



Assemblée générale

Distr. générale
31 août 2010
Français
Original : anglais

Soixante-cinquième session

Point 136 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines

Mesures prises face aux problèmes systémiques de ressources humaines constatés par le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport expose les réponses apportées aux problèmes systémiques recensés dans le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies (A/64/314) dans les domaines suivants : a) progression et organisation des carrières (suivi du comportement professionnel, recrutement et sélection, dossiers administratifs et gestion des contrats); b) direction et encadrement (abus de pouvoir, procédures d'enquête sur les allégations d'irrégularités, titres universitaires, congé de maternité, évaluations médicales imposées aux fonctionnaires et couverture des soins relatifs à la suite de traumatismes et de crises).

* A/65/150.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	3
II. Problèmes systémiques recensés au Secrétariat	3
A. Progression et organisation des carrières	3
B. Direction et encadrement : abus de pouvoir	7
C. Procédures d'enquête sur les allégations d'irrégularités	7
D. Titres universitaires	7
E. Congé de maternité	9
F. Évaluations médicales imposées aux fonctionnaires	9
G. Couverture des soins relatifs à la suite de traumatismes et de crises	10

I. Introduction

1. Conformément aux résolutions 64/233 et 63/253 de l'Assemblée générale, le Bureau de la gestion des ressources humaines soumet le présent rapport relatif aux problèmes recensés dans le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies (A/64/314).

II. Problèmes systémiques recensés au Secrétariat

A. Progression et organisation des carrières

1. Suivi du comportement professionnel

Problèmes constatés

2. Un suivi du comportement professionnel et des rapports de notations ponctuels et objectifs doivent être les principaux indicateurs de l'efficacité de la gestion des ressources humaines. Il importe que l'Administration dispose d'un mécanisme permettant de surveiller et de passer en revue l'application du système de suivi des résultats. Dans le cas des fonds et programmes des Nations Unies en particulier, il est recommandé que les comités chargés de revoir les rapports d'appréciation du comportement professionnel, surtout au niveau des pays, veillent à faire preuve de neutralité.

3. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation recommande de renforcer la composante système d'évaluation du comportement professionnel de cette initiative en mettant un accent plus marqué, indépendamment de la nécessité de veiller à ce que le processus soit dûment mené à bien, sur la qualité du suivi des résultats et des observations faites à ce sujet.

Mesures prises

4. Dans le contexte de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et face aux problèmes systémiques du suivi du comportement professionnel à l'Organisation, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a, à sa trentième session, en juin 2009, fait les recommandations suivantes : envisager un mécanisme d'évaluation à 180 ou à 360 degrés avec une démarche pilote; évaluer un nouveau système de notation; mettre en œuvre d'ici à novembre 2009 le module de suivi du comportement professionnel du nouvel outil de gestion des aptitudes, Inspira; élaborer une stratégie de formation obligatoire des chefs et gestionnaires au suivi du comportement professionnel; renforcer le rôle du Comité de supervision et du Comité mixte de suivi; et étudier des méthodes neuves pour récompenser, reconnaître et motiver le personnel et renforcer les remèdes au comportement professionnel insuffisant.

5. L'Organisation s'est fondée sur ces recommandations pour tenir compte des préoccupations de l'Assemblée générale et elle a pris des mesures progressives pour améliorer la conformité et la responsabilité en publiant une nouvelle instruction administrative, en remplaçant l'outil électronique servant au suivi du comportement professionnel, en instaurant la formation obligatoire des chefs et des gestionnaires à ce suivi et en déplaçant le système de la conformité vers le perfectionnement. Il comprend désormais les éléments suivants :

- a) Accent mis davantage sur toutes les dimensions du suivi du comportement professionnel et pas seulement sur l'évaluation ou la conformité;
- b) Resserrement des liens entre le suivi du comportement professionnel et l'organisation des carrières et l'apprentissage, le développement des compétences, les aspirations de carrière et le maintien d'un milieu de travail positif par la continuité du dialogue et des appréciations;
- c) Système d'évaluation simplifié et plus précis;
- d) Clarification du rôle des intéressés – fonctionnaires, gestionnaires, chefs des départements, des bureaux, des missions et de toute l'Organisation –, en renforçant le lien entre le comportement professionnel et la responsabilité;
- e) Resserrement des liens entre les plans individuels et les autres mécanismes dans le cadre de la responsabilisation, y compris les contrats de mission, les plans départementaux de travail et les fascicules du budget afin de mieux comprendre comment le travail de chacun contribue aux mandats de l'Organisation;
- f) Renforcement du rôle du Comité de supervision et du Comité mixte de suivi par la mise en œuvre d'une nouvelle politique qui modifiera leur rôle, en la faisant passer du contrôle de conformité aux conseils sur la Stratégie de gestion des ressources humaines, axés sur l'organisation des carrières et le perfectionnement. Des organes de ce type seront reconstitués dans tous les bureaux et départements, ce qui était le souci initial du Groupe de travail du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel;
- g) Processus d'objection élagué, et assorti de délais;
- h) Directives plus nettes sur le comportement professionnel insuffisant;
- i) Renforcement des rôles, des tâches et de la responsabilité de l'équipe dirigeante de chaque département, bureau ou mission, imposant un engagement actif et une direction dynamique pour renforcer la responsabilisation du comportement professionnel à tous les niveaux comme suit :
 - i) Établissement de liens entre les plans individuels de travail et les cadres stratégiques départementaux, les budgets-programmes et les contrats de mission des chefs de département;
 - ii) Promotion d'un climat d'émulation, de perfectionnement et de formation permanente par des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement;
 - iii) Promotion de la formation obligatoire de tous les cadres et de l'objectif minimum de cinq jours par an de perfectionnement professionnel pour tout le personnel conformément à la politique de formation et de perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9);
 - iv) Promotion d'un milieu de travail positif, avec appréciation, motivation et reconnaissance constantes, prise de mesures pour récompenser et reconnaître le personnel et renforcement des remèdes au comportement professionnel insuffisant.

2. Recrutement et sélection

Problèmes constatés

6. S'agissant des postes sur le terrain, le Bureau propose que le Département de l'appui aux missions entreprenne l'examen systématique des processus d'admissibilité initiale et technique et des demandes de passage à un niveau supérieur pour repérer les goulets d'étranglement et trouver les moyens d'accélérer les processus.

7. Le Bureau recommande en outre qu'il soit mis en place une procédure ou un mécanisme de nature à faire savoir aux cadres que d'autres candidats devront peut-être être interviewés au début du processus plutôt qu'après que les entrevues ont été achevées et que les dossiers ont été soumis aux organes centraux de contrôle pour examen.

Mesures prises

8. Depuis la publication du rapport du Secrétaire général, le nouveau concept de gestion des aptitudes a été mis en œuvre, avec plusieurs mesures prises dans le recrutement et la sélection sur le terrain.

9. La création des organes centraux de contrôle pour le personnel des missions, désormais partie intégrante du recrutement, assure à son processus objectivité et transparence, en veillant au respect des directives applicables et des procédures établies. S'il le faut, des éclaircissements sont demandés aux cadres (ce qui, initialement, avait eu un effet négatif sur le temps exigé pour l'approbation des organes centraux de contrôle). Pour assister le processus, la Division du personnel des missions a fourni à celles-ci des directives et une formation complètes afin que les dossiers soient bien conformes aux procédures applicables avant leur présentation aux organes centraux de contrôle, ce qui fera gagner du temps.

10. De plus, la Division a complètement centralisé ses processus de planification des ressources humaines (à l'aide des responsables de groupe professionnel, de groupes d'experts et de fichiers, tous gérés par elle), permettant ainsi à l'Organisation de prévoir et de planifier le recrutement prompt des candidats retenus. Tous les autres grands processus de cet ordre, comme la sélection et l'intégration du personnel, seront aussi élagués, facilitant ainsi le déploiement rapide des candidats retenus. Le système Inspira de gestion des aptitudes est progressivement introduit dans les missions, tandis que le nouveau processus élagué est déjà mis en œuvre.

11. Les missions que le Département de l'appui aux missions a déjà habilitées à recruter peuvent désormais se charger complètement du recrutement, de la sélection et de la nomination du personnel : l'expérience a prouvé que cela aide à éliminer les goulets d'étranglement et à écourter les délais de recrutement.

12. La promulgation de l'instruction administrative ST/AI/2010/3 sur le système de sélection du personnel en a intégré et unifié le processus tant sur le terrain qu'au Siège. Selon ce système, les processus antérieurs d'admissibilité initiale et technique et de passage à des postes de niveau supérieur sur le terrain ne s'appliquent plus au processus de sélection, ainsi aligné sur les nouvelles procédures élaguées. Les candidats seront désormais informés de leur situation dans le processus de sélection et des résultats des divers examens.

13. Depuis 2007, on a enregistré 1 398 cas de passage à un niveau supérieur de postes sur le terrain. En août 2008, la Division du personnel des missions a été habilitée à s'occuper de tels cas par le Département de la gestion. Il peut certes encore y avoir des retards antérieurs à cette date, mais la plupart de ces cas ont été promptement examinés et approuvés par la Division.

3. Dossiers administratifs

Problèmes constatés

14. Pour régler le problème d'information et de transparence, l'Organisation pourrait s'inspirer des pratiques optimales suivies par d'autres institutions et s'efforcer de déterminer où existent les goulets d'étranglement et de rationaliser le système. Il est proposé que soit explorée la possibilité de tenir les dossiers administratifs sous forme électronique.

Mesures prises

15. Au Bureau de la gestion des ressources humaines, le Groupe des dossiers du personnel est chargé d'établir, d'entretenir et de conserver les dossiers administratifs compte tenu de deux grandes préoccupations opérationnelles : la confidentialité de l'information qu'ils contiennent et leur facilité d'accès. Le contenu des documents figurant dans ces dossiers est du ressort du Bureau. Les fonctionnaires peuvent examiner leur dossier en prenant rendez-vous par téléphone ou par courrier électronique. Au Siège de l'ONU, toutes les demandes d'examen des dossiers sont confirmées aux fonctionnaires dans les 24 heures.

16. Pour simplifier l'accès du personnel et du Bureau de la gestion des ressources humaines aux dossiers administratifs, les processus sont constamment examinés et raffinés. Le Bureau examine actuellement les pratiques optimales d'autres organismes des Nations Unies afin de s'en inspirer s'il y a lieu. Il repère aussi les goulets éventuels et cherche à rationaliser le système suivant la méthode « Lean Six Sigma ».

17. On étudie la possibilité d'informatiser les dossiers administratifs. Depuis 15 ans, on a envisagé plusieurs fois de les numériser, mais ces tentatives n'ont pas abouti. De plus, les efforts de numérisation complète se sont tous heurtés au manque de ressources financières.

4. Gestion des contrats

Problèmes constatés

18. Le Bureau recommande à l'Administration de revoir les méthodes de gestion des contrats afin de garantir le respect des normes éthiques les plus élevées en matière d'emploi.

Mesures prises

19. L'Assemblée générale a clairement indiqué qu'un engagement de durée déterminée ne donne pas lieu à une expectative, juridique ou non, de prolongation. Le Tribunal administratif des Nations Unies l'a confirmé. Un travail et une conduite satisfaisante ne garantissent donc pas la prolongation automatique d'un contrat.

B. Direction et encadrement : abus de pouvoir

Problèmes constatés

20. Il importe que les gestionnaires soient sélectionnés et récompensés en fonction de leur aptitude non seulement à produire des résultats mais aussi à créer une culture organisationnelle qui ne tolère pas le harcèlement, la discrimination ou les abus, qu'ils viennent des cadres ou d'ailleurs.

21. Dans le cas des postes comportant des responsabilités d'encadrement, il importe que leurs titulaires soient sélectionnés et que le comportement de ces derniers soit évalué à la lumière non seulement de leurs aptitudes techniques et autres, mais aussi de leurs qualités d'administrateurs.

Mesures prises

22. La question de la direction et de l'encadrement (y compris l'abus de pouvoir et les procédures d'enquête sur les allégations d'irrégularités) est à l'examen, notamment à la lumière de la jurisprudence du Tribunal du contentieux administratif et du Tribunal d'appel des Nations Unies. De plus, la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2008/5 sur l'interdiction de la discrimination, de harcèlement, y compris le harcèlement et de l'abus du pouvoir, est en cours de révision pour tenir compte de certains des soucis évoqués.

C. Procédures d'enquête sur les allégations d'irrégularités

Problèmes constatés

23. Les mécanismes mis en place pour analyser les allégations d'irrégularités et faire enquête à ce sujet seraient plus efficaces s'ils étaient rationalisés. En outre, le processus serait plus transparent et plus efficace s'il était donné suite à toutes les plaintes déposées officiellement et si le plaignant était tenu informé de la suite donnée à ses allégations. Lorsqu'il n'y a pas lieu de présumer que l'allégation d'irrégularité est fondée, cette décision devra être consignée dans le dossier pour indiquer que la plainte a été examinée et que l'auteur allégué de l'irrégularité en question a été exonéré. Les abus signalés pourraient être détectés au moyen d'une base de données centralisée dans laquelle seraient entrées ces informations. En suivant alors de près la situation contractuelle de l'auteur des allégations et l'appréciation portée sur son comportement professionnel, on pourra ainsi mieux le protéger contre des représailles, aussi bien pendant l'enquête qu'après.

Mesures prises

24. Comme on l'a dit au paragraphe 22, les procédures d'enquête sur les allégations d'irrégularités sont à l'examen.

D. Titres universitaires

Problèmes constatés

25. Il faut que soit élaborée une politique détaillée en la matière qui soit applicable à l'échelle de l'ensemble du système. Cette politique devra indiquer aux

fonctionnaires potentiels comment il sera décidé si leurs diplômes seront reconnus et devra aussi stipuler quelles seront les conséquences éventuelles d'une inobservation des règles établies. En outre, une meilleure coordination du processus, de l'étape de la présélection à celle de l'établissement de la lettre de nomination ou du contrat, rationaliserait le rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines à cet égard.

26. Dans le rapport du Secrétaire général, le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies recommande également d'élaborer une base de données concernant les institutions accréditées, sur la base des pratiques optimales et à la suite de consultations avec toutes les institutions du système, à laquelle puissent se référer toutes les entités compétentes appelées à intervenir dans les processus de sélection et de recrutement.

Mesures prises

27. Le Bureau de la gestion des ressources humaines reconnaît qu'il existe une faible proportion de cas où, après enquête, il a décidé de ne pas reconnaître les diplômes de certains fonctionnaires. L'Organisation des Nations Unies a pour politique de fonder sa reconnaissance des diplômes sur l'accréditation d'institutions spécifiques par les autorités nationales, c'est-à-dire, dans chaque pays, le ministère de l'éducation ou un organisme semblable. Les diplômes d'organismes qui ne sont pas reconnus comme étant de niveau universitaire par leur gouvernement ne sont pas reconnus par l'ONU.

28. Le Bureau de la gestion des ressources humaines utilise au maximum les ressources disponibles à l'Internet pour étudier les institutions et confirmer l'accréditations des émissions de téléenseignement. Beaucoup des diplômes acquis en ligne sont admis tant par les autorités nationales que par l'ONU. Celles de ces émissions qui accordent à l'expérience professionnelle des crédits universitaires importants mais qui n'ont pas les moyens de mesurer les normes académiques et dont le programme d'études est incomplet ne sont en général pas reconnues par les autorités nationales.

29. Dans leur demande, des candidats donnent parfois des informations incomplètes ou inexacts. Avec l'introduction d'Inspira en avril 2010, on a pu s'attaquer au problème car cet outil exige des détails plus précis sur les titres universitaires du candidat.

30. Depuis 2008, le Bureau de la gestion des ressources humaines dispose d'une base de données d'institutions reconnues et se tient au courant des listes, fournies par plusieurs organismes, d'institutions frauduleuses. Mais, ses ressources limitées l'obligent à ne se renseigner que dans la perspective d'un recrutement au Secrétariat. Sur demande, il met les termes de son octroi de reconnaissance à la disposition du personnel, d'autres bureaux et organismes des Nations Unies et il confirme s'il y a lieu sa reconnaissance de telle ou telle institution.

31. Le Bureau de la gestion des ressources humaines rappelle que, vu le petit nombre des cas de diplômes non reconnus, il ne peut pas, sauf mandat de l'Assemblée générale, fournir le personnel et les ressources qu'exigerait une plateforme technique pour tout le système des Nations Unies qu'envisage le Bureau des services d'ombudsman et de médiation.

E. Congé de maternité

Problèmes constatés

32. Pour aider à garantir aux fonctionnaires de sexe féminin des possibilités égales de progression dans leur carrière, il conviendrait de porter périodiquement les politiques pertinentes à l'intention des gestionnaires, processus dont le suivi pourrait être confié au point de contact pour l'égalité des sexes.

Mesures prises

33. Les dispositions sur le congé de maternité font partie du Statut et du Règlement du personnel et sont régulièrement communiquées à tous les fonctionnaires, y compris les gestionnaires.

F. Évaluations médicales imposées aux fonctionnaires

Problèmes constatés

34. Il importe d'établir et de publier des lignes directrices appropriées concernant les circonstances dans lesquelles une évaluation psychologique est appropriée et, lorsque tel est le cas, quelle est la démarche qui doit être suivie. En outre, les fonctionnaires chargés de fonctions d'encadrement et les gestionnaires devront recevoir une information et une formation adéquates sur la marche à suivre, conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation, lorsque leurs collaborateurs sont victimes de traumatismes et de problèmes de santé mentale.

Mesures prises

35. Le Service médical de l'ONU n'accepte pas les demandes d'évaluation psychologique des fonctionnaires faites à leur insu par leurs chefs. Si une telle demande est reçue, un représentant du Bureau du Conseiller du personnel doit étudier la situation pour déterminer la marche à suivre. S'il le faut, on explique aux chefs comment approcher un fonctionnaire qui les préoccupe et comment l'encourager à se faire aider. Le Bureau du Conseiller du personnel est toujours prêt à assister toutes les parties, par exemple par la médiation des tensions au travail ou par des stratégies d'appui psychosocial.

36. Le Bureau du Conseiller du personnel a mis au point un programme de formation sur la gestion du stress et l'art de se soigner après un traumatisme : stratégies pour les cadres. Cela s'est récemment avéré fort utile, à la suite du séisme en Haïti, pour aider les cadres de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation à s'occuper des fonctionnaires traumatisés. Ce programme est actuellement offert avant leur déploiement aux cadres avant leur déploiement et dans le contexte de leur préparation aux missions.

G. Couverture des soins relatifs à la suite de traumatismes et de crises

Problèmes constatés

37. L'Ombudsman a instamment recommandé qu'une attention accrue soit accordée à ce problème et a recommandé que l'Organisation crée un mécanisme de nature à faire face aux besoins consécutifs à une crise et aux besoins à long terme des survivants et des membres de la famille des fonctionnaires décédés. L'Ombudsman avait précédemment souligné la nécessité de dispenser des soins aux fonctionnaires qui souffrent de troubles psychologiques ou mentaux imputables au service ou de faire en sorte que ces soins soient couverts (voir A/62/311).

38. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies appuie la recommandation du Groupe de travail chargé des affaires humanitaires concernant le personnel, tendant à créer dans l'Organisation une unité chargée de déterminer, aussi bien sur le plan personnel que du point de vue des politiques générales, l'appui qui doit continuer d'être fourni aux survivants et aux membres de la famille de fonctionnaires décédés.

Mesures prises

39. Vu les recommandations dudit groupe de travail, le Secrétaire général a élaboré une proposition visant à doter le Bureau de la gestion des ressources humaines d'une capacité consacrée aux victimes et aux survivants d'actes de malveillance et de catastrophes naturelles. L'Assemblée générale a donc approuvé cinq postes et d'autres ressources dans le cadre de l'allocation du budget ordinaire pour 2010-2011 afin de créer une équipe de préparation et de soutien en cas de crise avec un chef d'équipe, un spécialiste politique, un administrateur adjoint, un médecin-chef et un assistant administratif informaticien. Les outils et gabarits de planification seront révisés pour permettre aux lieux d'affectation d'élaborer en fonction du risque des plans de préparation médicale en cas de crise et pour les aider à les élaborer, les évaluer et à les tester, ainsi que leurs plans de réponse en cas de victimes multiples. Avec le concours du Groupe de travail des directeurs médicaux des organismes des Nations Unies (organe du Comité de haut niveau sur la gestion), le Service médical veillera à disposer d'équipes d'intervention bien formées pour les envoyer là où des incidents à victimes multiples auront eu lieu, fournissant ainsi un appui administratif aux équipes déployées, une coordination et un suivi aux secours médicaux immédiats et à long terme, et une assistance et des conseils sur les évacuations médicales et l'accès aux soins.

40. Le mandat de l'équipe nouvellement créée comprend aussi les aspects non médicaux de l'aide aux victimes. Une de ses importantes tâches a été le soutien aux familles et au personnel affectés par le séisme en Haïti, où l'ONU a perdu 101 fonctionnaires. Ce sont les premières unités de l'ONU du soutien aux familles qui s'en sont chargées, de janvier à mai 2010, à Saint-Domingue et Port-au-Prince, ainsi qu'une équipe spécialisée de coordonnateurs pour les familles basés à New York. L'unité du soutien aux familles est, sur place, un centre d'appui logistique et administratif en cas de crises alors que les coordonnateurs pour les familles sont des fournisseurs volontaires d'appui psychosocial et de conseils administratifs aux survivants et aux familles, dès le lendemain d'une crise, concernant leurs prestations et leurs droits. En principe, chaque coordonnateur a le concours d'un spécialiste des

ressources humaines qui donne aux familles et aux fonctionnaires blessés un appui et des précisions pour réclamer ces prestations et ces droits. L'équipe d'appui aux familles met au point un outil de suivi à long terme pour aider les organismes des Nations Unies à garder le contact avec les fonctionnaires blessés.

41. Depuis le séisme, l'équipe a coopéré avec le Département de l'appui aux missions pour veiller à ce que les survivants et les familles des fonctionnaires décédés reçoivent leurs prestations et leurs droits et pour étudier les enseignements tirés et les pratiques optimales. En s'appropriant à mettre le Siège et les lieux d'affectation à même de faire face aux crises, on s'appliquera notamment à édifier une capacité interne par la formation d'un corps d'aides aux pairs sur place, dans différentes régions du monde, qui pourront devenir des unités du soutien aux familles et des coordonnateurs pour elles. Le programme de formation sera lancé dans plusieurs missions de maintien de la paix afin d'en faire bénéficier tous les lieux d'affectation, y compris les futures missions. L'équipe met au point un outil électronique pour aider toutes les parties à bien communiquer entre elles lors d'une crise et à assister les volontaires des centres d'appel.

42. L'équipe travaille aussi à des moyens de venir en aide aux groupes vulnérables : enfants, personnes âgées, victimes handicapées par la catastrophe, familles d'otages et personnel national sans abri.

43. L'équipe collabore avec les institutions, fonds et programmes des Nations Unies tant au Siège que sur le terrain ainsi qu'avec les organisations non gouvernementales aux pratiques optimales et avec les sociétés commerciales qui offrent aux familles des programmes d'appui semblables. De plus, elle adhère à une nouvelle coalition visant à améliorer la résilience organisationnelle et coopère étroitement avec des unités du Siège de l'ONU comme le Groupe de la continuité des opérations et avec le Département de la sûreté et de la sécurité. Elles s'appliqueront à créer des structures et des programmes qui permettront aux fonctionnaires de l'ONU d'être aussi efficaces que possible en cas de crise pouvant paralyser les opérations.