données est prête et l'acquisition de logiciels a été menée à bien. En vue de rehausser la fiabilité et la ponctualité de l'information dont le Secrétaire général, les hauts fonctionnaires, les organes délibérants et d'autres entités de l'Organisation ont besoin, il est prévu de faire de ladite base de données la source officielle des données sur les ressources humaines. Pour mettre en place des services en libre accès à l'intention des utilisateurs et améliorer les capacités de décision de l'encadrement, il est indispensable de disposer d'une base unique de données caractérisées par leur qualité et leur intégrité. Cette base unique de données, qui couvrirait le personnel de tous les lieux d'affectation et toutes les missions sur le terrain, permettrait aux cadres et aux administrateurs d'avoir instantanément accès à la majeure partie de l'information essentielle en matière de ressources humaines sur le bureau de leur ordinateur. La mise en place de la nouvelle base de données sera achevée au deuxième trimestre de 2009.

## **K. Renforcer la responsabilisation**

172. Dans cette même résolution 61/244, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de proposer des moyens de faire effectivement appliquer les politiques de gestion des ressources humaines et d'obtenir la réalisation des objectifs définis dans les plans d'action en la matière, ainsi que de lui faire rapport à ce sujet à sa soixante-troisième session.

173. Dans son rapport sur le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne et le cadre de gestion axée sur les résultats (A/62/701), le Secrétaire général propose une architecture très complète, constituée des trois éléments clefs de la responsabilisation institutionnelle et personnelle que sont la performance, le respect des règles et l'intégrité. Ces trois éléments rendent compte de la détermination de l'Organisation à obtenir des résultats dans le respect de ses règles, règlements et normes de déontologie. La nouvelle architecture envisagée s'appuierait sur le dispositif de responsabilisation déjà en place en application duquel le Secrétaire général délègue des pouvoirs à ses collaborateurs de haut rang pour assurer l'exécution des mandats confiés par l'Assemblée générale et atteindre les résultats escomptés pour un niveau donné de ressources. La nouvelle architecture capte par ailleurs les liens importants qui existent entre la transparence et la responsabilité, notions qui se renforcent mutuellement et sans lesquelles il ne saurait y avoir de gestion efficace, efficiente et équitable du Secrétariat.

174. Ainsi qu'on l'a vu en détail dans la section IV.A, les plans d'action Ressources humaines, arrêtés tous les deux ans d'un commun accord par chacun des chefs de département et de bureau et le Chef du Bureau de la gestion des ressources humaines, représentent un volet important du dispositif de responsabilisation. Ils renferment des objectifs mesurables associés aux mandats assignés par les organes délibérants dans ce domaine capital qu'est la gestion des ressources humaines. À l'heure actuelle, 29 départements ou bureaux participent au cinquième cycle (2007-2008) de ces plans, qui comporte une méthode améliorée, une simplification de la mesure des progrès, des critères de mesure automatisés et des outils d'aide plus efficaces pour suivre ces progrès.

175. Le contrôle de l'exécution des plans d'action a été très sensiblement amélioré en 2008, avec la mise en place d'un outil électronique fonctionnant sur l'intranet, qui assure un suivi convivial de leurs résultats par rapport à leurs objectifs, tant au Bureau de la gestion des ressources humaines qu'au département ou bureau intéressé. Tous les mois, une fiche de résultats à jour donne à chaque département le dernier état d'avancement de son plan d'action en la matière. Ces nouveautés récentes ont conféré plus de transparence à la performance des départements et bureaux par rapport à leurs plans d'action, condition essentielle de la responsabilité.

176. Cette transparence accrue permet de mieux suivre l'évolution de la situation. Au niveau le plus élevé du Secrétariat, les résultats des plans d'action des départements sont désormais régulièrement examinés par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, présidé par la Vice-Secrétaire générale, qui, sur la base des conclusions de ces examens, adresse aux chefs de département et de bureau les recommandations requises pour améliorer leur performance. Le plan d'action Ressources humaines est un outil à présent parvenu à un degré de visibilité et de sensibilité qui permet d'obtenir plus facilement et plus rapidement davantage de résultats.

177. Le contrôle de l'exercice par les départements et les bureaux des pouvoirs qui leur sont délégués en matière de gestion des ressources humaines est la pierre angulaire du contrôle interne dans ce domaine, dans le cadre du dispositif de responsabilisation. Ce contrôle recouvre celui du respect des règles et procédures établies, l'évaluation des capacités du département, l'élaboration de recommandations visant les améliorations à apporter, des propositions de lignes

d'action et la diffusion des meilleures pratiques. La notion de contrôle comme le dispositif correspondant continuent à évoluer et contribuent ainsi à améliorer les pratiques en la matière, qui suscitent très généralement des réactions positives de la part des départements et bureaux auxquels elles s'adressent. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a institué et applique avec succès des mandats et des techniques de préparation normalisés pour les examens de contrôle.

178. Si les visites sur place demeurent le principal instrument stratégique, le Bureau a cependant mis au point et essayé avec succès dans une opération de maintien de la paix une technique nouvelle de contrôle à distance. Sans doute lui manque-t-il l'interaction personnelle si importante des contrôleurs et des représentants du département, ainsi que l'accès direct aux dossiers, documents et autres éléments d'information pertinents, mais, bien organisée, cette technique permet d'obtenir une qualité de contrôle acceptable sur certains points. La formule peut servir dans les cas où la sécurité pose des problèmes ou lorsqu'il faut multiplier les contrôles, à condition que les ressources voulues soient disponibles.

179. De plus, la notion et les outils de contrôle des départements en matière de gestion des ressources humaines sont mis à l'essai pour compléter les activités ordinaires de contrôle du Bureau. Une fois mis en place à l'échelle mondiale, l'autocontrôle permettra d'examiner plus directement et plus immédiatement les activités des départements et contribuera ainsi au renforcement des capacités, à la continuité du contrôle et, en fin de compte, à une gestion plus efficace et plus efficiente des ressources humaines de l'Organisation.

180. Pour l'avenir, les priorités sont de définir et affiner des critères de mesure utiles pour faciliter l'accomplissement de la mission et des objectifs stratégiques du Secrétariat. Le Secrétaire général se propose, pour sa part, de :

- a) Contribuer au perfectionnement du dispositif de responsabilisation de l'Organisation pour tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines;
- b) Faire coïncider les pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines avec les pouvoirs financiers qui sont délégués;
- c) Mettre en œuvre dans chaque département et à l'échelle du Secrétariat une planification des effectifs fondée sur l'évaluation de l'écart à combler entre les ressources humaines existantes et, d'une part, leur évolution prévisible et, d'autre part, les conséquences prévues sur le plan des ressources des mandats confiés aux départements;
- d) Établir pour les départements des plans de relève qui s'appuient sur des plans de gestion des effectifs;
- e) Mettre au point pour les départements et pour le Secrétariat des fiches de résultats concernant les effectifs, en vue de faciliter un examen et un contrôle efficaces de leur planification;
- f) Assurer l'intégration de la planification des effectifs dans le nouvel outil d'aide à la gestion en ligne des aptitudes;
- g) Simplifier encore les critères de mesure et les outils de remontée de l'information dans le prochain cycle de plans d'action en matière de ressources humaines, à savoir celui de 2009-2010;

- h) Intégrer le dispositif de contrôle des ressources humaines, y compris l'autocontrôle, dans un document général très complet;
- i) Élaborer des techniques, procédures et instruments de contrôle à distance de l'exercice des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources humaines.

## **L. Services médico-sanitaires offerts par l'ONU**

181. Le Bureau de la gestion des ressources humaines offre à tout le personnel des Nations Unies un service de médecine du travail comprenant des services de promotion de la santé, des soins cliniques et des services à l'intention des voyageurs, et il dispense des conseils à l'Administration de l'ONU et des fonds et programmes, et en particulier au Département des opérations de maintien de la paix et à celui de l'appui aux missions, sur les questions cliniques et médico-administratives. De plus, il offre des conseils médicaux au personnel médical de l'Organisation et fournit des moyens matériels à tout le système, en même temps qu'il coordonne l'application des orientations des Nations Unies en matière de soins médicaux et de soins de santé.

182. En général, la charge de travail annuelle représente 35 500 consultations ou examens médicaux, 6 700 vaccinations, 17 220 tests diagnostiques (analyses de laboratoire, radiographies, électrocardiogrammes et tests pulmonaires fonctionnels, par exemple), 46 200 certificats de santé, 1 085 évacuations médicales, 24 300 cas de congés de maladie, 800 cas d'indemnisation pour maladie ou incapacité (Comité consultatif pour les demandes d'indemnisation en cas de maladie, d'accident ou de décès et Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies) et 430 recommandations portant sur l'octroi de l'indemnité pour charges de famille et l'indemnité spéciale pour frais d'études à des fonctionnaires ayant des enfants handicapés.

183. Le Bureau de la gestion des ressources humaines assure le contrôle technique de 42 dispensaires des Nations Unies et 54 services médicaux locaux des missions de maintien de la paix, et il se tient en contact avec 795 médecins habilités par les Nations Unies à travers le monde.

184. Depuis peu, le Bureau applique un système général de gestion électronique de la santé au travail, qui permet d'informatiser la gestion de l'exécution des tâches et de s'engager sur la voie des archives médicales électroniques, par opposition aux dossiers sur papier, qui renforceraient considérablement sa capacité de traiter les problèmes médicaux d'un personnel très mobile, en reliant des services médicaux locaux extrêmement dispersés.

185. Le Bureau continuera à répondre à la demande croissante de services tant cliniques que médico-administratifs et il compte réorienter sa stratégie pour offrir un service plus moderne de médecine du travail axé sur la promotion de la santé. Un tel service implique les éléments suivants :

- a) Conseiller l'Organisation et son personnel sur les problèmes de santé de manière à pouvoir effectivement atteindre et préserver les niveaux les plus élevés de santé et de sécurité au travail;

b) Veiller à ce que l'Organisation place et maintienne les fonctionnaires dans un cadre de travail adapté à leur constitution physique et psychologique et adapter le travail aux gens et chaque personne à son emploi;

c) Évaluer les risques sanitaires auxquels sont exposés tous les fonctionnaires de toutes les catégories professionnelles dans tous les lieux d'affectation, en ayant recours à des examens médicaux périodiques et à d'autres outils pour protéger le personnel contre les risques résultant de l'intervention de facteurs nuisant à la santé;

d) Promouvoir la santé, pour permettre aux gens de mieux maîtriser et d'améliorer leur santé, et veiller à ce que tous les fonctionnaires bénéficient du maximum de bien-être physique, mental et social.

186. Ce service moderne axé sur la promotion de la santé serait mis en place conjointement avec l'action menée pour ériger les soins de santé en priorité autonome du double point de vue institutionnel et administratif.

187. L'éventail des options et modèles disponibles pour offrir des soins de santé sur le terrain serait élargi pour ménager davantage de souplesse en fonction de la spécificité des besoins locaux.

188. On s'attacherait surtout à concevoir, motiver et appliquer un système institutionnel de gestion des soins de santé permettant d'assurer utilement le soutien, la supervision et le contrôle des services de soins de santé nécessaires pour assister un personnel mobile, qui travaille le plus souvent sur le terrain.

## V. Conclusion

189. Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont les suivantes :

a) **Prendre note des résultats obtenus à ce jour dans la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion des ressources humaines ainsi que des orientations prévues pour la suite des activités, qui sont exposés dans le présent rapport;**

b) **Appeler l'attention sur les rapports du Secrétaire général concernant respectivement le recrutement et les affectations à l'Organisation des Nations Unies : stratégie pour aller de l'avant (A/63/285), la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité (A/63/208), des propositions détaillées pour progresser dans la rationalisation du régime des engagements (A/63/298), les modifications à apporter au Statut du personnel (A/63/189) et l'administration de la justice (A/63/132).**