



Stratégie en faveur de la diversité géographique



Bureau des ressources humaines
Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité
Nations Unies
New York, Janvier 2020

Table des matières

INTRODUCTION	5
ASSURER UNE REPARTITION GEOGRAPHIQUE EQUITABLE ET AMELIORER LA REPRESENTATION DES DIVERS GROUPES REGIONAUX	6
Assurer une répartition géographique équitable	6
Améliorer la représentation des divers groupes régionaux.....	8
Représentation géographique et représentation des divers groupes régionaux	10
LA STRATEGIE EN FAVEUR DE LA DIVERSITE GEOGRAPHIQUE.....	13
Premier volet : appliquer des directives internes, sensibiliser et accroître les connaissances.....	14
Deuxième volet : attirer de nouveaux talents – un engagement renouvelé.....	20
Troisième volet : tirer parti des partenariats et des réseaux.....	23

Introduction

Comme le prévoit l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, l'Organisation s'emploie à s'assurer les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité et prend dûment en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible. Compte tenu de la diversité et de la complexité de ses mandats et des modalités de sa présence de par le monde, l'Organisation doit pouvoir compter sur des effectifs internationaux et polyvalents qui se caractérisent par leur diversité, une répartition géographique équitable et une représentation équilibrée des genres, incarnent de manière manifeste ses valeurs fondamentales, servent de modèles dans les communautés où ils interviennent et s'inspirent des peuples du monde, dans toute leur diversité, pour innover et gagner en efficacité et en productivité. L'Organisation bénéficie alors d'une diversité de points de vue sur l'exécution de ses mandats, qui touchent la vie des gens partout dans le monde, et est prête pour une décennie d'action en faveur de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

L'Organisation a fait siens de nombreux objectifs de diversité et d'inclusion, s'appliquant à la composition de son personnel comme à la culture organisationnelle qui lui est propre, le but étant de doter le Secrétariat d'effectifs d'une grande diversité. La présente stratégie vise à améliorer la 'diversité géographique', qui est l'une des pierres angulaires de la diversification des effectifs envisagée par le Secrétaire général. La Stratégie en faveur de la diversité géographique s'articule autour de deux axes prioritaires : (1) assurer une représentation géographique équitable ; (2) améliorer la représentation des divers groupes régionaux.

En ce qui concerne le principe d'une représentation géographique équitable, l'objectif est de faire en sorte que chaque État Membre non représenté le soit désormais au sein de l'Organisation et d'amener le plus grand nombre possible d'États Membres sous-représentés au niveau de représentation adéquat défini dans le système des fourchettes optimales. Pour ce qui est de la représentation des divers groupes régionaux, l'objectif est de réduire le poids du groupe régional le plus représenté et d'augmenter celui des groupes régionaux moins représentés, amenuisant ainsi le déséquilibre général qu'il y a dans la composition du personnel de l'ONU à cet égard.

Malgré les efforts qui ont été faits pour parvenir à une répartition géographique équitable et à une meilleure représentation des divers groupes régionaux au Secrétariat, l'Organisation a rencontré, au fil des ans, des difficultés qui ne lui ont pas permis de progresser autant qu'elle l'aurait souhaité, puisque ses États Membres ne sont pas représentés de manière équitable et qu'il y a un déséquilibre dans la composition de ses effectifs au regard de la diversité des groupes régionaux. Cela est dû principalement au manque de candidatures émanant d'États Membres non représentés ou sous-représentés, notamment certains États Membres du monde arabe, des îles du Pacifique ou du continent africain ; à une réduction des effectifs due aux mesures prises à cet effet ; aux difficultés rencontrées en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de prospection de la part de certaines entités.

De plus, l'expérience montre que pour obtenir des progrès visibles il faut des efforts soutenus et délibérés qui s'inscrivent dans la durée.

Il y a encore du chemin à faire pour parvenir à une plus grande diversité géographique, mais le Secrétaire général est fermement convaincu que la diversité des 193 États Membres et des peuples du monde doit être célébrée et se traduire dans les effectifs de l'Organisation, et que la réalisation de cet objectif

contribuera en fin de compte à la constitution d'effectifs plus diversifiés et plus inclusifs qui incarnent les valeurs fondamentales défendues par l'Organisation. La force de l'Organisation, c'est que chaque fonctionnaire puisse s'inspirer de ses collègues, dans le respect de la différence, pour trouver des solutions innovantes au quotidien et les développer.

Une stratégie en trois volets est proposée pour accroître la représentation des États Membres non représentés et sous-représentés et des groupes régionaux moins représentés. Elle consiste à faire ce qui suit :

- 1) Établir des directives internes, mener des actions de communication, donner des orientations et faire des campagnes de suivi et de sensibilisation ciblant à la fois la haute direction et les opérations, et renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité ;
- 2) Organiser des activités de prospection, hors ligne et en ligne au moyen de plateformes et d'outils existants et nouveaux, afin de faire connaître les emplois disponibles et d'améliorer l'image de marque de l'employeur ;
- 3) Tirer parti des connaissances, de l'expérience et des ressources des États Membres, des autres organisations des Nations Unies et des réseaux d'organisations internationales.

On trouvera dans les rubriques ci-après un aperçu des objectifs fixés en matière de répartition géographique équitable et de représentation des divers groupes régionaux, puis une description de cette stratégie à multiples facettes.

Assurer une répartition géographique équitable et améliorer la représentation des divers groupes régionaux

Lorsqu'il a pris ses fonctions, le Secrétaire général s'est engagé à faire de la diversité géographique l'une des priorités de sa réforme. La notion de diversité géographique englobe deux objectifs consistant (1) à assurer une répartition géographique équitable ; (2) à améliorer la représentation des divers groupes régionaux.

Assurer une répartition géographique équitable

Le système des fourchettes optimales, qui a été établi par l'Assemblée générale, sert à définir le niveau de représentation adéquat de chaque État Membre dans les effectifs de l'Organisation. Il concerne un sous-ensemble du personnel recruté sur le plan international, à savoir les personnes titulaires d'un engagement à titre permanent, d'un engagement continu ou d'un engagement de durée déterminée qui occupent un poste soumis au principe de la répartition géographique ou ont été recrutées par le biais du programme Jeunes administrateurs.

Afin de favoriser l'équilibre géographique, le Secrétaire général a ajouté un objectif de « recrutement à des postes soumis au principe de la répartition géographique » dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires, qui participe du dispositif d'application du principe de responsabilité à l'ONU.

Ainsi les hauts fonctionnaires sont-ils tenus de nommer des personnes originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés à la moitié des postes soumis au principe de la répartition géographique.

Dans le rapport intitulé « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/74/82), le Secrétaire général fait le point sur les recrutements soumis au système des fourchettes optimales au 31 décembre 2018 (voir p. 45). S'il y a eu une légère amélioration de la représentation grâce à une augmentation du nombre d'États Membres se situant au niveau de représentation fixé dans le système des fourchettes optimales, qui est passé de 102 (53 %) en 2016 à 108 (56 %) en 2019, le nombre de pays non représentés a augmenté lui aussi, puisqu'il est passé de 18 à 23 (voir tableau 1).

Qu'est-ce qu'un poste soumis au principe de la répartition géographique ?

Il s'agit d'un poste de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, qui est financé par le budget-programme mais ne se rapporte pas aux services linguistiques, aux missions, aux activités financées en commun, au personnel temporaire (autre que pour les réunions) ni au personnel temporaire pour les réunions. Au 31 décembre 2018, 3 604 postes étaient soumis au principe de la répartition géographique, soit environ 27 % de tous les postes (13 176) d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur.

On trouvera la marche à suivre dans les outils relatifs à la diversité (réaffectations et recrutements) pour déterminer quels sont ces postes dans Umoja.

Comment les nominations à des postes soumis au principe de la répartition géographique sont-elles comptabilisées ?

Pour déterminer si les hauts fonctionnaires atteignent ou non l'objectif des 50 % qui leur a été fixé en la matière, on comptabilise les nominations faites au titre d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement de caractère continu ou d'un engagement permanent qui apparaissent dans Umoja sous les rubriques « engagement initial », « réengagement », « promotion » ou « mutation » à un poste vacant soumis au principe de la répartition géographique. La décision de recruter ou de réaffecter du personnel relève normalement des hauts fonctionnaires. Il n'est pas tenu compte des nominations à des postes P-1 et P-2 effectuées dans le cadre du programme Jeunes administrateurs.

Tableau 1 : Représentation des États Membres au regard du système des fourchettes optimales¹

Année	Non représentés		Sous-représentés		Niveau de représentation adéquat		Sur-représentés	
		%		%		%		%
2019	23	12%	35	18%	108	56%	27	14%
2018	21	11%	40	21%	105	54%	27	14%
2017	19	10%	44	23%	103	53%	27	14%
2016	18	9%	44	23%	102	53%	29	15%

Améliorer la représentation des divers groupes régionaux

Afin que la composition des effectifs de l'ONU soit le reflet des populations auprès desquelles ils interviennent, le Secrétaire général a décidé de favoriser la diversité géographique en complétant les efforts visant à assurer une répartition géographique équitable des États Membres par des efforts visant à améliorer la représentation des divers groupes régionaux. En 2018, le Secrétaire général a demandé une évaluation de la diversité régionale (par entité et par classe) portant sur l'ensemble du Secrétariat. Les données relatives à la composition du personnel par groupe régional à la fin de 2017, qui figurent à l'annexe III du rapport du Secrétaire général intitulé « Stratégie globale des ressources humaines 2019-2021 : pour plus d'efficacité, de transparence et de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies » (A/73/372), constituent une base de référence pour chaque entité. Depuis 2018, il y a dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires un indicateur permettant de mesurer les progrès faits, d'une année sur l'autre, en vue de parvenir à une meilleure représentation des divers groupes régionaux. On trouvera dans la figure ci-après un point de la diversité au Secrétariat au regard des groupes régionaux au 31 décembre 2016, au 31 décembre 2017, au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019.²

¹ Les chiffres correspondent à la situation au 31 décembre 2016, au 31 décembre 2017, au 31 décembre 2018 et au 31 octobre 2019. Pour 2019, les données les plus récentes en matière de représentation géographique qui étaient disponibles au moment de la publication de la Stratégie sont celles enregistrées au 31 octobre 2019.

² Les données de 2016, 2017 et 2018 proviennent de l'outil HR Insight. Celles de 2019 proviennent des tableaux de bord de gestion.

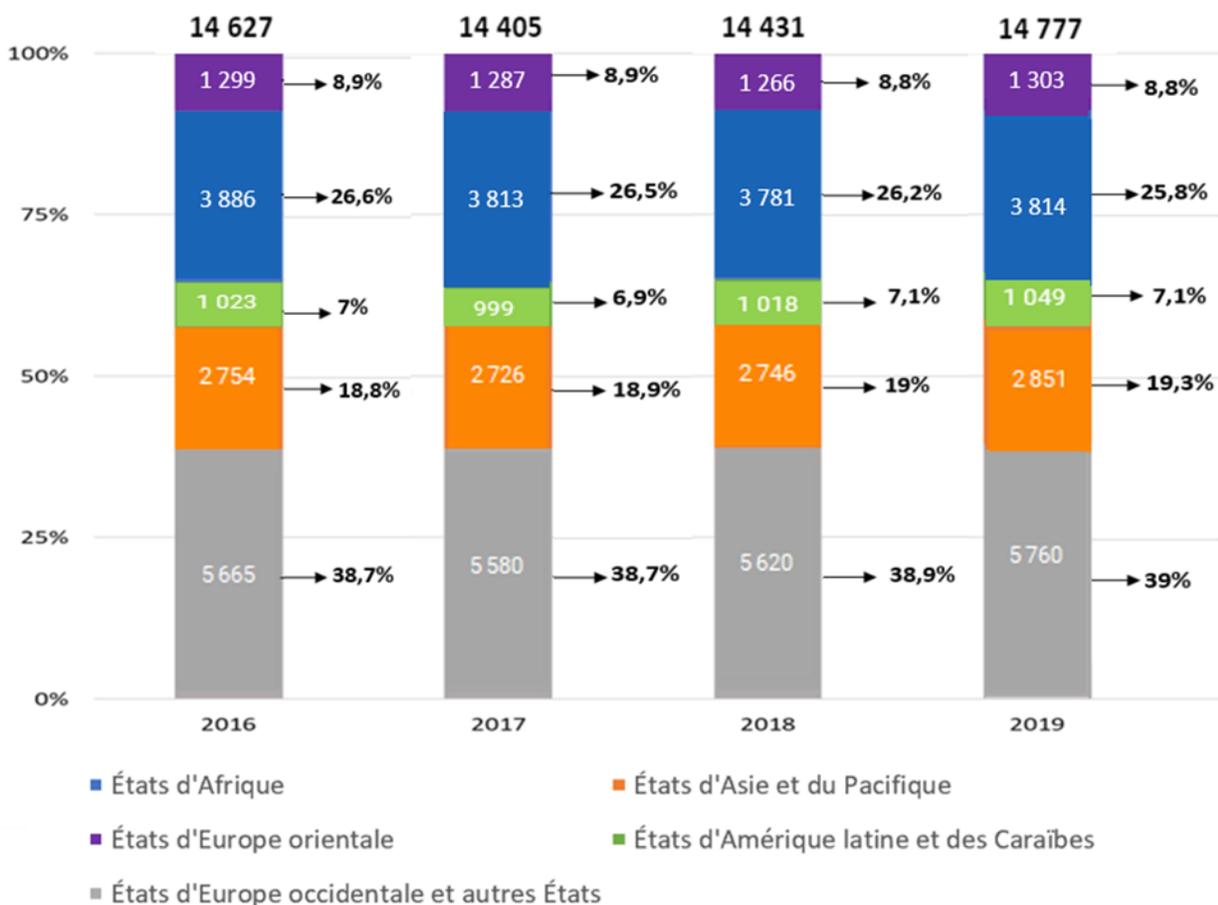
Que sont les « groupes régionaux » ?

Les groupes régionaux sont des groupes de représentants d'États Membres et d'États observateurs qui se réunissent par région géographique pour débattre de questions bien précises examinées par les organes intergouvernementaux. Il en existe cinq grands :

- Groupe des États d'Afrique
- Groupe des États d'Asie et du Pacifique
- Groupe des États d'Europe orientale
- Groupe des États d'Amérique latine et des Caraïbes
- Groupe des États d'Europe occidentale et autres États

On trouvera la liste complète des États Membres par groupe régional à l'adresse suivante : <http://www.un.org/Depts/DGACM/RegionalGroups.shtml>

Représentation des divers groupes régionaux

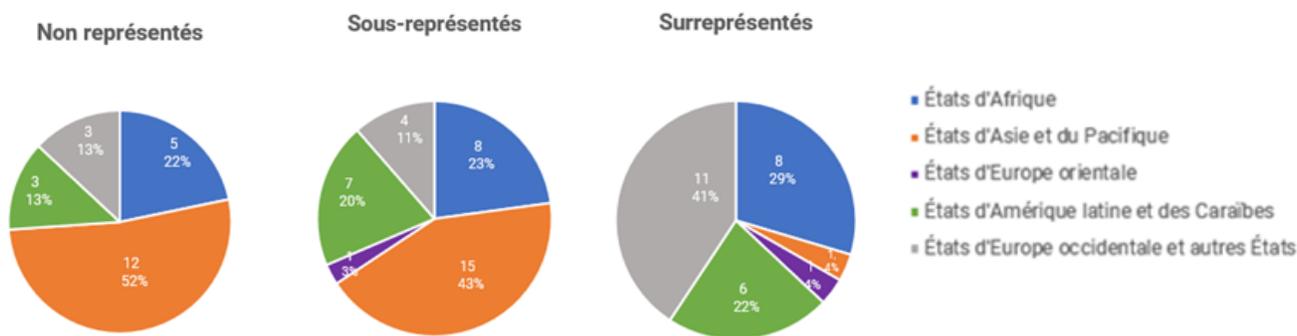


Le niveau de représentation souhaité de chaque groupe régional varie ; il peut être fonction du lieu, du mandat des entités concernées et des compétences linguistiques nécessaires à la bonne exécution du mandat en question. Afin d'atteindre le niveau de représentation souhaité et de remédier aux déséquilibres entre groupes régionaux qu'il pourrait y avoir dans chaque entité, les hauts fonctionnaires doivent s'efforcer de sélectionner des candidats originaires de régions sous-représentées tout en réduisant la proportion de fonctionnaires originaires du groupe régional le plus représenté.

L'objectif consistant à parvenir à une meilleure représentation des divers groupes régionaux, tel qu'envisagé par le Secrétaire général, n'est pas incompatible avec celui consistant à assurer une répartition géographique équitable. Pour les postes soumis au principe de la répartition géographique, tout doit être mis en œuvre pour nommer des candidats provenant d'États Membres non représentés ou sous-représentés et, dans la mesure du possible, de régions dont peu de fonctionnaires sont originaires. Il s'agit d'assurer une répartition géographique équitable et de favoriser la diversité géographique du personnel recruté sur le plan international dans son ensemble. Cette stratégie concerne également les pays fournisseurs de contingents qui sont représentés dans les opérations de maintien de la paix, les départements et les bureaux financés par le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

Représentation géographique et représentation des divers groupes régionaux

Il ressort d'une analyse approfondie de la manière dont la représentation géographique se traduit pour chaque groupe régional – analyse dans le cadre de laquelle des liens ont été établis entre les deux objectifs fixés (assurer une répartition géographique équitable et améliorer la représentation des divers groupes régionaux) – que certains groupes régionaux sont largement non représentés, sous-représentés ou sur-représentés. Les figures ci-après montrent, pour chaque groupe régional, la proportion d'États Membres qui sont soit sous-représentés, soit non représentés, soit sur-représentés.



On trouvera dans les tableaux ci-après la liste complète des États Membres classés par catégorie (non représentés, sous-représentés et surreprésentés).

États Membres non représentés (23 pays)

Andorre	Angola	Belize	Brunéi Darussalam	Cabo Verde	Émirats arabes unis
Guinée équatoriale	Îles Marshall	Kiribati	Libye	Liechtenstein	Monaco
Nauru	Palaos	Qatar	République démocratique populaire lao	République populaire démocratique de Corée	Sainte-Lucie
Saint-Vincent-et-les Grenadines	Sao Tomé-et-Principe	Timor-Leste	Tuvalu	Vanuatu	

États Membres sous-représentés (35 pays)

Afghanistan	Antigua-et-Barbuda	Arabie saoudite	Bahreïn	Brésil	Cambodge
Chine	Comores	Cuba	Dominique	États-Unis d'Amérique	Fédération de Russie
Gabon	Grenade	Guinée-Bissau	Îles Salomon	Iran (République islamique d')	Japon
Koweït	Lesotho	Libéria	Luxembourg	Micronésie (États fédérés de)	Mozambique
Norvège	Oman	Papouasie-Nouvelle-Guinée	République centrafricaine	République de Corée	Saint-Marin
Soudan du Sud	Suriname	Thaïlande	Turkménistan	Venezuela (République bolivarienne du)	

États Membres surreprésentés (27 pays)

Afrique du Sud	Allemagne	Argentine	Autriche	Belgique	Bulgarie
Cameroun	Canada	Chili	Égypte	Équateur	Espagne
Éthiopie	Finlande	France	Irlande	Italie	Kenya
Liban	Malawi	Mexique	Ouganda	Portugal	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
Trinité-et-Tobago	Uruguay	Zimbabwe			

Liens avec la gestion prévisionnelle des besoins en personnel

Les efforts faits en faveur d'une répartition géographique équitable et d'une meilleure représentation des divers groupes régionaux sont indissociables de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, qui est l'un des principaux piliers du dispositif de gestion des aptitudes. La gestion prévisionnelle permet de déterminer quels sont les besoins et les aptitudes nécessaires par rapport aux objectifs stratégiques de l'Organisation, compte tenu notamment de l'évolution rapide des mandats et des priorités, évolution qui est influencée par la transition écologique des économies, les progrès technologiques et les changements démographiques. L'Organisation s'efforcera d'attirer les candidatures émanant d'États Membres non représentés et sous-représentés et de groupes régionaux moins représentés pour répondre aux besoins en personnel. La tendance étant à la diminution des besoins en personnel, du fait des mesures de réduction des effectifs, la gestion prévisionnelle sera axée sur les possibilités de recrutement qui apparaîtront à la suite de départs à la retraite.

Amélioration continue des méthodes de recrutement et d'évaluation

Afin d'étayer les efforts visant à assurer une répartition géographique équitable et une meilleure représentation des divers groupes régionaux, l'Organisation fera, en 2020, une analyse globale des méthodes et pratiques de recrutement et d'évaluation en vigueur. Il s'agira ce faisant de comprendre si les méthodes et les outils utilisés sont effectivement universels et si certains éléments des dispositifs et campagnes de prospection et de recrutement favorisent ou défavorisent par inadvertance les candidats issus de certains milieux culturels ou ayant telle ou telle formation. Par la suite, des évaluations périodiques permettront de savoir si un rééquilibrage des outils et des méthodes de recrutement ou d'évaluation des aptitudes s'impose et de déterminer comment l'Organisation pourrait tirer parti de mécanismes de sélection plus inclusifs.

La Stratégie en faveur de la diversité géographique

Pour résumer, l'ONU adopte une approche en trois volets consistant à : (1) appliquer des directives internes émanant de la haute direction en faveur de nominations qui vont dans le sens de la diversité géographique, favoriser la prise de conscience et disposer de meilleures connaissances, et renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité ; (2) intensifier les efforts tournés vers l'extérieur pour attirer de nouveaux talents ; (3) mettre à profit les partenariats établis avec les États Membres, le système des Nations Unies et d'autres réseaux.



Premier volet : appliquer des directives internes, sensibiliser et accroître les connaissances

1. La stratégie vise tout d'abord à appliquer des décisions de nomination internes en vue de favoriser la diversité géographique, sur la base de directives claires venues de la haute direction et grâce à une sensibilisation et à une meilleure connaissance de la question parmi les hauts fonctionnaires et le personnel qui les soutiennent. Cette stratégie encouragera une prise de décision avisée et responsable de la part des premiers et la formulation d'orientations appropriées et précises par les membres du personnel à l'appui de ce processus. Une telle dynamique sera portée par un dialogue collaboratif et des échanges de vues entre toutes les entités du Secrétariat, aux fins d'une remontée de l'information et d'une adaptation des directions et des orientations, à la faveur d'une coordination assurée par le Bureau des ressources humaines (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité), ce qui permettra de s'assurer que l'Organisation envisage effectivement les moyens les plus efficaces et les plus avantageux d'aller de l'avant. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) pilotera la mise en place d'un dispositif d'application du principe de responsabilité plus solide.

Forte mobilisation de la haute direction

2. La haute direction a réinsisté sur son engagement et sur l'importance de réaliser dans l'immédiat des progrès en matière de diversité géographique. Le 29 mai 2019, le Cabinet du Secrétaire général a pris un ensemble de

mesures concrètes concernant tous les hauts fonctionnaires.

3. Pour un meilleur équilibre géographique entre les États Membres, le Cabinet du Secrétaire général a demandé de maintenir les postes soumis au principe de la répartition géographique et, sous réserve de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, et de ne ménager aucun effort pour recruter des candidates et des candidats d'États Membres non représentés et sous-représentés. Au cas où deux candidats recommandés ou plus seraient originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés, la préférence serait accordée à ceux des régions moins représentées dans chaque entité, étant donné l'objectif fixé d'améliorer la représentation des divers groupes régionaux.

4. Le Cabinet du Secrétaire général a aussi vivement encouragé chaque entité à envisager la réaffectation de membres du personnel qualifiés, issus d'États Membres non représentés et sous-représentés, à des postes soumis au principe de la répartition géographique vacants. Par ailleurs, les hauts fonctionnaires ont été priés de s'abstenir de procéder à la réaffectation de membres du personnel d'États Membres non représentés et sous-représentés occupant déjà des postes soumis au principe de la répartition géographique. Si de telles décisions sont prises, le Bureau des ressources humaines doit en être avisé dans un délai d'un jour ouvrable.

5. De même, pour le programme Jeunes administrateurs, le Cabinet du Secrétaire général a demandé d'accorder la priorité aux nominations de candidates et de candidats d'États Membres non représentés ou sous-représentés lors des affectations. Cette mesure tient compte de l'éventuelle évolution positive de la représentation des États Membres durant les trois années de présence sur le fichier des lauréates et lauréats du programme Jeunes administrateurs.

Combien y-a-t-il de postes soumis au principe de la répartition géographique vacants ?

Au 31 août 2019, on dénombrait 426 postes soumis au principe de la répartition géographique vacants dont 180 occupés à titre temporaire. Ces postes offrent une occasion exceptionnelle d'améliorer l'équilibre géographique au moyen de recrutements ou de réaffectations.

6. À l'appui d'une meilleure représentation des divers groupes régionaux, pour des postes autres que ceux soumis au principe de la répartition géographique, le Cabinet du Secrétaire général a demandé aux hauts fonctionnaires de s'attacher au recrutement de candidates et de candidats de régions moins représentées.

Mobilisation des hauts fonctionnaires

7. À partir de 2020, au début de chaque année, la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité s'entretiendra avec chacun des hauts fonctionnaires pour examiner les progrès enregistrés par chacune des entités au cours de l'année écoulée et les aidera à mettre sur pied des stratégies au niveau desdites

entités, conformément aux directives de la haute direction.

8. Par la suite, les hauts fonctionnaires pourront consulter la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines tout au long de l'année. La Sous-Secrétaire générale continuera à adresser tous les trimestres des messages personnalisés à chacun des hauts fonctionnaires pour leur rappeler l'engagement du Secrétaire général en faveur de la diversité géographique, et mettre l'accent sur les mesures de la performance dans leur contrat de mission de 2020 et sur les progrès accomplis.

Mobilisation au niveau opérationnel

9. Même si c'est à chaque responsable d'entité qu'incombent encore, en définitive, la responsabilité et le devoir de s'assurer que les efforts et les progrès requis sont réalisés au titre de la diversité géographique, le Bureau des ressources humaines travaille en liaison étroite avec ses partenaires de travail pour leur permettre d'administrer le processus de recrutement et de réaffectation en faveur d'une plus grande diversité. En particulier, au moyen de réunions ordinaires et de suivi constantes, le Bureau des ressources humaines :

- (a) conseille chaque entité sur les outils et mécanismes permettant de suivre les progrès accomplis ;
- (b) fournit des orientations sur mesure en fonction des progrès de chaque entité, de l'état des postes vacants et de la composition du personnel dans le cadre de la stratégie globale de recrutement ou de l'attribution de postes vacants ;
- (c) prête son concours en matière d'activités de prospection.

10. Le Bureau des ressources humaines envisage de rencontrer périodiquement les responsables de toutes les entités pour leur prodiguer les orientations et le soutien qu'il convient. À ce jour, il a prodigué ces services aux entités qui en ont le plus besoin, d'après l'état des postes vacants en leur sein.

Diffusion de messages dans le monde entier au niveau opérationnel

11. Outre les entretiens organisés au niveau opérationnel, le Bureau des ressources humaines communique régulièrement avec tous ses partenaires de travail à chaque fois qu'un nouvel état de la représentation géographique est annoncé aux États Membres, afin de réinsister sur l'importance d'un meilleur équilibre géographique et de veiller à fournir aux hauts fonctionnaires le soutien nécessaire. Tous changements intervenus dans cette représentation sont communiqués, ainsi que la liste complète des États Membres assortie de la situation des effectifs et de la représentation les concernant, les indications sur l'emplacement de ces informations sur iSeek, les instructions détaillées relatives à l'identification des postes soumis au principe de la répartition géographique dans Umoja et les expressions actualisées à introduire dans les avis de vacance concernant ces postes. Munis de ces informations, les partenaires de travail sont priés de conseiller les responsables de leur entité et les fonctionnaires chargés du recrutement en matière de recherche et de sélection des candidates et candidats qualifiés issus des États Membres non représentés et sous-représentés.

12. La diffusion de messages à l'échelon mondial continuera de faire partie de l'aide assurée constamment par le Bureau des ressources humaines à toutes les entités au regard de la fourniture d'informations et

d'orientations les plus récentes sur la manière équitable d'améliorer l'équilibre géographique.

Consultations à l'échelle du Secrétariat

13. Pour s'assurer que le parcours qui mène à plus de diversité géographique est participatif, efficace et réalisable, les entités du Secrétariat seront invitées à s'engager dans un processus continu de dialogue et de consultations. Elles auront la possibilité de formuler des observations et des avis sur les directives, orientations et outils de gestion, nouveaux, existants ou à venir, et de partager leurs meilleures pratiques et expériences aux fins de comparaison. Ce processus sera coordonné par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en partenariat étroit avec le Département de l'appui opérationnel.

14. Le Bureau des ressources humaines organisera des séances de groupe de discussion sur la diversité géographique. La première qui s'est tenue en mars 2019 a réuni les représentants de nombreuses entités du Secrétariat, dont ceux du Cabinet du Secrétaire général. Les objectifs de diversité géographique et leur réalisation tels qu'envisagés par le Secrétaire général ont fait l'objet d'un examen détaillé. Les autres questions abordées ont porté principalement sur la compréhension des besoins à satisfaire et des défis à relever par les entités pour concrétiser la vision du Secrétaire général et sur les mesures à prendre éventuellement pour évaluer les progrès accomplis.

15. Comme le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continue de mettre à disposition de nouveaux outils et d'engager de nouvelles initiatives pour répondre à ces besoins et à ces défis, les discussions et les consultations en cours avec les entités du Secrétariat continueront d'avoir lieu.

Tableau de bord de gestion

16. Le tableau de bord de gestion a été inauguré début 2019 par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. Ce tableau de bord fournit un outil de surveillance et de suivi en temps réel de la répartition géographique et de la diversité régionale.

17. Munis de ce tableau de bord de gestion, les responsables d'entité sont chargés de suivre leurs progrès, de se tenir informés des domaines à améliorer les concernant et d'élaborer des stratégies en conséquence pour améliorer la diversité géographique.

Prévisions et projections

18. Même si le suivi permanent à l'aide d'outils appropriés va être nécessaire pour évaluer les progrès accomplis par chaque entité, le Bureau des ressources humaines entend fournir toutes orientations nécessaires, notamment concernant l'examen et l'analyse des prévisions relatives à l'évolution de la composition du personnel et susceptibles de permettre aux entités de s'en inspirer et d'orienter en conséquence leurs efforts. De telles projections pourront tenir compte des prévisions en matière de départs à la retraite des membres du personnel qui occupent des postes soumis au système des fourchettes optimales. Au 31 octobre 2019, 383 membres du personnel originaires d'États Membres surreprésentés devraient prendre leur retraite entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2030. Ces projections de départs à la retraite représentent environ 43 % de tous les départs à la retraite prévus (sur un total de 894 départs à la retraite prévus : en effet, outre les 383 membres du personnel issus

d'États surreprésentés, on compte 228 membres du personnel issus d'États Membres sous-représentés et 283 issus d'États Membres situés dans la fourchette optimale), situation qui peut donc offrir la possibilité d'améliorer la représentation des États Membres actuellement non représentés et sous-représentés.

19. Pour faire en sorte que les États Membres situés dans la fourchette optimale ne rejoignent pas la catégorie des États Membres non représentés et sous-représentés à la suite de départs à la retraite, nous devons nommer 715 candidats issus de ces États Membres à des postes soumis au principe de la répartition géographique d'ici 2030. Pour y parvenir, nous devons pourvoir 80% des postes géographiques qui seront vacants en raison des départs à la retraite d'ici 2030 avec des candidats issus de ces États Membres. En 2019, on comptait 154 nominations de candidats issus d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis au principe de la répartition géographique sur un total de 529 nominations à de tels postes au Secrétariat, soit un taux de 29,11 %³. Si l'on s'appuie sur ce taux actuel, nous ne pourrions procéder qu'à 259 nominations de candidats originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis au principe de la répartition géographique. En revanche, si l'on retient l'objectif actuel de 50 % figurant dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires, nous pourrions procéder à 447 nominations de candidats originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés à de tels postes.

20. Selon une analyse visant à comprendre les possibilités d'améliorer la représentation des États Membres non représentés et sous-représentés, on comptait, au 31 octobre 2019,

³ Source : tableau de bord de gestion, au 30 décembre 2019.

508 postes soumis au principe de la répartition géographique non occupés par un membre du personnel pris en compte dans la représentation géographique, dont 171 l'étaient à titre temporaire. Ces chiffres incitent à l'optimisme quant à la réalisation de progrès en matière de répartition géographique équitable, étant donné qu'il faudrait avoir 428 membres de personnel issus d'États Membres non représentés et sous-représentés soit sélectionnés, soit réaffectés à des postes soumis au principe de la répartition géographique pour que tous les États Membres soient considérés comme situés dans le système des fourchettes optimales au 31 octobre 2019.

Outils relatifs à la diversité (réaffectations et recrutements)

21. Les 'outils relatifs à la diversité (réaffectations et recrutements)' sont en cours de mise en place et visent à fournir aux responsables du recrutement, aux professionnels des ressources humaines et aux hauts fonctionnaires des mesures relativement simples et pratiques leur permettant de pourvoir les postes aux différents stades de la procédure de recrutement, conformément aux objectifs de diversité dont celui relatif à la diversité géographique. Ces outils comprennent huit listes de contrôle fournissant des conseils sur la prise de décisions de réaffectation latérale favorisant l'équilibre géographique et sur le recensement des objectifs de diversité applicables et privilégiés dès le début du processus de sélection du personnel ; donnant des instructions sur la rédaction d'avis de vacance de postes propres à attirer un plus large vivier de candidates et de candidats ; précisant les efforts de prospection à faire pour trouver des candidates et candidats qualifiés ; expliquant les mesures essentielles à prendre pour s'assurer que le processus d'évaluation sera équitable et impartial ; permettant aux responsables du recrutement de fournir des informations relatives aux objectifs de diversité applicables sur le ou la candidate de leur

choix à des fins d'examen sélectif par les chefs de département, de bureau ou de mission ; donnant la possibilité aux chefs de département, de bureau ou de mission de tenir compte des objectifs de diversité requis dans l'exercice des pouvoirs qui leur ont été délégués quant à la sélection et à la nomination des membres du personnel, et de prendre une décision éclairée.

Ces outils relatifs à la diversité ne cesseront d'être mis à jour en fonction des instructions des hauts fonctionnaires et du retour d'information de leurs clients.

Application du principe de responsabilité

22. Le contrat de mission des hauts fonctionnaires constitue le cadre d'application du principe de responsabilité du Secrétaire général, au moyen duquel ce dernier établit les indicateurs clés de performance des hauts responsables pour chaque année et instaure leur redevabilité. Deux de ces indicateurs concernent l'équilibre géographique :

- (a) la nomination, à raison de 50 %, de candidates et de candidats issus d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis au principe de la répartition géographique ;
- (b) la réalisation de progrès, d'une année à l'autre, sur la voie d'une plus grande diversification régionale.

23. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, qui est présidé par la Directrice de Cabinet, a été réactivé et s'est réuni en novembre 2019 pour examiner la performance des hauts fonctionnaires pour l'année 2018 sur la base des indicateurs de leur contrat de mission et pour conseiller le Secrétaire général sur ces questions. En 2019, l'action du Conseil s'est axée sur deux objectifs clés de diversité – la diversité

de genre et la diversité géographique. Une analyse de l'auto-évaluation réalisée en 2018 par les hauts fonctionnaires met en évidence à la fois des résultats positifs et des possibilités d'améliorer la diversité géographique. Le Secrétaire général ou le Cabinet du Secrétaire général écrira aux responsables d'entité sur leur performance par rapport aux indicateurs clefs y relatifs, en leur donnant des conseils sur les problèmes de performance systémiques relevés par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires et en leur indiquant les domaines de gestion auxquels prêter attention, notamment la réalisation des objectifs de diversité.

24. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continuera à perfectionner le tableau de gestion en ligne pour faciliter le suivi et la comparaison des performances eu égard aux nominations à des postes géographiques et à la diversité régionale au cours de différentes périodes. Il procédera à une refonte du rapport trimestriel sur les indicateurs clefs de performance d'ici à la fin du premier trimestre de 2020.

25. De plus, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continuera de suivre la manière dont les responsables d'entité exercent leur délégation de pouvoirs et élaborera en 2020 un cadre personnel d'application du principe de responsabilité pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité déjà en place. Il est prévu de sensibiliser davantage à l'importance et aux incidences des décisions prises par les responsables d'entité en faveur de la diversité géographique. Par ailleurs, les responsables d'entité comprendront également mieux la redevabilité dont ils devront faire preuve.

26. Faisant suite à une demande du Cabinet du secrétaire général, le Bureau des ressources humaines présentera au Secrétaire général un bilan trimestriel de l'état de la diversité géographique au sein du Secrétariat, à l'échelle de toutes les entités et par niveau.

Deuxième volet : attirer de nouveaux talents – un engagement renouvelé

27. La Stratégie vise à mieux cibler les efforts de prospection menés en faveur des candidates et des candidats qualifiés d'États Membres et de régions non représentés et sous-représentés et à améliorer l'image de marque générale de l'ONU en tant qu'employeur. Tout en maintenant le niveau d'activité prescrit en matière de prospection hors ligne, le Bureau des ressources humaines étudie la possibilité d'une utilisation plus efficace des plateformes en ligne et des nouveaux outils pour tirer le meilleur parti de moyens financiers limités. Les efforts de prospection propres à chaque entité continueront d'être faits dans son domaine de compétence technique avec l'aide du Bureau des ressources humaines.

Soutien continu à la prospection

28. Les différents efforts de prospection menés en 2019 par le Bureau des ressources humaines en vue d'une diversification géographique du personnel sont les suivants :

- (a) **Soutien ponctuel à la prospection en matière de vacances de poste** (attraction de candidats pour plus de 140 postes internationaux, constitution de fichiers et exercices d'examen, au 22 octobre 2019);
- (b) **Activités et missions de prospection pré-sentielles** :
 - i. aux États-Unis, pays hôte du Siège de l'ONU :
 - au Siège de l'ONU, à l'occasion de visites effectuées par des groupes multinationaux ;
 - auprès des missions permanentes et autres institutions connexes de plusieurs États Membres à New York ;

- auprès des universités présentes à New York, sur la côte Ouest, dans la zone métropolitaine de Chicago et dans d'autres états à l'attention d'étudiantes et d'étudiants de diverses nationalités.
- ii. hors des États-Unis :
 - auprès d'universités, de services publics dans les États Membres non représentés ou sous-représentés, ainsi que dans ceux qui fournissent des contingents à l'Organisation ;
 - auprès d'universités dans de grandes villes dont la population étudiante internationale est importante ;

- (c) **Présence dans les médias sociaux et activités de promotion** de portée mondiale et visant à améliorer l'image de marque de l'employeur (par exemple, avec plus de 800 000 abonnés sur Facebook et plus de 76 000 sur Twitter).

Profils d'États Membres

29. Le Bureau des ressources humaines travaille actuellement à l'élaboration de profils de prospection propres aux États Membres non représentés et sous-représentés et à ceux qui fournissent des contingents à l'Organisation. Ces profils réunissent des informations sur les secteurs et compétences en plein essor, des renseignements utiles sur les canaux de communication efficaces, les associations professionnelles par domaine d'activité, les universités, les principaux médias locaux et nationaux et les réseaux de médias sociaux dans chaque État Membre. Les points de contact identifiés dans ces profils seront groupés par

domaines d'activité et utilisés pour créer des listes de diffusion pour les vacances de poste concernées. Ce projet vise à jeter les bases d'une prospection ciblée à mettre en œuvre partout dans le monde par les bureaux de l'ONU en faveur des États Membres non représentés et sous-représentés, par l'accroissement de la visibilité de nos offres d'emploi dans ces États Membres.

30. La première ébauche des profils d'États Membres a été communiquée aux États Membres aux fins de consultation et de validation. Au cours de ce processus, les partenariats avec les États Membres doivent être renforcés et consolidés par un dialogue proactif et stimulant sur les projets de profil ainsi que par d'autres idées et recommandations éventuelles de ces États Membres sur l'équilibre géographique et les activités de prospection en général.

Priorité à la prospection en ligne

31. Une importance croissante sera accordée au soutien à la prospection et à l'amélioration de l'image de marque de l'employeur par les médias sociaux et autres outils en ligne, choix inévitable dans le contexte financier actuel. De plus, l'intensification des activités menées en ligne dans un monde de plus en plus connecté permettra aux activités de prospection de l'Organisation des Nations Unies d'attirer de nouveaux talents aptes à contribuer à l'avenir de cette dernière.

32. Le Bureau des ressources humaines s'est efforcé de s'acquitter au moins des missions présentes mandataées à un coût réduit, en travaillant en étroite collaboration avec les bureaux hors Siège et les commissions régionales afin d'accomplir ces missions dans leurs environs. Malgré cela, le financement de ces déplacements en temps opportun s'est révélé

de plus en plus difficile : les fonds n'étant disponibles qu'à la fin du cycle budgétaire, il est en général trop tard pour planifier et coordonner les activités de prospection avec les gouvernements hôtes.

Exploration de nouveaux outils en ligne

33. Pour relever les défis financiers et tirer le meilleur parti de ses activités de prospection, le Bureau des ressources humaines explore les possibilités offertes par l'utilisation de nouveaux outils en ligne de promotion de l'emploi et de prospection ciblée. LinkedIn et Devex sont deux nouveaux outils en ligne dont on étudie actuellement l'incidence. Ils permettent à l'ONU de diffuser ses offres d'emploi à des millions de candidates et de candidats, d'en faire automatiquement la promotion en fonction des profils de ces derniers, et d'atteindre celles et ceux disposant de profils excellents ainsi que leurs réseaux professionnels.

34. Le Bureau des ressources humaines analyse sous différents angles l'incidence de ces outils en termes de recrutement et de diversité, pour évaluer leur éventuelle adaptation à une utilisation plus large. En attendant de connaître les résultats de cette recherche, ces outils sont utilisés pour publier et promouvoir les offres d'emploi dans l'ensemble de l'Organisation et contribuer ainsi aux efforts ponctuels de prospection.

Articulation de la prospection avec les compétences et les besoins en personnel

35. Le Bureau des ressources humaines élabore à l'heure actuelle une approche intégrée de la gestion des talents. L'un des piliers de cette approche est la mise en œuvre d'une gestion stratégique prévisionnelle des besoins en

36. personnel, grâce à laquelle ces besoins ainsi que les compétences relatives nécessaires seront déterminés en fonction des mandats et priorités de l'Organisation. Les efforts de prospection seront en articulation étroite avec les résultats de la gestion stratégique prévisionnelle des besoins en personnel, afin de cibler les talents répondant à ces besoins en personnel et en compétences.

Évaluation permanente des activités de prospection

37. While concerted efforts to enhance the impact of all outreach activities will continue to be made, OHR, in partnership with entities in the Secretariat, will undertake periodic reviews of outreach efforts to ensure that they are inclusive and effective in attracting talent of all backgrounds into the organization and improving geographical representation and regional group diversity.

Troisième volet : tirer parti des partenariats et des réseaux

38. Le Bureau des ressources humaines tirera parti des partenariats internes et externes, des réseaux et des contacts pour obtenir de l'aide et prêter assistance en matière de prospection, explorer de nouvelles pistes et attirer des talents qualifiés par les moyens suivants :

- (a) Établir des partenariats et des contacts pour trouver des idées et solliciter de l'aide en matière de prospection auprès des bureaux et réseaux de l'Organisation des Nations Unies et dans les États Membres non représentés et sous-représentés, à savoir :
 - i. Le système des coordonnateurs résidents
 - ii. Les Centres d'information des Nations Unies
 - iii. La Fédération des associations d'anciens fonctionnaires internationaux (FAAFI)
 - iv. Le Réseau des Nations Unies pour l'innovation
 - v. Le réseau Young UN
- (b) Exploiter le potentiel des talents internes de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national et issus d'États Membres non représentés et sous-représentés, susceptibles d'être recrutés à des postes soumis au principe de la répartition géographique ; les encourager à postuler à ces postes, s'ils ne l'ont pas encore fait ;
- (c) Prendre contact avec les membres du personnel issus d'États Membres non représentés ou sous-représentés et avec les États Membres eux-mêmes pour solliciter leur aide dans le cadre des activités de prospection ainsi que leurs idées et recommandations pour mieux diriger ces activités ;
- (d) Travailler avec le Secrétaire général adjoint et Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement afin de promouvoir les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement qui sont non représentés ou sous-représentés ;
- (e) Conclure des partenariats avec le Département de la communication globale et participer à des événements d'ampleur mondiale tels que les Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo de 2020 et l'Exposition universelle de Dubaï en 2020 ;
- (f) Mettre en place des partenariats avec les autres organisations du système des Nations Unies pour tirer parti des candidates et candidats inscrits sur le fichier ou approuvés qui sont issus d'États Membres non représentés et sous-représentés et qui ont franchi toutes les étapes du concours de recrutement aux postes vacants ;
- (g) Tirer avantage des expériences et pratiques des entités des Nations Unies ;
- (h) Nouer des partenariats avec les organisations intergouvernementales telles que l'Union africaine, la Communauté des Caraïbes et la Communauté des pays de langue portugaise pour mettre à contribution leurs réseaux et attirer ainsi des candidates et des candidats.

