Nations Unies A/79/566

Assemblée générale

Distr. générale
30 octobre 2024
Français
Original : anglais

Soixante-dix-neuvième session
Point 144 de l'ordre du jour
Gestion des ressources humaines

Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2023-2024

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans sa résolution 77/278 sur la gestion des ressources humaines, l'Assemblée générale a souligné l'importance capitale que revêtait la réforme de la gestion des ressources humaines de l'Organisation des Nations Unies, instrument de renforcement de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation et de la fonction publique internationale, et préconisé de continuer à assurer la transparence de sa mise en œuvre. Elle a également pris note du cadre de gestion des ressources humaines de l'Organisation et prescrit un certain nombre de mesures dans tous les domaines se rapportant à la gestion des ressources humaines.

Le présent rapport fait le point sur les progrès accomplis pendant la période 2023-2024 dans la mise en œuvre de ces mesures et des mandats précédemment prescrits par l'Assemblée ainsi que sur les tendances générales, les dispositions prises pour accélérer le changement et l'effet qu'elles ont. On y trouvera également une brève description des perspectives pour la période sur laquelle portera le prochain rapport.

Le présent rapport s'accompagne d'un additif (A/79/566/Add.1) portant sur le programme de stages de l'ONU, comme l'a demandé l'Assemblée générale aux paragraphes 52 et 53 de sa résolution 77/278.

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

24-19698 (F) 291124 020125

Merci de recycler

Table des matières

		Page
I.	Introduction	3
II.	Cadre de gestion des ressources humaines	3
III.	Diversité	11
IV.	Agilité	23
V.	Responsabilité	31
VI.	Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	40
Annexe		
	Résolution 65/247 – VI Régimes contractuels	41

I. Introduction

1. Comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 77/278, le présent rapport fait le point sur les progrès accomplis dans le domaine de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2023-2024. La section II du rapport décrit les mesures qui ont été prises pour affiner et renforcer le cadre de gestion des ressources humaines. Les sections III, IV et V portent sur les trois réalisations à long terme que sont la diversité, l'agilité et la responsabilité. Des sections distinctes sous chaque réalisation, correspondant aux résultats visés par la réforme de la gestion des ressources humaines, décrivent de manière approfondie les progrès accomplis. Les informations sont organisées de manière uniforme : la présentation de l'objet général des réformes est suivie d'une description des progrès accomplis au cours de la période considérée vis-à-vis des résultats escomptés et d'une brève description des perspectives pour la période sur laquelle portera le prochain rapport. Dans la section VI, l'Assemblée est invitée à prendre note du rapport.

II. Cadre de gestion des ressources humaines

2. Le nouveau modèle de gestion présenté par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492) et les mesures qui en découlent et qui ont été approuvées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 72/266 A et B ont entraîné des changements notables dans l'environnement et les méthodes de travail de l'Organisation. La note d'orientation intitulée « ONU 2.0 » est fondée sur ces réformes structurelles majeures et incarne l'ambition du Secrétaire général, à savoir un système des Nations Unies moderne, rajeuni par une culture d'avant-garde et doté de compétences de pointe adaptées au XXIe siècle. Les transformations stratégiques ont abouti à la résolution 79/1, dans laquelle les dirigeants mondiaux ont adopté le Pacte pour l'avenir, qui couvre un large éventail de thèmes, dont la paix et la sécurité, les femmes, les jeunes et les générations futures, ainsi que la transformation de la gouvernance mondiale. La mesure 45 du Pacte pour l'avenir vise à renforcer le système des Nations Unies, en vue de rendre l'Organisation des Nations Unies plus agile, plus réactive et plus résiliente.

3. Les réformes de la gestion des ressources humaines répondent aux mandats donnés par l'Assemblée générale, mais sont également mues par les progrès stratégiques susmentionnés. Ces progrès exigent que l'Organisation ne se contente pas de répondre aux besoins actuels, mais qu'elle soit également préparée pour l'avenir. Dans le cadre général du changement décrit dans la note d'orientation intitulée « ONU 2.0 », la réforme de la gestion des ressources humaines continue d'être axée sur la mise en place d'un cadre intégré, axé sur les résultats, répondant aux besoins des clients et capable d'anticiper l'évolution rapide de l'environnement opérationnel du Secrétariat et de ses entités et de s'y adapter. À cet effet, le Secrétariat a élaboré un cadre de gestion des ressources humaines (A/77/590) que l'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 77/278. Le cadre définit trois réalisations à long terme qui devraient découler des réformes (diversité, agilité et responsabilité), des domaines de résultats pour chacune d'elles, des produits et des mesures des résultats[1]. Il s'agit d'un outil qui permet de suivre les mesures prises afin de donner

[1] Les éditions précédentes du cadre présentaient séparément les « leviers d'action », c'est-à-dire les stratégies mises en œuvre par le Secrétariat pour progresser en direction des réalisations à long terme, notamment l'utilisation des systèmes informatiques de gestion des ressources humaines, tels que la plateforme de recrutement Inspira et le progiciel de gestion intégré Umoja. Ils restent

suite aux divers mandats définis par l'Assemblée et de mener les réformes de manière intégrée, mais aussi de veiller à ce que les réformes des ressources humaines aillent dans le sens des mesures concrètes et mesurables envisagées dans les cinq axes de changement de l'ONU 2.0.

4. Au cours de la période considérée, les travaux se sont poursuivis pour affiner les paramètres du cadre, comme l'a demandé l'Assemblée générale, en particulier en ce qui concerne les mesures des résultats. Il s'agit d'un mélange d'indicateurs concernant l'efficacité, les réalisations, les processus, les activités et l'efficience ; le tableau 1 présente les valeurs actuelles et les tendances récentes relatives à ces indicateurs, ainsi qu'une évaluation succincte des progrès accomplis. À cet effet, le présent rapport reprend les indicateurs de base définis dans le rapport du Secrétaire général (A/77/590), mais propose également des indicateurs de remplacement et de nouveaux indicateurs. Cette approche intégrée et, par conséquent, le cadre évolueront au fil du temps et continueront d'être adaptés de sorte que les réformes soient menées d'une manière globale et intégrée, comme voulu par l'Assemblée.

---

un élément important du cadre, mais pour plus de simplicité, les informations relatives aux leviers d'action figurent dans la partie descriptive des différentes réalisations.

Tableau 1
Synthèse du cadre de gestion des ressources humaines

Domaine de résultats	*Indicateur*	*Valeurs[a], tendances et cibles*	*Évaluation des progrès accomplis*
Diversité : un milieu de travail dans lequel le personnel reflète la diversité des populations que l'Organisation entend servir			
Répartition géographique équitable	• États Membres en fonction de leur niveau de représentation	*Cible : tous les États Membres non représentés et sous-représentés sont proches de la fourchette optimale*	Exige une attention particulière ; des mesures correctrices ont été prises. La situation financière entrave les progrès.
Parité des genres	• Parité des genres (pourcentage de femmes) pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile titulaires d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement continu ou d'un engagement permanent uniquement	*Cible pour la phase 1 : la parité des genres est atteinte à toutes les classes des postes soumis à recrutement international et dans toutes les entités du Secrétariat d'ici à 2028, la parité des genres étant définie comme étant une fourchette allant de 47 à 53 %.* • 2021 : 42,1 % 2022 : 43,5 % 2023 : 44,8 %	En cours. La parité des genres n'est pas atteinte dans les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et les autres présences politiques sur le terrain. La situation financière entrave les progrès.
	• Parité des genres (pourcentage de femmes) pour les fonctionnaires de classe P-5 et les fonctionnaires de rang supérieur	• 2021 : 42,2 % 2022 : 44,1 % 2023 : 44,8 %	
	• Nombre d'entités atteignant ou dépassant la fourchette fixée dans la stratégie sur la parité des sexes	• 2021 : 35 2022 : 43 2023 : 39	
	• Écart existant entre les femmes et les hommes en ce qui concerne les résultats de l'Enquête sur la motivation du personnel (dimension Autonomisation des employés)	• 2021 : 8 points de pourcentage 2023[b] :	

	États Membres non représentés	*États Membres sous-représentés*	*États se situant dans la fourchette optimale*	*États Membres surreprésentés*
2021	21	36	106	30
2022	20	37	105	31
2023	21	39	103	30

Domaine de résultats	*Indicateur*	*Valeurs[a], tendances et cibles*	*Évaluation des progrès accomplis*
Rajeunissement des effectifs	• Pourcentage du personnel âgé de 35 ans ou moins (à l'exclusion des personnes titulaires d'un engagement temporaire et du personnel temporaire pour les réunions)[c]	• 2021 : 9,5 % 2022 : 9,4 % 2023 : 9,0 %	Exige une attention particulière ; une stratégie visant à accélérer les progrès est présentée dans le rapport, comme demandé par l'Assemblée générale dans la résolution 77/278. La situation financière entrave les progrès.
	• Âge moyen des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés en externe (engagements initiaux et renouvellements, à l'exclusion des engagements temporaires et des administrateurs et administratrices auxiliaires)[c]	• 2021 : 42,2 ans 2022 : 41,9 ans 2023 : 41,9 ans	
Inclusion du handicap	• Grille d'évaluation en 15 points fondée sur les indicateurs définis dans la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap	• Les Lignes directrices relatives aux aménagements raisonnables ont été publiées. Les recrutements font l'objet d'un suivi : 3 387 candidats et candidates ont dit être en situation de handicap et 108 d'entre eux ont été sélectionnés en 2023.	En cours
	• Écart existant entre les fonctionnaires en situation de handicap et l'ensemble des fonctionnaires en ce qui concerne les résultats de l'Enquête sur la motivation du personnel (dimension Autonomisation des employés)	• 2021 : 13 points de pourcentage 2023[b] :	
Multilinguisme	• Intégration du multilinguisme et du Cadre des Nations Unies pour les langues dans les processus de gestion des ressources humaines	• Le Cadre des Nations Unies pour les langues est intégré dans les programmes de formation ; son intégration est en cours dans les procédures de recrutement : des modifications sont apportées au système et des orientations destinées aux responsables des postes et aux candidats et candidates sont en cours d'élaboration.	En cours

Domaine de résultats	*Indicateur*	*Valeurs[a], tendances et cibles*	*Évaluation des progrès accomplis*
	• Une combinaison dynamique de cours de langue répondant à l'évolution de la demande du personnel	• Le nombre de cours proposés est en réduction. Les méthodes d'apprentissage sont diversifiées, compte tenu des différents styles et besoins d'apprentissage et des besoins institutionnels.	
Éradication du racisme sur le lieu de travail	En cours. Des informations complètes seront données dans le rapport du Secrétaire général sur l'éradication du racisme et de la discrimination raciale.		
Agilité : la gestion prévisionnelle des effectifs, le recrutement, les affectations et l'apprentissage permettent de constituer un vivier de talents polyvalents, mobiles et capables de s'adapter			
Gestion prévisionnelle des besoins en personnel	• Méthode d'analyse des emplois fondée sur les compétences	• Les emplois font l'objet d'une analyse prospective fondée sur les compétences visant à mettre au point de nouveaux profils d'emploi et à actualiser les profils existants. De nouveaux profils d'emploi ont été établis (données et transformation numérique, cybersécurité, protection des données et confidentialité, communication stratégique et climat, paix et sécurité).	En cours
	• Établissement de nouveaux profils d'emploi	• Le pourcentage d'avis de vacance de poste portant sur des capacités prioritaires fait l'objet d'un suivi par type de compétence[d].	
	• Actualisation des profils d'emploi	• Par exemple, pour les capacités liées aux données, au numérique et à l'innovation • Les mesures et les cibles ne sont pas encore établies	
Acquisition de talents	• Délais de recrutement	*Cible : 120 jours* • 2021 : 182 2022 : 157 2023 : 162	Exige une attention particulière ; des mesures correctrices ont été prises. La situation financière entrave les progrès.
Apprentissage et perfectionnement	• Adaptation constante de l'offre d'apprentissage et de perfectionnement en fonction de l'évolution des besoins du personnel et des besoins institutionnels visant à améliorer la qualité des résultats	• Une méthode et des outils d'évaluation des effets de l'apprentissage ont été établis (ils seront publiés en 2024). Dans le prolongement de la résolution 77/278, des examens ont été menés en ce qui concerne les programmes de formation des dirigeants et des gestionnaires, les besoins concernant le savoir-faire et la formation obligatoire et des ajustements sont en cours.	En cours. La situation financière entrave les progrès.

Domaine de résultats	*Indicateur*	*Valeurs[a], tendances et cibles*	*Évaluation des progrès accomplis*
Accompagnement des carrières et nouvelle stratégie de mobilité	• Campagnes annuelles de mobilité conformes à la nouvelle stratégie de mobilité faisant l'objet d'un suivi au moyen d'un ensemble d'indicateurs	*Cibles : entre parenthèses et en italique pour chaque indicateur* • 2023-2024 (première campagne de mobilité) : 1 348 fonctionnaires ont choisi de participer à la campagne de mobilité (*1 152*) • 78 personnes ont été réaffectées au terme de la campagne de mobilité • 46 % des fonctionnaires réaffectés ont changé de lieu d'affectation (*60 %*) • Les réaffectations au titre de la mobilité ont été traitées en 253 jours (*90 jours*).	En cours
	• Taux de satisfaction enregistrés dans l'Enquête sur la motivation du personnel en ce qui concerne les occasions de progresser sur le plan professionnel	• 2021 : 49 % 2023[b] :	
Responsabilité : des services de ressources humaines efficaces, reposant sur un cadre normatif offrant des moyens d'action et permettant une bonne gestion de la performance, une bonne gestion des risques liés aux ressources humaines et la bonne exécution des obligations visant à assurer la santé et le bien-être du personnel			
Politiques et services de gestion des ressources humaines	• Pourcentage des textes administratifs faisant l'objet d'une révision (politiques de ressources humaines)[c, d]	• 2021 : 56 % 2022 : 58 % 2023 : 59 %	En cours ; l'approche stratégique qui est suivie aux fins de la promulgation des textes administratifs repose sur un retour d'information de la part des clients concernant l'appui opérationnel reçu.
	• Satisfaction des clients en ce qui concerne l'appui opérationnel et les conseils qui leur ont été donnés[d]	*Cible : 75 % au minimum* • 2021 : 90 % 2022 : 91 % 2023 : 89 %	
Gestion de la performance	• Évaluation à 360 degrés : nombre d'indicateurs recueillis au moyen de l'outil d'enquête servant à l'évaluation et notes d'évaluation[c]	• 2022-2023 : note : 3,44 sur 4 (rapports) et 3,37 (auto-évaluation du (de la) responsable hiérarchique) 2023-2024 : 3,51 (rapports) et 3,42 (auto-évaluation du (de la) responsable hiérarchique)	En cours ; l'intégration du nouveau référentiel de valeurs et de comportements est en cours.

Domaine de résultats	*Indicateur*	*Valeurs[a], tendances et cibles*	*Évaluation des progrès accomplis*
	• Nombre et pourcentage d'affaires liées à la gestion et au suivi de la performance transmis au Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies[c]		
	• Hausse de la satisfaction des fonctionnaires dans l'Enquête sur la motivation du personnel en ce qui concerne l'aptitude des responsables hiérarchiques à régler les problèmes de performance	• 2021 : 69 % 2023[b] :	
Déontologie et intégrité	En cours. On trouvera des informations complètes sur la question dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale : période du 1er janvier au 31 décembre 2023 ».		
Santé mentale et bien-être	• Améliorer l'accès aux services relatifs à la santé mentale et au bien-être et la qualité de ces services au moyen de mesures coordonnées dans les domaines de la prévention, de la promotion et de la prise en charge de la santé mentale, renforcées par les axes transversaux que sont la direction, la communication de l'information et la participation	• Des directives actualisées concernant les indicateurs sont en cours d'élaboration et seront mises en œuvre par toutes les entités du Secrétariat sous la direction du (de la) responsable de la mise en œuvre du programme de santé mentale et de bien-être.	En cours
	• Promouvoir la santé mentale et le bien-être sur le lieu de travail : phase 2 du programme destiné aux dirigeants et aux gestionnaires	• La phase 2 du programme de promotion de la santé mentale sera lancée au quatrième trimestre de 2024.	En cours

Domaine de résultats	*Indicateur*	*Valeurs[a], tendances et cibles*	*Évaluation des progrès accomplis*
	• Hausse de la satisfaction des fonctionnaires dans l'Enquête sur la motivation du personnel en ce qui concerne l'attention portée par les responsables hiérarchiques à leur santé et à leur bien-être	• 2021 : 73 % 2023[b] :	

[a] Les valeurs des indicateurs utilisés pour décrire les progrès accomplis, la méthode statistique utilisée pour leur calcul et d'autres informations figurent dans le rapport annuel intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/79/584). Toutes les valeurs doivent être comprises comme étant celles enregistrées au 31 décembre de chaque année. Quand des mesures autres que celles figurant dans le rapport sur la composition du Secrétariat sont utilisées dans le présent rapport, leur source est citée expressément.

[b] Depuis 2017, le Secrétariat mène une enquête biennale sur la motivation du personnel, et certaines données recueillies à cette occasion sont intégrées dans le cadre de gestion des ressources humaines. L'édition 2023 de l'enquête a été retardée et sera lancée avant la fin de 2024 ; les résultats sont attendus au début de 2025. Le retard tient au fait qu'il a fallu apporter des améliorations à l'outil d'enquête utilisé par le prestataire externe, notamment la traduction de l'enquête dans les six langues officielles, et des changements visant à ce que le personnel sur le terrain puisse répondre à l'enquête au moyen d'appareils mobiles et à renforcer l'appui apporté aux entités pour qu'elles prennent des mesures correctrices une fois les résultats de l'enquête publiés. C'est pourquoi tous les indicateurs du tableau 1 datent de 2021.

[c] Indicateur en remplaçant un autre ou nouvel indicateur accompagné d'une explication figurant dans la section correspondante dans le rapport. Comme indiqué, il peut être nécessaire de remplacer des indicateurs ou d'en ajouter pour diverses raisons, notamment pour remédier à la non-disponibilité des données appartenant à des services autres que les services des ressources humaines, pour avoir un indicateur qui rendra mieux compte des résultats généraux ou de l'effet de certaines initiatives, ou pour aller dans le sens de l'amélioration continue du cadre de gestion des ressources humaines.

[d] Source des données : outil de suivi sur mesure élaboré par les services des ressources humaines pour rendre compte de l'indicateur choisi.

III. Diversité

Répartition géographique équitable

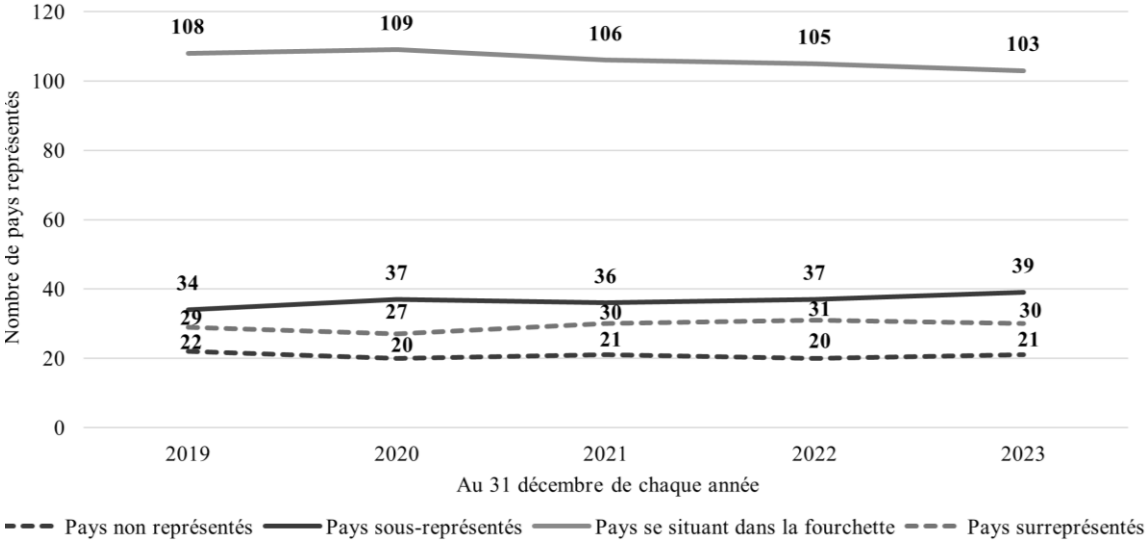
Objectif général

5. La répartition géographique équitable est ancrée dans l'Article 101 3) de la Charte des Nations Unies. Pour obtenir des résultats tangibles, des actions coordonnées sont menées dans les trois volets que sont les orientations, l'information et la prospection, et les partenariats. Par « orientations » on entend la fourniture d'outils, d'un appui et d'un suivi aux entités ; l'information et la prospection comprennent des activités visant à attirer des candidates et candidats qualifiés et venant d'horizons divers, tandis que dans le cadre des partenariats ciblés, le Secrétariat établit des partenariats avec les États Membres ayant pour objet la constitution de filières de recrutement de personnes qualifiées allant dans le sens de la diversité. Les trois volets devraient entraîner des améliorations à moyen terme et permettre de se rapprocher de l'objectif consistant à ce que la représentation de tous les États Membres se situe dans la fourchette optimale.

Progrès accomplis

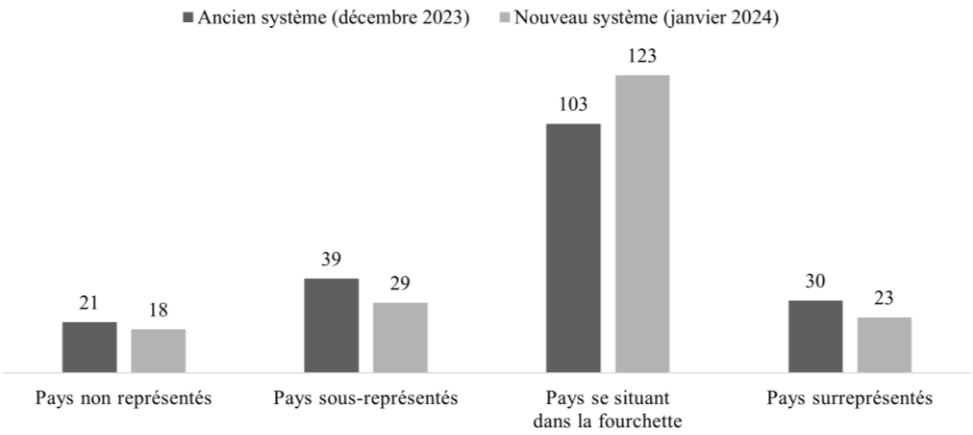
6. Les progrès concernant la répartition géographique équitable au cours de la période quinquennale 2019-2023 ont été lents, comme le montre la figure I.

Figure I
Nombre d'États Membres, par niveau de représentation (2019-2023)
(193 États Membres au 31 décembre 2023)



7. Dans sa résolution 77/278, l'Assemblée générale a décidé d'actualiser le système des fourchettes souhaitables au Secrétariat, avec effet au 1er janvier 2024, en augmentant le nombre de postes soumis au principe de la répartition géographique d'environ 34 % ; ceux-ci sont passés de 3 813 à 5 102. Ce changement a permis d'améliorer la répartition géographique, comme le montre la figure II.

Figure II
Effet de l'actualisation du système des fourchettes souhaitables sur la représentation des États Membres
(193 États Membres au 31 décembre 2023)



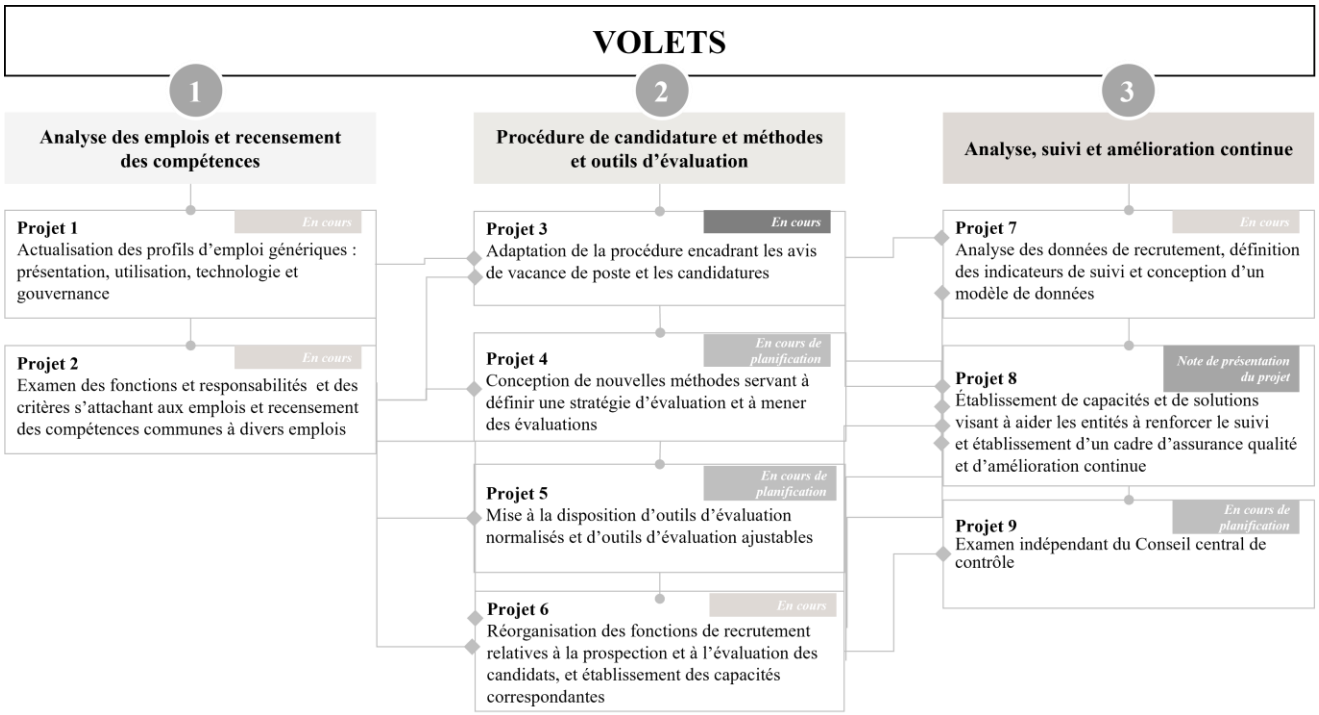
8. Comme indiqué dans les rapports précédents du Secrétaire général (par exemple dans le rapport publié sous la cote A/77/590), la lenteur des progrès accomplis tient à plusieurs raisons. Dans l'ensemble, comme le montre l'analyse figurant dans le présent rapport, les personnes originaires d'États surreprésentés ou figurant dans la fourchette optimale sont plus nombreuses à postuler et ont plus de chances d'être sélectionnées que celles originaires d'États non représentés ou sous-représentés. Cette situation est due à un ensemble de facteurs [2] qui ont entraîné des problèmes systémiques dans le dispositif de sélection du personnel, aggravés par les restrictions pesant sur les recrutements en raison de la situation financière (crise de liquidités) de l'Organisation.

9. En raison de ces lacunes systémiques, le Secrétariat s'est lancé dans une refonte de son dispositif de sélection du personnel, vieux de 14 ans, dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0, qui englobe les processus, les politiques, la technologie et le personnel et qui vise à mettre en place une approche respectant la lettre et l'esprit de l'Article 101 de la Charte et à faciliter les recrutements sur une base géographique aussi large que possible. La mise en œuvre du programme Sélection du personnel 2.0 est progressive et respecte un ensemble de principes : les

[2] a) L'absence de toute analyse inclusive et récente des emplois, qui permettrait d'actualiser les définitions d'emploi, de façon qu'elles englobent toutes les tâches accomplies par des membres de personnel de toute origine, et les qualifications attendues à cet égard ; b) la présence de rubriques inutiles dans le formulaire de candidature, lesquelles viennent alourdir la procédure ; c) un manque d'uniformité dans les connaissances linguistiques demandées, la façon dont les candidats évaluent eux-mêmes leur niveau linguistique et la façon dont les évaluations sont conduites ; d) la trop grande importance accordée aux années d'expérience professionnelle et aux diplômes lorsqu'il s'agit de prédire avec justesse l'aptitude des candidats à bien faire leur travail ; e) la charge trop lourde pesant sur les responsables des postes à pourvoir qui doivent, sans aide aucune, concevoir, préparer et mener la présélection et l'évaluation des candidatures ; f) les effets indésirables de l'entretien axé sur les compétences sur la réalisation de l'objectif de répartition géographique équitable ; g) les multiples contraintes présentes tout au long de la procédure de recrutement qui visent surtout à réduire le nombre des candidatures et non pas à trier rigoureusement les dossiers des candidates et candidats qualifiés ; h) le manque de capacités de suivi qui permettraient de recueillir en temps réel des données et d'examiner les différences de traitement entre sous-groupes démographiques à chaque étape du recrutement ; i) le fait que les différents acteurs du recrutement ne s'impliquent pas suffisamment dans les différentes étapes de la procédure.

emplois sont analysés selon une démarche inclusive et les critères retenus pour les emplois sont évalués à l'aune des fonctions à assumer ; les emplois font l'objet d'une publicité appropriée et l'égalité d'accès des candidates et candidats aux emplois et à l'information est garantie ; les méthodes d'évaluation sont adéquates et proportionnelles et il est procédé à un suivi pour atténuer les risques de partialité. Plus précisément, le programme se compose de trois volets regroupant plusieurs projets, qui sont décrits dans la figure III et qui ont une incidence à la fois sur la diversité et sur l'agilité.

Figure III
Présentation visuelle du programme Sélection du personnel 2.0



10. Les volets et les projets individuels sont définis de la sorte afin de faciliter un suivi rapide, la coordination, le contrôle et la gestion des risques. Les progrès réalisés dans le cadre des projets relevant du programme Sélection du personnel 2.0 sont décrits dans la section correspondante : le volet relatif à l'analyse des emplois et au recensement des compétences est décrit à la section Gestion prévisionnelle des besoins en personnel, le volet consacré à l'élargissement des méthodes d'évaluation et à la restructuration des fonctions relatives à l'évaluation des candidats est décrit à la section Acquisition de talents, et ainsi de suite. La crise des liquidités qui a marqué 2024 a retardé la mise en place de la structure d'appui du programme et partant le calendrier d'ensemble du programme.

11. L'élargissement du vivier de candidates et candidats qualifiés originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés reste un défi de taille. Le Secrétariat a donc mené une série d'activités d'information et de prospection afin d'attirer des personnes qualifiées. Pendant la période 2023-2024, il a mené sept campagnes d'information sur les médias sociaux, associé des partenaires majeurs, tels que le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les centres d'information des Nations Unies, aux activités d'information et de prospection pour des initiatives clés, telles que le programme Jeunes administrateurs et la promotion des métiers exercés par le personnel des Nations Unies à l'occasion de conférences et de

manifestations organisées par l'ONU. En outre, des offres d'emploi ont été diffusées chaque semaine à des partenaires clés et plus de 40 activités d'information virtuelles et en présentiel ont été organisées pour soutenir les domaines stratégiques prioritaires, notamment la répartition géographique équitable, la parité des genres et la prospection auprès des jeunes. Par ailleurs, le Secrétariat a à cœur d'établir des partenariats ciblés avec les États Membres non représentés ou sous-représentés, de façon à collaborer à des programmes de prospection et de renforcement des capacités. Ces efforts ont consisté à évaluer les besoins concernant les profils recherchés, à mener des activités de prospection ciblées et à constituer des filières de recrutement dans le but d'accroître le nombre de candidates et candidats qualifiés originaire d'États Membres non représentés ou sous-représentés. Des discussions sur les partenariats sont en cours avec d'autres États Membres.

12. On pourrait également envisager de mettre en place des mesures spéciales allant dans le sens de la répartition géographique équitable, qui pourraient constituer un levier majeur dans la réalisation de cet objectif.

Perspectives

13. Une stratégie actualisée concernant la répartition géographique équitable et définissant des mesures concrètes dans le cadre des volets affinés devrait être publiée au début de la période sur laquelle portera le prochain rapport. Le système de gouvernance du programme Sélection du personnel 2.0 a déjà été mis en place et le recrutement du personnel qui sera chargé du programme est en voie d'achèvement, mais les incidences financières seront mieux cernées à mesure que les projets relevant du programme sont exécutés et que les besoins se précisent. L'Assemblée générale sera informée des progrès accomplis et des ressources nécessaires dans le cadre des mécanismes budgétaires de l'Organisation. La crise de liquidités que traverse l'Organisation peut émousser l'effet du programme Sélection du personnel 2.0.

Parité des genres

Objectif général

14. Conformément à l'engagement pris par le Secrétaire général de donner l'exemple, la parité des genres, qui est au cœur de la stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies[3], a pour objet de parvenir à une représentation égale – définie comme une fourchette proche de la parité numérique – des femmes et des hommes dans les organisations d'ici à 2028, à tous les niveaux. La stratégie est mise en œuvre de manière progressive au Secrétariat : la phase 1, axée sur le personnel recruté sur le plan international, est en cours, tandis que la phase 2, relative au personnel recruté sur le plan local, n'a pas encore commencé. La stratégie prévoit également des mesures visant à attirer des femmes, à les aider à se perfectionner et à les inciter à rester au service de l'Organisation.

Progrès accomplis

15. Compte tenu du champ d'application de la phase 1 de la stratégie sur la parité des sexes, le pourcentage de femmes a atteint 44,8 % en 2023 au Secrétariat, soit une amélioration de 1,3 point de pourcentage par rapport à 2022 et de 2,7 points de pourcentage par rapport à 2021. Le nombre d'entités qui sont parvenues à la parité des genres a également augmenté, passant de 36 en 2021 à 39 en 2023. Le Secrétariat a l'intention de continuer sur sa lancée et devrait parvenir à la parité au cours des

[3] https://www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/system-wide-strategy (en anglais seulement).

prochaines années. En ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et les autres présences politiques, la proportion de femmes occupant des postes à responsabilité (P-5 et au-delà) est passée de 29,3 % en 2019 à 35,8 % en 2023. En juin 2023, 38 % des chefs et chefs adjoints de mission étaient des femmes.

16. Un examen externe récent[4] de la stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies a permis de recenser les domaines dans lesquels des progrès avaient été faits et les problèmes qui continuaient de se poser dans le système des Nations Unies, Secrétariat compris. Parmi les réalisations notables, on peut citer le fait que la parité a été atteinte (et maintenue) plus tôt que prévu aux postes à responsabilité, notamment au Conseil de direction, dans le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et parmi les fonctionnaires ayant rang de secrétaire général(e) adjoint(e). La faible représentation des femmes dans les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et les autres présences politiques est préoccupante. Pour accélérer le rythme des progrès, depuis 2020, le Secrétariat a pris des mesures temporaires spéciales afin de faciliter les décisions de recrutement dans les entités qui n'avaient pas encore atteint la parité des genres, mesures jugées probantes d'après l'examen externe. En outre, depuis 2014, le Secrétariat a pris des mesures de prospection ciblées et mis en place une filière de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction, qui soutient la nomination de femmes à des postes à responsabilité [de P-5 à Secrétaire général(e) adjoint(e)] dans ces entités. Depuis la création de cette filière, 87 femmes ont été sélectionnées et, pour la seule année 2023, 13 femmes ont été engagées, soit le nombre le plus élevé en une seule année. L'effet de ces mesures est manifeste si l'on considère le fait que les femmes sont relativement mieux représentées dans les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et les autres présences politiques à partir de la classe P-5 jusqu'au rang de secrétaire général(e) adjoint(e) : elles occupent 35,8 % de ces postes, contre 32,9 % des postes, toutes classes confondues, dans ce groupe d'entités. Le Secrétariat a également pris des mesures pour recenser les obstacles à l'augmentation du nombre de femmes déployées et pour favoriser l'instauration d'un milieu sûr et favorable. Les initiatives comprennent la mise en œuvre des lignes directrices pour la création d'un environnement porteur dans le système des Nations Unies et des lignes directrices spécifiques au terrain pour un environnement favorable pour le système des Nations Unies, la mise en place de réseaux de femmes, la publication d'une circulaire du Secrétaire général sur les coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de genre au Secrétariat (ST/SGB/2023/3) et le renforcement des capacités. L'Initiative Elsie pour la participation des femmes aux opérations de paix a permis d'améliorer les conditions de vie dans plusieurs opérations de maintien de la paix[5], les logements, les sanitaires et les espaces de loisirs ayant été conçus selon une approche tenant compte des questions de genre.

---

[4] Consultable à l'adresse suivante : www.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/External-review-of-the-SGs-System-wide-strategy-on-gender-parity-en.pdf (en anglais seulement).

[5] Des informations complémentaires sur l'analyse des questions de genre figurent dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographique relatives au personnel » (A/79/584) ; on trouvera également un complément d'informations sur les initiatives propices à l'inclusion des femmes dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1er juillet 2022 au 30 juin 2023 et budgets pour l'exercice allant du 1er juillet 2024 au 30 juin 2025 » (A/78/726).

Perspectives

17. Les progrès accomplis ne pourront être pérennisés que si les fonctionnaires partant à la retraite sont remplacés par des femmes. Les entités qui ont pris le plus de retard en matière de parité des genres continueront de bénéficier d'un appui sur mesure, notamment par le biais de mesures temporaires spéciales. Le Secrétariat continuera également d'œuvrer en faveur de l'égalité et de la pleine inclusion des femmes et des hommes, le but étant de recueillir les gains d'efficacité et de productivité que produit tout personnel composé à égalité de femmes et d'hommes. Il convient tout particulièrement de noter que la mise en œuvre de la phase 2 de la stratégie sur la parité des sexes, qui porte sur le personnel recruté sur le plan local, commencera pendant la période sur laquelle portera le prochain rapport.

Rajeunissement des effectifs

Objectif général

18. Souhaité depuis longtemps par l'Assemblée générale, le rajeunissement des effectifs a gagné en importance du fait qu'il importe de plus en plus de doter l'Organisation de compétences et de points de vue nouveaux pour répondre aux problèmes mondiaux actuels et émergents. En conséquence, le Secrétariat s'efforce d'agir simultanément dans quatre directions : maintien d'une optique de rajeunissement dans toutes les activités liées aux ressources humaines, en particulier pour ce qui est du recrutement et de la prospection, toutes catégories de personnel confondues ; amélioration de l'effet des programmes de recrutement axés sur les jeunes, comme demandé par l'Assemblée dans sa résolution 77/278 ; activités d'information visant à ce que des postes de début de carrière cadrant avec les mandats soient proposés ; création d'un environnement propice à la diversité générationnelle au Secrétariat.

Progrès accomplis

19. Une culture inclusive, respectueuse et solidaire où se côtoient toutes les générations, y compris les plus jeunes, quel que soit leur mode de travail, encourage les jeunes à rejoindre l'Organisation et incite les jeunes fonctionnaires déjà en poste à rester au service de l'Organisation.

20. En outre, la compréhension des facteurs qui influent sur la moyenne d'âge au Secrétariat[6] et une approche nuancée de la gestion des talents visant à recruter, toutes classes confondues, des personnes dont l'âge au moment de l'entrée en fonctions est inférieur à l'âge moyen (en 2023, l'âge moyen des candidats externes au moment du recrutement était de 41,9 ans pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur), à constituer des filières de recrutement ouvertes aux jeunes, à lever les obstacles qui empêchent les jeunes de postuler et d'être pris en considération, et à tirer parti des prévisions concernant les départs à la retraite, entre autres, influeront probablement sur la diversité générationnelle au fil du temps. Grâce à diverses modalités, telles que les modalités de travail aménagées, le congé parental, les avantages et prestations, l'Organisation continue de se positionner comme un employeur de choix.

[6] Le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/79/584), soumis en même temps que le présent rapport, donne une analyse détaillée de l'âge des fonctionnaires, dont les principaux points ont été repris dans le présent rapport.

21. Au cours de la période considérée, le Secrétariat a mené des analyses sur les filières de sélection destinées aux jeunes et sur les voies par lesquelles les jeunes peuvent trouver un emploi au Secrétariat.

22. En 2023, une évaluation du programme Jeunes administrateurs a été réalisée, comme demandé par l'Assemblée générale au paragraphe 33 de sa résolution 77/278. L'évaluation a confirmé que le programme facilitait l'affectation des candidats âgés d'environ 32 ans, mais qu'il avait un effet de levier limité, étant donné que, selon le mandat qui avait été fixé, seuls 11 % environ des 5 102 postes soumis au principe de la répartition géographique avaient été pourvus par le biais du programme et que l'âge moyen de l'affectation à tel ou tel poste se situait à l'extrémité supérieure de la fourchette (tranche d'âge des moins de 35 ans). En ce qui concernait l'efficience, il y a eu des améliorations, telles que la réduction du temps nécessaire pour établir les listes de réserve, mais il convient de continuer de perfectionner le système et les processus, en particulier l'administration des tests, les informations fournies aux candidates et candidats, la prospection et la mise en concordance des compétences linguistiques demandées avec le Cadre des Nations Unies pour les langues.

23. Parmi le personnel détaché à titre gracieux[7], 36,9 % (966) de tous les experts associés engagés au cours des cinq dernières périodes biennales, c'est-à-dire entre 2014 et 2023, ont accédé à des postes de fonctionnaire, 27,4 % ayant bénéficié d'un engagement de durée déterminée, c'est-à-dire que leur recrutement à un poste de fonctionnaire a été soumis au dispositif de sélection du personnel[8]. Parmi les experts associés nommés à des postes de fonctionnaire au cours des cinq dernières périodes biennales, 71,1 % avaient entre 25 et 34 ans et 28,9 % entre 35 et 49 ans. La moyenne d'âge des anciens experts associés recrutés à la classe P-2 était de 33,2 ans, ce qui était légèrement inférieur à l'âge moyen, 34,4 ans, des fonctionnaires du Secrétariat entrés en fonctions à cette classe. À la classe P-3, la moyenne d'âge des anciens experts associés était également de 33,2 ans, alors que l'âge moyen des fonctionnaires du Secrétariat entrés en fonctions à cette classe était de 40,3 ans[9]. Ces chiffres indiquent que la filière de recrutement des experts associés est prometteuse et va dans le sens de l'objectif de rajeunissement, mais il est manifeste que la grande majorité des experts associés ne sont pas nommés à des postes de fonctionnaire.

24. Les nominations concernant les fonctionnaires en poste ont également fait l'objet d'une attention particulière, notamment pour ce qui est de l'effet de l'instruction administrative ST/AI/2010/3/Rev.1 sur le système de sélection du personnel, publiée en juillet 2022, qui a supprimé les conditions qui empêchaient les fonctionnaires en poste de faire acte de candidature à des postes autres que ceux de la même classe ou à la classe immédiatement supérieure. L'examen des effets produits par cette circulaire entre le 1er juillet 2022, date de son entrée en vigueur, et le 30 juin 2024 a montré que les candidatures internes à des postes dont la classe était supérieure de deux classes ou plus à la classe des postes occupés par les candidats représentaient un peu moins de 5 % du nombre total des candidatures, mais que seuls 11 fonctionnaires recrutés sur le plan international avaient été sélectionnés, ce qui représentait 0,5 % du nombre total des sélections.

---

[7] Pour une analyse détaillée, voir A/79/581, par. 61 à 67, où figurent des informations succinctes sur les experts associés nommés à des postes de fonctionnaire. Il n'a pas encore été possible de procéder à une analyse des données concernant les stagiaires nommés à des postes de fonctionnaire, car les données relatives aux stagiaires n'ont pas été consignées de manière cohérente dans les progiciels de gestion intégrés.

[8] Voir ST/AI/2010/3/Rev.3.

[9] Au 31 décembre 2023, à l'exclusion du personnel temporaire pour les réunions.

Perspectives

25. Pour que ses effets se fassent véritablement sentir, il faut que le rajeunissement demeure un objectif des recrutements. La modernisation des profils d'emploi qui est en cours dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0 est axée sur les connaissances, les compétences et les aptitudes, et non sur les années d'expérience et des critères d'éligibilité restrictifs, et contribuera à éliminer les obstacles auxquels se heurtent les personnes se portant candidates à des postes dans l'Organisation. En outre, il est essentiel de veiller à ce que les profils d'emploi rendent véritablement compte des fonctions s'attachant à tel ou tel emploi et indiquent les compétences requises dans les domaines du numérique, des données et de l'innovation, de sorte que les jeunes soient incités à rejoindre l'Organisation. Les titres fonctionnels qui incluent les termes « junior » ou « débutant » pour les postes de classe P-1 ou P-2 peuvent souligner davantage ce changement. Lancé en 2023 pour aider les équipes chargées du recrutement à adopter des pratiques de recrutement équitables et inclusives, le programme de certification des responsables des postes à pourvoir pourrait être élargi, sous réserve de la disponibilité des fonds, de façon à doter les responsables des postes à pourvoir de compétences d'évaluation prospective des candidats. Des activités de prospection visant à attirer des jeunes seront également menées dans des formats et avec un contenu adaptés pour faire progresser l'objectif du rajeunissement.

26. Les programmes et les filières de recrutement visant à attirer des jeunes font l'objet d'évaluations qui permettront d'intégrer les enseignements tirés et d'en garantir l'efficacité. Amorcée comme suite à l'examen demandé par l'Assemblée générale au paragraphe 52 de sa résolution 77/278, la restructuration du programme de stages, qui est présentée dans un rapport distinct (A/79/566/Add.1), peut également être propice à la diversité générationnelle au Secrétariat.

27. Enfin, en ce qui concerne l'instauration d'un environnement porteur, il convient de noter que le Secrétariat propose déjà des programmes appréciés par les jeunes, tels que ceux portant sur la mobilité, les modalités de travail aménagées, la santé mentale et le bien-être, le mentorat et le coaching, mais qu'il conviendrait peut-être de faire mieux connaître. Il importe de doter le personnel d'encadrement du savoir-faire voulu pour diriger de manière inclusive dans un environnement de travail multigénérationnel. Il faut également mettre en place des mécanismes de suivi des progrès et de l'efficacité des initiatives en faveur des jeunes pour que l'Organisation continue d'être vue comme un employeur attrayant.

Multilinguisme

Objectif général

28. Mis en place en mars 2024, le Cadre stratégique des Nations Unies sur le multilinguisme[10] réaffirme l'attachement du Secrétaire général au multilinguisme et prévoit l'intégration des considérations linguistiques dans tous les aspects des activités du Secrétariat. Dans sa résolution 78/330 sur le multilinguisme, l'Assemblée générale a soutenu cette vision et s'est également félicitée que le Cadre des Nations Unies pour les langues ait été récemment mis au point et ait pour but de parvenir à une plus grande cohérence dans l'apprentissage et l'enseignement des langues et l'évaluation des compétences linguistiques dans l'ensemble de l'Organisation. La mise en œuvre intégrale des mandats existants en matière de formation linguistique

[10] Disponible à l'adresse suivante : https://www.un.org/dgacm/sites/www.un.org.dgacm/files/french_un_strategic_framework_on_multilingualism_web.pdf.

se poursuivra également avec une offre adaptée aux besoins des fonctionnaires du Secrétariat.

Progrès accomplis

29. Au cours de la période considérée, l'accent a été mis sur l'intégration du multilinguisme et du Cadre des Nations Unies pour les langues (ST/SGB/2023/2) dans tous les mécanismes de gestion des ressources humaines. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général de 2021 intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/76/570 et A/76/570/Corr.1), il a été constaté que le plus souvent, les candidatures étaient rejetées pour de multiples raisons (qui pouvaient concerner plusieurs critères comme l'expérience professionnelle ou les compétences linguistiques), indépendamment du niveau de représentation géographique du pays de nationalité des candidats. En ce qui concerne les candidatures éliminées uniquement sur la base des compétences linguistiques, les taux d'élimination étaient de 21,9 % pour les personnes originaires d'États Membres non représentés, de 23,7 % pour celles originaires d'États Membres sous-représentés, de 30 % pour celles originaires d'États Membres se trouvant dans la fourchette optimale et de 22,6 % pour celles originaires d'États Membres surreprésentés. Pour régler ce problème, dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0, le Secrétariat a lancé un projet visant à faire cadrer les critères linguistiques et les évaluations des compétences linguistiques avec les dispositions du Cadre des Nations Unies pour les langues. Il s'agit de remplacer les concepts et les approches actuellement utilisés dans la procédure de recrutement par le Cadre des Nations Unies pour les langues, de recalibrer l'évaluation et l'examen des compétences linguistiques des candidats par rapport aux niveaux de langue définis dans le Cadre, d'intégrer la nouvelle approche dans tous les systèmes et processus et d'établir des orientations complètes sur les critères linguistiques à l'intention de toutes les parties intéressées. La conception du projet est en voie d'achèvement et la mise en œuvre des changements se fera de manière progressive à partir de 2025.

30. En ce qui concerne la formation linguistique, le Secrétariat a continué d'offrir des cours de langue dans les six langues officielles reposant sur une combinaison dynamique de méthodes : cours proposés au titre du cadre de formation linguistique, formation individualisée, didacticiels d'enseignement des langues, projets de formation des formateurs au multilinguisme et mémorandums d'accord avec des prestataires externes. En 2023, 170 offres de ce type ont été proposées aux personnes ayant le doit de suivre des cours de langue au Siège, à New York, et 147 au personnel des entités basées à Genève. Après l'engouement suscité par les cours de langue proposés en ligne du fait de la pandémie, le nombre d'offres et d'inscriptions s'est infléchi en 2023. Toutefois, l'offre, telle que le programme de tutorat en chinois et les cours de communication individualisés, s'est diversifiée, compte tenu des différents styles d'apprentissages et des besoins institutionnels.

Perspectives

31. Le Secrétariat continuera à intégrer la diversité linguistique dans les processus liés aux ressources humaines, y compris la sélection du personnel, afin d'harmoniser l'évaluation, l'apprentissage et l'enseignement des langues dans tous les lieux d'affectation. Plus précisément, la mise en œuvre progressive du projet visant à faire concorder les critères linguistiques appliqués aux emplois avec le Cadre des Nations Unies pour les langues améliorera le système de recrutement : a) les responsables des postes à pourvoir disposeront d'orientations supplémentaires qui les aideront à définir clairement et objectivement les niveaux de compétence linguistique réellement nécessaires à l'exécution des tâches prévues pour tel ou tel emploi ; b) les candidates et candidats seront mieux à même d'évaluer leurs aptitudes linguistiques. En outre,

au cours de la période sur laquelle portera le prochain rapport, de nouvelles offres d'apprentissage novatrices, des approches pédagogiques et des initiatives liées au multilinguisme seront mises en place pour soutenir le multilinguisme et la mise en œuvre du Cadre des Nations Unies pour les langues.

Inclusion du handicap

Objectif général

32. En 2019, le Secrétaire général a lancé la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap dans le système des Nations Unies[11], dont l'objectif est de parvenir à l'égalité de situation pour les personnes handicapées et de favoriser une culture de l'inclusion dans le système des Nations Unies. La Stratégie souligne que la prise en compte systématique des questions relatives au handicap, combinée à des mesures ciblées, est essentielle pour parvenir à l'inclusion et à l'autonomisation des personnes handicapées et leur permettre ainsi d'exercer leurs droits fondamentaux. En outre, elle préconise une approche intersectionnelle pour traiter les conséquences structurelles et dynamiques de la discrimination.

Progrès accomplis

33. Au cours de la période considérée, le Secrétariat a mené des activités qui allaient dans le sens de cette Stratégie. Il a donné la priorité aux mesures d'autonomisation visant à combler le fossé existant entre les fonctionnaires. L'écart que dénotaient les résultats de l'Enquête sur la motivation du personnel menée en 2021 était décourageant : il y avait une différence de 13 points de pourcentage entre les personnes en situation de handicap et les autres concernant ce fossé. Au cours de la période considérée, des lignes directrices relatives aux aménagements raisonnables ont été publiées afin de faciliter l'égale participation des personnes en situation de handicap. Elles énumèrent les différents types d'aménagements et en clarifient les modalités d'application en termes pratiques. Une vidéo explicative a été publiée et des séminaires en ligne ont été organisés tout au long de l'année pour faire connaître l'existence de ces lignes directrices. Les lignes directrices sont complétées par un échéancier cible pour l'examen rapide des demandes et par un mécanisme de suivi permettant d'avoir une vue d'ensemble de la mise en œuvre dans toutes les entités, de suivre les progrès, de mesurer l'impact et de prendre des mesures correctrices, si nécessaire.

34. Dans le domaine du recrutement, en 2023, les avis de vacance de poste ont été modifiés pour inciter les personnes en situation de handicap à postuler. Depuis août 2022, les candidates et candidats sont appelés à indiquer dans Inspira s'ils ont besoin d'aménagements particuliers liés à un handicap ; avant cela, le Secrétariat ne disposait pas de chiffres de référence et n'était pas en mesure de suivre le taux d'emploi des personnes handicapées ; l'outil était certes plus fiable mais ne donnait pas des résultats nécessairement exacts en ce sens qu'il y avait un risque de sous-déclaration puisque c'était les candidats qui indiquaient être en situation de handicap ou non. En conséquence, en 2023, 3 387 personnes ont dit être en situation de handicap et 108 d'entre elles ont été sélectionnées, ce qui correspond à un taux de sélection de 3,2 %.

35. Enfin, une évaluation a montré qu'il y avait moyen d'améliorer les ressources d'apprentissage du Secrétariat pour les rendre plus accessibles. L'application des recommandations a commencé, notamment en ce qui concerne les cours mis au point en interne. L'accessibilité du portail des carrières de l'ONU a été améliorée afin de

[11] https://www.un.org/fr/content/disabilitystrategy/.

permettre aux personnes en situation de handicap de consulter plus aisément les offres d'emploi.

Perspectives

36. Le Secrétariat continuera de renforcer son dispositif de suivi du personnel, qui l'aide à élaborer, sur la base de données, des mesures visant à intégrer systématiquement les personnes en situation de handicap dans tous les domaines d'activité de l'Organisation. Il prendra également des mesures afin de garantir des progrès tangibles dans la mise en œuvre de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. Les initiatives prévues consisteront à améliorer le degré de satisfaction et le bien-être des personnes en situation de handicap, à réviser la circulaire du Secrétaire général sur l'emploi de personnes handicapées (ST/SGB/2014/3), en veillant à ce qu'elle aille dans le sens de Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap, à mettre en place des mécanismes institutionnels qui garantissent un financement adéquat, l'amélioration de l'accessibilité et le suivi des demandes d'aménagements raisonnables, et à recruter un plus grand nombre de personnes en situation de handicap en lançant un programme de recrutement et de rétention axé sur les jeunes et les personnes originaires des pays en développement.

Information et prospection

Objectif général

37. Une stratégie de prospection permet à l'Organisation de s'adresser activement aux candidates et candidats potentiels avant même que des postes soient disponibles, et ainsi de constituer de solides viviers de candidats et de solides filières de recrutement. Elle vise à améliorer la qualité et la diversité des candidatures en ciblant les personnes ayant les qualifications et l'expérience nécessaires pour exercer les fonctions actuellement nécessaires et les fonctions qui le deviendront. Il importe de nouer des partenariats ciblés avec les États Membres pour déterminer les particularités culturelles et nationales dont il faut tenir compte dans les activités de prospection. Des activités de prospection cohérentes aident également à construire une image positive et montrent que l'Organisation a à cœur d'attirer des personnes venant de divers horizons et de les aider à se perfectionner, ce qui est essentiel pour faire progresser l'ONU 2.0 et atteindre les objectifs en matière de diversité.

Progrès accomplis

38. Le Secrétariat s'est attaché à attirer des personnes hautement qualifiées et en nombre suffisant pour pourvoir les postes vacants et atteindre les objectifs en matière de diversité. Pendant la période considérée, il s'est employé à nouer des partenariats ciblés avec certains États Membres, de façon à collaborer à des programmes de prospection et de renforcement des capacités. Ces efforts ont consisté à évaluer les besoins, à mener des activités de prospection ciblées et à constituer des filières de recrutement dans le but d'augmenter le nombre de candidates et candidats qualifiés originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés. À ce jour, un accord de partenariat ciblé a été conclu avec un État Membre. Les discussions sont en cours sur d'autres partenariats.

39. Le portail des carrières de l'ONU demeure un outil de prospection essentiel et reçoit environ 8 millions de visites par an. En novembre 2023, un portail repensé a été mis en service, positionnant l'Organisation comme un employeur inclusif à même d'attirer des personnes de talent venant de divers horizons. Il fait une place centrale aux témoignages et propose une interface intuitive pour faciliter l'accès aux offres d'emploi et des vidéos dans les six langues officielles présentant divers métiers exercés par le personnel de l'Organisation. Les comptes utilisés par le personnel du

portail des carrières pour mener des campagnes multilingues sur les médias sociaux ont près d'un million d'abonnés et ciblent des personnes venant de divers horizons. Des activités de prospection ciblées visant à attirer les jeunes continueront à faire progresser les objectifs fixés en matière de rajeunissement des effectifs.

40. Les initiatives visant à renforcer les capacités de prospection comprennent des réunions organisées avec diverses entités et une nouvelle boîte à outils « UN Careers » a été lancée en 2023 pour les doter d'outils pratiques de prospection. Des activités stratégiques de prospection ont également été menées, telles que le webinaire United Nation Careers Livestream organisé à l'intention des étudiantes et étudiants et de toutes les personnes récemment diplômées originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés et la participation à des salons de l'emploi virtuels axés sur les femmes et sur les personnes en situation de handicap. Le groupe de prospection de l'Initiative Unité d'action des Nations Unies, connu sous le nom de OneUN Talent Outreach Group, permet aux entités du système des Nations Unies de mettre en commun les meilleures pratiques et de mutualiser les ressources : en 2023, il a ainsi organisé quatre webinaires sur des sujets tels que les données et la transformation numérique et l'environnement et les changements climatiques.

41. Les améliorations apportées au système et les activités de promotion du vivier mondial de talents des Nations Unies ont permis d'augmenter le nombre d'abonnés : en juillet 2024, ceux-ci étaient plus de 235 000 et l'on dénombrait 193 nationalités parmi eux, plus de 30 000 d'entre eux étaient originaires d'États Membres sous-représentés et l'on comptait 48 % de femmes. Les équipes de recrutement peuvent désormais accéder aisément au vivier de talents dans le système de recrutement Inspira afin de mieux faire connaître leurs offres d'emploi auprès de diverses personnes.

Perspectives

42. L'accent continuera d'être mis sur les partenariats avec les États Membres non représentés ou sous-représentés et sur la collaboration avec des partenaires clés, tels que le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, les centres d'information des Nations Unies, les universités et les associations professionnelles. Le renforcement des outils de prospection et l'élaboration d'une offre employeur convaincante qui met en valeur l'évolution de carrière, la mobilité, les possibilités d'apprentissage, un ensemble d'indemnités et avantages compétitifs et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée seront des éléments clés. Il importe d'intégrer l'offre employeur dans toutes les activités de recrutement.

43. Pour élargir les activités de prospection, il convient de disposer de plus de ressources afin d'assurer une coordination efficace et de faire progresser la répartition géographique équitable, la parité des genres, l'inclusion des personnes en situation de handicap et l'inclusion des jeunes. Il est également essentiel d'attirer des personnes dotées de capacités clés pour l'avenir qui cadrent avec l'ONU 2.0.

Éradication du racisme sur le lieu de travail

Objectif général

44. Le plan d'action stratégique visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies décrit une série de mesures visant à lutter contre le racisme au Secrétariat dans les quatre domaines suivants : la culture institutionnelle, les opérations et les pratiques de gestion, les systèmes, y compris les structures et les politiques, et les mécanismes internes de responsabilité et de traitement sûr des plaintes. Le plan a été approuvé par

les États Membres et sa mise en œuvre est coordonnée par le Bureau de la lutte antiraciste, qui a été créé en décembre 2023.

Progrès accomplis

45. Un réseau mondial de 181 champions et championnes de la lutte antiraciste et de suppléants a été créé et impulse le changement au niveau des entités. Des activités de sensibilisation sont régulièrement organisées sous différentes formes, telles que des réunions-débats, des dialogues et des activités de formation sur la lutte contre le racisme, afin d'informer, d'éduquer et d'outiller le personnel. Le dispositif de sélection du personnel fait l'objet d'ajustements, notamment en ce qui concerne les entretiens et les autres méthodes d'évaluation, et il en est de même pour ce qui est de la formation et des orientations relatives à la réduction des préjugés raciaux destinées aux équipes de recrutement. Des modifications visant à définir clairement la discrimination raciale font actuellement l'objet de consultations en vue de leur incorporation à la circulaire du Secrétaire général sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8). Les activités de sensibilisation menées auprès des parties participant à l'administration de la justice se sont intensifiées afin que s'instaure un climat dans lequel le racisme et la discrimination raciale peuvent être signalés sans crainte, les enquêtes progresser plus rapidement et les mécanismes de justice raciale être améliorés.

Perspectives

46. Le Secrétaire général présentera un rapport distinct à l'Assemblée générale dans lequel on trouvera notamment des informations sur les améliorations apportées au plan d'action stratégique visant à éradiquer le racisme et sur la conférence mondiale des championnes et champions de la lutte antiraciste des Nations Unies, conformément aux paragraphes 5, 6, 7, 8, 11 et 12 de la section 12 de la résolution 78/253.

IV. Agilité

Gestion prévisionnelle des besoins en personnel

Objectif général

47. Une bonne gestion prévisionnelle des effectifs doit permettre à l'Organisation de préparer en amont la main-d'œuvre de demain. Elle suppose de bien comprendre l'articulation entre les mandats et les stratégies, le contexte organisationnel, les tendances concernant l'offre et la demande de qualifications et de compétences, les évolutions démographiques et les transformations technologiques. On a ainsi mis en place une approche holistique de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, dont l'objectif stratégique, interorganisationnel et à long terme est de permettre à chaque entité d'assurer la gestion prévisionnelle de ses effectifs, par la fourniture de conseils pratiques, de services d'appui et de directives, et ce, en lien avec la procédure budgétaire. Des capacités de gestion des données relatives aux ressources humaines, d'informatique décisionnelle et d'analyse et un ensemble de valeurs et de comportements prospectifs et propices à la mise en place et au maintien d'une culture institutionnelle favorable viennent compléter les efforts entrepris.

Progrès accomplis

48. Les mesures destinées à doter l'Organisation d'un personnel agile et paré pour l'avenir, conformément à la vision exposée dans l'initiative ONU 2.0 du Secrétaire

général, se poursuivent et comprennent notamment un projet visant à moderniser les profils d'emploi du Secrétariat en les axant sur les savoir-faire nécessaires – éléments de base du recrutement – dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0. Il s'agit en particulier d'établir de nouveaux profils d'emploi, d'intégrer des capacités transversales utiles pour l'avenir aux profils existants et de revoir les profils d'emploi devenus obsolètes. En 2023, on a établi une procédure et des directives relatives à l'analyse prospective des emplois fondée sur les compétences en vue de mettre au point de nouveaux profils d'emploi dans des domaines prioritaires, comme la transformation numérique. La concrétisation de l'ambition incarnée par l'ONU 2.0 repose sur les cinq axes de changement, qui désignent un ensemble de savoir-faire modernes (aussi appelés « capacités prioritaires » dans le présent rapport) qui sont susceptibles d'amplifier l'action menée par les entités des Nations Unies à l'appui des États Membres. Au cours de la période considérée, des profils d'emploi ont été établis dans divers domaines, notamment les données et la transformation numérique, la cybersécurité, la protection des données et de la confidentialité, la communication stratégique et le climat, la paix et la sécurité. Les nouveaux profils et capacités prioritaires sont utilisés dans les avis de vacance de poste pour doter l'Organisation des talents et des savoir-faire voulus. Ils sont d'ailleurs de plus en plus employés : par exemple, la proportion d'avis de vacance faisant référence aux capacités en matière de données est passée de 24 % en 2021 à 32 % en 2023, tandis que la proportion d'avis de vacance intégrant la transformation numérique et l'innovation au nombre des capacités prioritaires a enregistré une progression plus modeste, de 7 % et 14 %, respectivement, en 2023.

49. Pour aider les entités à acquérir les capacités voulues, une trousse d'information sur les capacités prioritaires attendues du personnel a été publiée en 2024 ; on y trouve notamment une feuille de route, un aperçu des éléments facilitateurs, des scénarios et des exemples pratiques, ainsi qu'une liste de ressources complémentaires à l'usage des entités. Des séances d'information et des ateliers ont continué d'être organisés à l'intention des entités.

50. En 2023, un nouveau portail d'information sur le personnel du Secrétariat a été lancé à l'intention de tous les États Membres et des membres du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. La deuxième phase du projet, en cours, a pour objectif de transférer systématiquement sur le portail toutes les données de base relatives au personnel, y compris les données qui ne sont actuellement communiquées à l'Assemblée générale que sous forme de documents imprimés (rapports sur la composition du Secrétariat et données démographiques sur le personnel). La publication de données sur une plateforme d'informatique décisionnelle moderne, jalon crucial de la transformation numérique de l'information sur les ressources humaines, permettra d'axer les rapports sur les données à plus forte valeur ajoutée qui seront tirées des analyses de tendances, comme demandé dans la résolution 77/278.

51. La mise en œuvre du référentiel de valeurs et de comportements s'est poursuivie. Depuis 2023, l'un des principaux domaines d'action à cet égard est le recours aux sciences comportementales, qui est l'un des cinq axes de changement. Plusieurs ateliers pratiques sur le changement réunissant des équipes issues d'un échantillon représentatif d'entités ont été facilités. Les solutions conçues, mises à l'essai et évaluées durant ces ateliers pourront être mises en œuvre une fois que les valeurs et les comportements auront été pleinement intégrés dans les procédures correspondantes de gestion des ressources humaines.

Perspectives

52. Le Secrétariat poursuivra ses activités de gestion des talents afin de continuer à se doter des compétences qu'il aura déterminées lors de la planification stratégique des effectifs, et continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures d'appui opérationnel destinées à aider les entités à planifier leurs besoins en personnel. Dans le cadre du processus itératif qu'est la planification stratégique des effectifs, il évaluera régulièrement ses futurs besoins en personnel en tenant compte de l'évolution des mandats et des stratégies, de ses besoins en compétences et en aptitudes, des mutations démographiques et des transformations technologiques. Il s'emploiera en outre à établir de nouveaux profils d'emploi et à actualiser plus de 450 profils existants, pour la plupart obsolètes, couvrant plus de 2 500 types d'emplois dans l'Organisation, tâche d'envergure qu'il compte mener à bien d'ici à 2026 en mettant à profit la technologie, sous réserve que des ressources suffisantes soient disponibles. Il est primordial que des efforts ciblés et soutenus soient menés par les parties prenantes de toutes les entités pour moderniser les effectifs en temps utile et à l'échelle voulue.

Acquisition de talents

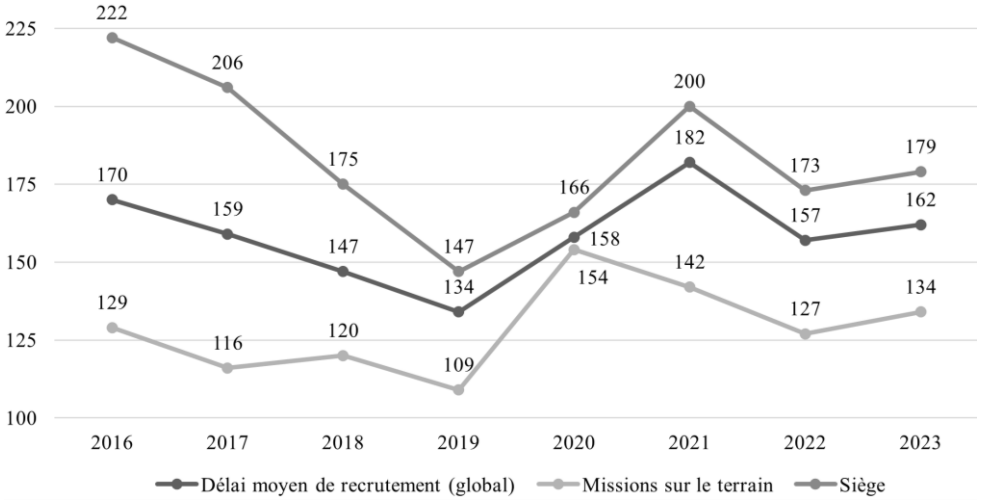
Objectif général

53. Comme indiqué au paragraphe 9, le Secrétariat a entrepris une refonte de son dispositif de sélection du personnel en lançant le programme Sélection du personnel 2.0, approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 77/278. L'objectif final est de mettre en place un système de sélection efficace, équitable, efficient et souple qui permette de recruter du personnel sur une large base géographique. Le nouveau dispositif contribuera donc à l'objectif de diversité, tout en occupant une place centrale dans la mise en œuvre de l'objectif d'agilité.

Progrès accomplis

54. Les initiatives visant à réduire les délais de recrutement ont donné des résultats mitigés ces dernières années, comme le montre la figure IV.

Figure IV
Durée moyenne du recrutement (en nombre de jours) pour les postes FS-4 à FS-7 et P-3 à D-1 (procédure régie par l'instruction administrative ST/AI/2010/3 modifiée)



55. Après s'être améliorée entre 2017 et 2019, la situation s'est détériorée en 2020 et 2021 au plus fort de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19), à laquelle est venue s'ajouter la crise de liquidités. En 2022, le délai de recrutement s'est quelque peu stabilisé à 157 jours et, en 2023, lorsque l'Organisation s'est heurtée à une nouvelle crise de liquidités, il s'est légèrement allongé pour atteindre 162 jours. Plusieurs innovations instaurées depuis 2019, dont le nouveau processus de candidature (lancé en septembre 2021), ont contribué à réduire les interventions manuelles des responsables des postes à pourvoir, mais les délais de recrutement ont pâti de facteurs exogènes, notamment de la situation des liquidités.

56. Le recrutement sur liste d'aptitude contribue de longue date à accélérer le recrutement. Lorsque les équipes chargées du recrutement choisissent un candidat ou une candidate figurant sur une liste d'aptitude, la durée du recrutement est de 94 jours en moyenne, soit un délai environ 40 % plus court, d'après les chiffres de 2023. Toutefois, le délai moyen de recrutement dans les missions sur le terrain a augmenté, passant de 109 jours en 2019 à 134 jours en 2023 (voir figure IV), sachant que le choix du mode de recrutement (par avis de vacance de poste spécifique ou sur liste d'aptitude) revient aux chefs de mission. Un nouveau cadre régissant l'établissement et la gestion des listes d'aptitude est en cours d'élaboration ; plusieurs améliorations sont notamment prévues : gestion centralisée des listes d'aptitude, recours accru aux avis de vacance de poste génériques aux fins de l'inscription de plusieurs candidats, inscription réservée aux candidats déjà en poste dans le cas des avis de vacance de poste spécifiques, et limitation de la durée d'inscription. Cette nouvelle méthode globale de gestion prévisionnelle des effectifs, guidée par les données et la demande, permettra d'uniformiser la procédure de constitution des listes d'aptitude, de fixer des normes de qualité claires et de garantir la reconstitution des listes en cas de besoin.

57. Dans le cadre du programme Sélection du personnel 2.0, une procédure d'évaluation objective, transversale et fondamentale et des méthodes d'entretien structuré valables pour toutes les familles d'emplois sont en cours d'élaboration. Elles pourront être appliquées dès les premières étapes du recrutement et mettront l'accent sur l'équité, l'inclusion et l'atténuation des éventuels préjugés. Un projet pilote visant à atténuer les préjugés raciaux a eu lieu en 2024 et les préparatifs sont en cours en vue de la généralisation des méthodes d'évaluation et des orientations relatives à la présentation des candidatures. Par ailleurs, des travaux de planification détaillée sont en cours aux fins de l'ajustement des fonctions de recrutement et de l'élaboration de programmes de renforcement des capacités et d'accompagnement du changement qui permettront aux services recruteurs d'appliquer les nouvelles méthodes d'évaluation, parallèlement à la mise en place des méthodes améliorées de recherche de candidats, comme expliqué à la section III (Diversité).

Perspectives

58. La mise en œuvre du programme Sélection du personnel 2.0 devrait s'achever fin 2026. L'accent sera mis sur les aspects plus techniques de l'acquisition des talents, comme l'élaboration, la validation et le suivi des procédures de recrutement, le déploiement d'outils ou de services de recrutement permettant d'évaluer les connaissances, les compétences, les aptitudes et d'autres caractéristiques du comportement professionnel, l'interprétation des résultats de tests psychométriques et la mise en place de programmes d'apprentissage propres à renforcer les capacités concernant les nouvelles modalités de sélection du personnel.

Apprentissage et perfectionnement

Objectif général

59. L'apprentissage est une activité stratégique et permanente qui doit s'appuyer sur un plan d'action précis afin d'aider les fonctionnaires, les responsables et les équipes à perfectionner les compétences dont ils ont besoin aujourd'hui et à l'avenir. Il importe dans un premier temps de créer des solutions de formation qui cadrent avec les objectifs actuels, puis de préparer les personnes et les équipes aux futures transformations du travail. Il s'agira enfin d'intégrer l'apprentissage dans tous les domaines afin d'établir un large socle de compétences et de renforcer le principe de responsabilité en matière d'apprentissage.

Progrès accomplis

60. Afin de garantir aux nouvelles recrues une expérience d'intégration uniforme, efficace et adaptée à leurs besoins, et comme le lui avait demandé l'Assemblée générale, le Secrétariat a procédé à une évaluation approfondie de la fréquence, de l'utilité, des avantages, des lacunes et du fonctionnement de son programme de formation obligatoire. Il est ressorti de cette évaluation externe que plusieurs éléments du programme fonctionnaient bien, comme l'alignement sur le cadre d'action de l'Organisation, la pertinence des thèmes choisis et les mesures prises pour améliorer les taux d'achèvement[12]. Des améliorations ont été recommandées dans quatre domaines : la centralisation de la gestion du programme pour un plus grand contrôle ; l'harmonisation des cours en fonction d'un parcours d'apprentissage commun ; la mise en place d'un mécanisme de retour d'information à des fins d'amélioration continue ; certaines mises à niveau techniques. Les recommandations sont en cours d'application, notamment en ce qui concerne l'amélioration de l'accessibilité pour les fonctionnaires en situation de handicap, comme indiqué au paragraphe 35.

61. En ce qui concerne l'apprentissage opérationnel, 74 programmes de formation ont été élaborés depuis 2022 pour appuyer le perfectionnement professionnel continu du personnel. En particulier, 45 cours portent notamment sur la perception de la situation, la planification de scénarios, la gestion des risques et la gestion des opérations. Compte tenu de la demande croissante de compétences utiles pour les transformations du travail à venir, plusieurs de ces programmes s'articulent autour de thématiques relevant des cinq axes de changement ; c'est le cas notamment d'une série de cours sur l'exploitation et l'analyse de données qui reposent sur des méthodes pédagogiques innovantes, intègrent les enseignements tirés des sciences comportementales et incitent à fonder la prise de décisions sur les données. La plateforme interne de partage des connaissances, Knowledge Gateway, a continué d'être enrichie de directives et de documents ayant trait aux questions de formation : le nombre de thématiques opérationnelles est passé de 87 à 128 ces deux dernières années et le site a été consulté par quelque 53 000 visiteurs uniques depuis son lancement en avril 2020.

62. Pour renforcer la responsabilité en matière d'apprentissage, on a mis au point une série d'outils pratiques et de méthodes qui visent à aider les entités à évaluer les effets des initiatives de formation menées et dont le lancement est prévu dans le courant de l'année. L'objectif est d'aider les entités à déterminer si les programmes ont atteint leurs objectifs et amélioré les compétences des participants et, partant, la qualité des résultats.

---

[12] Le taux d'achèvement s'élevait à 67 % en janvier 2024, contre 20 % en mai 2023, sur la base des données tirées du système.

Perspectives

63. Les activités de formation et de perfectionnement au Secrétariat, en général, et les programmes centralisés de perfectionnement des cadres, en particulier, qui doivent faire l'objet d'une plus grande attention, seront plus étroitement arrimés aux valeurs et aux impératifs stratégiques de l'Organisation. La culture de la responsabilité en matière d'apprentissage sera renforcée à la faveur de la mise en œuvre du cadre d'évaluation des résultats de l'apprentissage, qui permettra de recueillir des données et d'ajuster en permanence l'offre de programmes de formation et de perfectionnement. Le Secrétariat continuera d'articuler étroitement les diverses procédures et modalités d'entrée en fonctions, en s'appuyant sur des approches tant mondiales que locales et en utilisant davantage la technologie, de telle sorte que ces démarches se déroulent dans le respect des personnes, facilement, sans heurt et en toute efficience, transparence et impartialité pour toutes les parties concernées. Pour ancrer plus profondément une culture d'avant-garde à l'appui de la vision incarnée par l'ONU 2.0, le Secrétariat a entrepris de réévaluer le soutien apporté aux chefs et responsables hiérarchiques à tous les niveaux. Il s'agit d'examiner les programmes de perfectionnement des cadres, y compris ceux conçus pour les hauts dirigeants, afin de vérifier que les nouveaux responsables et les responsables en poste sont bien outillés pour exécuter les mandats de l'Organisation. Soucieux d'améliorer l'efficacité de l'encadrement, le Secrétariat s'attachera à faire concorder les approches en matière de direction avec les valeurs fondamentales de l'Organisation, en tenant compte des cinq axes de changement et d'autres dispositifs stratégiques.

64. Comme indiqué dans le rapport précédent, le Secrétariat réfléchit de longue date aux moyens de doter l'Organisation d'un système moderne de gestion de la formation qui réponde aux besoins des apprenants et des professionnels de l'apprentissage de toutes les entités. À l'issue d'une phase de conception et d'un projet pilote complet, il a été décidé de passer d'une vingtaine de solutions à deux et ainsi de mettre en place un nouveau système de gestion de la formation. Ce système, dont la mise en service est prévue début 2026, devrait pallier les insuffisances précédentes, comme la fragmentation des activités et des ressources de formation et les complexités liées à la création, à la mise en œuvre et au suivi de programmes de formation ; en particulier, les contenus d'apprentissage devraient être plus faciles à trouver et plus rapidement accessibles.

Accompagnement des carrières et nouvelle façon d'envisager la mobilité du personnel

Objectif général

65. Fin 2021, le Secrétariat s'est doté d'un dispositif qui régit l'accompagnement des carrières et définit une vision commune de la réussite professionnelle dans l'Organisation. Le dispositif repose sur plusieurs facteurs de satisfaction professionnelle : les transformations du travail ; l'approfondissement de l'expérience, soit le maintien de l'excellence professionnelle à tous les niveaux ; la diversification de l'expérience, soit le fait d'acquérir des compétences et des capacités en assumant de nouvelles fonctions, la mobilité donnant au personnel l'occasion précieuse d'expérimenter le grand nombre et la richesse des tâches, des contextes et des lieux d'affectation de l'Organisation. Le déploiement de ce dispositif requiert un changement de mentalité en ce qu'il remet en question l'idée dépassée selon laquelle la réussite professionnelle ne dépendrait que de la progression de carrière, idée qui cadre certes avec les aspirations de certains fonctionnaires au Secrétariat, mais qui est loin d'être partagée de tous.

Progrès accomplis

66. Il ressort des enquêtes sur la motivation du personnel que la satisfaction professionnelle doit continuer de faire l'objet d'une attention particulière. Diverses initiatives ont été lancées dans ce domaine, dont le nouveau dispositif de mobilité, lequel met à profit le lien fondamental qui existe entre, d'une part, l'apprentissage et le développement des compétences et, d'autre part, l'épanouissement professionnel. Ce dispositif repose sur le postulat que c'est à l'Organisation qu'il revient de communiquer clairement ses attentes à l'égard des fonctionnaires, notamment s'agissant de la possibilité de travailler dans des entités ayant des mandats différents et dans différents lieux d'affectation. Il couvre les mutations géographiques d'une durée d'au moins un an et ne s'applique qu'aux postes pourvus.

67. Il convient également de citer le programme de mentorat et de réseautage Ensemble, qui vise à mettre en relation les membres du personnel de l'ensemble du système des Nations Unies. Ils peuvent ainsi apprendre et s'inspirer les uns des autres pour s'épanouir professionnellement et se sentir plus motivés par leur travail et leur carrière. Depuis septembre 2020, plus de 3 500 membres du personnel se sont inscrits au programme et plus de 7 800 séances de mentorat ont été organisées par environ 1 770 mentors représentant toutes les catégories de personnel, des agents des services généraux aux secrétaires généraux adjoints.

68. Par ailleurs, les supérieurs hiérarchiques sont de plus en plus nombreux à organiser des entretiens de carrière avec leurs subordonnés dans l'Organisation, comme en témoignent les données relatives à l'indice de gestion du personnel, qui permet aux fonctionnaires de faire des retours à leurs supérieurs, s'ils remplissent les conditions requises, au cours d'une période de notation donnée. Calculée sur la base des réponses obtenues à la question « Mon (ma) supérieur(e) hiérarchique m'encourage et m'aide à placer au premier plan mon épanouissement et mon développement personnels », la note moyenne globale attribuée à quelque 2 800 supérieurs hiérarchiques a été de 3,37 pour la période de notation 2022-2023, et celle attribuée à près de 4 300 supérieurs a été de 3,46 pour la période de notation 2023-2024.

69. Après la publication de la nouvelle politique de mobilité et l'organisation de séances d'information auprès de 60 entités, notamment des missions sur le terrain, la première campagne de mobilité reposant sur le nouveau dispositif a été lancée à l'échelle mondiale en novembre 2023. En tout, 1 348 fonctionnaires recrutés sur le plan international actuellement en poste se sont portés candidats, dont 375 remplissaient les conditions nécessaires. Après la mise en concordance entre les postes et les participants, 78 réaffectations ont eu lieu, dont 46 % entre lieux d'affectation appartenant à des groupes différents (d'un lieu d'affectation classé D ou E à un lieu classé A, B, C ou H, ou vice versa), contre un indicateur clé de performance de 60 %. Ainsi, et compte tenu du fait que 30 % des réaffectations se sont faites entre des lieux d'affectation classés D ou E, contre un indicateur clé de performance de 15 %, le fait de travailler dans un lieu d'affectation difficile ne semble pas forcément perçu comme une contrainte, sachant que les facteurs de satisfaction professionnelle peuvent grandement différer d'une personne à l'autre.

70. Le nombre de fonctionnaires en poste ayant fait part de leur intention de participer a dépassé les attentes, mais le nombre final de réaffectations au titre de la mobilité a été inférieur aux prévisions pour la première année. Le coût des mutations géographiques relatives à la campagne mondiale de mobilité 2023 s'élève à 2 430 105 dollars. Près de 37 % des coûts ont été financés au moyen du budget ordinaire, quelque 51 % au moyen du compte des opérations de maintien de la paix et le reste au moyen de ressources extrabudgétaires, de quotes-parts hors budget ordinaire et de ressources au titre des activités cofinancées, ce qui correspond globalement aux

prévisions. Bien qu'elles n'aient pas eu de mal à assumer les coûts afférents à la campagne de mobilité, les entités ont bénéficié de conseils sur les mesures d'atténuation financière pouvant être envisagées, comme l'échelonnement des réaffectations.

71. Des enseignements opérationnels ont été tirés à l'issue de la première campagne de mobilité et seront examinés.

72. Sur un plan plus stratégique, il convient d'accélérer la mise en place de mesures d'incitation non pécuniaires, comme l'a demandé l'Assemblée générale au paragraphe 18 de la résolution 77/278, afin d'accroître la participation au programme de mobilité. Il s'agit notamment de permettre aux fonctionnaires de satisfaire à l'exigence de mobilité géographique à laquelle est subordonnée la promotion à la classe P-5 et aux classes supérieures, de régler les questions d'assurance et d'ordre familial en suspens, de renforcer les liens avec les programmes de formation et d'accompagnement des carrières du Secrétariat et des entités du système des Nations Unies, notamment s'agissant du soutien entre pairs, et d'instaurer un mécanisme permettant de recueillir les observations non seulement des fonctionnaires participants, mais aussi de celles et ceux qui choisissent de ne pas participer, de manière à mieux comprendre les motivations de chacun. Une proposition conjointe sur les mesures d'incitation a été élaborée en collaboration avec les représentants du personnel afin d'éclairer les changements de politique et de procédure nécessaires pour les prochaines campagnes de mobilité.

73. En parallèle, une proposition relative au passage des fonctionnaires du Secrétariat de la catégorie des services généraux à la catégorie des administrateurs (A/78/569/Add.1) a été soumise à l'Assemblée générale ; il y est demandé que les restrictions en vigueur soient supprimées lorsque certaines conditions sont réunies, afin d'améliorer les perspectives de carrière de cette catégorie de personnel, comme prévu dans la résolution 71/263 de l'Assemblée générale. Les restrictions constituent un problème structurel qui sape le moral du personnel : il s'agit du premier facteur d'insatisfaction professionnelle au Secrétariat, d'après les commentaires qualitatifs tirés de l'Enquête 2021 sur la motivation du personnel. Il est démontré dans la proposition que ces restrictions, en vigueur depuis 1978, vont à l'encontre du principe d'égalité et d'équité de traitement pour tous les candidats et que, parmi les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, le Secrétariat est la seule qui interdit à certains candidats de se présenter à des emplois vacants du simple fait de leur appartenance à une catégorie de personnel particulière. Il y est également avancé que les restrictions sont désormais obsolètes puisque l'instauration d'une procédure de recrutement par sélection et d'un examen par un organe central de contrôle crée un contexte radicalement différent. En outre, les restrictions en vigueur limitent le vivier de candidats potentiels, entravent le recrutement de personnes possédant les qualités définies dans la Charte des Nations Unies et réduisent les chances d'atteindre les objectifs fixés par l'Assemblée générale en matière de répartition géographique équitable et de parité des genres.

Perspectives

74. Le Secrétariat consolidera son nouveau dispositif de mobilité du personnel et organisera tous les ans des campagnes de réaffectation conformément au cadre réglementaire et normatif en vigueur. Le nouveau dispositif aura des retombées durables pour l'Organisation : la mise en œuvre continue du programme contribuera à améliorer l'efficacité organisationnelle et à rehausser le moral des fonctionnaires à long terme, sachant que la nouvelle politique de mobilité produira ses effets progressivement. Parallèlement, des mesures continueront d'être prises pour favoriser

la satisfaction professionnelle de l'ensemble du personnel en éliminant les obstacles et en proposant des possibilités de perfectionnement adaptées.

V. Responsabilité

Politiques en matière de ressources humaines et services consultatifs

Objectif général

75. La définition et l'application des politiques sont les piliers permettant à l'Organisation d'assurer une gestion responsable des ressources humaines et d'atteindre l'objectif d'agilité. Il est primordial de prévoir des politiques souples et simplifiées en matière de ressources humaines et de fournir des services efficients et centrés sur les clients pour que les entités ayant des pouvoirs délégués puissent exécuter leurs mandats sans heurt. C'est pourquoi il convient de donner la priorité à l'élaboration de politiques porteuses de transformations, dans une optique de souci du client et de simplification, de mettre l'accent sur les leviers d'action de la réforme et de tenir compte des enseignements tirés de l'application des politiques et des observations recueillies sur le soutien et les conseils opérationnels fournis aux entités.

Progrès accomplis

76. Depuis 2020, l'Organisation s'emploie à mettre au point et à appliquer des politiques de ressources humaines qui ont un pouvoir de transformation et concourent au déroulement optimal des opérations. Elle mène à cet égard de vastes consultations auprès des différentes parties intéressées afin de s'assurer que les politiques sont pertinentes et utiles pour les professionnels des ressources humaines. Que ce soit pour élaborer des politiques ou réviser des politiques existantes, elle met l'accent sur la simplification et la concision du texte et s'attelle à fournir des directives et des guides de procédure complémentaires. Cette approche facilite la compréhension et la mise en œuvre des politiques. Au cours de la période considérée, l'examen des textes administratifs s'est poursuivi ; il était effectué à 59 % en 2023, contre 56 % en 2021. Des politiques nouvelles ou révisées ont été publiées sur des sujets prioritaires, comme la réduction des effectifs, le congé parental, la mobilité, la sélection du personnel, la gestion de la performance et la protection des données.

77. Entre 2023 et la mi-2024, des services de conseil et d'appui opérationnel ont été fournis aux entités dans le cadre du modèle d'appui à plusieurs niveaux ; des réponses ont ainsi été apportées à plus de 6 000 demandes émanant de plus d'une centaine d'entités clientes. Les quatre grandes catégories thématiques concernaient le recours à du personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, les questions de nomination et de promotion, les devoirs, droits et obligations ainsi que la gestion de la performance. Pour renforcer la capacité des ressources humaines à soutenir les entités, le Secrétariat a publié 71 directives opérationnelles, organisé 54 séances d'information sur les ressources humaines et apporté un soutien opérationnel aux entités en voie de réduction d'effectifs. La satisfaction des clients à l'égard des services fournis a été systématiquement supérieure à l'objectif fixé (75 %) : elle s'élevait à 89 % en 2023, contre 76 % en 2019, année de mise en place du mécanisme de retour d'information. La fiabilité de l'enquête annuelle a également progressé, à la faveur de l'augmentation du taux de réponse (42 % en 2023, contre 18 % en 2019).

Perspectives

78. Le Secrétariat a accompli de grands progrès en publiant un certain nombre de politiques, notamment sur les sujets suivants : dispositif de sélection du personnel (ST/AI/2010/3/Rev.3) ; redimensionnement ou restructuration entraînant des

licenciements (ST/AI/2023/1) ; mobilité (ST/AI/2023/3) ; congé parental et congé pour motif familial (ST/AI/2023/2) ; Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2024/4) ; Système de gestion et d'amélioration de la performance (ST/AI/2021/4/Rev.1). Il continuera de publier en temps utile des politiques de gestion des ressources humaines à la fois stratégiques et porteuses de transformations, en rationalisant et en simplifiant les procédures dans un souci d'efficacité opérationnelle. Il s'emploiera à cette fin à déterminer les priorités selon une approche participative, fondée sur des données factuelles et adaptée aux besoins des clients. Il continuera en outre d'apporter un appui opérationnel et des services consultatifs en matière de ressources humaines aux entités clientes en utilisant des outils idoines de gestion de la prestation de services.

79. Sous l'égide du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, et sous la direction et la coordination de la Commission de la fonction publique internationale, le Secrétariat continuera de contribuer à simplifier et à rationaliser les pratiques de fonctionnement du système des Nations Unies.

Régimes des engagements et harmonisation des conditions d'emploi

Objectif général

80. Dans sa résolution 65/247, l'Assemblée générale a approuvé l'octroi d'engagements continus aux fonctionnaires remplissant les conditions nécessaires et prié le Secrétaire général de lui rendre compte de l'application du régime sur la base de critères établis et des enveloppes de postes.

Progrès accomplis

81. Dans un précédent rapport à l'Assemblée générale (A/73/372), le Secrétaire général a fait état des difficultés liées au fait de mener chaque année un examen aux fins de l'octroi d'engagements continus. L'examen comporte trois étapes – la vérification des conditions requises, l'attribution des points et l'examen final – et dure au moins 10 mois. Comme les enveloppes de postes pour un examen annuel donné ne peuvent être déterminées qu'une fois l'examen précédent achevé et les engagements continus octroyés, il est malaisé de mettre à jour l'examen annuel, sans compter que les capacités technologiques et humaines peuvent s'avérer insuffisantes. En conséquence, l'examen de 2014 s'est achevé en septembre 2018 et celui de 2015, en mars 2022. Comme suite à la mise en place dans Inspira d'un processus d'examen fiable sur le plan technologique, un examen unique a eu lieu en 2023 au titre des années 2016 à 2021 et les engagements ont été accordés le 1er février 2024. On trouvera dans les tableaux 2 et 3 le nombre total d'engagements[13] accordés entre 2012 et 2021. La procédure et les étapes définies dans la résolution 65/247 de l'Assemblée générale sont présentées dans l'annexe.

[13] À l'exclusion des engagements continus accordés, conformément à la disposition 4.16 du Règlement du personnel, à des fonctionnaires recrutés par voie de concours à la catégorie des administrateurs.

Tableau 2

Examen aux fins de l'octroi d'engagements continus à des agents des services généraux et des catégories apparentées pour la période 2012-2023[a]

(3 665 engagements à titre permanent et engagements continus existants)

Année d'examen	*Enveloppe de postes*	*Nombre d'engagements à titre permanent et d'engagements continus existants*	*Nombre d'engagements continus disponibles*	*Nombre d'engagements continus accordés*
2012	4 321	3 763	558	560[b]
2013	4 466	4 222	244	244
2014	4 149	3 709	437	436
2015	4 216	3 580	636	258
2016	4 239	3 349	890	277
2017	4 254	3 626	628	259
2018	4 155	3 885	270	242
2019	4 149	4 127	22	22
2020	4 090	4 149	–	–
2021	4 092	4 149	–	–
2022	*4 091*	*3 665*	*426*	
2023	*4 104*	*3 665*	*439*	
Total				**2 298**

[a] Les prévisions concernant les enveloppes de postes pour 2022 et 2023 et les engagements continus disponibles seront utilisées dans le cadre des prochains examens qui seront menés aux fins de l'octroi d'engagements continus. Pour 2022 et 2023, le nombre de fonctionnaires titulaires d'un engagement continu est celui arrêté au 30 septembre 2024. Pour 2023, les estimations relatives aux engagements à titre permanent et engagements continus existants et aux engagements disponibles ne tiennent pas compte des résultats de la campagne de 2022.

[b] Deux autres fonctionnaires se sont vu octroyer un engagement continu à l'issue d'un contrôle hiérarchique et d'une nouvelle vérification de l'admissibilité.

Tableau 3

Examen aux fins de l'octroi d'engagements continus à des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et à des agents du Service mobile pour la période 2012-2023[a]

(7 593 engagements à titre permanent et engagements continus existants)

Année d'examen	*Enveloppe de postes*	*Nombre d'engagements à titre permanent et d'engagements continus existants*	*Nombre d'engagements continus disponibles*	*Nombre d'engagements continus accordés*
2012	6 869	3 527	3 342	2 339
2013	7 515	5 855	1 660	1 193
2014	7 873	6 576	1 297	1 006
2015	7 038	7 081	(43)	–
2016	7 407	6 567	840	840
2017	7 946	7 407	539	449
2018	7 451	7 859	–	–
2019	8 228	7 859	372	372

Année d'examen	*Enveloppe de postes*	*Nombre d'engagements à titre permanent et d'engagements continus existants*	*Nombre d'engagements continus disponibles*	*Nombre d'engagements continus accordés*
2020	8 211	8 228	–	–
2021	8 399	8 228	171	171
2022	*8 472*	*7 593*	*879*	
2023	*8 662*	*7 593*	*1 069*	
Total				**6 370**

[a] Les prévisions concernant les enveloppes de postes pour 2022 et 2023 et les engagements continus disponibles seront utilisées dans le cadre des prochains examens qui seront menés aux fins de l'octroi d'engagements continus. Pour 2022 et 2023, le nombre de fonctionnaires titulaires d'un engagement continu est celui arrêté au 30 septembre 2024. Pour 2023, les estimations relatives aux engagements à titre permanent et engagements continus existants et aux engagements disponibles ne tiennent pas compte des résultats de la campagne de 2022.

Gestion agile de la performance

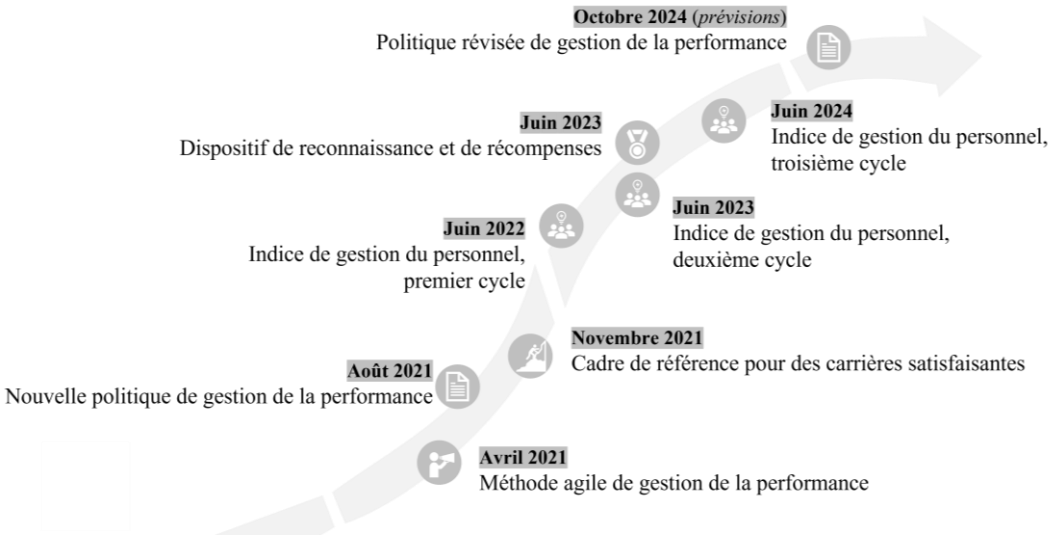
Objectif général

82. Le meilleur moyen d'instaurer une culture de la haute performance est de mettre en œuvre un système agile de gestion de la performance intégrant quatre éléments clés : une planification des travaux qui fait coïncider les objectifs de l'Organisation et les objectifs assignés aux membres du personnel et qui les gère ensemble ; des discussions et des échanges fréquents ; un mécanisme d'évaluation constructif et bienveillant ; l'esprit de collaboration et des équipes autonomes. À terme, le système devrait permettre d'assurer une gestion de la performance moins rigide et garantir l'échange permanent d'appréciations, en toute honnêteté et transparence, y compris la possibilité de faire des retours à ses supérieurs hiérarchiques dans le cadre de l'évaluation à 360 degrés, à des fins de responsabilité, de perfectionnement et d'amélioration continue.

Progrès accomplis

83. La méthode agile de gestion de la performance est appliquée depuis la période 2021-2022. On trouvera un récapitulatif de son historique dans la figure V.

Figure V
Historique de la gestion agile de la performance



84. Le système a continué de se consolider durant la période considérée. La simplification des procédures, l'intégration des valeurs et comportements aux objectifs et le regroupement des volets relatifs à l'évaluation et au perfectionnement ont été bien accueillis par les entités et les équipes. Les données quantitatives de la dernière édition de l'Enquête sur la motivation du personnel sont toujours attendues, mais les fonctionnaires ont fait part de leur satisfaction lors des éditions précédentes de l'enquête : par exemple, pour ce qui est de l'équité de l'évaluation de la performance, les avis favorables sont passés de 71 % en 2019 à 78 % en 2021 et, en ce qui concerne la capacité du personnel d'encadrement à gérer les problèmes de performance, ils ont progressé de 61 % en 2019 à 69 % en 2021.

85. Par ailleurs, les discussions continues sur la performance, qui ont remplacé les entretiens ponctuels, n'ont guère influé sur le taux de respect des procédures de fin de période, lequel s'est maintenu entre 89,3 % et 94,3 % au cours des cinq derniers cycles annuels. Elles s'appuient sur le dispositif de reconnaissance et de récompenses, lancé à la mi-2023, qui met l'accent sur le rôle crucial des félicitations et des récompenses non financières dans l'amélioration de la motivation, de la participation et de la productivité au travail.

86. La méthode de l'évaluation à 360 degrés a continué d'être appliquée. Lancé lors du cycle 2021-2022 pour les fonctionnaires de classe D-1 et D-2, ce système a été élargi à tous les premiers notateurs supervisant au moins quatre personnes au cours des deux derniers cycles. L'outil électronique a été adapté pour permettre aux fonctionnaires de faire des observations sur la performance de leur premier(ère) notateur(trice) ou de leur second(e) notateur(trice) et donner aux supérieurs la possibilité de s'auto-évaluer sur la base de 12 questions. Les données tirées de l'outil sont encourageantes : pour le cycle 2023-2024, la note moyenne attribuée aux premiers et seconds notateurs était de 3,51 (sur une échelle de quatre points), tandis que la note moyenne de l'auto-évaluation des supérieurs était de 3,42. Lors des deux derniers cycles, le domaine le mieux noté concernait le traitement du personnel avec dignité et respect, tandis que le domaine le moins bien noté avait trait à la reconnaissance des erreurs comme élément naturel de l'innovation. Ces résultats, entre autres, sont en train d'être recoupés avec d'autres données, et les enseignements qui seront tirés seront intégrés dans divers processus liés aux ressources humaines.

87. En parallèle, les travaux se sont poursuivis pour améliorer la capacité de l'Organisation à gérer les problèmes de performance. Entre le début de 2023 et la mi-2024, 522 demandes d'appui ont été présentées par différentes entités, qui ont ainsi bénéficié d'un soutien pour traiter efficacement les cas problématiques. Des services d'appui opérationnel et de renforcement des capacités en matière de ressources humaines sont fournis aux entités sur des questions complexes, notamment en ce qui concerne la gestion des conflits et l'administration de la justice. Les notes d'information sont mises à jour en permanence, en fonction de l'évolution de la jurisprudence, le but étant de favoriser la diffusion des meilleures pratiques. Une formation des formateurs a été lancée en 2024 afin de doter les spécialistes des ressources humaines des outils nécessaires pour informer et appuyer le personnel d'encadrement de leurs entités pour tout ce qui concerne la gestion de la performance. La version révisée de l'instruction administrative sur le Système de gestion et d'amélioration de la performance, en particulier la section relative aux insuffisances et à la performance insatisfaisante, apporte des précisions sur plusieurs points. Elle renforce également la responsabilité et l'application uniforme des règles à suivre concernant le report de l'avancement d'échelon pour les fonctionnaires dont la performance « répond partiellement » ou « ne répond pas » aux attentes. Enfin, à compter de 2025, les fonctionnaires ayant reçu une note inférieure à « satisfaisant » ou qui estiment que leur responsable hiérarchique n'a pas respecté les procédures établies pourront engager une procédure d'objection dans Inspira. En plus d'améliorer la transparence de la procédure d'objection, l'instruction actualisée devrait permettre d'accroître le nombre de personnes pouvant siéger à un jury d'examen.

Perspectives

88. L'amélioration continue de la gestion de la performance qui découlera de la méthode agile passera non seulement par des changements de fond, mais aussi par un changement de culture. Le Secrétariat continuera de mesurer les résultats et d'apporter les ajustements nécessaires sur la base des enseignements tirés et, notamment, des avis recueillis dans le cadre de l'Enquête sur la motivation du personnel, qui comporte une partie consacrée à la gestion de la performance. L'accent sera mis sur le changement de culture : des rappels subtils seront faits sur les normes de comportement à respecter, les travaux se poursuivront avec les entités, notamment pour aider ces dernières à organiser des réunions d'information sur les questions de performance, et des orientations seront données concernant l'intégration des valeurs et comportements dans les discussions sur les plans de travail. La version révisée de l'instruction administrative sur le Système de gestion et d'amélioration de la performance (ST/AI/2021/4/Rev.1) est entrée en vigueur le 1er octobre 2024. La politique a été simplifiée et modernisée et prévoit notamment un nouvel outil d'évaluation à sources multiples et des dispositions améliorées sur la gestion des problèmes de performance. Le référentiel de valeurs et de comportements a également été intégré dans la dernière version de la politique.

Déontologie et intégrité

Objectif général

89. Les questions de déontologie et d'intégrité sont gérées au Secrétariat de façon intégrée, à toutes les étapes de la décision et de l'action, sur la base de trois piliers : la prévention, l'application des règles et les mesures correctives. L'objectif est de repérer et de régler les problèmes de déontologie et d'intégrité en toute diligence et transparence. L'approche suivie est présentée en détail dans les rapports annuels du Secrétaire général, dont le dernier en date a été publié sous la cote A/78/603 ; on en trouvera les grandes lignes dans les paragraphes qui suivent.

Progrès accomplis

90. Outre les mesures prises pour gérer promptement tous les cas de conduite prohibée dans le respect de la politique de tolérance zéro, la priorité a été donnée au traitement des affaires de harcèlement sexuel, dans la droite ligne de la résolution 77/278. En 2023, quatre affaires de harcèlement sexuel ont abouti au licenciement des membres du personnel mis en cause et, à la mi-2024, une autre affaire s'est également soldée par le licenciement de l'auteur des faits. Ces chiffres sont analogues à ceux observés durant les années précédentes (cinq affaires en 2022 et six en 2021). En ce qui concerne les faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles, en 2023, trois affaires ont donné lieu au licenciement des personnes impliquées et, à la mi-2024, une autre affaire a abouti elle aussi à un licenciement ; ces chiffres cadrent avec ceux observés les années précédentes (six affaires en 2022 et trois en 2021).

91. À ce jour en 2024, 38 entités utilisent la base de données ClearCheck, contre 36 en 2023 et 33 en 2022. Les vérifications des antécédents ont par ailleurs été sensiblement plus nombreuses, passant de 278 800 en 2022 à 402 569 en 2023, ce qui a permis de réduire le risque de réembaucher des personnes dont le contrat de travail avec l'Organisation avait pris fin parce qu'elles s'étaient livrées à des actes de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles. En outre, un projet pilote est en cours pour étendre ClearCheck à tous les types de fautes graves, tels que le racisme et la discrimination raciale, comme le prévoient les résolutions 77/278 et 78/253.

92. Aux fins de la consolidation d'une approche centrée sur les victimes dans l'ensemble du système des Nations Unies, des projets sont en cours en Haïti, en République centrafricaine et au Soudan du Sud au titre du fonds d'affectation spéciale en faveur des victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles. En outre, une équipe spéciale de haut niveau chargée de la question du règlement des demandes de reconnaissance de paternité et de pension alimentaire concernant le personnel des opérations de paix des Nations Unies s'emploie à renforcer le dialogue et la coopération avec les États Membres afin d'accélérer le règlement des demandes. Un appui a également continué d'être apporté au partenariat entre l'Union africaine et l'ONU, dans le droit fil de la résolution 2719 (2023) du Conseil de sécurité.

93. Les allégations de faute concernant du personnel déployé dans des opérations de paix sont en augmentation constante depuis cinq ans, sachant que certaines des plaintes récemment déposées ont trait à des faits qui auraient été commis il y a plusieurs années. Cette tendance pourrait s'expliquer par une meilleure sensibilisation et par la mise en place de mécanismes de plainte, notamment dans les communautés. Il se pourrait également que les victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles se sentent plus aptes et plus encouragées à signaler des violences des années plus tard, en particulier lorsqu'une mission touche à sa fin. Les équipes spécialisées en poste dans les entités ont continué d'aider les missions à gérer les risques de faute, notamment lors des phrases de transition, de réduction des effectifs et de liquidation des missions. La trousse d'information sur la gestion des risques de faute et d'exploitation et d'atteintes sexuelles a été révisée et mise à la disposition des professionnels de la question. Cette version actualisée met l'accent sur le rôle que jouent l'exploitation des données et l'analyse des tendances à l'appui de la prise de décisions et a été publiée sur une plateforme numérique dynamique, où figure également un outil numérique pour les visites d'évaluation des risques.

94. Pour promouvoir la courtoisie, la dignité et le respect, on a mené une vaste campagne de sensibilisation avec la participation des personnes référentes en poste dans les entités et actualisé les processus et les politiques en faisant appel à un réseau de praticiens spécialisé. Ces activités ont été renforcées par l'initiative Ensemble pour le respect, lancée en 2020 pour aider les entités à honorer leur obligation d'organiser

régulièrement des dialogues interactifs avec le personnel concernant les conduites prohibées. Ce programme comprend trois volets : un cours obligatoire en ligne, dont la version actualisée (2024) doit être suivie par tous les fonctionnaires, y compris par celles et ceux ayant déjà suivi le cours par le passé ; une trousse d'information, dont il est fait mention plus haut ; des dialogues avec facilitateurs, qui sont désormais proposés dans quatre langues officielles. À la mi-2024, 300 fonctionnaires issus de 60 entités avaient obtenu une certification à l'issue d'une formation des formateurs pour animer des dialogues, et 3 766 fonctionnaires avaient participé à l'un des 237 dialogues organisés.

95. En 2024, on a également actualisé un répertoire des mesures disciplinaires imposées durant la période 2009-2023 afin d'informer avec transparence le personnel et les responsables des pratiques suivies en matière disciplinaire. On trouvera dans le répertoire, qui peut être consulté en ligne, un aperçu du régime administratif applicable, un schéma illustrant la procédure d'enquête et la procédure disciplinaire, ainsi que des exemples de cas de faute avérée et leurs conséquences, compte tenu des exigences de confidentialité et d'anonymat.

Perspectives

96. Le Secrétariat continuera de développer son système de suivi de la gestion des dossiers et de renforcer les capacités des coordonnatrices et coordonnateurs pour les questions de déontologie et d'intégrité dans toutes ses entités. Il publiera une version actualisée de la politique relative à la discrimination, au harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et à l'abus d'autorité, où sera précisément définie la notion de discrimination raciale. Il poursuivra sa collaboration stratégique avec le Bureau du Coordonnateur spécial chargé d'améliorer l'action des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles et le Bureau de la Défenseuse des droits des victimes. Il donnera la priorité à toutes les initiatives visant à combattre le harcèlement sexuel, notamment en participant activement aux travaux de l'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat chargée de la question de la lutte contre le harcèlement sexuel. Il dirigera notamment des groupes de travail et apportera son concours à l'élaboration de produits et de cadres, le but étant d'établir dans l'ensemble du système une méthode d'intervention commune centrée sur les victimes. Enfin, il continuera de renforcer ses partenariats avec les entités des Nations Unies, les États Membres et les institutions régionales afin d'intensifier l'appui et le concours apportés à la gestion des risques de faute, à la mise en œuvre des initiatives de prévention, de répression et d'aide aux victimes et à la diffusion des bonnes pratiques.

Santé et bien-être

Objectif général

97. Maintenir le personnel en bonne santé, tant mentale que physique, peut avoir un effet positif sur le coût des soins de santé, l'absentéisme, la productivité, la rétention, la culture institutionnelle et le moral des fonctionnaires. C'est pourquoi le Secrétariat met en œuvre un ensemble complet et cohérent de stratégies visant à satisfaire aux besoins de santé du personnel des Nations Unies, notamment en menant des activités de sensibilisation, de renforcement des capacités et d'accompagnement, en veillant au bon respect des normes et en favorisant la création d'un environnement propice à la sécurité et à la santé.

Progrès accomplis

98. La priorité a continué d'être accordée à la mise à disposition de directives, d'outils et de ressources de soutien et de formation sur des questions de santé et de

bien-être, les responsabilités étant réparties entre les différents départements du Secrétariat. La Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà[14] a été lancée à la fin de 2023. Elle s'appuie sur les enseignements tirés de la stratégie précédente et est assortie d'un tableau de bord comportant 12 indicateurs visant à évaluer les résultats des initiatives menées, l'idée étant de mettre une approche axée sur les données au service de la promotion de pratiques optimales en matière de santé mentale et de bien-être au travail. Elle met en concordance les mesures de soutien à la santé mentale et les dispositions applicables au système des Nations Unies dernièrement arrêtées dans la note d'orientation sur la santé mentale au travail[15], laquelle prévoit une démarche d'amélioration s'articulant autour de quatre piliers, à savoir la prévention, la promotion, l'accompagnement et la création d'un environnement porteur. L'Équipe de direction pour les questions de santé mentale, qui supervise la mise en œuvre de la stratégie au Secrétariat, est sur le point d'achever un examen organisationnel et un recensement des mesures de soutien à la santé mentale, sur la base desquels des mesures seront prises pour accélérer les progrès. Ces deux mesures ont été récemment recommandées dans un examen des politiques et pratiques des entités des Nations Unies en matière de santé mentale et de bien-être mené par le Corps commun d'inspection (JIU/REP/2023/4).

99. En parallèle, le Secrétariat a réalisé des investissements dans des initiatives technologiques pour renforcer les mesures de soutien à la santé mentale, dans la droite ligne de la Stratégie de santé mentale pour les agents en tenue des Nations Unies, adoptée en 2023. En 2024, il a lancé une application disponible en 16 langues, qui comporte des outils et des solutions propices à l'auto-évaluation, à l'amélioration du bien-être mental et à la lutte contre la stigmatisation. L'application permet aux membres du personnel en tenue, où qu'ils soient en poste, d'accéder facilement à des ressources sur le bien-être mental d'une manière sûre et confidentielle. En outre, à l'appui du renforcement des capacités, des spécialistes de la santé mentale ont commencé à être déployés dans les hôpitaux d'une mission de maintien de la paix.

100. Les initiatives visant à améliorer la qualité des soins médicaux physiques de l'ensemble du personnel, y compris les soldats de la paix, se sont poursuivies. Au cours de la période considérée, outre la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des moyens sanitaires, le Secrétariat a œuvré au déploiement de technologies de communication numérique afin d'améliorer les résultats en matière de santé. Le projet de télémédecine mis en place dans le cadre du programme de partenariat triangulaire a joué un rôle essentiel dans la réduction du nombre de décès dans les opérations sur le terrain. Des soins de santé spécialisés d'un très bon rapport qualité-prix ont continué d'être proposés dans tous les lieux d'affectation. Actuellement, les services de télémédecine sont proposés dans 24 sites et, d'après les retours des utilisateurs, 87 % des téléconsultations se sont traduites par une amélioration des résultats en matière de santé. Le projet a été récompensé en 2023 par le Prix annuel du Secrétaire général dans la catégorie des cinq axes de changement.

Perspectives

101. Le Secrétariat mettra progressivement en œuvre un plan d'action pour la santé mentale et, à cet égard, créera des groupes de travail chargés de superviser les progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés. L'accent sera mis sur l'intégration des questions de santé mentale dans la gestion du personnel tout au long de la carrière des fonctionnaires. Le Secrétariat continuera également d'élaborer et

---

[14] https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024-fr.pdf.

[15] Consultable à l'adresse suivante : https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944 (en anglais seulement).

d'appliquer des mesures favorisant la santé au travail en veillant à la mise en œuvre coordonnée du dispositif d'évaluation des moyens sanitaires afin de favoriser la bonne santé de l'ensemble du personnel. Ce dispositif peut contribuer à la collecte et à l'analyse de données sur la santé qui orienteront les interventions à mener en fonction des besoins du personnel.

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

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

Annexe

Résolution 65/247 – VI Régimes contractuels

48. *Rappelle* le paragraphe 2 de la section II de sa résolution 63/250 et réaffirme que les régimes contractuels correspondent à trois types d'engagement : engagements temporaires, engagements de durée déterminée et engagements continus ;

49. *Approuve* l'octroi à dater du 1er janvier 2011 d'un engagement continu aux fonctionnaires remplissant les conditions nécessaires, sous réserve de la continuité des besoins de l'Organisation ;

50. *Rappelle* le paragraphe 23 de la section II de sa résolution 63/250 et décide que, nonobstant les dispositions des paragraphes 51 à 61 de la présente résolution, les lauréats de concours nationaux de recrutement et les fonctionnaires des services linguistiques se verront offrir un engagement continu à l'issue de deux années de stage ;

51. *Décide* que seront considérés comme répondant aux besoins continus de l'Organisation les postes permanents, les postes temporaires existant depuis plus de cinq ans et, dans le cas des missions politiques spéciales, les postes financés par des crédits prévus pour du personnel temporaire (autre que pour les réunions), exception faite des postes visés aux alinéas *b* et *c* du paragraphe 53 de la présente résolution, et que seront établies deux enveloppes de postes, l'une pour ceux relevant de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur ou de la catégorie des agents du Service mobile, et l'autre pour les postes de la catégorie des agents des services généraux et des autres catégories de personnel recruté localement, enveloppes dont elle reverra régulièrement le contenu et l'étoffera ou le réduira en fonction de l'évolution des activités de l'Organisation ;

52. *Décide également* que les enveloppes de postes contiendront initialement 75 pour cent des postes visés au paragraphe 51 ci-dessus et que les postes occupés par des titulaires d'engagements permanents en feront partie ;

53. *Décide en outre* que pourront prétendre à un engagement continu les fonctionnaires remplissant les conditions suivantes :

a) Avoir à leur actif au moins cinq années de service continu régi par le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, condition à laquelle satisferont :

i) Les fonctionnaires du Secrétariat ayant à leur actif cinq années de service continu dans le cadre d'engagements de durée déterminée, y compris auprès d'entités appliquant le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies ;

ii) Les fonctionnaires qui, après avoir été titulaires d'engagements relevant des dispositions des séries 100, 200 ou 300 du Règlement du personnel, ont signé depuis le 1er juillet 2009 un engagement de durée déterminée régi par les dispositions du Règlement provisoire du personnel à l'issue du processus de sélection prévu par la disposition 4.15 du Règlement du personnel, à condition d'avoir à leur actif cinq années de service continu ;

b) Ne pas faire partie du personnel national recruté pour les missions ;

c) Ne pas faire partie du personnel international ou local recruté pour les besoins du Tribunal pénal international pour le Rwanda ou du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie ;

d) Avoir obtenu au minimum, dans leurs quatre derniers rapports de notation, l'appréciation générale « performance répondant aux attentes » ou l'équivalent et ne pas avoir fait l'objet d'une mesure disciplinaire au cours des cinq années qui précèdent l'examen de leur dossier aux fins de l'octroi d'un engagement continu ;

e) Avoir au moins sept années de service à accomplir avant d'atteindre l'âge de départ obligatoire à la retraite ;

54. *Décide* que les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international et les agents du Service mobile qui remplissent les conditions ouvrant droit à un engagement continu énoncées au paragraphe 53 ci-dessus se verront attribuer des points selon le barème figurant en annexe à la présente résolution s'ils satisfont aux critères additionnels suivants :

a) S'être vu attribuer, dans leurs quatre derniers rapports de notation, une appréciation plus élogieuse que « performance répondant aux attentes » ou l'équivalent ;

b) Avoir été en poste pendant au moins un an dans un même lieu d'affectation classé comme difficile (catégories A, B, C, D ou E) ;

c) Avoir été en poste pendant au moins un an dans un même lieu d'affectation classé « familles non autorisées » ;

d) Avoir fait preuve de mobilité géographique, celle-ci étant définie comme un changement de lieu d'affectation impliquant un changement de pays, à condition d'avoir à leur actif au moins une année de service continu dans chaque lieu d'affectation ;

e) Avoir fait preuve de mobilité fonctionnelle, celle-ci étant définie comme l'accomplissement de périodes de service d'au moins un an chacune dans des postes relevant de familles de fonctions différentes ;

f) Maîtriser une langue officielle des Nations Unies autre que leur langue maternelle ;

g) Avoir à leur actif des années de service en sus du minimum requis de cinq ;

55. *Décide* également que les agents des services généraux et les autres agents recrutés localement qui remplissent les conditions ouvrant droit à un engagement continu énoncées au paragraphe 53 de la présente résolution se verront attribuer des points selon le barème figurant en annexe à la présente résolution s'ils satisfont aux critères visés aux alinéas *a*, *e*, *f* et *g* du paragraphe 54 ci-dessus ;

56. *Décide* en outre que, chaque année, les fonctionnaires visés au paragraphe 51 de la présente résolution se verront offrir, s'ils remplissent les conditions nécessaires, un engagement continu, pour autant que des postes y ouvrant droit se trouvent dans l'enveloppe appropriée, en fonction du nombre de points qui leur auront été attribués selon les critères additionnels énumérés au paragraphe 54 de la présente résolution ;

57. *Décide* que les fonctionnaires ayant obtenu le même nombre de points seront départagés en fonction de leur ancienneté ;

58. *Prie instamment* le Secrétaire général d'envisager d'offrir un engagement de durée déterminée de cinq ans aux fonctionnaires qui, ayant été classés selon la formule exposée au paragraphe 54 de la présente résolution, n'auraient pas obtenu un engagement continu ;

59. *Rappelle* qu'au paragraphe 24 de la section II de sa résolution 63/250 elle a décidé que la période de service des experts associés (administrateurs auxiliaires)

n'entrait pas dans le calcul de la durée de service ouvrant droit à un engagement continu ;

60. *Prie* le Secrétaire général de lui rendre compte dans son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines, à partir de sa soixante-septième session, de l'application du régime des engagements continus, en présentant s'il y a lieu une analyse des effectifs compris dans les enveloppes de postes ;

61. *Prie également* le Secrétaire général de lui rendre compte à sa soixante-treizième session de l'application des dispositions de la présente résolution dans la perspective de l'examen des conditions régissant l'octroi d'engagements continus ;

62. *Décide* que ses décisions relatives à la mobilité et la politique du Secrétaire général en matière de perfectionnement s'appliqueront aux fonctionnaires titulaires d'engagements continus ;