



Nations Unies

Aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Victor Moraru



Aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Victor Moraru



Nations Unies • Genève, 2023

Équipe chargée de l'examen

Victor Moraru, Inspecteur

Stefan Helck, Spécialiste de l'inspection et de l'évaluation

Résumé

Aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

Introduction et objectifs

Aux fins de la présente étude, l'aménagement des modalités de travail désigne des ajustements volontaires des horaires ou lieux de travail normaux, convenus entre des membres du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques conformément au statut et au règlement du personnel de l'entité et aux politiques internes pertinentes.

Étant par nature volontaire, l'aménagement des modalités de travail se fait à l'initiative du personnel. Il est pleinement admis par les entités des Nations Unies, qui l'ont adopté comme moyen de permettre à leur personnel de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

La présente étude a été inscrite au programme de travail du Corps commun d'inspection (CCI) pour 2022. Il fait suite à des demandes successives d'entités participantes qui avaient dû mettre en place de nouvelles modalités de travail à titre obligatoire pendant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et souhaitaient savoir comment tirer parti de cette expérience pour mieux aménager les modalités de travail et favoriser de nouvelles manières de travailler.

La présente étude vise à fournir une évaluation et une analyse comparative des politiques et pratiques actuelles d'aménagement des modalités de travail des entités des Nations Unies en vue de trouver des domaines se prêtant à une amélioration, de recenser les bonnes pratiques et les enseignements à retenir, et de renforcer la cohérence à l'échelle du système. Elle vise également à informer les organes délibérants, les organes directeurs et les chefs de secrétariat des entités ayant approuvé le statut du CCI de l'état, de l'utilisation et de la mise en application de ces politiques et pratiques dans les entités des Nations Unies. Elle comprend quatre domaines d'évaluation : a) l'état des politiques et des pratiques d'aménagement des modalités de travail dans les entités participantes ; b) l'utilisation et la mise en application de politiques et de pratiques d'aménagement des modalités de travail ; c) les incidences et les possibilités opérationnelles de l'aménagement des modalités de travail pour les entités et leur personnel ; d) les enseignements à retenir et les bonnes pratiques.

Principales constatations et conclusions

Les entités devraient inclure dans leurs orientations générales une définition générique de l'aménagement des modalités de travail pour établir clairement la portée des politiques en la matière et les différencier des autres formes de flexibilité du travail

L'examen a révélé que peu de politiques existantes contenaient une définition générique de l'aménagement des modalités de travail et que les définitions utilisées manquaient d'uniformité. Les documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail portent donc sur différents ensembles d'aménagements, dont certains ne sont pas reconnus ou considérés comme tels par toutes les entités participantes ou n'en sont même pas véritablement, comme les diverses formes d'emploi à temps partiel. La définition de la flexibilité du travail dans la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail a rendu encore plus floue la distinction entre l'aménagement des modalités de travail et la flexibilité du travail, tout comme l'utilisation croissante dans les entités des Nations Unies d'autres termes étroitement liés, tels que les diverses formes de travail présentées comme « nouvelles façons de travailler ». Les lacunes terminologiques et l'absence de définition générique peuvent nuire à la conception et à la cohérence des politiques d'aménagement des modalités de travail et créer des différences qui ne sont pas

nécessairement liées au modèle de fonctionnement ni à la taille d'une entité. Les entités devraient veiller à ce qu'une définition générique de l'aménagement des modalités de travail figure dans leurs orientations générales afin d'établir clairement la portée de la politique en la matière et la différencier des autres formes de flexibilité du travail (recommandation 1). En outre, la cohérence de l'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble du système serait sensiblement améliorée si le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination s'employait à convenir d'une définition commune de la flexibilité du travail distincte de celle de l'aménagement des modalités de travail et veillait à ce qu'un ensemble harmonisé de termes communs et de définitions communes soit adopté d'un commun accord et utilisé de manière cohérente dans les documents d'orientation des entités participantes, comme le préconise la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail.

Les entités devraient évaluer les incidences de l'aménagement des modalités de travail (réalisation ou non des avantages attendus, conséquences imprévues) afin de pouvoir veiller à ce qu'il serve au mieux leurs intérêts et ceux du personnel

Les entités des Nations Unies partagent les mêmes hypothèses de base concernant les avantages de l'aménagement des modalités de travail et sont de plus en plus conscientes des conséquences imprévues de certaines options, notamment du travail à distance. Rien n'indique que les hypothèses concernant les avantages attendus, telles qu'elles apparaissent dans les politiques institutionnelles, résultaient d'évaluations systématiques ou d'éléments probants. De même, on manque de méthodes permettant d'évaluer les hypothèses concernant les incidences sur la productivité individuelle et organisationnelle. À long terme, les entités devront mettre au point des méthodes permettant de mesurer l'incidence de l'aménagement des modalités de travail (réalisation ou non des avantages attendus, conséquences imprévues), notamment des modalités de travail à distance prolongé et veiller à ce que les modalités en place fonctionnent à la fois pour les entités et pour le personnel (recommandation 2).

Les stratégies de gestion des ressources humaines devraient tenir compte de l'engagement récent en faveur de l'aménagement des modalités de travail

L'aménagement des modalités de travail est de plus en plus pris en compte dans les stratégies de gestion des ressources humaines des entités. Plus d'un tiers des entités participantes mentionnent l'aménagement des modalités de travail dans leurs stratégies, mais seulement de manière générale, et d'autres comptent le faire, mais cela ne suffira pas pour en faire un outil de gestion stratégique qui puisse aussi favoriser les nouvelles façons de travailler que préconisent de nombreux documents d'orientation récemment mis à jour. Les entités devraient dès que possible prendre en compte l'aménagement des modalités de travail dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines ou ce qui en tient lieu afin de garantir que la question est abordée de manière stratégique (recommandation 3). La mise en application de l'aménagement des modalités de travail dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines d'une entité doit être contrôlée, évaluée et actualisée en permanence sur la base des enseignements à retenir et des bonnes pratiques.

La remontée d'informations sur l'aménagement des modalités de travail devrait être optimisée afin d'en faire un outil pour la prise de décisions stratégiques

Moins de la moitié des entités participantes soumettent des informations sur l'aménagement des modalités de travail à leurs organes délibérants et directeurs. Dans de nombreuses entités, la remontée d'informations à ce sujet n'est ni une pratique établie ni une obligation expresse. Les pratiques en la matière varient d'une entité à l'autre et les informations communiquées, souvent de nature générale, sont destinées à compléter celles sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou d'autres sujets connexes. Il n'y a généralement pas de données chiffrées ou quantifiables sur l'utilisation des modalités de travail aménagées ni d'informations sur les incidences du travail à distance pour les entités et leur personnel, qui puissent aider les organes délibérants dans leur travail. Les entités devraient veiller à ce que la prise de décisions concernant l'aménagement des modalités de travail se fonde sur des données et des éléments factuels (recommandation 4).

Les orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail devraient être renforcées

Depuis la publication du premier rapport du CCI sur l'aménagement des modalités de travail en 2012, les politiques en la matière sont devenues plus souples et de nouvelles options ont été introduites, notamment des modalités de travail à distance. Malgré ces progrès, on pourrait en faire plus pour améliorer la portée et le contenu des orientations générales, notamment en clarifiant les concepts qui y sont introduits. L'étude a permis de déterminer une série d'éléments fondamentaux d'une politique globale qui permettrait de gérer efficacement et d'opérationnaliser l'aménagement des modalités de travail. Les principales recommandations, qui soulignent les principes de haut niveau énoncés dans la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, sont notamment d'améliorer l'alignement et la complémentarité avec des politiques internes connexes, de fournir des descriptions claires, détaillées et complètes des options d'aménagement des modalités de travail, d'inclure des définitions pour chaque option et ses modalités et de prévoir des dispositions sur les critères d'admissibilité et la souplesse d'utilisation dans différents environnements opérationnels. Il a été constaté, entre autres, que la plupart des entités ne faisaient pas référence à la définition de « zone du lieu d'affectation », que beaucoup utilisaient des définitions ambiguës ou peu pratiques de la « distance domicile-travail », et que peu faisaient le lien entre les deux. Les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient veiller à ce que leurs orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail comprennent une définition en termes quantifiables de la « distance domicile-travail » prescrite pour le siège et les lieux d'affectation hors siège, aux fins d'un meilleur respect des nécessités du service (recommandation 5). Des orientations supplémentaires sur d'autres dispositions opérationnelles, notamment sur les circonstances personnelles impérieuses, faciliteraient l'application de la politique en la matière.

Les entités devraient rendre le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail plus transparent et plus commode, avec une définition plus claire des responsabilités

La « permissibilité de la demande » est un principe fondamental de l'aménagement des modalités de travail. Si cette permissibilité n'existait pas, aucune politique en la matière n'aurait pu voir le jour. Le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail est très informel. La pratique consistant à dissuader le personnel de soumettre une demande écrite en ligne et à traiter les demandes hors ligne peut donner une idée erronée du respect des dispositions générales. Un moyen efficace de rendre le mécanisme d'approbation plus transparent et plus conforme au principe de responsabilité est d'en éliminer l'élément informel et d'appliquer le principe de « permissibilité de la demande » en soulignant qu'une demande formelle doit constituer la première étape du processus d'approbation. En outre, les entités devraient éviter de multiplier inutilement les niveaux d'approbation des demandes d'aménagement des modalités de travail et s'efforcer de simplifier encore les formulaires de demande.

Les entités devraient renforcer les systèmes et les outils de collecte et d'analyse des données pour favoriser une gestion efficace de l'aménagement des modalités de travail, fondée sur des données

Pour mesurer efficacement l'incidence de l'aménagement des modalités de travail sur les entités et leur personnel et pour le gérer efficacement, notamment à des fins de suivi et de responsabilisation, il faut un système de collecte de données adapté assorti d'outils adéquats et de capacités d'analyse. Deux tiers des entités participantes collectent des données limitées sur l'utilisation des modalités de travail aménagées. La plupart des entités n'ont pas suffisamment de capacités pour collecter régulièrement des données anonymisées, ventilées par sexe et en fonction d'autres variables pertinentes, et pour contrôler et évaluer la mise en application des politiques d'aménagement des modalités de travail et d'autres politiques internes connexes. En outre, les capacités d'analyse et de remontée des informations des entités ne sont pas optimales. Il faut améliorer le système et les outils de collecte de données en les adaptant à la finalité. Les entités devraient examiner leur système et leurs outils de collecte et d'analyse des

données sur l'aménagement des modalités de travail et les améliorer si nécessaire pour en favoriser une gestion efficace fondée sur des données (recommandation 6).

Une coopération active entre les entités est essentielle pour promouvoir la cohérence du système en ce qui concerne la mise en application de l'aménagement des modalités de travail, notamment le travail à distance

Avant la pandémie de COVID-19, peu de tentatives avaient été faites pour traiter directement de l'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble des entités. La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail est le premier document qui traite de l'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble des entités. On y trouve une description de diverses options de flexibilité du travail, plusieurs principes de haut niveau et un cadre harmonisé que les entités des Nations Unies peuvent utiliser aux fins de l'aménagement des modalités de travail. Toutefois, elle omet certains aspects opérationnels importants, dont la détermination de la durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation, le dépassement de cette limite et les conséquences qu'il entraîne sur la rémunération, les avantages et les prestations. En l'absence d'orientations cohérentes et de pratiques exemplaires, les entités ont dû concevoir leurs propres méthodes et leur propre gestion. Une démarche plus dynamique pourrait être adoptée dans le cadre du CCS afin d'envisager des critères harmonisés à l'échelle du système pour la définition de la durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation et pour l'ajustement des avantages et les prestations s'il est autorisé au-delà de la durée maximale établie en cas de circonstances personnelles impérieuses, et soumettre des propositions en ce sens à l'Assemblée générale (recommandations 7 et 8). Une consultation étroite avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) lors de l'élaboration et de l'approbation de ces critères garantirait le respect des principes de la CFPI et une mise en application uniforme et cohérente dans le cadre du régime commun actuel.

Tirer le meilleur parti de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail en établissant volontairement des rapports périodiques sur sa mise en application

La Politique type vise à obtenir un meilleur équilibre entre les avantages que l'aménagement des modalités de travail peut apporter à l'entité et à chaque fonctionnaire. Elle fournit un cadre qui est censé être appliqué dans le contexte particulier des mandats et des besoins opérationnels de chaque entité. Toutefois, le suivi est un élément crucial de l'application de toute politique et une analyse périodique des résultats devrait être effectuée. L'établissement de rapports périodiques volontaires sur la mise en application de la Politique type et un échange sur les données d'expérience, les difficultés, les réalisations et les bonnes pratiques innovantes concernant l'aménagement des modalités de travail, la flexibilité du travail et les nouvelles façons de travailler pourraient être bénéfiques pour les entités des Nations Unies, la coopération interinstitutions et la cohérence du système. En outre, l'établissement de rapports périodiques volontaires adressés directement au Comité de haut niveau sur la gestion du CCS peut apporter une transparence accrue et maximiser les avantages de la Politique type dans l'ensemble des entités des Nations Unies (recommandation 9).

Intégrer l'aménagement des modalités de travail et les nouvelles façons de travailler dans la « nouvelle normalité »

La pandémie de COVID-19 a créé une « nouvelle normalité » dont la forme et la teneur découlent des efforts stratégiques que font toutes les entités des Nations Unies et des diverses initiatives qu'elles entreprennent pour faire évoluer l'espace de travail et le personnel. L'objectif de ces évolutions est rendu imprécis par les notions et modalités de gestion des ressources humaines introduites par de nombreuses entités mais insuffisamment expliquées ou trop vaguement définies. Souvent, la notion d'aménagement des modalités de travail est utilisée pour décrire des pratiques de flexibilité du travail recouvrant des formules hybrides et de travail à distance qui n'en font pas partie. Lorsqu'on envisage l'avenir du travail et la façon dont l'espace de travail pourrait être aménagé, il est important de bien comprendre ce que sont les « nouvelles façons de travailler ». Dans le contexte des Nations Unies, les nouvelles façons de travailler devraient s'entendre de pratiques de travail

combinant présence virtuelle et physique, communications synchrones et asynchrones, appuyées par les technologies de l'information et de la communication (TIC) et fondées sur les nécessités du service, destinées à accroître la souplesse, l'autonomie, les performances professionnelles et l'harmonie entre vie professionnelle et vie privée, et à optimiser la souplesse de fonctionnement de l'entité selon l'évolution de ses besoins, dans le cadre d'une transformation plus large de l'espace de travail, de la main-d'œuvre et de l'entité.

Les nouvelles formes de flexibilité du travail peuvent nécessiter une réglementation supplémentaire. Les entités participantes devraient étudier les avantages qu'il y aurait à adopter une politique autonome de travail hybride ou à en inclure les éléments essentiels dans une politique ad hoc de flexibilité du travail. En outre, elles devraient définir clairement les nouvelles façons de travailler, leur rôle et leur relation avec l'aménagement des modalités de travail dans le cadre d'une vision plus large énoncée dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines et dans les autres documents similaires.

Recommandations

Le présent rapport contient neuf recommandations, dont une adressée aux organes délibérants et aux organes directeurs des entités des Nations Unies, une à l'Assemblée générale, deux au Secrétaire général en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat et cinq aux chefs de secrétariat des entités. Les recommandations formelles sont assorties de 40 recommandations informelles, résumées à l'annexe XI. Toutes les recommandations apparaissent en gras dans le présent rapport.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient veiller, dès que possible ou dans le cadre des révisions périodiques des politiques internes, à ce qu'une définition générique de l'aménagement des modalités de travail figure dans les orientations générales de leur entité pour établir clairement la portée des politiques en la matière et le différencier des autres formes de flexibilité du travail.

Recommandation 2

Avant la fin de 2026, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient mettre au point des méthodes permettant de mesurer l'incidence de l'aménagement des modalités de travail, qui évaluent tant le degré de réalisation des avantages attendus que les conséquences imprévues, notamment les effets du travail à distance prolongé, afin qu'ils puissent veiller à ce que les modalités en place servent au mieux les intérêts du personnel et de l'entité.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient intégrer l'aménagement des modalités de travail dans la prochaine version de la stratégie de gestion des ressources humaines de leur entité, afin de garantir que l'aménagement des modalités de travail est guidé par une démarche stratégique.

Recommandation 4

Les organes délibérants et les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient demander avant la fin de 2025 que les chefs de secrétariat fournissent, dans leurs rapports sur la gestion des ressources humaines, des mises à jour périodiques sur la mise en application des politiques d'aménagement des modalités de travail et de travail à distance, assorties de statistiques ventilées par sexe et en fonction d'autres variables pertinentes, afin que les décisions concernant la gestion de l'aménagement des modalités de travail se fondent sur des données factuelles.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient veiller, d'ici à 2025, à ce que les orientations générales de leur entité sur l'aménagement des modalités de travail comprennent une définition en termes quantifiables de la « distance domicile-travail » prescrite pour le siège et les lieux d'affectation hors siège, aux fins d'un meilleur respect des nécessités du service. Ils devraient veiller également à ce que, pour les lieux d'affectation hors siège, cette distance soit établie et examinée, selon qu'il convient, en étroite coopération avec toutes les entités des Nations Unies physiquement présentes dans le pays, sous les auspices des coordonnateurs résidents.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient examiner, d'ici à 2025, les systèmes et outils de gestion concernant la collecte et l'analyse des données sur l'aménagement des modalités de travail et veiller à ce qu'ils soient mis à niveau si nécessaire et adaptés à leur finalité, afin d'appuyer une gestion efficace de l'aménagement des modalités de travail, fondée sur des données.

Recommandation 7

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait demander au Réseau ressources humaines du Conseil de créer un groupe de travail chargé d'élaborer, d'ici à la fin de 2026, des critères harmonisés pour la définition de la durée maximale du travail à distance du hors lieu d'affectation et pour l'ajustement des avantages et prestations en cas de recours à cette modalité au-delà de la durée maximale fixée, en vue de parvenir à une cohérence dans l'ensemble du système.

Recommandation 8

L'Assemblée générale devrait examiner, au plus tard à sa quatre-vingt-deuxième session, les propositions du Secrétaire général concernant des critères harmonisés, dans le cadre actuel du régime commun des Nations Unies, pour la définition de la durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation et pour l'ajustement des avantages et prestations en cas de dépassement de cette limite.

Recommandation 9

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, devrait demander au Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil d'envisager de demander aux entités participantes de présenter à compter de 2026 des rapports périodiques volontaires, idéalement tous les trois ans, sur la mise en application de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, afin d'en maximiser les avantages et de promouvoir la cohérence dans l'ensemble du système, notamment en partageant les données d'expérience, les difficultés, les réalisations et les bonnes pratiques innovantes en la matière.

Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé.....	iii
Abréviations et acronymes	xi
I. Introduction.....	1
A. Contexte.....	1
B. Objectifs et portée.....	3
C. Méthode et limites	3
II. Aperçu de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unie.....	6
A. Définitions et termes relatifs à l'aménagement des modalités de travail et à la flexibilité du travail : quelques questions touchant la conception des politiques en la matière	6
B. Besoin croissant d'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies	13
C. L'aménagement des modalités de travail avant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19).....	16
III. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) : un point critique de changement	20
A. L'aménagement des modalités de travail pendant et immédiatement après la pandémie	20
B. Points de vue du personnel et de la hiérarchie sur l'aménagement des modalités de travail	22
C. Incidence et effets de la pandémie sur la manière dont les entités envisagent l'aménagement des modalités de travail	26
IV. Élaboration d'une politique d'aménagement des modalités de travail : un travail en cours.....	32
A. Principes fondamentaux et nouveaux principes de haut niveau des orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail	32
B. Éléments d'orientation et domaines d'amélioration	33
C. Processus de demande et d'approbation d'un aménagement des modalités de travail	47
V. Éléments moteurs et habilitants de l'aménagement des modalités de travail.....	52
A. Solutions fondées sur les technologies de l'information et des communications permettant l'aménagement des modalités de travail et de nouvelles manières de travailler	52
B. Outils d'évaluation, de suivi et d'optimisation de l'aménagement des modalités de travail	53
C. Efficacité opérationnelle de l'aménagement des modalités de travail : considérations de capacité	57
D. Gestion et contrôle des risques	59
VI. Optimisation des effets positifs de l'aménagement des modalités de travail	61
A. Sécurité et santé au travail	61
B. Empreinte écologique et gestion souple de l'espace de travail	63
VII. Coopération entre les entités	66
VIII. Aménagement des modalités de travail et nouvelles façons de travailler dans la « nouvelle normalité ».....	71

Annexes

I.	Vue d'ensemble de l'application des recommandations issues de l'examen de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies, effectué par le Corps commun d'inspection en 2012	75
II.	Vue d'ensemble des possibilités d'aménagement des modalités de travail.....	77
III.	Cadre général de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies.....	86
IV.	Possibilités et modalités introduites dans les mises à jour les plus récentes des politiques d'aménagement des modalités de travail.....	89
V.	Travail à distance au lieu d'affectation	92
VI.	Travail à distance hors du lieu d'affectation	101
VII.	Tableau-type de gestion des risques liés à l'aménagement des modalités de travail.....	110
VIII.	Dispositions relatives à la demande et à l'approbation d'un aménagement des modalités de travail.....	112
IX.	Systèmes et outils de collecte de données sur l'aménagement des modalités de travail	115
X.	Travail à distance hors du lieu d'affectation : adaptation des avantages et prestations.....	119
XI.	Liste des recommandations informelles figurant dans le présent rapport	126
XII.	Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection.....	131

Abréviations et acronymes

CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
PGI	progiciel de gestion intégré
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
TIC	Technologies de l'information et de la communication
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
ITC	Centre du commerce international
UIT	Union internationale des télécommunications
CCI	Corps commun d'inspection
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OMT	Organisation mondiale du tourisme
UPU	Union postale universelle
PAM	Programme alimentaire mondial
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMM	Organisation météorologique mondiale

I. Introduction

A. Contexte

1. **Le programme de travail pour 2022.** La présente étude a été inscrite au programme de travail du Corps commun d'inspection (CCI) pour 2022¹. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a contraint les entités des Nations Unies à recourir à des modalités de travail exceptionnelles et à accroître l'utilisation des modalités de travail aménagées pour maintenir la continuité des opérations et s'acquitter des activités relevant de leur mandat. Dans ce contexte et compte tenu des enseignements qui pourraient être mis à profit à l'avenir, les entités ayant approuvé le statut du CCI ont suggéré d'entreprendre un examen de l'état actuel des politiques et des pratiques d'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble du système des Nations Unies. La CCI avait abordé ce sujet pour la dernière fois en 2012².

2. **La demande d'aménagement des modalités de travail dans les entités participantes s'inscrit dans une tendance mondiale.** L'aménagement des modalités de travail trouve son origine dans le secteur privé et fait son chemin dans le secteur public. Le concept n'est pas nouveau dans les entités des Nations Unies. Certaines entités ont déjà commencé à proposer des horaires de travail flexibles dans les années 1970³. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a été la première entité du système des Nations Unies à introduire une politique générique⁴ d'aménagement des modalités de travail, en 1999, et le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a publié sa politique générique en la matière en janvier 2003⁵, proposant quatre possibilités : a) horaire de travail décalé ; b) horaire de travail comprimé (dix jours de travail en neuf jours) ; c) interruption programmée pour études ; et d) travail hors du bureau (télétravail). Depuis lors, l'Assemblée générale a encouragé l'utilisation des modalités de travail aménagées au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et demandé expressément au Secrétaire général de « mieux faire comprendre et appliquer dans tout le Secrétariat les principes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de souplesse du personnel », ainsi que les avantages de l'aménagement des modalités de travail⁶. Des politiques génériques d'aménagement des modalités de travail ont été introduites au fil du temps dans la plupart des entités participantes, de plus en plus conscientes des avantages que peut apporter cet aménagement, mais la mise en application reste difficile.

3. **La gestion souple de l'espace de travail n'a pas été suffisamment favorisée en 2012.** Il y a plus de dix ans, le premier examen de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies effectué par le CCI a révélé que cet aménagement n'était pas ancré dans la culture des entités et qu'il était généralement peu utilisé. L'examen de 2012 a conclu que l'aménagement des modalités de travail se faisait selon une culture traditionnelle de contrôle de gestion, notamment en raison d'un manque de confiance. Il a été recommandé aux chefs de secrétariat des entités de cesser d'utiliser des systèmes de pointage pour contrôler l'aménagement des modalités de travail, d'éliminer la pratique consistant à permettre à de grands groupes de fonctionnaires d'accumuler automatiquement des heures supplémentaires échangeables contre des jours de congé de compensation, et de mettre en place des formations où les cadres apprendraient comment gérer les fonctionnaires utilisant l'aménagement des modalités de travail dans une entité axée sur les résultats⁷. En outre, il a été recommandé au Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) de convenir, au sein de son Comité de haut niveau sur la gestion et de son Réseau ressources humaines, d'un terme et d'une définition pour la flexibilité des

¹ A/76/34, annexe VII.

² JIU/NOTE/2012/4.

³ ST/AI/408.

⁴ Mémorandum du PNUD adressé à l'ensemble du personnel sur son programme concernant la vie professionnelle et la vie privée (UNDP/ADM/99/71), novembre 1999.

⁵ ST/SGB/2003/4.

⁶ Résolutions de l'Assemblée générale 65/247, par. 47, et 67/255, par. 30 et 31.

⁷ JIU/NOTE/2012/4, recommandations 1, 2 et 3.

horaires de travail et de l'espace de travail, et d'édicter une politique pour chacun de ces deux points⁸. La présente étude renvoie aux constatations et conclusions de l'examen de 2012 selon qu'il convient. À l'époque, seules deux entités, le PNUD et le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, avaient publié une politique générique sur l'aménagement des modalités de travail. La situation a évolué depuis ; aujourd'hui, la plupart des entités participantes ont adopté des politiques génériques et des lignes directrices génériques en la matière.

4. La pandémie de COVID-19 a fait de l'aménagement des modalités de travail, en particulier du travail à distance, un thème prioritaire pour l'ensemble des entités.

Dans le contexte de la crise sanitaire mondiale et de la nécessité immédiate pour les entités des Nations Unies d'adapter leurs méthodes de travail, le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a chargé l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies d'envisager de « nouvelles façons de travailler » afin de proposer des éléments favorisant une culture propice et une expérience positive pour les employés sous divers angles, notamment l'encadrement, la gestion des personnes, l'aménagement des modalités de travail, la transparence et la culture du travail⁹. Dans ce contexte, le sous-groupe 2 de l'équipe spéciale a été chargé, entre autres, d'élaborer un cadre type des Nations Unies pour la flexibilité du travail sur la base des principes communs du système des Nations Unies pour le travail à distance énoncés dans le rapport intérimaire de l'équipe spéciale d'août 2020¹⁰. En octobre 2021, le Comité de haut niveau du CCS a approuvé la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail¹¹, un des principaux éléments qui, selon l'équipe spéciale, favoriseraient une culture organisationnelle propice et une expérience positive pour les employés. L'équipe spéciale a également examiné d'autres aspects, notamment le potentiel d'une utilisation accrue des technologies de communication et de collaboration, ainsi que les conditions de valorisation de la productivité individuelle du personnel. La Politique type fournit des orientations pratiques afin d'obtenir un juste équilibre entre les besoins opérationnels et impératifs de productivité des entités des Nations Unies et les besoins et préférences des membres du personnel, afin d'améliorer l'engagement et la productivité individuelle. On peut dans une certaine mesure établir un lien entre cette évolution et la volonté de faire évoluer la culture des entités des Nations Unies de sorte qu'elle s'attache davantage aux résultats qu'aux processus, qu'elle valorise l'innovation, qu'elle apporte davantage de transparence et qu'elle renforce l'obligation de rendre compte¹². La Politique type vise également à promouvoir l'harmonie entre le vie professionnelle et la vie privée¹³ pour le personnel des Nations Unies et complète donc la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies¹⁴ et la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap¹⁵, entre autres.

5. L'expérience et les enseignements de la pandémie de COVID-19 ont accéléré la réévaluation de l'aménagement des modalités de travail. Selon divers documents du CCS et de nombreuses entités participantes, le recours massif au travail à distance face à la crise sanitaire a modifié fondamentalement la façon de travailler. L'utilisation accrue des modalités de travail aménagées ainsi que l'acceptation et la mise en application de nouvelles façons de travailler sont de plus en plus perçues comme des caractéristiques essentielles de la « nouvelle normalité ». La présente étude tient compte des évolutions qui ont façonné les nouvelles façons de travailler et de l'incidence qu'elles ont eue sur le concept d'aménagement des modalités de travail, ainsi que sur sa mise en application dans les entités des Nations Unies.

⁸ Ibid., recommandations 4 et 5.

⁹ CCS, Conclusions du Comité de haut niveau sur la gestion à sa quarantième session (CEB/2020/5), section II ; et CCS, « Future of work », disponible à l'adresse <https://unsceb.org/topics/future-work>.

¹⁰ CCS, Rapport intérimaire de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies (CEB/2020/HLCM/13), août 2020.

¹¹ CCS, Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail (*United Nations System Model Policy on Flexible Work*) (CEB/2021/HLCM/10/Add.1), septembre 2021.

¹² Voir A/72/492.

¹³ Le terme « harmonie » est jugé plus approprié que celui d'« équilibre » car il souligne que vie professionnelle et vie privée doivent être s'intégrer d'une manière qui soit en accord avec les valeurs des employés.

¹⁴ Voir <https://unsceb.org/un-mental-health-and-well-being-strategy>.

¹⁵ CEB/2019/1/Add.6.

B. Objectifs et portée

Objectifs

6. La présente étude vise à fournir une évaluation et une analyse comparative des politiques et pratiques relatives à l'aménagement des modalités de travail appliquées actuellement dans les entités des Nations Unies, en vue de trouver des domaines se prêtant à une amélioration, de recenser les bonnes pratiques et les enseignements à retenir, et de renforcer la cohérence du système. Elle vise également à informer les organes délibérants, les organes directeurs et les chefs de secrétariat des entités ayant approuvé le statut du CCI de l'état, de l'utilisation et de la mise en applications de ces politiques et pratiques dans les entités des Nations Unies. Elle porte sur quatre domaines d'évaluation : a) l'état des politiques et des pratiques d'aménagement des modalités de travail dans les entités participantes ; b) l'utilisation et la mise en application de politiques et de pratiques d'aménagement des modalités de travail ; c) les incidences et les possibilités opérationnelles de l'aménagement des modalités de travail pour les entités et le personnel ; d) les enseignements à retenir et les bonnes pratiques.

Portée

7. Menée à l'échelle du système, la présente étude porte sur toutes les entités ayant approuvé le statut du CCI, à savoir le Secrétariat de l'ONU, ses départements et ses bureaux, les fonds et programmes des Nations Unies, d'autres entités des Nations Unies, les institutions spécialisées des Nations Unies et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA). Les bureaux hors siège et les opérations de maintien de la paix ont été pris en compte dans la collecte et l'analyse des données par l'inclusion d'aspects pertinents de leurs situations particulières dans le questionnaire adressé par le CCI aux entités. Les vues et les suggestions du personnel d'encadrement et des spécialistes des ressources humaines des lieux d'affectation hors siège ont également été sollicitées au moyen d'entrevues et d'une enquête complémentaire. Le rapport porte sur l'aménagement des modalités de travail. Des données et des observations concernant d'autres points qui ne relèvent pas de l'aménagement des modalités de travail (travail à temps partiel, emploi à temps partiel ou variantes) ont été recueillies et traitées de manière générale mais une évaluation approfondie n'entrait pas dans le champ de la présente étude.

C. Méthode et limites

8. Conformément aux normes et procédures de travail du CCI, plusieurs méthodes de collecte des données qualitatives et quantitatives provenant de différentes sources ont été utilisées afin d'assurer la cohérence, la validité et la fiabilité des conclusions. Les informations utilisées pour établir le présent rapport étaient à jour en août 2023. Des informations reçues après cette date ont été intégrées selon qu'il convenait.

9. **Étude documentaire.** Le CCI a effectué un examen approfondi des documents d'orientation, de stratégie et de gestion soumis par les entités participantes et des documents produits par l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies concernant l'élaboration de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail. L'analyse des rapports sur les politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies et les aspects connexes publiés par le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS et en particulier le Réseau ressources humaines a permis de mieux comprendre la coopération entre les entités. Des documents pertinents d'autres organisations internationales et d'institutions des secteurs privé et public et des recherches universitaires approfondies sur la gestion souple de l'espace de travail et les nouvelles façons de travailler ont également été étudiés.

10. **Questionnaire adressé aux entités.** Un questionnaire a été envoyé aux 28 entités ayant approuvé le statut du CCI pour demander des informations qualitatives et quantitatives et des documents à l'appui. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC)

et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) ont fait savoir qu'ils s'alignaient sur le cadre général de l'aménagement des modalités de travail du Secrétariat de l'ONU et n'ont donc pas participé pleinement à ce processus. Comme les données n'ont été fournies que pour certains éléments du questionnaire, elles ne sont pas toujours intégrées aux chiffres agrégés du présent rapport. Le questionnaire comportait 75 questions portant sur des informations qualitatives (contenus et descriptions) concernant l'aménagement des modalités de travail et ses aspects, et cinq questions portant sur des données quantitatives. Il se composait de cinq parties : a) cadre général de l'aménagement des modalités de travail ; b) utilisation et mise en application de l'aménagement des modalités de travail ; c) incidences et possibilités opérationnelles de l'aménagement des modalités de travail pour les entités et le personnel ; d) coopération et coordination entre entités en matière d'aménagement des modalités de travail ; et e) incidences de la pandémie de COVID-19 sur les pratiques en la matière et la mise en application.

11. **Enquête complémentaire.** Une enquête complémentaire¹⁶ a été envoyée aux cadres hiérarchiques, aux superviseurs et aux premiers notateurs pour recueillir leurs avis sur la gestion de l'aménagement des modalités de travail dans leurs entités respectives. Pour limiter l'incidence sur le travail des entités ayant approuvé le statut du CCI, l'enquête a été adressée à un échantillon limité mais représentatif (2 à 30 % du personnel d'encadrement, selon le nombre de membres du personnel et de cadres dans les entités concernées). Le taux de réponse a varié considérablement d'une entité à l'autre – de 19 à 86 % – et toutes les entités n'ont pas communiqué d'informations pertinentes. En tout, 1 074 réponses ont été reçues de 25 entités participantes. Les limites de la méthode d'échantillonnage ont été prises en compte dans l'analyse des réponses.

12. **Entretiens.** Sur la base des réponses au questionnaire, 60 entretiens formels en présentiel et en ligne ont été menés d'août 2022 à février 2023 avec 134 fonctionnaires (50 % de femmes et 50 % d'hommes) des 28 entités participantes, ainsi qu'avec des experts du Fonds international de développement agricole. Le caractère multidisciplinaire du sujet se reflétait dans les fonctions des personnes interrogées, qui comprenaient : a) des directrices et directeurs ; b) des spécialistes de la gestion des ressources humaines ; c) des fonctionnaires d'administration ; d) des membres du personnel médical et sanitaire ; et e) des représentantes et représentants du personnel. Les coprésidents du sous-groupe 2 de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies et les membres du Réseau ressources humaines du CCS ont également été interrogés. Un peu plus de la moitié (56 %) des personnes interrogées travaillaient dans des entités de grande taille, 26 % dans des entités de taille moyenne et 18 % dans des entités de petite taille¹⁷.

13. **Limites.** Les parties prenantes ont tardé à répondre à chaque étape de l'étude, notamment en ce qui concerne la collecte de données sur l'utilisation des modalités de travail aménagées avant, pendant et immédiatement après la pandémie. Certaines entités n'ont pas collecté systématiquement de données ou n'ont communiqué qu'en partie les données disponibles. Plus de la moitié des entretiens ont dû se faire à distance, ce qui a limité l'accès à certains interlocuteurs et influé négativement sur leur disposition à partager des informations sensibles qui auraient pu être obtenues en présentiel.

14. **Confidentialité.** Les informations et les avis recueillis lors des entretiens ont été traités comme de coutume dans le respect de la confidentialité. Les réponses figurant dans le rapport ont été agrégées ; les sources des citations utilisées à titre d'exemple ont été omises.

15. **Remerciements.** L'Inspecteur tient à remercier toutes les personnes qui ont concouru à l'établissement du rapport, en particulier à celles qui ont fourni des réponses précieuses aux questionnaires et pris part aux entretiens, et qui lui ont de si bonne grâce fait bénéficier de leurs connaissances et leurs compétences. À des fins de contrôle de la qualité, un examen par des pairs a été effectué et il a été demandé à tous les inspecteurs du CCI de formuler des observations sur le projet de rapport, puis celui-ci été transmis aux entités concernées de sorte

¹⁶ L'enquête visait à recueillir des avis sur un sujet moins étudié et pas à obtenir une représentation statistique des résultats.

¹⁷ Cette répartition des entités participantes par taille découle d'une analyse des revenus et des effectifs (voir JIU/NOTE/2022/1/Rev.1, par. 91 et tableau 1).

qu'elles puissent faire part de leurs observations de fond sur ses constatations, conclusions et recommandations, et corriger les éventuelles erreurs de fait.

16. **Structure du rapport.** Le présent rapport contient un aperçu de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies (chap. II), une description des incidences et effets de la pandémie de COVID-19 sur la manière dont les entités l'envisagent (chap. III) et un examen de la conception et des éléments des politiques en la matière, qui souligne les possibilités d'amélioration (chap. IV). Les chapitres V et VI portent sur les principaux éléments moteurs et habilitants de l'aménagement des modalités de travail et la manière d'en optimiser les effets positifs. Le chapitre VII contient des suggestions pour améliorer encore la coopération entre entités et le chapitre VIII traite de l'aménagement des modalités de travail et des nouvelles façons de travailler.

17. **Recommandations.** Le rapport contient neuf recommandations, dont une adressée aux organes délibérants et aux organes directeurs des entités des Nations Unies, une à l'Assemblée générale, deux au Secrétaire général en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat et cinq aux chefs de secrétariat des entités. Les recommandations formelles sont assorties de 40 recommandations informelles (voir annexe XI). Toutes les recommandations apparaissent en gras dans le texte. Pour faciliter l'utilisation du rapport et l'application des recommandations qu'il contient, l'annexe XII contient un tableau indiquant si les recommandations ont été soumises aux entités concernées pour suite à donner ou pour information et précisant si c'est l'organe délibérant ou directeur ou le chef de secrétariat qui doit y donner suite.

II. Aperçu de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

A. Définitions et termes relatifs à l'aménagement des modalités de travail et à la flexibilité du travail : quelques questions touchant la conception des politiques en la matière

18. Il existe de nombreuses manières de définir la flexibilité. Le secteur privé et le secteur public, notamment les organisations internationales, leurs États membres, les syndicats et les employés, attachent des connotations parfois très différentes aux termes flexibilité, gestion souple de l'espace de travail, flexibilité du travail et aménagement des modalités de travail. Parmi les nombreuses manières de définir la flexibilité, les textes sur la gestion des ressources humaines font ressortir deux catégories de définitions, centrées sur l'employeur ou sur le personnel. Du point de vue de l'employeur, la flexibilité permet à une entité d'adapter sa main-d'œuvre aux évolutions de l'environnement de travail. Du point de vue du personnel, la flexibilité permet à un employé ou à un groupe d'employés de choisir quand, où, combien de temps et pour quel employeur travailler. Le tableau 1 montre quelques tentatives de définition de la flexibilité.

Tableau 1

Définitions de la flexibilité centrées sur l'employeur et sur le personnel

<i>Centrée sur l'employeur</i>	<i>Centrée sur le personnel</i>
<p>« Outil que l'entité met en place pour répondre à l'évolution de ses besoins et qui peut prendre trois formes :</p> <p>La flexibilité numérique permet à l'entité d'ajuster les effectifs à la conjoncture en externalisant et en recourant à des contrats de travail atypiques (par exemple, des contrats à durée déterminée ou du personnel temporaire).</p> <p>La flexibilité fonctionnelle est la capacité de l'entité à affecter son personnel à différentes activités et tâches et à les réaffecter suivant l'évolution de la situation. Elle suppose d'estomper les clivages fonctionnels pour répondre aux besoins opérationnels.</p> <p>La flexibilité financière, qui doit appuyer ces deux types de flexibilité, est la capacité d'une entité d'ajuster les coûts de l'emploi aux facteurs internes du marché du travail, aux conditions extérieures et à la performance^a ».</p> <p>« Capacité d'un employeur à recruter son personnel ou à s'en débarrasser selon ses besoins, à répartir efficacement le travail et les responsabilités, à définir les horaires de travail en fonction des exigences de l'entité et à modifier les coûts de la main-d'œuvre pour s'adapter aux besoins du marché^b ».</p>	<p>« Capacité des travailleurs à faire des choix concernant le moment, le lieu et la durée de leurs tâches^c ».</p> <p>« Modalités d'emploi permettant au personnel de travailler quand il veut, où il veut et aussi longtemps qu'il veut^d ».</p> <p>« La flexibilité des pratiques de travail est l'absence de limites rigides en ce qui concerne les espaces, les horaires et les contrats de travail^e ».</p>

Source : CCI.

^a John Atkinson, « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel Management*, vol. 16, n° 8 (août 1984).

^b Peter A. Reilly, « Balancing flexibility: meeting the interests of employer and employee », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7, n° 1 (1998).

^c Edward J. Hill *et al.*, « Defining and conceptualizing workplace flexibility », *Community Work and Family* (mai 2008).

^d Chartered Institute of Personnel and Development, fiche d'information sur la flexibilité des pratiques de travail (21 juillet 2023). Disponible à l'adresse www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/flexible-working-factsheet/.

^e Lebene Richmond Soga *et al.*, « Unmasking the other face of flexible working practices: a systematic literature review », *Journal of Business Research*, vol. 142 (2022).

19. **La notion de flexibilité tend à devenir ambiguë lorsqu'elle est envisagée sous différents angles.** La flexibilité peut être envisagée du point de vue de l'employeur (l'entité) ou du point de vue du personnel. On peut attendre de la flexibilité de l'entité ou du personnel ou considérer qu'elle appartient à l'entité ou au personnel.

20. **Définition de l'aménagement des modalités de travail.** L'étude de 2012 a révélé qu'il n'y avait pas de définition ni d'interprétation uniformes de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies et souligné la nécessité d'une définition commune. Bien que l'aménagement des modalités de travail ait été conçu principalement pour permettre la flexibilité des horaires et de l'espace de travail en vue de promouvoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et que l'adoption d'une définition unique pour chaque type de flexibilité ait pu être l'intention de la recommandation de l'Inspecteur en 2012, elle ne peut plus être considérée comme impérative¹⁸. La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail met en avant une définition unique et plus inclusive mais le terme original « aménagement des modalités de travail » y a été remplacé par « flexibilité du travail » : selon la Politique type, la flexibilité du travail suppose des ajustements volontaires des horaires ou des espaces de travail normaux, convenus entre le personnel et les supérieurs hiérarchiques conformément au statut et au règlement du personnel de l'entité et aux politiques internes pertinentes¹⁹. L'Inspecteur chargé du présent rapport estime que, dans le contexte des entités des Nations Unies, cette définition correspond mieux au concept d'« aménagement des modalités de travail » énoncé à l'origine dans le projet de politique type de 2020 initialement proposé au CCS pour examen et approbation par le sous-groupe 2 de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies²⁰. C'est pourquoi dans le présent rapport cette définition générique est celle de l'aménagement des modalités de travail.

21. **La flexibilité du travail et l'aménagement des modalités de travail sont similaires mais différents.** La flexibilité du travail et l'aménagement des modalités de travail sont tous deux considérés comme un ensemble de pratiques offrant des choix au personnel. Leur point commun est qu'ils concernent à la fois la flexibilité du personnel et celle des conditions de travail. La flexibilité du travail concerne également les modalités contractuelles mais l'aménagement des modalités de travail n'a aucune incidence sur le statut contractuel du personnel.

22. **La flexibilité du travail concerne la capacité d'adapter les contrats du personnel.** Au sens strict, la flexibilité du travail désigne la capacité d'adapter les contrats du personnel de l'entité afin de mieux pouvoir s'adapter à l'évolution des circonstances²¹. Elle concerne donc le statut contractuel (emploi à temps partiel, travail à temps partiel ou autre réduction des horaires de travail liée à une modalité contractuelle) et suppose que l'engagement s'écarte de la norme de l'emploi permanent à temps plein²².

23. **L'aménagement des modalités de travail est une pratique organisationnelle** qui aide le personnel à décider quand et où il effectue son travail, comme l'indique la définition fournie dans la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail. Il vise

¹⁸ JIU/NOTE/2012/4, par. 20 et recommandation 4.

¹⁹ CEB/2021/HLCM/10/Add.1, par. 1.

²⁰ Voir CCS, Équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies, projet de politique type des entités des Nations Unies sur l'aménagement des modalités de travail (décembre 2020), par. 1.

²¹ P. Daniel Wright et Kurt M. Brethauer, « Strategies for addressing the nursing shortage: coordinated decision making and workforce flexibility », *Decision Sciences*, vol. 41, n° 2 (mai 2010).

²² Kelly Wilson, Michelle Brown et Christina Cregan, « Job quality and flexible practices: an investigation of employee perceptions », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 3 (mars 2008).

la flexibilité de l'emploi et des conditions de travail. Il concerne avant tout l'emploi à temps plein assorti de tous les avantages.

24. **La notion de « flexibilité du travail » est plus vaste que celle d'« aménagement des modalités de travail » dans le système des Nations Unies.** La « flexibilité du travail » laisse entrevoir des possibilités étendues – reconfigurer le travail en fonction de l'employeur et du personnel. Selon une définition récente, « la flexibilité du travail désigne des modalités d'emploi permettant au personnel de travailler quand il veut, où il veut et aussi longtemps qu'il veut »²³. Les entités ayant approuvé le statut du CCI ne souscrivent pas à cette conception élargie de la flexibilité du travail et explorent encore les contours de la flexibilité pour obtenir un mélange d'options et de scénarios (« nouvelles façons de travailler ») convenant le mieux à leurs modèles de fonctionnement et recueillant l'appui des dirigeants, du personnel et des États membres. En raison de son caractère volontaire, prévu dans les documents d'orientation des Nations Unies, l'aménagement des modalités de travail ne peut consister en une réduction des horaires de travail dans le cadre de modalités contractuelles « souples » qui se fonderaient sur le travail à distance à temps plein et seraient avant tout juridiques. De même, il ne faut pas confondre l'aménagement des modalités de travail, notamment la formule de travail à distance (forme de télétravail), avec d'autres pratiques de travail et modèles hybrides (appuyées par les technologies de l'information et de la communication) appelées « nouvelles façons de travailler » et également destinées à accroître la flexibilité, les performances professionnelles, l'autonomie et le bien-être du personnel dans l'accomplissement du travail quotidien. L'Inspecteur souligne qu'il y a d'importantes différences de définitions entre ces notions. Elles sont cependant liées et toutes appartiennent fondamentalement à l'univers de la flexibilité du travail. Le tableau 2 indique les points communs et les différences entre les diverses formes de flexibilité du travail.

Tableau 2

La flexibilité du travail dans le système des Nations Unies

<i>Aménagement des modalités de travail</i>	<i>Réduction des horaires de travail</i>	<i>Nouvelles façons de travailler</i>
Horaire de travail flexible Horaire de travail décalé <i>(sous-ensemble de l'horaire de travail flexible)</i> Horaire de travail comprimé Travail à distance au lieu d'affectation Travail à distance hors du lieu d'affectation Temps libre pour les études <i>(ne constitue pas un aménagement des modalités de travail pour de nombreuses entités participantes)</i>	Emploi à temps partiel Travail à temps partiel Partage du travail Retraite progressive Autres horaires de travail réduits <i>(selon l'entité)</i>	Formules de travail hybrides Formules de travail fondées sur une plus grande flexibilité

²³ Voir la définition de Shiftbase, www.shiftbase.com/glossary/flexible-working.

<i>Incidences pour le personnel des Nations Unies</i>		
L'aménagement volontaire des conditions de travail à l'initiative du personnel des Nations Unies ne nécessite pas d'ajustement du statut contractuel ou des conditions d'emploi ^a	Il peut nécessiter des ajustements temporaires ou semi-permanents du statut contractuel en cours de carrière	Les accords contractuels ou les conditions d'emploi peuvent nécessiter ou non des ajustements, selon la nature du modèle de travail

Source : CCI (2023).

^a Sauf pour le travail à distance hors du lieu d'affectation, où, dans certains cas, il peut falloir une adaptation des avantages et prestations.

25. **Il n'y a pas de définition fixe de la flexibilité du travail.** Malgré la définition fournie dans la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, il n'y a pas de définition fixe dans le système des Nations Unies. L'Inspecteur estime qu'il faut une définition de la flexibilité du travail qui englobe toutes les formes, valant pour l'ensemble du système. **Le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS devrait envisager de rétablir, par l'intermédiaire du Réseau ressources humaines, la définition initiale de l'aménagement des modalités de travail proposée par le sous-groupe 2 de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies en décembre 2020, et convenir dès que possible d'une définition commune de la flexibilité du travail distincte de celle de l'aménagement des modalités de travail²⁴.**

26. **Différents ensembles d'aménagement des modalités de travail dans les politiques institutionnelles.** L'absence de définition commune ne signifie pas que les entités des Nations Unies n'ont pas tenté de définir les modalités de travail qui pourraient entrer dans le cadre de l'aménagement. Leurs politiques contiennent différents ensembles d'aménagement des modalités de travail. Hormis un noyau commun (horaire de travail flexible, décalé ou comprimé, travail à distance ou télétravail), les autres formes d'aménagement des modalités de travail ne sont pas reconnues ou considérées comme telles par toutes les entités. Ainsi, 17 entités²⁵ ne considèrent pas que le temps libre pour les études relève de l'aménagement des modalités de travail, réalité reflétée dans la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail. L'Organisation maritime internationale (OMI) accorde un congé pour études externes en tant que droit à congé distinct et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) prévoit un congé d'évolution de carrière considéré comme congé spécial à plein traitement.

27. **Expliquer ce qu'est l'aménagement des modalités de travail et ce qu'il n'est pas.** La signification des termes liés à l'aménagement des modalités de travail n'a pas toujours été bien comprise par l'ensemble du personnel des entités²⁶. L'étude de 2012 sur l'aménagement des modalités de travail a révélé qu'une multitude de termes étaient utilisés pour décrire un même aménagement des modalités de travail et il ressort des réponses à l'enquête ouverte

²⁴ CCS, Équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies, projet de politique type du système des Nations Unies sur l'aménagement des modalités de travail (décembre 2020), par. 1.

²⁵ Ces 17 entités sont l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'AIEA, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Union postale universelle (UPU), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) et l'Organisation météorologique mondiale (OMM).

²⁶ Par exemple, l'aménagement des modalités de travail est souvent confondu avec les modalités de travail exceptionnelles. Voir CES, Examen des projets de budget de la CFPI, du CCI, du Secrétariat du CCS, de l'équipe de mise en œuvre des normes IPSAS et du système de gestion de la sécurité des Nations Unies : conclusions du Réseau Finances et budget (CEB/2023/HLCM/FB/1) (en anglais), mars 2023, par. 40.

que la plupart des fonctionnaires ne savent pas quels termes sont utilisés pour décrire les différentes formes d'aménagement des modalités de travail²⁷. Une façon de mieux comprendre l'aménagement des modalités de travail est d'expliquer ce qu'il est et ce qu'il n'est pas. De nombreux documents d'orientation contiennent des dispositions expliquant en quoi l'aménagement des modalités de travail diffère des modalités de travail adaptées²⁸ ou exceptionnelles²⁹, des congés, du temps libre ou du travail à temps partiel.

28. **La confusion entre aménagement des modalités de travail et flexibilité du travail nuit à l'objet des politiques.** Peu de politiques contiennent une définition générique de l'aménagement des modalités de travail. L'étude des politiques sur l'aménagement des modalités de travail a révélé que les entités participantes avaient promulgué et mis en application des politiques génériques couvrant un ensemble d'options de flexibilité du travail ou des politiques autonomes pour chaque option. Parfois, politiques génériques et autonomes ont coexisté et ont été mises en application dans la même entité. Avant la pandémie de COVID-19, la plupart des politiques ne contenaient pas de définition générique précise de l'aménagement des modalités de travail, qui était généralement décrit dans des objectifs politiques déclarés, des dispositions générales ou des principes directeurs. Seules trois politiques d'avant la pandémie contenaient une telle définition générique³⁰ et seules sept des 15 politiques d'aménagement des modalités de travail récemment révisées ou publiées en contiennent une³¹. L'Inspecteur estime que l'absence de définition générique commune, exacte et précise de l'aménagement des modalités de travail est peut-être la raison pour laquelle les documents d'orientation des entités participantes portent sur différents ensembles de modalités de travail (voir annexe II). L'absence de définition générique ou précise de l'aménagement des modalités de travail dans les documents de politique générale tient peut-être au fait que de nombreuses entités hésitent à adopter une approche stricte de l'aménagement des modalités de travail et de la gestion souple de l'espace de travail en général, en particulier dans le contexte actuel d'évolution rapide et de concurrence.

29. L'application de la recommandation suivante devrait renforcer l'efficacité des politiques d'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient veiller, dès que possible ou dans le cadre des révisions périodiques des politiques internes, à ce qu'une définition générique de l'aménagement des modalités de travail figure dans les orientations générales de leur entité pour établir clairement la portée des politiques en la matière et le différencier des autres formes de flexibilité du travail.

²⁷ JIU/NOTE/2012/4, par. 86 et 87.

²⁸ Voir, par exemple, Fédération des associations de fonctionnaires internationaux, Recueil des politiques concernant les modalités de travail adaptées (en anglais) (FICSA/C/72/HRM/2/Rev.1), février 2019 ; et aussi Fonds international de développement agricole, Procédures de mise en œuvre des ressources humaines, chap. 4 (Heures de travail, congés et modalités de travail adaptées) (en anglais).

²⁹ Il faut distinguer l'aménagement des modalités de travail des modalités de travail exceptionnelles, qui peuvent être imposées par l'entité aux fins de la continuité des opérations, conformément aux politiques applicables.

³⁰ Celles de l'ITC, du HCR et du Secrétariat de l'ONU.

³¹ Celles de l'OIT, du FNUAP, de l'ONUDI, de l'OMT, de l'UPU, de l'OMS et de l'OMPI.

De nombreuses politiques prévoient des modalités de travail qui ne relèvent pas de l'aménagement

30. **La réduction des horaires de travail liée à une modalité contractuelle ne constitue pas un aménagement des modalités de travail.** Si certaines conditions de travail prévoient une flexibilité favorisant l'intégration et l'harmonie entre vie professionnelle et vie privée, il ne s'agit pas d'un aménagement des modalités de travail, qui, aux fins de la présente étude, suppose un emploi à temps plein assorti de tous les avantages. L'Inspecteur estime que la flexibilité découlant d'un arrangement contractuel concernant le nombre d'heures de travail ne constitue pas un aménagement des modalités de travail. En effet, toutes les variations du nombre d'heures de travail (par exemple, le travail à temps partiel, le partage du travail ou la retraite progressive) sont essentiellement des formes d'emploi à temps partiel qui supposent une modification du traitement et des prestations, notamment de l'assurance maladie et des droits à congé. L'aménagement des modalités de travail ne vise pas à réduire ou à accroître le nombre d'heures de travail ; il permet simplement de modifier l'horaire ou le lieu de travail de manière à ce que le travail se fasse au moment et au lieu qui conviennent au fonctionnaire et à l'entité, sans compromettre les processus opérationnels normaux. La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail l'a également souligné, affirmant que « la flexibilité du travail ... diffère du travail à temps partiel, qui se réfère à une diminution globale des heures de travail, ou au pourcentage d'heures de travail sur la base duquel la rémunération (traitement, avantages et prestations) serait calculée par rapport à l'emploi à temps plein »³². Actuellement, les documents d'orientation de 14 entités prévoient une réduction des horaires de travail permettant une flexibilité temporelle mais ne constituant pas un aménagement des modalités de travail (voir tableau 3). **Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait sont vivement encouragés à supprimer de leurs politiques institutionnelles les dispositions sur la réduction des horaires de travail liées aux modalités contractuelles, dans le cadre du prochain examen des politiques internes. Ils sont aussi vivement encouragés à veiller à ce que les formes d'emploi à temps partiel permettant une flexibilité temporelle mais ne constituent pas un aménagement des modalités de travail soient définies dans les règlements ou politiques internes appropriés et non dans les orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail.**

Tableau 3
Modalités contractuelles ne constituant pas un aménagement des modalités de travail

<i>Entité</i>	<i>Réduction des horaires de travail</i>
FAO	Emploi à temps partiel, partage du travail, retraite progressive
AIEA	Travail à temps partiel
OMI	Travail à temps partiel
ITC ^a	Travail à temps partiel
HCR	Travail à temps partiel, partage du travail, retraite progressive
ONUDC	Travail à temps partiel (50 et 80 %)
PNUD	Travail à temps partiel
UNICEF	Emploi temporaire à temps partiel, partage du travail, congé spécial d'urgence
UNOPS	Travail à temps partiel, partage du travail
ONU-Femmes	Travail à temps partiel
PAM	Emploi à temps partiel, partage du travail

³² CEB/2021/HLCM/10/Add.1, par. 5.

Entité	Réduction des horaires de travail
OMS	Travail à temps partiel
OMPI	Travail à temps partiel
OMM	Travail à temps partiel

Source : CCI (2023).

^a Selon les informations fournies par l'ITC, l'emploi à temps partiel n'est pas considéré comme un aménagement des modalités de travail. Sa politique « Équilibre entre vie professionnelle et vie privée » a une portée plus large et le travail à temps partiel est une possibilité à cet égard.

Les lacunes terminologiques nuisent à la cohérence du système

31. **Différents termes sont utilisés pour décrire des formes identiques d'aménagement des modalités de travail.** Horaires de travail flexibles, décalés, variables ou souples sont autant de termes que les entités participantes utilisent pour décrire des aménagements temporels essentiellement identiques, particularité relevée dans l'étude du CCI en 2012³³. De même, divers termes (flexibilité du travail, flexibilité du travail à distance, télétravail, travail à distance, travail à distance officiel, travail à distance avec congés annuels, travail hors du bureau, travail à domicile, travail informel à domicile) sont utilisés pour décrire des situations ou des aménagements parfois identiques et parfois différents concernant le travail hors du bureau ou du lieu d'affectation. Ces termes sont souvent utilisés, parfois de façon interchangeable, mais les fonctionnaires interrogés n'ont pas pu expliquer clairement pourquoi leurs entités préfèrent un terme plutôt qu'un autre dans leurs documents d'orientation. La confusion est particulièrement flagrante en ce qui concerne la signification exacte des termes télétravail et travail à distance. L'analyse de textes externes et de documents d'orientation des Nations Unies indique que dans les diverses définitions existantes, en général, le travail à distance est considéré comme une modalité de travail qui utilise les TIC pour apporter le travail aux employés, et le télétravail, entre autres, comme un arrangement selon lequel les employés travaillent hors du bureau principal (dans un autre lieu de travail ou à domicile au lieu d'affectation officiel) un nombre déterminé de jours par semaine, pendant les heures de travail rémunérées. Le dénominateur commun des termes travail à distance et télétravail est le passage « de la supervision en présentiel à la gestion à distance, de la communication en présentiel à une communication à distance, d'un travail sur place à un travail hors site ou sur plusieurs sites et, dans le cas de groupes, d'une collaboration en présentiel à un travail d'équipe virtuel »³⁴. De nombreuses entités utilisant ces termes de manière interchangeable (à l'exception du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)³⁵, qui faisait la distinction entre travail à distance et télétravail) ont privilégié dans leurs politiques d'avant la pandémie le terme « télétravail », signifiant simplement « travail hors du bureau », alors que l'aménagement lui-même était souvent considéré sous l'angle de la continuité des opérations et dans le contexte plus large de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme instrument principal d'aide au personnel face à des circonstances personnelles impératives ou extraordinaires. L'utilisation interchangeable des deux termes par les entités des Nations Unies a été notée dans la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail³⁶ ; cependant, aux fins de ce document, le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a préféré utiliser le terme *telework*. Il semble que ce terme, plus nuancé, correspond mieux au concept de « nouvelles façons de travailler », ce qui a pu motiver son choix. De même, et conformément à la Politique type, le terme « travail à distance » est utilisé dans le présent rapport. En dehors du système des Nations Unies, les « nouvelles façons de travailler » sont de plus en plus considérées comme « un type

³³ JIU/NOTE/2012/4, résumé et par. 86.

³⁴ Nancy B. Kurland et Diane E. Bailey, « Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2 (1999).

³⁵ Voir la politique du HCR sur l'aménagement des modalités de travail, juillet 2010.

³⁶ CEB/2021/HLCM/10/Add.1, p. 6, note 3.

d'organisation du travail caractérisé par une flexibilité temporelle et spatiale, souvent associée à une utilisation intensive des TIC et à une gestion axée sur les performances »³⁷.

32. **Absence de normalisation des termes et définitions.** Les lacunes terminologiques et les « ambiguïtés constructives » des définitions peuvent faire apparaître dans les politiques institutionnelles des différences qui ne sont pas nécessairement liées au modèle de fonctionnement ni à la taille d'une entité. L'absence de termes et de définitions normalisés entraîne également un « analphabétisme fonctionnel » dans l'accès aux méthodes et solutions pour l'établissement de politiques concernant l'aménagement des modalités de travail et leur évaluation par les entités participantes, leur personnel et les États membres. La possibilité d'évaluer l'utilisation et l'incidence de l'aménagement des modalités de travail, de comparer les statistiques et de promouvoir l'harmonisation dans l'ensemble du système est donc entravée. L'analyse des termes et des définitions utilisés dans les différents documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail montre que, depuis 2012, des activités d'enrichissement mutuel et d'apprentissage ont suscité des progrès fortuits et limités dans l'harmonisation terminologique et qu'il n'y a toujours pas d'uniformité dans le système des Nations Unies. L'Inspecteur estime qu'il devrait y avoir une manière commune de nommer et de définir l'aménagement des modalités de travail et que les entités devraient coopérer pour convenir d'un ensemble harmonisé de termes et de définitions communs et l'utiliser, comme le préconise la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail. **Le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS devrait examiner et approuver dès que possible, par l'intermédiaire du Réseau ressources humaines, l'utilisation de termes et de définitions communs et normalisés pour chaque forme d'aménagement des modalités de travail et promouvoir l'inclusion et l'utilisation de ces termes et définitions dans les orientations générales des entités participantes.**

B. Besoin croissant d'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

33. **Besoin croissant de gestion souple de l'espace de travail.** L'aménagement des modalités de travail est un thème à la mode et ses avantages ont été soulignés par le secteur privé et par le secteur public, notamment par des organisations multilatérales telles que l'Union européenne³⁸, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)³⁹ et l'ONU. Ainsi, depuis la fin des années 1990, l'Union européenne note expressément dans ses rapports sur l'emploi que la flexibilité doit répondre aux besoins des employés et des employeurs⁴⁰. Le besoin de gestion souple de l'espace de travail est de plus en plus considéré dans les entités des Nations Unies comme un moyen de réaliser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée du personnel et de répondre aux exigences d'augmentation de la productivité des employeurs. L'aménagement des modalités de travail a d'abord été considéré dans le contexte plus large de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et reconnu dans le système des Nations Unies comme un sous-ensemble des politiques en la matière. Dans les années 1970, certaines entités des Nations Unies (par exemple, l'AIEA, l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Union internationale des télécommunications (UIT), le HCR, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'Organisation météorologique mondiale (OMM)) avaient déjà commencé à intégrer la flexibilité, du moins la flexibilité temporelle (par exemple, horaires de travail flexibles ou décalés), dans leurs documents d'orientation pertinents, en tant que pratique destinée à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des membres du personnel. Prenant conscience de la nécessité d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la plupart des entités des Nations Unies ont introduit des politiques d'aménagement

³⁷ Hylco H. Nijp *et al.*, « Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes », *Chronobiology International*, vol. 33, n° 6 (mai 2016).

³⁸ Janneke Plantenga et Chantal Remery, *Flexible Working Time Arrangements and Gender Equality: A Comparative Review of 30 European Countries* (Bruxelles, Commission européenne, 2010).

³⁹ Tor Eriksson, « Flexicurity and the economic crisis 2008-2009: evidence from Denmark », Document de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations n° 139 (Paris, OCDE, 2011).

⁴⁰ Commission de la Communauté européenne, Rapport conjoint sur l'emploi 1998 (Bruxelles, 1998).

des modalités de travail, notamment des politiques génériques offrant une plus grande flexibilité concernant les horaires et le lieu de travail.

34. **Perception des avantages et difficultés de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies.** L'étude des documents des Nations Unies, notamment les enquêtes, les politiques et les lignes directrices en la matière, et les entretiens avec le personnel des Nations Unies ont montré comment étaient perçus les avantages et les difficultés de l'aménagement des modalités de travail, notamment du travail à distance.

35. **Principaux avantages.** Les entités des Nations Unies partagent les mêmes hypothèses de base sur les caractéristiques souhaitables (avantages perçus) de l'aménagement des modalités de travail, notamment du travail à distance (voir tableau 4).

Tableau 4

Principaux avantages de l'aménagement des modalités de travail (notamment du travail à distance) pour les entités et le personnel des Nations Unies

<i>Entités des Nations Unies</i>	<i>Personnel des Nations Unies</i>
a) Amélioration de la motivation, de l'engagement et de la productivité du personnel ;	a) Meilleur équilibre entre engagements professionnels et personnels ;
b) Renforcement de la gestion axée sur les résultats, avec priorité à la performance et non à la présence physique ;	b) Amélioration du bien-être psychologique et physique ;
c) Réduction des risques d'absentéisme ;	c) Augmentation de l'autonomie de travail ;
d) Amélioration de l'égalité femmes-hommes au sein du personnel ;	d) Augmentation de la satisfaction et de l'engagement professionnels ;
e) Amélioration de l'attraction et de la rétention de personnel talentueux et diversifié, notamment de personnes handicapées ;	e) Amélioration des aptitudes technologiques ;
f) Amélioration de la continuité des opérations et de la résilience de l'entité ;	f) Amélioration du développement professionnel au moyen d'interruptions programmées pour études ;
h) Diminution des frais de fonctionnement ;	h) Amélioration des performances et de la productivité ;
g) Réduction de l'impact sur l'environnement et de l'empreinte carbone.	g) Diminution des frais de transport et des temps de trajet.

Source : CCI, d'après des documents sur l'aménagement des modalités de travail publiés par diverses entités des Nations Unies, et les réponses à son questionnaire.

36. **Les avantages attendus ne sont pas mesurés.** Les réponses au questionnaire du CCI et les entretiens avec le personnel de 29 entités du système des Nations Unies⁴¹ révèlent que la plupart des fonctionnaires reconnaissent les avantages de l'aménagement des modalités de travail, tant pour les entités que pour leur personnel. Selon les fonctionnaires interrogés, permettre la flexibilité et aider le personnel à concilier vie professionnelle et vie personnelle est bénéfique pour les entités et les employés. Toutefois, peu d'éléments indiquent que les hypothèses formulées se fondent sur des mesures effectuées ou que des méthodes ont été spécialement mises en place pour mesurer l'incidence réelle de l'aménagement des modalités de travail sur les avantages perçus. Un spécialiste des ressources humaines a déclaré qu'il ne disposait pas d'outils permettant de déterminer clairement si les avantages découlaient uniquement de l'aménagement des modalités de travail, et qu'il n'y avait pas de statistiques sur ce point. Cependant, les observations formulées par les cadres, le personnel et le Conseil du personnel au niveau opérationnel et lors de diverses réunions (notamment de réunions générales) semblent confirmer les avantages de l'aménagement des modalités de travail. Un autre fonctionnaire a souligné que l'aménagement des modalités de travail était négligeable

⁴¹ Il s'agit des 28 entités ayant approuvé le statut du CCI et du Fonds international de développement agricole, entité non participante.

et que les enquêtes auprès des employés ne portaient pas sur ce sujet ; on ne pouvait donc établir de corrélations valables. Une entité (Programme alimentaire mondial (PAM)) a affirmé que certaines des hypothèses concernant les avantages, notamment l'augmentation de la productivité, avaient été confirmées (dans sa Division des technologies), mais d'autres ont noté que les données sur les avantages devaient encore être collectées et étudiées.

37. **Principales difficultés.** L'analyse des documents externes sur la gestion et l'économie des ressources humaines a révélé qu'il n'y avait pas de consensus sur les résultats de la gestion souple de l'espace de travail, tant pour les employeurs que pour les employés, et qu'il y avait des inconvénients et des conséquences négatives imprévues de l'aménagement des modalités de travail. Suite à la croissance rapide du travail à distance à l'ère numérique, certaines études se sont intéressées spécifiquement aux pièges des pratiques de flexibilité du travail et à leurs incidences pour les entités, les cadres et le personnel⁴². Les fonctionnaires interrogés, en particulier ceux des entités de petite taille ou de terrain, ont également souligné les difficultés liées à l'aménagement des modalités de travail, principalement les modalités de travail à distance apparues par nécessité durant la pandémie de COVID-19. Certains ont présenté des arguments contre l'accroissement de la flexibilité du travail dans leur entité. Les principales difficultés perçues en matière d'aménagement des modalités de travail (notamment de travail à distance) sont résumées dans le tableau 5.

Tableau 5

Principales difficultés de l'aménagement des modalités de travail (notamment du travail à distance) pour les entités et le personnel des Nations Unies

<i>Entités des Nations Unies</i>	<i>Personnel des Nations Unies</i>
<ul style="list-style-type: none"> a) Toutes les fonctions ne peuvent pas être exécutées hors site ; b) Flexibilité limitée dans les contextes de terrain en raison des attentes de présence physique du gouvernement hôte, des bénéficiaires et des partenaires extérieurs, ainsi que des réalités et des besoins propres au lieu d'affectation ; c) Division entre différentes modalités de travail, en particulier entre le siège et le terrain, et entre les personnes qui travaillent à distance et celles qui travaillent sur place ; d) Problèmes de communication et de connectivité ; érosion de la cohésion dans les entités ; effets négatifs sur le travail en équipe ; e) Sous-utilisation de la capacité d'installations existantes conçues à l'origine pour le travail sur place ; f) Possibilité réduite de contrôler le comportement du personnel ; g) Augmentation des coûts technologiques et exposition à des risques de cybersécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Érosion de la séparation entre vie professionnelle et vie privée ; b) Augmentation de l'intensité du travail ; c) Stress, épuisement professionnel, troubles de la santé mentale, troubles musculosquelettiques et autres risques pour la santé associés au travail à distance prolongé ; d) Endommagement des structures familiales dû à l'érosion de la séparation entre vie professionnelle et vie privée et à la pression accrue sur le temps des employés ; e) Fragmentation des relations de travail, isolement social ; f) Biais de proximité^a dans un espace de travail hybride ; g) Possibilités réduites d'évolution de la carrière et diminution de la sécurité d'emploi du personnel concerné par l'aménagement des modalités de travail, notamment des travailleurs à distance ; h) Sentiment d'injustice chez les employés pour lesquels l'accès à l'aménagement des modalités de travail, notamment au travail à distance, est limité ou inexistant ; i) Préoccupations concernant l'intimité de la vie privée, la sécurité des données et la cybercriminalité.

Source : CCI (2023).

^a Le biais de proximité est la tendance des dirigeants à favoriser ou à préférer les collaborateurs physiquement proches d'eux. Les supérieurs hiérarchiques risquent alors de considérer les travailleurs à distance comme moins engagés que ceux au bureau. Voir www.techtarget.com/whatis/feature/Proximity-bias-explained-Everything-you-need-to-know.

⁴² Voir Lebene Richmond Soga *et al.*, « Unmasking the other face of flexible working practices: a systematic literature review », *Journal of Business Research*, vol. 142 (2022).

38. **Mesurer l'incidence des avantages attendus de l'aménagement des modalités de travail et les conséquences imprévues du travail à distance prolongé.** La relation entre gestion souple de l'espace de travail et bien-être et productivité n'a pas encore été pleinement analysée et établie dans le contexte des Nations Unies. À plus long terme, les entités devront mesurer l'incidence, pour elles et pour le personnel, des avantages attendus de l'aménagement des modalités de travail et des conséquences imprévues du travail à distance et des modèles qu'il sous-tend (voir tableau 5, colonne 1 c)). C'est particulièrement important dans le contexte des contraintes pesant sur le budget et les ressources humaines. Les incidences positives et négatives doivent être mesurées aux fins de l'efficacité et l'efficience de l'aménagement des modalités de travail et des nouvelles méthodes de travail, et pour pouvoir en rendre compte aux États membres et aux autres parties prenantes. À cet égard, les entités des Nations Unies devraient collaborer et se consulter selon qu'il convient.

39. L'application de la recommandation suivante devrait permettre d'améliorer l'efficience et l'efficacité de l'aménagement des modalités de travail.

Recommandation 2

Avant la fin de 2026, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient mettre au point des méthodes permettant de mesurer l'incidence de l'aménagement des modalités de travail, qui évaluent tant le degré de réalisation des avantages attendus que les conséquences imprévues, notamment les effets du télétravail prolongé, afin qu'ils puissent veiller à ce que les modalités en place servent au mieux les intérêts du personnel et de l'entité.

40. **Évaluation périodique des avantages de l'aménagement des modalités de travail.** Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient utiliser la méthodologie mise au point pour évaluer périodiquement si les principaux avantages attendus de l'aménagement des modalités de travail se réalisent et dans quelle mesure.

C. L'aménagement des modalités de travail avant la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19)

41. **L'aménagement des modalités de travail n'était pas très répandu avant la pandémie de COVID-19.** Il y a dix ans, la première étude du CCI sur l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies a révélé que son utilisation était généralement faible et qu'il n'était pas ancré dans la culture des entités. Comme l'aménagement des modalités de travail a généralement été décentralisé et comme la saisie et la tenue des données sur l'utilisation des diverses options n'ont pas été centralisées, on ne sait pas avec quelle facilité il a été accordé avant, pendant et immédiatement après la pandémie dans les entités du système des Nations Unies. En consultant les informations statistiques du tableau 6, il faut donc garder à l'esprit les difficultés qu'il y a à compiler des données et des statistiques sur l'utilisation de l'aménagement des modalités de travail⁴³. Selon les informations communiquées par moins d'un tiers des entités participantes (l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'AIEA, l'OMI, le PNUE, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Union postale universelle (UPU) et l'OMS)⁴⁴, l'aménagement des modalités de travail, l'horaire de travail décalé et l'horaire de travail comprimé⁴⁵ ont été les trois options facilement ou très facilement accordées au lieu d'affectation, alors que le travail à distance hors du lieu d'affectation n'a été accordé qu'occasionnellement ou rarement avant la pandémie. L'étude actuelle a également révélé qu'entre 2012 et 2020, l'aménagement des modalités de travail a été utilisé à des degrés divers dans les entités des Nations Unies (voir tableau 6).

⁴³ Voir chap. V, sect. B du présent rapport.

⁴⁴ Réponses à l'annexe 5 du questionnaire du CCI.

⁴⁵ L'option d'horaire de travail comprimé n'est pas disponible à l'OMS.

Tableau 6

Utilisation de l'aménagement des modalités de travail avant la pandémie de COVID-19*(Pourcentage des effectifs)*

0	1 à 25	26 à 50	51 à 75	76 à 99	100
	FAO (horaire de travail flexible, travail à distance au lieu d'affectation)				
AIEA (76 à 99 % horaire de travail flexible, 1 à 25 % travail à distance au lieu d'affectation)					
OMI					
ITC (31 % travail à distance au lieu d'affectation, 8 % travail à distance hors du lieu d'affectation)					
UIT					
PNUE (horaire de travail flexible)					
HCR (horaire de travail flexible, travail à distance au lieu d'affectation)					
	UNICEF (45 % travail à distance au lieu d'affectation, 8,6 % travail à distance hors du lieu d'affectation)				
	Secrétariat de l'ONU ^a (54,55 % télétravail, 9,5 % horaire de travail décalé)				
			UPU (horaire de travail flexible)		
	OMPI (57 % horaire de travail comprimé, 46,5 % horaire de travail décalé)				

Source : CCI, d'après les informations fournies par 10 entités à l'annexe 4 de son questionnaire.

^a D'après les informations figurant dans le rapport de l'ONU sur l'utilisation de l'aménagement des modalités de travail (2017).

42. **Les données communiquées par certaines entités corroborent les informations sur l'adoption de l'aménagement des modalités de travail fournies au CCI.** La collecte de données sur l'utilisation de l'aménagement des modalités de travail n'était pas régulière ni habituelle, les informations figurant dans certaines enquêtes auprès du personnel ont confirmé les conclusions du CCI⁴⁶. Selon un rapport statistique ad hoc du Secrétariat de l'ONU⁴⁷, le nombre de membres du personnel utilisant l'aménagement des modalités de travail a augmenté de 2012 à 2017 (le télétravail étant l'option la plus fréquemment utilisée). Aucune autre statistique confirmant cette tendance n'a été rendue publique avant 2012 ou après 2017. D'une manière générale, l'absence de données comparables n'a pas permis au CCI de dégager une tendance à l'augmentation de l'utilisation des modalités de travail aménagées dans les entités participantes entre 2012 et 2020.

⁴⁶ Voir, par exemple, ITC, « Work/Life balance survey report » (2017).

⁴⁷ Nations Unies, « Flexible working arrangements utilization report » (2017), disponible (en anglais) à l'adresse https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/2017%20FWA%20utilisation%20report%20-%20Final_0.pdf.

43. **La portée limitée des cadres et politiques d'avant la pandémie a rendu inefficace la mise en application opérationnelle de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies.** Avant la pandémie de COVID-19, peu d'entités avaient expressément intégré l'aménagement des modalités de travail dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines⁴⁸ ou encouragé sa mise en application et son suivi au moyen de décisions et de résolutions ad hoc prises par les organes délibérants ou directeurs⁴⁹. En général, les politiques d'aménagement des modalités de travail ne s'appliquait pas expressément aux non-fonctionnaires, qui représentent environ 45 % de l'effectif total des entités des Nations Unies⁵⁰. À quelques exceptions près, les documents d'orientation antérieurs à la pandémie visaient à satisfaire les fonctionnaires, en particulier les femmes, et leur conception reflétait cette finalité. Dans le même ordre d'idées, la clause de « circonstances personnelles » a été déterminante dans les politiques fondées sur la « raison ». Le fait que l'aménagement des modalités de travail ne constitue pas un droit souligne plus encore son caractère volontaire.

44. **Les politiques correspondaient peu aux stratégies de gestion des ressources humaines et leur examen périodique n'était pas prioritaire.** Avant la pandémie, toutes les entités participantes disposaient d'orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail sous la forme de politiques autonomes ou génériques, ou un mélange des deux (voir annexe I). Seules quatre entités n'avaient pas de politique générique sur l'aménagement des modalités de travail (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), UNRWA, OMS et OMM). Les politiques d'avant la pandémie étaient mises à jour occasionnellement et seules deux d'entre elles (celles du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)) contenaient des dispositions expresses concernant la fréquence de leur examen ou de leur mise à jour. D'après les réponses au questionnaire du CCI, seules cinq politiques étaient jugées adéquates et ne nécessitaient pas de mise à jour (AIEA, Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), ONU-Habitat, Secrétariat de l'ONU et OMM). Toutes les entités ont indiqué que les politiques d'aménagement des modalités de travail existantes et leurs versions successives découlaient d'une collaboration entre les principales parties prenantes, même si elles étaient moins nombreuses dans les lieux d'affectation hors siège. En ce qui concerne les éléments moteurs et l'alignement des politiques, la plupart des entités ont mentionné principalement des documents internes et des initiatives à l'échelle du système concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la parité femmes-hommes. En général, l'aménagement des modalités de travail n'a pas été intégré aux stratégies de gestion des ressources humaines, d'où l'absence de références à la gestion souple de l'espace de travail et à l'utilisation de l'aménagement des modalités de travail comme outil de gestion stratégique.

45. **Un manque de connaissances.** Comme l'aménagement des modalités de travail n'a pas été fermement positionné comme un outil de gestion stratégique, il y avait peu d'intérêt à suivre son utilisation, à rendre compte de ses avantages et à évaluer son efficacité de manière systématique et complète. Très peu d'entités ont effectué des enquêtes spécifiques sur l'aménagement des modalités de travail (l'ITC a commencé à le faire annuellement en 2015). Sur les 17 entités qui ont dit collecter des données sur l'aménagement des modalités de travail (bien que ces données ne soient pas toujours ventilées par sexe et en fonction d'autres variables pertinentes et ne couvrent pas toutes les formes d'aménagement des modalités de travail), seules six ont indiqué que les données collectées étaient synthétisées dans des rapports ad hoc destinés à la direction (AIEA, Centre du commerce international (CCI), PNUE, HCR, UNICEF et PAM). De même, aucun examen de contrôle portant sur l'aménagement des modalités de travail n'avait été effectué avant la pandémie et moins d'un tiers des entités participantes ont indiqué qu'elles faisaient rapport sur ce point à leurs organes délibérants et directeurs (FAO, AIEA, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), UNOPS, OMT, PAM et Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)). Les politiques d'aménagement des modalités de travail n'ont pas toujours fait l'objet d'une communication efficace visant à mieux les faire connaître

⁴⁸ FAO 2020-2021, UIT 2020-2023, UNESCO 2017-2022 et ONUDI 2020-2022.

⁴⁹ Voir, par exemple, la résolution 67/255 de l'Assemblée générale, par. 30 et 31.

⁵⁰ Voir JIU/REP/2014/8, résumé. Le CCI met actuellement à jour cette étude.

et à favoriser la transparence, que ce soit en interne ou en externe, et seules quelques entités ont publié leurs documents d'orientation sur leurs sites Web officiels (PNUD, UNESCO, FNUAP, ONUDC et Secrétariat de l'ONU).

46. **Déficit de confiance, d'appui de la direction et de mise en application.** Le manque de confiance et de responsabilité peut constituer un problème de gestion important aux conséquences considérables. Il est considéré comme un obstacle sérieux à l'intégration de l'aménagement des modalités de travail dans les entités et à son adoption, notamment avant la pandémie. Une enquête effectuée auprès du personnel avant la pandémie a révélé que la résistance des cadres était le principal obstacle à l'aménagement des modalités de travail ou à son utilisation accrue⁵¹, perception partagée par le personnel dans d'autres enquêtes (enquêtes générales auprès du personnel, sondages coup de sonde), comme les entités participantes l'ont indiqué dans leurs réponses au questionnaire du CCI. De même, le personnel des Nations Unies et les représentants du personnel⁵² ont souvent considéré les refus arbitraires et les interprétations restrictives de l'aménagement des modalités de travail comme le reflet d'une culture managériale conservatrice qui nuit à la confiance des équipes et aux efforts visant à créer un équilibre plus harmonieux entre vie professionnelle et vie privée. Ce climat entretient chez le personnel la crainte d'une pénalisation en termes de mobilité professionnelle et d'une stigmatisation s'il demande un aménagement, ce qui nuit à l'adoption de l'aménagement des modalités de travail. L'étude a également révélé que les entités n'ont pas désigné de coordonnateur pour défendre et promouvoir l'intégration et la mise en application opérationnelle de l'aménagement des modalités de travail. Certaines entités des Nations Unies ont employé occasionnellement des coordonnateurs mais une seule (l'ITC) a indiqué qu'elle disposait d'un coordonnateur désigné pour l'aménagement des modalités de travail. D'autres obstacles ou problèmes ont entravé l'intégration et la mise en application de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies, notamment les biais culturels qui privilégient le présentéisme et les interactions en présentiel, le manque d'infrastructure technologique pour appuyer les modalités de travail à distance et les préoccupations concernant la diminution de la collaboration et de la productivité.

⁵¹ Voir ITC, « Work/Life balance survey report » (2017).

⁵² Syndicat du personnel de l'Organisation des Nations Unies, Vienne, *Rapport annuel 2022-2023*, section 2.4. Disponible à l'adresse https://staffunion.unov.org/scv/uploads/documents/Annual_Reports/2022_2023_Annual_Report.pdf.

III. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) : un point critique de changement

A. L'aménagement des modalités de travail pendant et immédiatement après la pandémie

47. **Les entités qui pratiquaient le travail à distance avant la pandémie ont eu moins de difficultés à mettre en place des modalités de travail exceptionnelles.** La pandémie de COVID-19 a contraint les entités à imposer des modalités de travail exceptionnelles selon lesquelles le personnel devait travailler à distance sauf si sa présence physique était indispensable pour accomplir une tâche essentielle. Contrairement à l'aménagement des modalités de travail, les modalités de travail exceptionnelles ne découlent pas d'accords volontaires entre les responsables et le personnel, mais d'une mesure obligatoire prise par l'entité. Les entités dont la politique d'aménagement des modalités de travail prévoyait le travail à distance ont été moins touchées par l'imposition soudaine de modalités de travail exceptionnelles que celles qui ne disposaient pas d'une telle politique et n'avaient pas de pratique ni d'expérience en la matière. Ces dernières ont été contraintes d'introduire des capacités de travail à distance, des dispositions générales ou même autonomes (par exemple, l'UNRWA et l'OMM) sur le travail à distance et des lignes directrices sur son utilisation et sa mise en application pour les cadres et le personnel.

48. **Les lignes directrices concernant la pandémie se sont avérées efficaces mais le recours au travail à distance dans le cadre de modalités de travail exceptionnelles n'a pas toujours été simple.** L'urgence sanitaire mondiale a fait du travail à distance une modalité de travail exceptionnelle permettant la continuité des opérations. La pandémie a déclenché l'activation de plans de continuité des opérations et contraint toutes les entités, même celles qui ne connaissaient pas le travail à distance, à publier des lignes directrices sur la manière de travailler ou de continuer à travailler à distance. Tenant compte des différences entre les modalités de travail exceptionnelles et l'aménagement des modalités de travail, certaines entités participantes ont publié des lignes directrices ad hoc sur la manière de mettre en application des modalités de travail exceptionnelles dans différentes situations de travail à distance au lieu d'affectation et hors du lieu d'affectation, et sur des mesures transitoires. Certaines entités ont considéré qu'il pouvait y avoir confusion : par exemple, le Secrétariat de l'ONU a inclus en annexe de ses lignes directrices un tableau récapitulatif des mesures à prendre par le personnel et les responsables pour utiliser le travail à distance dans le cadre de l'aménagement des modalités de travail et des modalités de travail exceptionnelles⁵³, ce que l'Inspecteur considère comme une bonne pratique. La présente étude a permis de constater qu'en général, les entités avaient réussi à publier des lignes directrices adaptées à l'objectif visé et qui ont bien fonctionné pour les cadres et pour le personnel. Néanmoins, l'Inspecteur a observé que dans plusieurs entités, il y avait chez le personnel et les cadres une certaine confusion concernant les politiques ou les lignes directrices applicables aux demandes de travail à distance. Cette confusion se constatait surtout dans les entités qui avaient réagi à la pandémie en publiant des lignes directrices sur le travail à distance et le retour progressif au bureau, qui devaient rester en vigueur jusqu'à la promulgation de nouvelles politiques ou de politiques actualisées sur l'aménagement des modalités de travail, alors que certaines politiques étaient en phase pilote.

49. **L'incidence de la pandémie sur l'aménagement des modalités de travail a varié.** L'imposition de modalités de travail exceptionnelles pendant la pandémie a limité l'utilisation des modalités de travail aménagées, sauf du travail à distance, et influé sur leur mise en application de différentes manières dans les entités des Nations Unies. Le personnel du PNUÉ, du HCR, du Secrétariat de l'ONU, de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) et de l'OMPI a été autorisé à utiliser des horaires flexibles ou décalés lorsqu'il travaillait à distance, tandis que l'AIEA a suspendu

⁵³ Nations Unies, Bureau des ressources humaines, *Alternate working arrangements (AWA) and flexible working arrangements (FWA) in the context of COVID-19*, orientations générales pour tous les lieux d'affectation, version 2 (octobre 2020). Disponible à l'adresse www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/10/2020-10-12_covid-19_awa-fwa_guidance_v2.pdf.

cette option et que l'ONUDI ne l'a autorisée que pour le personnel de bureau. Le HCR a maintenu un horaire variable pour ses télétravailleurs, tandis que l'OMPI a brièvement suspendu l'horaire de travail comprimé. Conscientes de l'augmentation de la charge de travail et de la nécessité de faire des heures supplémentaires et de soutenir le personnel dans les lieux d'affectation d'urgence, certaines entités ont proposé à l'ensemble du personnel un horaire comprimé. En outre, la plupart des entités ont adopté une approche plus souple du travail à distance au lieu d'affectation et hors de celui-ci, permettant au personnel de travailler à distance hors du lieu d'affectation en raison de facteurs indépendants de leur volonté. Dans le même ordre d'idées, la disposition sur les heures de travail fixes a également été modifiée dans certaines entités, où il a été possible de lever temporairement cette obligation (par exemple, au Secrétariat de l'ONU, à ONU-Femmes et à l'OMPI).

50. **Adoption de modalités de travail aménagées, notamment du travail à distance, après la pandémie.** Comme indiqué au chapitre précédent, avant l'urgence sanitaire mondiale, seule une partie du personnel des Nations Unies profitait de l'aménagement des modalités de travail. Selon les informations fournies par les entités participantes, la déstigmatisation de l'aménagement des modalités de travail, la technologie numérique permettant le travail à distance et le changement culturel en faveur de la flexibilité du travail ont suscité un intérêt croissant de la part du personnel des Nations Unies pour l'utilisation des modalités de travail aménagées après la pandémie, ainsi qu'une plus grande acceptation des gestionnaires et des équipes, notamment en ce qui concerne les modalités de travail à distance. Cette évolution s'est traduite par une augmentation de l'utilisation du travail à distance au lieu d'affectation pour la moitié des 16 entités ayant soumis des données sur cette modalité de travail (voir tableau 7). Le pourcentage de personnel utilisant le travail à distance hors du lieu d'affectation pendant et immédiatement après la pandémie a également augmenté dans les deux tiers des 11 entités qui ont communiqué ces informations. Il est intéressant de noter que l'utilisation du travail à distance hors du lieu d'affectation a diminué dans deux entités, mais cela tient peut-être à l'imprécision des méthodes de collecte de données ou à la communication de données internes incomplètes, comme il a été dit lors de certains entretiens. En outre, d'après les informations obtenues des personnes interrogées et les réponses au questionnaire du CCI, l'utilisation d'autres formes d'aménagement des modalités de travail n'a pas changé de manière significative, restant essentiellement à son niveau d'avant la pandémie.

Tableau 7

Travail à distance au lieu d'affectation et hors de celui-ci avant et immédiatement après la pandémie*(Pourcentage des effectifs)*

Entité	Télétravail au lieu d'affectation			Télétravail hors du lieu d'affectation		
	Avant la pandémie (avant 2020)	Après la pandémie (mi-2022)	Augmentation/diminution ^a (Nombre)	Avant la pandémie (avant 2020)	Après la pandémie (mi-2022)	Augmentation/diminution ^a (Nombre)
Secrétariat de l'ONU ^b	54,55	-	-	-	-	-
CNUCED	11,5	93,6	714	0,0	19,8	-
PNUE	4,1	22,2	441	0,7	17,5	2 400
HCR	0,3	5,5	1 733	0,8	2,1	162
ITC	30,9	45,8	46	8,3	2,5	-70
ONUDC	2,2	23,1	950	0,4	3,0	650
UNRWA	-	15,0	-	-	1,5	-
PNUD	-	-	-	-	11,0	-
UNICEF	20,4	9,5	-53	8,8	5,4	-39
UNOPS	-	16,6	-	-	8,4	-
PAM	-	0,6	-	-	2,4	-
FAO	7,7	3,4	-56	-	-	-

Entité	Télétravail au lieu d'affectation			Télétravail hors du lieu d'affectation		
	Avant la pandémie (avant 2020)	Après la pandémie (mi-2022)	Augmentation/diminution ^a (Nombre)	Avant la pandémie (avant 2020)	Après la pandémie (mi-2022)	Augmentation/diminution ^a (Nombre)
OACI	11,9	-	-	-	-	-
UNESCO	2,5	37,0	1 380	-	-	-
OMPI	-	96,9	-	-	6,0	-
AIEA	21,1	28,9	37	-	-	-

Source : CCI, d'après les réponses à l'annexe 4 de son questionnaire.

Note : Calcul du pourcentage : (valeur finale - valeur de départ) ÷ valeur de départ × 100.

^a Les diminutions sont indiquées par le signe moins.

^b La valeur pour le Secrétariat de l'ONU provient du rapport de l'ONU sur l'utilisation de l'aménagement des modalités de travail (2017), p. 4.

51. La compilation de données chiffrées sur l'utilisation des modalités de travail aménagées en général et de travail à distance en particulier a été incomplète et inégale. La moitié des entités participantes ont partagé des données sur l'utilisation des modalités de travail aménagées avant la pandémie (c'est-à-dire avant 2020), pendant celle-ci et immédiatement après (c'est-à-dire à la mi-2022). Seules six entités participantes ont soumis des ensembles complets de données comme le demandait le questionnaire du CCI. Parmi celles-ci, seules trois ont présenté des données ventilées par modalité de travail, catégorie de personnel, ancienneté et sexe. **À mesure que le travail à distance augmente, il sera important de veiller à consigner et à rapporter systématiquement son utilisation. On pourra ainsi améliorer sa visibilité et son suivi mais aussi contribuer à une culture institutionnelle favorisant un équilibre durable entre travail sur site et travail à distance ou hybride.**

B. Points de vue du personnel et de la hiérarchie sur l'aménagement des modalités de travail

Points de vue et attentes des syndicats du personnel

52. **Les syndicats et le personnel seraient généralement favorables à une plus grande flexibilité et à une plus grande cohérence du système.** D'une manière générale, les représentants du personnel interrogés ont estimé qu'il faudrait apporter certaines modifications supplémentaires aux politiques existantes d'aménagement des modalités de travail pour mieux servir les intérêts du personnel et des entités et intégrer les expériences de travail à distance découlant des modalités de travail exceptionnelles. Une flexibilité accrue pourrait être obtenue notamment en augmentant le nombre de jours par semaine de travail à distance au lieu d'affectation (et le travail à distance complet pour une durée limitée) ; en autorisant le travail à distance hors du lieu d'affectation pour des périodes standard prolongées sans exigences supplémentaires spécifiques ; en étendant à l'ensemble du personnel la possibilité de bénéficier de l'aménagement des modalités de travail ; en rationalisant le processus de demande et d'approbation de l'aménagement des modalités de travail, notamment en établissant des délais clairs pour la réponse des cadres à une demande ; et en exigeant des cadres qu'ils répondent formellement dans les systèmes de gestion respectifs, en motivant le rejet si la demande est rejetée. De nombreux représentants du personnel ont également demandé d'améliorer la cohérence du système et de rationaliser davantage les politiques d'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble des entités des Nations Unies, surtout les différentes options et leurs conditions, compte tenu des différences considérables existantes. Cette rationalisation devrait porter sur les modalités, les détails et les exigences concernant toutes les formes d'aménagement des modalités de travail et préciser l'adaptation des avantages et prestations concernant le travail à distance hors du lieu d'affectation, pour lesquels les entités ont des pratiques distinctes.

53. **L'application cohérente des politiques au sein d'une entité est une préoccupation constante.** Selon les représentants du personnel interrogés, la cohérence interne de l'application des politiques est un point qui devrait être amélioré dans toutes les entités. Certains membres du personnel ont considéré le rejet de leur demande comme « injuste » et « discriminatoire ». Le problème peut concerner un même bureau, une même unité ou un même service, ou différents bureaux, départements ou fonctions, et il a été signalé dans les bureaux extérieurs en particulier, où les différences entre les lieux d'affectation et les environnements opérationnels étaient certes reconnues mais où, dans de nombreux cas, les décisions prises semblaient arbitraires et non justifiées par des exigences opérationnelles. Il faut donc renforcer la responsabilité des cadres afin que l'examen des demandes d'aménagement des modalités de travail soit transparent, juste et équitable et qu'une justification écrite soit fournie en cas de refus. Une autre préoccupation concerne la confidentialité des informations privées et personnelles, en particulier lorsque des raisons personnelles impérieuses ou des informations personnelles doivent figurer dans les demandes d'aménagement des modalités de travail. Il a été souligné que le personnel ne devrait être tenu de communiquer les détails de sa situation personnelle qu'aux médecins ou aux spécialistes des ressources humaines qui, en raison de leur fonction, sont soumis à des règles strictes de confidentialité et de protection de la vie privée. Certains représentants du personnel ont également souligné la nécessité de collecter des données et des informations pertinentes, notamment sur l'utilisation des modalités de travail aménagées, ventilées par sexe, catégorie de personnel, lieu d'affectation et ancienneté, et de les analyser, notamment pour déterminer dans quelle mesure elle contribue à la réalisation des objectifs d'égalité des sexes, d'inclusion et de diversité. Les représentants du personnel devraient également avoir accès à ces données.

54. **Dialogue avec la direction.** L'aménagement des modalités de travail est un sujet important pour les syndicats du personnel et les entités car il concerne l'ensemble du personnel et constitue un facteur clef du bien-être du personnel et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou personnelle. Les points de vue des syndicats du personnel correspondent généralement à ceux exprimés par l'ensemble du personnel dans les enquêtes sur l'aménagement des modalités de travail. Les représentants du personnel ont participé activement aux discussions et aux processus de révision et de mise à jour des politiques d'aménagement des modalités du travail. En outre, ils fournissent continuellement des contributions et des avis sur les questions de politique générale et de mise en application par les diverses voies établies, notamment les réunions entre le personnel et l'administration, les documents de position et les réunions-débats, conformément à leurs mandats. Compte tenu de l'importance croissante de l'aménagement des modalités de travail et de son incidence considérable pour le personnel et les entités, il devrait faire l'objet d'un dialogue continu entre le personnel et de la direction. **La direction et les représentants du personnel devraient inscrire la question de l'aménagement des modalités de travail à l'ordre du jour des discussions entre le personnel et l'administration, notamment dans les instances formelles appropriées, tels que les comités administration-personnel, pour examiner les questions soulevées par les représentants du personnel et les cadres.**

Points de vue et attentes des responsables hiérarchiques et des premiers notateurs

55. **Le CCI a procédé à une enquête auprès d'un échantillon de cadres pour connaître leurs points de vue.** Les cadres hiérarchiques, les superviseurs et les premiers notateurs sont les mieux placés pour évaluer les fonctions et les performances de leurs subordonnés et des membres de leur équipe. Il leur appartient de prendre des décisions sur l'aménagement des modalités de travail conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués et aux politiques applicables. Compte tenu du rôle crucial et des responsabilités des cadres dans la gestion de l'aménagement des modalités de travail, le CCI a décidé de procéder à une enquête afin de recueillir leur point de vue. L'enquête a été adressée aux cadres hiérarchiques et aux premiers notateurs des 28 entités ayant approuvé le statut du CCI, au siège et sur le terrain, dans différentes fonctions et dans différents services. Elle visait principalement à recueillir leurs avis et leurs points de vue sur l'aménagement des modalités de travail, les problèmes et difficultés de gestion rencontrés, notamment pendant la pandémie de COVID-19, les enseignements à retenir de la pandémie et la voie à suivre. La représentativité statistique des résultats n'était pas l'objectif principal. L'enquête a porté sur toutes les modalités de travail aménagées, en particulier sur le travail à distance.

56. **En général, les cadres hiérarchiques soutiennent et encouragent l'utilisation des modalités de travail aménagées.** La plupart des cadres hiérarchiques qui ont participé à l'enquête du CCI ont dit qu'ils soutenaient et encourageaient l'utilisation des modalités de travail aménagées. La plupart (83 % des répondants) ont indiqué que l'expérience du travail à distance pendant la pandémie avait suscité une acceptation accrue de l'aménagement des modalités de travail dans les entités, en particulier du travail à distance. Il a été dit que la culture institutionnelle était un facteur crucial de la bonne application des politiques d'aménagement des modalités de travail et de l'utilisation des modalités de travail aménagées. Plusieurs suggestions visant à améliorer encore l'aménagement des modalités de travail et à mieux tirer parti de leurs avantages pour les entités et le personnel ont été formulées (voir tableau 8).

Tableau 8

Domaines et pratiques des politiques d'aménagement des modalités de travail se prêtant à une amélioration (selon les cadres)

<i>Amélioration nécessaire</i>	<i>Répondants (En pourcentage)</i>
La politique d'aménagement des modalités de travail de l'entité et les politiques connexes doivent être affinées.	69
Les cadres et les superviseurs doivent être informés de leurs droits et de leurs responsabilités.	57
Il faut des procédures normalisées pour une mise en application uniforme dans toute l'entité ou toutes les entités.	53
Il faut former les cadres et fournir des orientations sur l'aménagement des modalités de travail.	53
Il faut des orientations écrites indiquant quels types d'emplois ne se prêtent pas à certains types d'aménagement des modalités de travail et quelles modalités de travail aménagées ne sont pas autorisées dans certains environnements de travail.	49
Il faut éviter la multiplicité des niveaux d'approbation ; le responsable hiérarchique doit prendre la décision finale.	48

Source : Réponses à l'enquête du CCI auprès des responsables hiérarchiques.

Note : Plusieurs réponses étaient possibles.

57. **Manque de clarté de certaines dispositions générales.** Soixante-neuf pour cent des personnes interrogées considèrent qu'il faut affiner les politiques d'aménagement des modalités de travail de leur entité et les politiques connexes. De nombreux cadres ont noté que certaines questions essentielles de politique générale devaient être clarifiées ou précisées dans le cadre général, surtout en ce qui concerne le travail à distance hors du lieu d'affectation (notamment son incidence sur les avantages et prestations) et certains termes génériques (notamment les circonstances personnelles impérieuses, le domicile, le lieu de résidence principale et les raisons médicales), car il était parfois difficile de décider quelles raisons ou situations devaient être considérées comme des circonstances personnelles impérieuses. Il serait également utile de préciser quelles fonctions ou quels postes peuvent ou non se prêter au travail à distance (ou à d'autres formes d'aménagement des modalités de travail). Les procédures écrites sont sujettes à interprétation et appliquées différemment d'une division à l'autre et parfois même dans une même division. Il en résulte des problèmes de cohérence dans la mise en application de la politique d'aménagement des modalités de travail au sein des divisions, des bureaux ou des départements, mais aussi dans l'ensemble de l'entité, qui créent un sentiment d'iniquité. Il peut être utile que les cadres échangent davantage d'informations et qu'ils bénéficient de briefings, de communications écrites et de campagnes d'information afin que tous appliquent la politique de manière cohérente.

58. **Formations et orientations supplémentaires pour les cadres.** Alors que 47 % des cadres hiérarchiques considèrent que leur entité dispose de programmes adéquats pour renforcer leurs capacités en matière d'aménagement des modalités de travail (formation, réunions d'information ou autres manières de répondre à leurs préoccupations), la majorité d'entre eux (53 %) ne sont pas de cet avis. Des formations en ligne et autres ont bien été

proposées aux cadres intéressés mais certains souhaiteraient bénéficier d'une formation et d'orientations supplémentaires, par exemple sur la manière de motiver le personnel lorsqu'il est déconnecté de l'équipe, afin de mieux comprendre les modifications qu'il faut apporter au style de gestion pour appuyer la flexibilité du travail et les modalités hybrides pour que les équipes puissent travailler le plus efficacement possible.

59. **Difficultés récurrentes.** Plusieurs cadres hiérarchiques ont fait état de difficultés récurrentes liées à l'aménagement des modalités de travail et à sa mise en application (voir encadré 1).

Encadré 1

Difficultés récurrentes liées à l'aménagement des modalités de travail et à sa mise en application (selon les cadres hiérarchiques)

- Faible respect des règles
- Risques d'abus et de déresponsabilisation
- Systèmes de contrôle insuffisants
- Manque d'informations analytiques sur l'aménagement des modalités de travail, notamment sur son incidence (genre, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, productivité individuelle et organisationnelle)
- Supervision quotidienne du personnel et gestion des équipes hybrides
- Aménagement des modalités de travail considéré comme un droit par certains membres du personnel
- Lourdeur des processus d'approbation
- Appui insuffisant de la part de la direction

Source : Réponses à l'enquête du CCI auprès des responsables hiérarchiques.

60. **Risques d'abus et de déresponsabilisation.** Des cadres ont souligné que certains membres du personnel considéraient l'aménagement des modalités de travail comme un droit et ne respectaient pas toujours les règles. Les politiques d'aménagement des modalités de travail et les orientations correspondantes doivent être claires afin de gérer les attentes du personnel. En outre, certains cadres ont indiqué que de nombreux fonctionnaires avaient bénéficié d'exceptions spéciales (travail à distance prolongé hors du lieu d'affectation, le travail à distance à temps plein au lieu d'affectation, etc.) alors que ces possibilités n'étaient pas prévues dans les dispositions générales. Les dérogations aux formes normales d'aménagement des modalités de travail ne doivent être accordées que dans des cas exceptionnels et en raison de circonstances personnelles impérieuses. Les cadres ont indiqué qu'il fallait mettre en place des mécanismes de responsabilisation adéquats pour contrôler le respect des règles par le personnel. Des mesures doivent être mises en place pour éviter les abus en matière de travail à distance.

61. **Systèmes de contrôle inadéquats ou redondants.** Certains cadres ont noté qu'il y avait souvent plus d'un système de gestion des informations sur l'aménagement des modalités de travail et notamment une utilisation redondante du progiciel de gestion intégré (PGI) de l'entité par ces systèmes. Ce double emploi rendrait difficiles et fastidieux le suivi et le contrôle des demandes d'aménagement des modalités de travail et des approbations, et diluerait la responsabilité. Les cadres estimaient également que les systèmes existants n'avaient pas les fonctionnalités de contrôle nécessaires. Ceux qui supervisent plusieurs fonctionnaires ont indiqué qu'il leur était difficile de contrôler les demandes qu'ils avaient approuvées.

62. **Insuffisance de la collecte de données et de l'analyse de l'utilisation des modalités de travail aménagées et de leur effet supposé.** Plusieurs cadres ont estimé qu'il fallait en faire plus pour collecter et analyser des données sur les avantages et bénéfices supposés de l'aménagement des modalités de travail pour l'entité et le personnel et notamment vérifier l'affirmation selon laquelle il améliore les performances des individus et de l'entité. Une étude sur les coûts et les avantages de l'aménagement des modalités de travail pour le personnel et les entités pourrait s'avérer utile.

63. **Lourdeur des processus d’approbation.** Certains cadres ont noté que le processus de demande d’aménagement des modalités de travail était fastidieux. Il devrait être plus simple et plus souple. Plutôt qu’un formulaire à signer valable six mois, la demande devrait être un document en ligne facilement modifiable et actualisable, le cas échéant, en accord avec le supérieur hiérarchique.

64. **L’analyse de l’enquête a confirmé l’existence de difficultés communes à tous les cadres.** Les résultats de l’enquête révèlent certaines difficultés récurrentes auxquels les cadres hiérarchiques et les supérieurs directs doivent faire face en ce qui concerne la mise en application opérationnelle de l’aménagement des modalités de travail. Les cadres ont soulevé des questions et des préoccupations similaires au cours des entretiens, et certaines des questions et préoccupations soulevées par les cadres hiérarchiques l’ont également été par les syndicats et le personnel dans son ensemble, comme l’importance de la culture institutionnelle, d’une politique solide et de lignes directrices claires pour une mise en application efficace de l’aménagement des modalités de travail. Une autre préoccupation commune était de savoir comment appliquer l’aménagement des modalités de travail de manière équitable, cohérente et juste dans l’ensemble de l’entité. Les réponses à l’enquête ont souligné que l’aménagement des modalités de travail suscitait des difficultés de gestion spécifiques, telles que la gestion d’équipes hybrides, la supervision du travail à distance et le maintien de niveaux de performance et de productivité adéquats.

C. Incidence et effets de la pandémie sur la manière dont les entités envisagent l’aménagement des modalités de travail

65. **Changement en profondeur.** L’urgence sanitaire mondiale a accéléré le changement en profondeur et donné l’occasion de remettre en question de nombreuses hypothèses sur la façon dont les entités travaillent. Selon divers documents du CCS et de nombreuses entités participantes, le travail à distance complet et prolongé dans le cadre des modalités de travail exceptionnelles pendant la pandémie a montré que le travail à distance pouvait être pratiqué sans perte de productivité, que la technologie permettant de l’appuyer était disponible et que ce type de flexibilité pouvait bénéficier à la fois aux entités et au personnel. L’idée de plus en plus répandue selon laquelle le travail à distance en tant que modalité de travail aménagée pouvait également soutenir des modèles opérationnels fondés sur de nouvelles façons de travailler plus souples a reconfirmé celle déjà exprimée dans l’ensemble du système selon laquelle il faut un modèle de gestion réorganisé, plus axé sur la confiance et sur les résultats et présentant un meilleur rapport coût/efficacité. Cette prise de conscience, favorisée par l’initiative récente prise par le CCS de définir les besoins en effectifs des entités participantes à moyen et à long terme, a accéléré la remise en question de la manière dont les entités envisagent l’aménagement des modalités de travail et les nouvelles façons de travailler. Les demandes d’aménagement des façons de travailler ont également créé des difficultés et donné lieu à des attentes plus fortes de certaines parties prenantes, tout en suscitant des craintes et des doutes.

Un cadre réglementaire remanié pour l’aménagement des modalités de travail

66. **Éléments moteurs de la révision des orientations générales.** Selon les entités participantes, la dernière révision de leur politique d’aménagement des modalités de travail a été déclenchée par divers facteurs, notamment les initiatives concernant l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l’évolution rapide des technologies et l’évolution des attentes et des demandes du personnel. Dans certaines entités, divers problèmes de mise en application ont également conduit à la révision des politiques existantes. Toutefois, les deux principaux éléments déclencheurs de la révision des orientations en matière d’aménagement des modalités de travail ont été l’expérience de travail à distance à grande échelle lors de l’urgence sanitaire mondiale et la publication de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail en octobre 2021. Les débats de l’équipe spéciale chargée des politiques d’avenir pour le personnel des Nations Unies, notamment sur les modifications des modalités contractuelles qui pourraient survenir dans certaines entités et dans l’ensemble du système, ont peut-être aussi contribué à l’examen et à la mise à jour des politiques d’aménagement des modalités de travail dans certaines entités.

67. **La plupart des entités ont révisé leur politique d'aménagement des modalités de travail au cours des trois dernières années.** Deux entités (OMI⁵⁴ et OMM) ont révisé leurs politiques respectivement en 2020 et 2021 ; 14 entités (FAO, AIEA, CCI, UNESCO, FNUAP, HCR, UNICEF, ONUDI, UNOPS, UNRWA, UPU, PAM, OMS et OMPI) ont révisé les leurs en 2022, et l'OIT et l'OMT en 2023. Les révisions effectuées par la FAO, le PAM et l'OMI ne concernaient que certaines dispositions, notamment le travail à distance sur le lieu d'affectation et hors du lieu d'affectation, et les nouvelles dispositions sont à l'essai pour une période limitée. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'UIT, le PNUD et l'OMPI sont en train de revoir leurs politiques et devraient en publier de nouvelles en 2024. ONU-Femmes suit la politique du PNUD avec des orientations supplémentaires pour l'adapter à ses besoins. De même, la CNUCED, le PNUE et ONU-Habitat suivent la politique d'aménagement des modalités de travail du Secrétariat de l'ONU. Outre la mise à jour ou la révision de leurs politiques d'aménagement des modalités de travail, de nombreuses entités, dont le Secrétariat de l'ONU, l'UNESCO, le FNUAP et l'OMPI, ont publié des lignes directrices supplémentaires fournissant aux cadres hiérarchiques et au personnel des informations et des orientations sur la manière d'appliquer les politiques (voir tableau 9).

Tableau 9

Vue d'ensemble des révisions récentes des politiques d'aménagement des modalités de travail

2019	2020	2021	2022	2023	2024
Secrétariat de l'ONU ^a	OMI	PAM ^b	FAO ^c , AIEA, CCI, UNESCO, FNUAP, UNICEF, HCR, ONUDI, UNOPS, UNRWA ^d , UPU, OMS, OMPI et OMM ^e	OIT OMT	OACI, UIT, PNUD, ONU-Femmes ^f et OMPI ^g

Source : CCI, d'après les réponses aux questions 1.1.3 et 1.1.4 de son questionnaire.

^a La CNUCED, le PNUE, ONU-Habitat et l'ONU-UDC suivent la politique d'aménagement des modalités de travail du Secrétariat de l'ONU.

^b Le PAM n'a révisé que sa politique autonome de travail à distance ; la révision de la politique générique d'aménagement des modalités de travail est en cours.

^c En mars 2022, la FAO a lancé un projet pilote d'un an sur l'aménagement des modalités de travail en vue d'actualiser sa politique.

^d L'UNRWA n'a publié qu'une politique de travail à distance.

^e L'OMM n'a publié qu'une politique autonome de travail à distance.

^f ONU-Femmes suit la politique du PNUD, adaptée à ses besoins.

^g L'OACI, l'UIT et le PNUD sont en train de réviser leurs politiques.

68. **Principales révisions.** En général, la révision des politiques d'aménagement des modalités de travail au cours de la période 2020-2023 a porté sur les dispositions concernant le travail à distance au lieu d'affectation et hors du lieu d'affectation, notamment sur les différentes situations de travail à distance, précisant les exigences et conditions, la durée, le processus d'approbation (avec un niveau d'approbation supérieur, si nécessaire) et l'incidence de l'aménagement des modalités de travail notamment sur l'ensemble des prestations, les droits à prestations et l'assurance. En outre, une plus grande flexibilité a été introduite dans les documents d'orientation avec l'ajout de sous-options ou de variantes d'une même option. Certaines entités ont introduit des options qui n'étaient pas accordées auparavant : par exemple, l'UNESCO autorise maintenant l'horaire de travail décalé et le temps libre pour les études. Certaines entités (AIEA, OMI, ONUDI, UNRWA, UPU, OMS, OMPI et OMM) ont introduit des modalités de travail à distance qui, dans certains cas, n'étaient possibles que dans des circonstances exceptionnelles (principalement pour des raisons médicales). Les politiques révisées contiennent également des orientations supplémentaires sur le traitement et l'examen des demandes d'aménagement des modalités de travail à l'attention des superviseurs et des cadres hiérarchiques. En outre, certaines

⁵⁴ En 2023, l'OMI a apporté des modifications mineures à sa politique de 2020 sur l'aménagement des modalités de travail.

politiques comportent des annexes contenant des dispositions sur la gestion des risques et des informations supplémentaires concernant des options spécifiques et l'incidence sur l'ensemble des prestations, les droits à prestations et les avantages en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation. De nombreuses entités ont également mis à jour leurs formulaires de demande et leurs modèles d'accord. Dans l'ensemble, les dernières mises à jour des politiques traduisent une évolution générale vers une plus grande flexibilité pour le personnel des entités des Nations Unies. Dans le même temps, elles soulignent également la condition fondamentale selon laquelle l'aménagement des modalités de travail est subordonné aux nécessités du service et aux besoins opérationnels et à l'intérêt de l'entité. Les principales modifications apportées aux politiques d'aménagement des modalités de travail récemment révisées sont décrites à l'annexe IV. D'autres modifications sont examinées au chapitre IV.

L'aménagement des modalités de travail, nouvel élément clef du positionnement stratégique en matière de ressources humaines

69. **L'aménagement des modalités de travail est de plus en plus pris en compte dans les stratégies de gestion des ressources humaines.** Compte tenu de l'importance accrue de l'aménagement des modalités de travail et des nouvelles façons de travailler, plus de la moitié des entités participantes y font référence en différents points de leurs stratégies de gestion des ressources humaines. Seize entités ont indiqué qu'elles avaient commencé à mettre à jour leurs stratégies, où elles conserveront et renforceront les références à l'aménagement des modalités de travail, et plusieurs autres envisagent de l'inclure dans leurs stratégies révisées de gestion des ressources humaines. Quinze entités ont confirmé qu'elles comptaient intégrer l'aménagement des modalités de travail dans leurs stratégies ultérieures et seules deux entités n'en ont pas confirmé l'intention (voir tableau 10). Plus précisément, les entités ont indiqué qu'elles comptaient inclure l'aménagement des modalités de travail dans des sections existantes sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le bien-être et la santé, ainsi que dans d'autres objectifs clefs en matière de gestion des ressources humaines tels que l'égalité des sexes, l'inclusion et la diversité, et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel.

Tableau 10

Intégration de l'aménagement des modalités de travail dans les stratégies de gestion des ressources humaines

<i>L'aménagement des modalités de travail est intégré dans la stratégie de gestion des ressources humaines</i>	<i>L'aménagement des modalités de travail n'est pas intégré dans la stratégie de gestion des ressources humaines</i>	<i>L'aménagement des modalités de travail devrait être intégré dans la prochaine version de la stratégie de gestion des ressources humaines</i>
FAO, OIT, OMI, UIT, ONUSIDA, UNESCO, HCR, UNICEF, ONUDI, Secrétariat de l'ONU, UNOPS, ONU-Femmes, OMT, PAM, OMS et OMM	AIEA, OACI, CCI, PNUD, PNUE, FNUAP, ONU-Habitat, Secrétariat de l'ONU, UNRWA, UPU et OMPI	FAO, OACI, UIT, ONUSIDA, PNUD, PNUE, UNESCO, FNUAP, HCR, UNICEF, ONUDI, UNOPS, ONU-Femmes, OMT, UPU

Source : CCI, d'après les réponses aux questions 1.2.1 et 1.2.2 de son questionnaire.

70. **L'intégration de l'aménagement des modalités de travail dans les stratégies de gestion des ressources humaines vise également à soutenir les initiatives relatives aux nouvelles façons de travailler.** Par exemple, le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 indique que l'aménagement des modalités de travail sera élargi à des modes de travail plus modernes et plus souples qui optimisent la productivité de l'entité tout en améliorant le bien-être du personnel et l'évolution des carrières. Ces mesures contribueront à une gestion plus active et plus innovante des talents tout au long du cycle de vie des employés, faisant de l'UNICEF un employeur de choix⁵⁵. L'objectif stratégique 4 de la stratégie du PAM en matière de ressources humaines pour 2021-2025⁵⁶ est d'améliorer l'expérience des employés pour renforcer leur engagement. À cette fin, le PAM a conçu des

⁵⁵ Plan stratégique de l'UNICEF pour 2022-2025 (E/ICEF/2021/25), par. 97.

⁵⁶ Stratégie du PAM en matière de ressources humaines pour 2021-2025, chap. 7, objectif stratégique 4.

indicateurs de résultats détaillés et des produits spécifiques, dont la mise en place de « modalités de travail créatives et aménagées » à l'appui de ses nouvelles façons de travailler. Ces modalités s'appuient sur la technologie pour améliorer l'efficacité du travail et sur des collaborations interrégionales et interdisciplinaires pour pouvoir solliciter plus de talents dans le monde entier. Pour sa part, l'UNOPS envisage de mettre à jour sa stratégie de gestion des ressources humaines en tenant compte de la stratégie des Nations Unies sur l'avenir du travail, tandis que le projet de stratégie de l'UNESCO s'articule en trois domaines d'action mondiaux qui supposent notamment d'étudier la flexibilité des méthodes de travail et le travail à distance.

71. **Intégration accrue de l'aménagement des modalités de travail dans les stratégies de gestion des ressources humaines.** L'aménagement des modalités de travail n'a pas encore été pris en compte dans les différents éléments du positionnement stratégique de la plupart des entités en matière de ressources humaines. Son nouveau statut et son nouveau rôle doivent donc être clairement énoncés dans les stratégies de gestion des ressources humaines des entités ou dans des documents similaires. Cela permettrait notamment d'adopter une approche plus stratégique, plus systématique et plus structurée de l'aménagement des modalités de travail, qui peut également appuyer de nouvelles façons de travailler, et d'aligner les modalités de travail sur d'autres objectifs essentiels en matière de gestion des ressources humaines, les deux se renforçant mutuellement.

72. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la gestion de l'aménagement des modalités de travail.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient intégrer l'aménagement des modalités de travail dans la prochaine version de la stratégie de gestion des ressources humaines de leur entité, afin de garantir que l'aménagement des modalités de travail est guidé par une démarche stratégique.

Renforcer la gestion et la gouvernance pour mieux tirer parti de l'aménagement des modalités de travail

73. **Moins de la moitié des entités participantes soumettent des informations sur l'aménagement des modalités de travail à leurs organes délibérants ou directeurs.** D'après les réponses au questionnaire du CCI, 13 entités incluent des informations sur l'aménagement des modalités de travail dans les rapports soumis périodiquement à leurs organes délibérants et directeurs (voir tableau 11). Parmi elles, huit soumettent un rapport annuel et trois un rapport biennal. L'UNESCO a indiqué qu'elle soumettait ces rapports sur demande de ses organes directeurs.

Tableau 11

Rapports sur l'aménagement des modalités de travail soumis aux organes législatifs et directeurs

Entité	Périodicité	Organe directeur ou délibérant, comité
UNOPS	Annuelle	Conseil d'administration du PNUD, du FNUAP et de l'UNOPS
UPU	Biennale	Conseil d'administration, Comité 1
ONUSIDA	Annuelle	Conseil de coordination du programme
OMS	Biennale	Conseil exécutif
UNESCO	Sur demande	Conseil exécutif, Conférence générale
OMI	Biennale	Conseil et Assemblée
UIT	Annuelle	Conseil
OMPI	Annuelle	Comité de coordination, Comité du programme et du budget

Entité	Périodicité	Organe directeur ou délibérant, comité
HCR	Annuelle	Comité exécutif du Programme du Haut-Commissaire
FAO	Annuelle	Comité financier
AIEA	Annuelle	Conférence générale et Conseil des gouverneurs
PAM	Annuelle	Conseil d'administration
OMT	Biennale	Assemblée générale, Conseil exécutif

Source : CCI, d'après les réponses à son questionnaire.

74. **Les pratiques en matière d'établissement de rapports varient d'une entité à l'autre.** D'après les informations obtenues, les rapports de la plupart des entités contiennent des informations sur la mise à jour de la politique d'aménagement des modalités de travail et sur la manière dont cet aménagement favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le bien-être du personnel, l'attraction et la rétention de talents, ainsi que sur les pratiques innovantes telles que les projets pilotes et les travaux visant à mettre en place de nouvelles façons de travailler et un environnement de travail hybride. Certaines entités, comme l'OMT, ont également fourni des informations sur l'aménagement des modalités de travail dans le cadre de l'élaboration en cours d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines. D'autres entités, comme l'UNICEF, ont fourni des informations sur l'aménagement des modalités de travail dans le cadre d'enquêtes effectuées auprès du personnel et de la description générale de la culture institutionnelle. Le PAM a fourni des informations sur l'aménagement des modalités de travail dans plusieurs rapports et contextes, notamment sa politique en matière de personnel (People Policy), approuvée par le Conseil d'administration en juin 2021, le Rapport annuel sur les résultats de 2021 et le Cadre de résultats institutionnels du PAM pour 2022-2025⁵⁷. Le Secrétariat de l'ONU n'établit pas de rapports périodiques sur l'aménagement des modalités de travail ; toutefois, il répond aux questions écrites des organes intergouvernementaux sur ce point et sur les questions connexes. Ainsi, il a répondu par écrit à des questions posées en 2021 dans le contexte de la pandémie COVID-19. Parmi les entités qui ne fournissent pas encore d'informations sur l'aménagement des modalités de travail à leurs organes législatifs et directeurs, certaines ont indiqué qu'elles prévoient de le faire à l'avenir. Par exemple, l'ONUDI a indiqué que des informations sur l'aménagement des modalités de travail devraient être communiquées aux organes directeurs à l'avenir. Le PNUD a indiqué que, dans le cadre de la deuxième phase de sa stratégie 2030 pour le personnel, il renforcerait la fonction d'analyse des talents, établissant des liens entre personnel, processus et résultats afin de stimuler la performance de l'entité. Cet exercice devrait comprendre des données sur l'aménagement des modalités de travail.

75. **Encourager les États membres à prendre des décisions fondées sur des données probantes en matière de gestion des ressources humaines, notamment d'aménagement des modalités de travail.** La moitié des entités participantes ont dit qu'elles incluaient des informations sur l'aménagement des modalités de travail dans divers rapports soumis à leurs organes délibérants et directeurs mais ces informations sont plutôt générales. Elles consistent principalement en une description générale de la façon dont l'aménagement des modalités de travail est censé favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le bien-être du personnel et l'attraction et la rétention des talents, ou des informations limitées sur des projets pilotes. Il manque donc de données chiffrées et quantifiables sur l'utilisation des modalités de travail aménagées dans l'entité, au siège comme sur le terrain, le cas échéant, sur les tendances et les constantes, et sur les incidences de ces modalités pour l'entité et le personnel dans son ensemble, données qui pourraient aider les organes délibérants dans leurs travaux et concourir à la mise en application de leurs décisions. Étant donné la prévalence de l'aménagement des modalités de travail, notamment du travail à distance, dans le nouvel environnement de travail hybride de la plupart des entités, et l'apparition d'initiatives concernant les nouvelles façons de travailler et l'avenir du travail, où le travail à distance

⁵⁷ Voir WFP/EB.A/2021/5-A, WFP/EB.A/2022/4-A/Rev.1 et WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1.

occupe une place centrale, la collecte, l'analyse et la communication de données pertinentes sur l'aménagement des modalités de travail sont d'une importance capitale, elles permettraient également de l'envisager sur la base de données probantes. Les informations sur l'aménagement des modalités de travail devraient donc figurer dans les rapports périodiques sur la gestion des ressources humaines et dans d'autres rapports pertinents soumis aux organes délibérants et directeurs, de sorte qu'ils puissent fournir des orientations stratégiques globales de haut niveau conformément à leur mandat.

76. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la transparence et la responsabilité des organes délibérants et gouverneurs en ce qui concerne l'aménagement des modalités de travail.

Recommandation 4

Les organes délibérants et les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient demander avant la fin de 2025 que les chefs de secrétariat fournissent, dans leurs rapports sur la gestion des ressources humaines, des mises à jour périodiques sur la mise en application des politiques d'aménagement des modalités de travail et de travail à distance, assorties de statistiques ventilées par sexe et en fonction d'autres variables pertinentes, afin que les décisions concernant la gestion de l'aménagement des modalités de travail se fondent sur des données factuelles.

IV. Élaboration d'une politique d'aménagement des modalités de travail : un travail en cours

A. Principes fondamentaux et nouveaux principes de haut niveau des orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail

77. **Nouveaux principes directeurs à l'échelle du système.** Dans le cadre de l'évolution vers une gestion plus souple de l'espace de travail, plusieurs nouveaux principes directeurs touchant l'aménagement des modalités de travail et sa mise en application ont été examinés dans l'ensemble du système, au sein de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies et dans certaines entités participantes (par exemple, le Secrétariat de l'ONU, le HCR et l'UNICEF). La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail a donc introduit une série de principes de haut niveau visant à aider les entités à renforcer leurs orientations pour appuyer la gestion de l'aménagement des modalités de travail et des nouvelles façons de travailler (voir encadré 2).

Encadré 2

Principes directeurs des documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail

- Approche axée sur l'être humain
- Accent mis sur les résultats de l'entité et de la personne
- Accent mis sur le suivi et la responsabilité
- Prise en compte de l'empreinte écologique et de la responsabilité écologique de l'entité
- Parité femmes-hommes, diversité et inclusion
- Flexibilité pour les contextes de terrain, certaines fonctions et des environnements opérationnels spécifiques
- Dotation en ressources et appui

Source : CCI ; d'après la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail.

78. **Les principes directeurs fondamentaux restent valables.** Les principes de haut niveau nouvellement introduits complètent, sans les remplacer, les principes directeurs fondamentaux existants, qui constituent essentiellement des conditions préalables à l'utilisation de modalités de travail aménagées. L'aménagement des modalités de travail ne constitue pas un droit et n'a pas d'incidence financière ; il doit être conforme aux nécessités du service, aux nécessités opérationnelles de l'entité et à la fonction ; il doit répondre aux prescriptions en matière de santé et de sécurité au travail et ne pas occasionner de charges supplémentaires pour l'entité.

79. **L'adoption de nouveaux principes directeurs à l'échelle du système permet de tirer parti de l'aménagement des modalités de travail et d'appuyer la gestion des ressources humaines.** Les nouveaux principes de haut niveau ne se limitent pas à l'aménagement des modalités de travail mais concernent également la gestion durable des ressources humaines et peuvent contribuer à ses objectifs concernant les nouvelles façons de travailler, notamment les formules de travail hybrides fondées sur la flexibilité du travail. **L'Inspecteur souligne qu'il serait opportun pour les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait d'officialiser et de rendre opérationnels les nouveaux principes directeurs sur la flexibilité du travail à l'échelle du système en les incorporant dès que possible à leurs documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail, ainsi que dans les orientations connexes concernant les nouvelles façons de travailler.**

B. Éléments d'orientation et domaines d'amélioration

Améliorer l'exhaustivité des politiques d'aménagement des modalités de travail

80. **Les politiques d'aménagement des modalités de travail se sont améliorées ces dernières années.** L'étude documentaire des politiques d'aménagement des modalités de travail des entités participantes a révélé que dans l'ensemble le contenu de ces politiques s'était amélioré depuis 2012. De nombreux documents s'articulent en un ensemble d'éléments principaux comprenant des principes directeurs et des dispositions générales sur l'aménagement des modalités de travail, les options disponibles, les clauses d'admissibilité, la durée, les procédures d'approbation et les attributions. Les documents d'orientation plus récents, notamment ceux qui ont été mis à jour pendant la pandémie et immédiatement après, ont été alignés à des degrés divers sur la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail et certains comprennent des dispositions sur l'adaptation des avantages et prestations liés au travail à distance hors du lieu d'affectation. Même s'il subsiste des problèmes de définition et s'il n'y a généralement pas de dispositions sur leur examen périodique, de nombreuses politiques d'aménagement des modalités de travail ont été améliorées par l'ajout ou la suppression de certaines options et par des descriptions plus précises des conditions et prescriptions sous-jacentes, notamment sous la forme d'annexes. Plusieurs documents d'orientation comportent également des mesures de contrôle visant à atténuer les risques liés au processus d'approbation.

81. **Une amélioration de l'exhaustivité des politiques d'aménagement des modalités de travail se justifie.** De nombreuses entités ont amélioré leurs politiques d'aménagement des modalités de travail mais la situation est inégale d'une entité à l'autre. Certains documents d'orientation ne contiennent pas tous les éléments clefs qui garantiraient leur exhaustivité et leur précision. En analysant les politiques des entités participantes, l'Inspecteur a défini un ensemble d'éléments clefs à l'appui d'une politique exhaustive (voir encadré 3). **Les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure dans la prochaine mise à jour de leurs orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail les principaux éléments d'orientation décrits dans le présent rapport. Elles amélioreraient ainsi la teneur de leur politique, apporteraient plus de clarté au personnel et aux cadres et favoriseraient une mise en application juste et équitable.**

Encadré 3

Principaux éléments des orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail

- Dispositions sur les objectifs de la politique (énoncé de l'objet soulignant les raisons de la politique et les effets et résultats escomptés)
- Dispositions générales, comprenant une clause d'admissibilité et une définition générique et précise de l'aménagement des modalités de travail
- Alignement sur la politique du système des Nations Unies et utilisation d'une terminologie normalisée ou commune (si disponible et nécessaire)
- Alignement sur d'autres politiques institutionnelles internes et complémentarité avec celles-ci
- Inclusion de principes directeurs
- Description des options d'aménagement des modalités de travail (définition claire et précise de chaque option et des modalités associées)
- Dispositions permettant une certaine souplesse de mise en application de l'aménagement des modalités de travail dans différents environnements opérationnels (par exemple, sur le terrain), comprenant notamment des orientations sur les types de travail qui se prêtent au travail à distance ou ne s'y prêtent pas et sur les combinaisons autorisées ou non autorisées de différentes options

- Dispositions sur la mise en application opérationnelle et les procédures (par exemple, processus d’approbation, notamment les attributions, tableau de gestion des risques, orientations spécifiques pour l’adaptation des avantages et prestations en cas de dépassement de la durée maximale de travail à distance hors du lieu d’affectation, outils de suivi de l’utilisation et d’évaluation des avantages, etc.)
- Dispositions sur d’autres modalités ou exigences particulières (par exemple, heures de travail fixes, « capacité de déconnexion », clause de non-responsabilité en matière d’assurance pour le personnel travaillant à distance, respect des directives sur la sécurité et la santé au travail en cas de travail à distance, autres prescriptions de l’entité, par exemple sur la sécurité de l’information et la cybersécurité)
- Disposition prévoyant un examen périodique de la politique ou des orientations générales

Source : CCI.

Élargissement de l’admissibilité

82. **La plupart des politiques d’aménagement des modalités de travail contiennent des dispositions sur l’admissibilité.** L’étude documentaire des politiques d’aménagement des modalités de travail des entités des Nations Unies a révélé que 24 entités⁵⁸ y prévoyaient des dispositions spécifiques claires sur l’admissibilité (des fonctionnaires et non-fonctionnaires, le cas échéant).

83. **L’aménagement des modalités de travail ne s’applique pas de manière égale à tous les membres du personnel.** Quinze entités ne proposent des modalités de travail aménagées qu’aux membres du personnel (voir tableau 12, colonne 2). Ainsi, le FNUAP indique que sa politique s’applique à tous les membres du personnel titulaires d’un contrat temporaire, de durée déterminée, continu ou permanent ; l’OMS indique que l’aménagement des modalités de travail s’applique aux membres du personnel titulaires d’un engagement temporaire au titre de la disposition 420.4 du règlement du personnel, d’un engagement de durée déterminée ou d’un engagement continu, quel que soit leur grade ou leur niveau, sauf indication contraire. Quatorze entités indiquent que l’aménagement des modalités de travail peut s’appliquer aux fonctionnaires et aux non-fonctionnaires.

Tableau 12

Droit à l’aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

<i>Pour l’ensemble du personnel</i>	<i>Pour les fonctionnaires seulement</i>	<i>Pour les fonctionnaires et certaines catégories de non-fonctionnaires, avec des limites (pour certaines options seulement, ou dispositions supplémentaires)</i>
OACI, OIT ^a , UNESCO ^b , OMT et OMI	AIEA, CCI, UIT, ONUSIDA, PNUD, FNUAP, Secrétariat de l’ONU (y compris CNUCED, PNUE, ONU-Habitat, ONUDC), UNRWA, ONU-Femmes, OMS et OMM	FAO, OMI, HCR, UNICEF, ONUDI, UNOPS, UPU, PAM et OMPI ^c

Source : CCI, d’après les informations fournies par les entités participantes.

^a La politique de l’OIT en matière d’aménagement des modalités de travail dispose expressément que la directive s’applique à tous les membres du personnel de l’OIT, quels que soient leur grade, leur catégorie de service ou leur type de contrat. Les stagiaires peuvent également bénéficier de l’aménagement des modalités de travail, comme le prévoient la politique et les procédures de l’OIT en matière de stages. Il n’y a pas de non-fonctionnaires à l’OIT.

^b L’UNESCO dispose d’une modalité de travail aménagée concernant les congés pour études externes, accessible uniquement aux fonctionnaires et soumise à des conditions supplémentaires de la politique sur le congé d’études.

⁵⁸ FAO, AIEA, OACI, OIT, OMI, ITC, UIT, ONUSIDA, PNUD, UNESCO, FNUAP, HCR, UNICEF, ONUDI, Secrétariat de l’ONU, UNOPS, UNRWA, ONU-Femmes, OMT, UPU, PAM, OMS, OMPI et OMM.

^c À l'OMPI, les fonctionnaires ne sont pas les seuls à pouvoir bénéficier de l'aménagement des modalités de travail, les boursiers et les stagiaires y ont également accès sans aucune restriction. D'autres catégories de non-fonctionnaires peuvent en bénéficier (par exemple, les vacataires et les travailleurs intérimaires) mais avec des limites.

84. Dispositions générales sur l'admissibilité des non-fonctionnaires. Cinq entités ont une clause ou une disposition générale stipulant que la politique d'aménagement des modalités de travail s'applique aussi bien aux non-fonctionnaires qu'aux fonctionnaires (voir tableau 12, colonne 1). Par exemple, les lignes directrices sur la transition au lieu de travail adoptées par l'OACI en 2022 s'appliquent à tous les fonctionnaires et non-fonctionnaires (appelés collectivement « personnel ») au siège de l'entité à Montréal (Canada) et, sur la base des recommandations locales en matière de santé et de sécurité, les directeurs des bureaux régionaux peuvent également appliquer ces lignes directrices aux membres du personnel de leurs lieux d'affectation respectifs⁵⁹. À l'OIT, la politique s'applique à tous les fonctionnaires, il n'y a pas de non-fonctionnaires. Dans 15 entités, la politique limite l'aménagement des modalités de travail aux fonctionnaires. Toutefois, le Secrétariat de l'ONU, par exemple, a indiqué que cela ne signifiait pas nécessairement que les non-fonctionnaires ne pouvaient pas bénéficier de certaines formes d'aménagement des modalités de travail. Par exemple, les stagiaires peuvent être autorisés à télétravailler et, selon les dispositions de leur contrat, les consultants et les vacataires peuvent éventuellement organiser leur travail de manière flexible. Neuf entités ont des dispositions sur le droit des non-fonctionnaires à l'aménagement des modalités de travail (voir tableau 12, colonne 3). Ces dispositions précisent les catégories de non-fonctionnaires pouvant bénéficier de l'aménagement des modalités de travail, ainsi que les éventuelles limitations des diverses options et les conditions supplémentaires à remplir. Par exemple, la politique de l'UNICEF prévoit que les membres du personnel et leurs superviseurs ou chefs de bureau peuvent convenir d'autres modalités de travail aménagées, sous réserve des principes qui y sont énoncés. L'aménagement des modalités de travail est également encouragé pour les non-fonctionnaires et fait l'objet de discussions avec le supérieur hiérarchique, compte tenu de la nature et de la durée de la fonction⁶⁰. Dans sa circulaire administrative présentant sa politique d'aménagement des modalités de travail, l'UNESCO précise que « sauf indication contraire ci-après et dans le Manuel RH, des aménagements des modalités de travail peuvent être autorisés pour toutes les personnes employées par l'UNESCO, qu'elles soient membres du personnel ou non (dénommées les « employés »)⁶¹. À l'OMM, tous les membres du personnel titulaires d'un engagement de durée indéterminée ou d'un contrat de durée déterminée peuvent bénéficier du travail à distance. Les fonctionnaires engagés à titre temporaire peuvent exceptionnellement y avoir droit si, en l'espèce, le travail à distance est dans l'intérêt de l'entité⁶². Pour sa part, le HCR a inclus dans sa politique d'aménagement des modalités de travail⁶³ des dispositions très spécifiques sur l'applicabilité au personnel affilié, notamment aux titulaires de contrats individuels, aux Volontaires des Nations Unies, aux personnes engagées dans le cadre de divers programmes de déploiement par l'intermédiaire d'organisations non gouvernementales et de gouvernements partenaires (hors contrats de consultants), ainsi qu'aux stagiaires, pour lesquels l'aménagement des modalités de travail est régi par la politique du HCR les concernant.

85. Promouvoir l'égalité d'application à l'ensemble du personnel. L'aménagement des modalités de travail vise essentiellement à soutenir l'ensemble du personnel dans toute une série de situations, sans discrimination, stéréotypes ni préjugés. Pour les entités ayant des types spécifiques de non-fonctionnaires, comme le HCR, une bonne pratique peut être de prévoir des dispositions spéciales détaillées, décrivant les limites associées à certaines formes d'aménagement des modalités de travail à certains types de non-fonctionnaires. Autrement,

⁵⁹ OACI, lignes directrices sur la transition vers le lieu de travail (en anglais) (avril 2022), par. 2.1.

⁶⁰ UNICEF, procédure sur l'aménagement des modalités de travail (PROCEDURE/DHR/2022/003), juillet 2022, par. 3 et 4.

⁶¹ UNESCO, circulaire administrative AC/HR/84, Introduction de la politique sur l'aménagement des modalités de travail (avril 2022), annexe I, par. 13. La note de bas de page du paragraphe 13 indique que par définition, les consultants et autres vacataires spécialisés sont supposés travailler hors site.

⁶² Politique de l'OMM en matière de travail à distance, note de service n° 1/2023, annexe, par. 24.

⁶³ Politique du HCR sur la flexibilité au travail (UNHCR/HCP/2022/04), août 2022, par. 3.

il peut suffire d'avoir une clause générale qui prévoit la possibilité pour les non-fonctionnaires de bénéficier de l'aménagement des modalités de travail au cas par cas, compte tenu de la nature et de la durée de la fonction ainsi que des intérêts et des nécessités de l'entité. Par exemple, comme indiqué précédemment, l'UNICEF encourage l'aménagement des modalités de travail pour les non-fonctionnaires, après discussion avec les supérieurs hiérarchiques et compte tenu de la nature et de la durée des fonctions. **De l'avis de l'Inspecteur, l'ensemble du personnel d'une entité, y compris les non-fonctionnaires, devrait avoir un accès juste et équitable aux formes d'aménagement des modalités de travail offertes par l'organisation, sous réserve de la possibilité d'exécuter les fonctions à distance et des nécessités du service. Comme les nécessités du service peuvent varier d'une entité à l'autre, le personnel doit être informé des nécessités opérationnelles de son entité.**

Un ensemble d'options plus souple et plus complet

86. **Horaires de travail flexible et décalé.** Toutes les politiques d'aménagement des modalités de travail comprennent des possibilités d'horaires de travail flexibles ou décalés. L'Inspecteur considère l'horaire de travail décalé comme une sous-catégorie de l'horaire de travail flexible. Selon la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, on peut regrouper ces deux options et il n'est pas nécessaire de faire la distinction car l'horaire de travail décalé appartient à la même catégorie que l'horaire de travail flexible, malgré la différence de terminologie⁶⁴. En 2012, toutes les entités sauf l'UNESCO et l'UNRWA disposaient déjà de ces options. Toutefois, dans certaines entités, leur utilisation était soumise à des restrictions, notamment en ce qui concerne l'« horaire flexible ». Par exemple, à l'OIT, elles n'étaient accessibles qu'aux agents des services généraux, à l'OMPI et à l'OMM aux administrateurs de classe P-5 et en dessous, et à l'UPU aux administrateurs de classe P-4 et en dessous. Il convient de noter à cet égard qu'en 2012, des systèmes de pointage étaient en place à l'AIEA, à l'ONUDI, à l'UPU, à l'OMPI et à l'OMM, des feuilles de temps étaient utilisées à l'OIT, au HCR et à l'OMS, et un régime de confiance avait cours à l'UIT. Depuis lors, les systèmes de pointage ont été supprimés dans la plupart des entités. Pour assurer le suivi et le contrôle des présences, la plupart des politiques d'aménagement des modalités de travail nouvelles et actualisées contiennent des dispositions selon lesquelles les demandes doivent être soumises au moyen des systèmes de gestion ou des progiciels de gestion intégrés, ce qui, de l'avis de l'Inspecteur, devrait devenir une prescription standard des orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail.

87. **Horaire de travail comprimé.** Un horaire de travail comprimé permet au personnel de redistribuer les heures de travail quotidiennes sur une période donnée pour accumuler du temps libre⁶⁵. Diverses options d'horaire de travail comprimé figurent dans les documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail des entités (voir annexe II). Dans les politiques révisées, cette option offre davantage de flexibilité ; elle existe à la FAO, à l'OMI, au CCI, à l'ONUSIDA, au PNUD, au FNUAP, au HCR, à l'UNICEF, à l'ONUDI, à l'UNOPS, au Secrétariat de l'ONU (dont la CNUCED, ONU-Habitat, le PNUE et l'ONU-DC), à ONU-Femmes, à l'OMS et à l'OMPI. En 2012, l'horaire comprimé n'existait qu'à la FAO, au PNUD, au PNUE, au FNUAP, au HCR, à l'UNICEF, au Secrétariat de l'ONU, à l'UNOPS, à ONU-Femmes et au PAM⁶⁶. On considère qu'un horaire de travail comprimé est particulièrement bien adapté pour répondre aux besoins du personnel dans les lieux d'affectation difficiles⁶⁷ mais on notera qu'il faut une capacité considérable d'enregistrement et de suivi pour appliquer cette option. Elle peut être particulièrement difficile à appliquer dans des entités de petite taille et dans des contextes de terrain. **Pour mettre en application efficacement l'horaire de travail comprimé, notamment dans les contextes de terrain, les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient définir le ou les scénarios qui correspondent le mieux à leur contexte et s'assurer que des systèmes d'enregistrement et de suivi sont en place. Les données sur**

⁶⁴ Voir CEB/2021/HLCM/10/Add.1, par. 20.

⁶⁵ Ibid., par. 21.

⁶⁶ JIU/Note/2012/4, annexe I.

⁶⁷ CEB/2021/HLCM/10/Add.1, p. 5.

l'utilisation de cette modalité devraient être collectées, ventilées le cas échéant, et communiquées régulièrement aux niveaux de gestion appropriés.

88. **Interruptions programmées pour études.** Cette option permet aux fonctionnaires concernés de participer à des formations pertinentes pendant les heures de travail, dans le respect des conditions applicables, notamment l'obligation de rattraper ultérieurement le temps consacré à la formation afin que le nombre total d'heures de travail prévu soit respecté. Selon la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, la formation liée au travail et les activités connexes ne constituent pas une forme de flexibilité du travail⁶⁸. Les personnes interrogées ont exprimé différents points de vue à cet égard ; certains estimaient que le temps libre pour études devrait relever de l'aménagement des modalités de travail, d'autres qu'il relevait plutôt des politiques de formation liées au travail. La plupart des entités ont de telles politiques de formation, qui prévoient également une formation obligatoire pour le personnel et les cadres. Dans de nombreuses entités participantes, le temps libre pour études est donc régi par des politiques et des procédures liées à la formation et au développement professionnel. Seules cinq entités prévoient cette option dans leurs documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail, à savoir l'ITC, l'UIT, l'UNESCO, l'ONUDI et le Secrétariat de l'ONU⁶⁹. L'UNESCO a inclus le temps libre pour études dans sa politique récemment révisée sur l'aménagement des modalités de travail (voir annexe IV). En général, les cinq entités ont formulé des dispositions très semblables pour réglementer l'utilisation de cette option.

89. **Travail à distance.** Le changement le plus frappant intervenu avec la mise à jour récente des politiques d'aménagement des modalités de travail est que le travail à distance au lieu d'affectation est maintenant disponible dans toutes les entités et que la plupart d'entre elles autorisent également le travail à distance hors du lieu d'affectation. C'est une évolution majeure par rapport à la situation de 2012, année de la première étude du CCI sur l'aménagement des modalités de travail. Comme indiqué à l'annexe I du document JIU/Note/2012/4, sept entités (ONU-Habitat, ONUDI, UNRWA, OMT, UPU, OMS et OMM) ne prévoyaient aucune modalité de travail à distance dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail, et quatre autres entités (OACI, OMI, UNESCO et OMPI) ne l'autorisaient que dans des circonstances exceptionnelles ou pour raisons médicales. Les politiques les plus récemment mises à jour offrent cette flexibilité supplémentaire au personnel mais elles contiennent également des conditions restrictives, telles que la compatibilité du travail à distance avec la nature de la fonction et les nécessités du service, des circonstances personnelles impérieuses et une procédure d'approbation à plusieurs niveaux. L'annexe III contient des informations détaillées sur les différentes formes d'aménagement des modalités de travail disponibles dans les entités, notamment le travail à distance, ainsi qu'un aperçu des différentes formules et des conditions et prescriptions sous-jacentes.

90. **Travail à distance au lieu d'affectation.** Toutes les entités participantes proposent le travail à distance au lieu d'affectation comme modalité de travail aménagée. Toutefois, il existe des différences considérables entre les entités, notamment sur le nombre de jours par semaine où le travail à distance est permis. La plupart des entités autorisent le travail à distance au lieu d'affectation deux ou trois jours par semaine mais certaines entités offrent la possibilité de travailler à distance à temps plein (par exemple, ONUSIDA, le PNUD, le HCR, l'UNICEF et ONU-Femmes). D'autres entités (comme l'ITC et le Secrétariat de l'ONU, comprenant la CNUCED, le PNUE, ONU-Habitat et l'ONUDC) permettent également le travail à distance à temps plein, mais seulement dans des circonstances personnelles impérieuses. La durée initiale de cette option varie, de même que les niveaux d'approbation, les exigences supplémentaires, ainsi que les conditions et modalités à respecter dans certains cas (voir annexe V). Plusieurs entités proposent différentes formules de travail à distance au lieu d'affectation dans des situations spécifiques. Par exemple, le HCR autorise le travail à distance à temps plein pour la durée de l'affectation ou du contrat lors de l'engagement initial. Le tableau 13 donne un aperçu des différentes options et modalités de travail à distance au lieu d'affectation qui ne nécessitent pas de circonstances personnelles impérieuses ou de

⁶⁸ Ibid., par. 5.

⁶⁹ La CNUCED, le PNUE, ONU-Habitat et l'ONUDC sont incluses dans le Secrétariat de l'ONU.

conditions équivalentes ni l'approbation d'un niveau hiérarchique supérieur. Le tableau 14 présente les options et les modalités selon lesquelles ces exigences (circonstances personnelles impérieuses ou raisons équivalentes, approbation ou consultation supplémentaires) doivent être satisfaites.

Tableau 13

Travail à distance au lieu d'affectation (sans conditions supplémentaires)

<i>Travail à distance au lieu d'affectation : scénarios ne nécessitant pas de circonstances personnelles impérieuses ou de conditions équivalentes, d'approbation d'un niveau hiérarchique supérieur ni de consultation des ressources humaines</i>			
<i>Maximum 2 jours</i>	<i>Maximum 3 jours</i>	<i>Temps plein</i>	<i>Autres scénarios</i>
FAO OMI UIT PNUD UNESCO ONU-Femmes UPU OMM	OACI OIT ITC FNUAP ONUDI Secrétariat de l'ONU (y compris CNUCED, ONUDC, PNUE, ONU-Habitat), OMPI ^a	ONUSIDA PNUD HCR UNICEF ONU-Femmes PAM	AIEA : jusqu'à 24 jours par année civile OIT : jusqu'à 10 jours de travail consécutifs par mois civil FNUAP : semaines alternées (5 jours consécutifs) ; périodes de deux semaines (10 jours de travail consécutifs) HCR : travail à distance complet dès l'engagement initial UNICEF : approche mixte : par exemple, alternance de travail à distance et sur place (5 jours au bureau ; 5 jours de travail à distance) UNRWA : 5 jours de travail par mois PAM : travail à distance d'une durée égale ou inférieure à 90 jours civils consécutifs ; travail à distance intermittent alterné (par exemple une ou deux fois par semaine ou plusieurs jours par mois) OMS : jusqu'à 5 jours par mois OMPI : télétravail occasionnel : ad hoc pour des périodes limitées – 30 jours au maximum par année civile ^b

Source : CCI, d'après les politiques d'aménagement des modalités de travail des entités participantes.

^a L'OMPI est en train de réviser sa politique d'aménagement des modalités de travail ; la nouvelle politique, qui devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2024, prévoit un maximum de deux jours de travail à distance par semaine au lieu d'affectation.

^b À partir du 1^{er} janvier 2024, travail à distance occasionnel jusqu'à quarante jours par année civile au plus.

Tableau 14

Travail à distance au lieu d'affectation (avec conditions supplémentaires)

<i>Travail à distance au lieu d'affectation : scénarios nécessitant des circonstances personnelles impérieuses, des conditions équivalentes ou une approbation d'un niveau hiérarchique supérieur</i>		
<i>Plus de 2 à 3 jours par semaine</i>	<i>Travail à distance à temps plein pendant une période consécutive</i>	<i>Autres scénarios</i>
ITC UIT : raison médicale justifiant le travail à distance Secrétariat de l'ONU (y compris CNUCED, ONUDC, PNUE, ONU-Habitat)	FAO : de préférence pas plus de 3 mois (circonstances personnelles contraignantes ou raisons de santé particulières) OMPI : accord exceptionnel de travail à distance à temps plein (circonstances personnelles impérieuses, par exemple problèmes de santé temporaires) pour une période limitée, au cas par cas, normalement limitée à 6 mois	UNRWA : en jours par semaine ou en périodes continues ne dépassant pas 60 jours civils par an (dans des circonstances personnelles exceptionnelles) ; travail à distance régulier et prolongé à titre exceptionnel, de 61 à 180 jours civils par an (par compassion et sur la base de pièces justificatives appropriées). OMS : travail à distance à titre exceptionnel pendant plus de 5 jours par mois civil

<i>Travail à distance au lieu d'affectation : scénarios nécessitant des circonstances personnelles impérieuses, des conditions équivalentes ou une approbation d'un niveau hiérarchique supérieur</i>		
<i>Plus de 2 à 3 jours par semaine</i>	<i>Travail à distance à temps plein pendant une période consécutive</i>	<i>Autres scénarios</i>
		UIT : une partie régulière de la semaine de travail (pour tenir compte de situations personnelles)

Source : CCI, d'après les politiques d'aménagement des modalités de travail des entités participantes.

91. **Travail à distance hors du lieu d'affectation.** A l'exception de l'UNESCO, toutes les entités participantes autorisent le travail à distance hors du lieu d'affectation. La durée maximale autorisée de cette modalité varie considérablement d'une entité à l'autre, de même que les conditions et prescriptions sous-jacentes et d'autres aspects, tels que l'adaptation éventuelle des avantages et prestations. Dans plusieurs entités, le travail à distance hors du lieu d'affectation pour une durée maximale précise ne peut être approuvé qu'en cas de circonstances personnelles impérieuses. Par exemple, au Secrétariat de l'ONU et à l'ITC, le travail à distance hors du lieu d'affectation peut être envisagé pendant six mois au plus (avec possibilité de prolongation unique de trois mois supplémentaires, dans des cas exceptionnels). Certaines entités autorisent cette modalité sans exiger de circonstances personnelles impérieuses ou de conditions équivalentes pour une durée limitée. Par exemple, à l'UNICEF et au PAM, le travail à distance hors du lieu d'affectation peut être autorisé pour une durée maximale de quatre-vingt-dix jours ; au FNUAP, pour une durée maximale de soixante jours ; à ONUSIDA et à l'OMPI, pour une durée maximale de trente jours. Certaines entités (par exemple, l'OIT, le FNUAP, l'UNICEF et le PAM) autorisent le travail à distance de longue durée hors du lieu d'affectation au-delà de la durée maximale, sous réserve d'approbations ou de conditions supplémentaires. Au FNUAP, une prolongation exceptionnelle au-delà de soixante jours est possible pour une durée de six mois à un an, sous réserve de l'approbation du Directeur des ressources humaines. Le HCR prévoit une prolongation exceptionnelle au-delà de quatre-vingt-dix jours civils par année civile sur approbation préalable du Directeur du bureau régional, du Directeur de la division ou du chef du centre de service. Plusieurs entités proposent des scénarios supplémentaires de travail à distance hors du lieu d'affectation. Par exemple, le HCR peut autoriser cette modalité dès le début d'une affectation ou d'une nomination régulière ou temporaire et pour toute la durée de celle-ci. L'OIT prévoit que, dans des circonstances exceptionnelles, l'autorisation de télétravailler hors du lieu d'affectation peut être accordée pour une durée appropriée ne dépassant pas soixante-trois jours de travail sur une période de douze mois. Si les circonstances graves et impérieuses qui ont donné lieu à l'accord initial se prolongent, il est possible d'envisager de proroger l'accord de soixante-trois jours de travail supplémentaires au plus⁷⁰. Le tableau 15 donne un aperçu de la durée maximale autorisée de travail à distance hors du lieu d'affectation et l'annexe VI contient des précisions sur cette modalité pour toutes les entités.

Tableau 15

Durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation (sauf circonstances personnelles impérieuses)

<i>Durée maximale (par année civile)</i>							<i>Options/prolongations avec exigences supplémentaires</i>
<i>10 jours</i>	<i>3 semaines</i>	<i>24 jours</i>	<i>30 jours</i>	<i>60 jours</i>	<i>70 jours</i>	<i>90 jours</i>	
UIT	OACI	FAO	OIT ONUSIDA OMPI	FNUAP	UNOPS	HCR UNICEF PAM OMS	HCR : Durée totale de l'engagement ou de l'affectation initiaux HCR : jusqu'à un an avec l'accord préalable du Directeur du bureau régional, du Directeur de division ou du chef du centre de services

⁷⁰ Politique de l'OIT sur l'aménagement des modalités de travail, Directive du Bureau IGDS n° 640-version 1, par. 46.

Durée maximale (par année civile)							Options/prolongations avec exigences supplémentaires
10 jours	3 semaines	24 jours	30 jours	60 jours	70 jours	90 jours	
							UNICEF : jusqu'à une année civile sur approbation du Directeur régional et du Directeur de division UNOPS : plus de 70 jours par année civile FNUAP : prolongation d'un an maximum avec l'approbation du Directeur des ressources humaines PAM : toute durée de plus d'un an doit être approuvée par le Directeur régional, de pays ou de division et par le Directeur des ressources humaines PNUD : pas de limite, d'après la politique ONU-Femmes : utilise la politique du PNUD, sans limite OIT : pas plus de 63 jours de travail sur une période de 12 mois (avec possibilité de prolongation de 63 jours de travail supplémentaires) dans des circonstances exceptionnelles

Source : CCI, d'après les informations fournies par les entités participantes.

92. **Adaptation des avantages et prestations en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation au-delà de la durée maximale établie.** Les entités prévoient la possibilité d'adapter les avantages et prestations lorsqu'un membre du personnel demande à télétravailler hors de son lieu d'affectation, notamment en cas de dépassement de la durée maximale établie. L'adaptation peut porter sur le traitement et sur les indemnités et prestations connexes, les voyages, la mobilité et la réinstallation, et sur les prestations de sécurité sociale (voir tableau 16). Certaines politiques contiennent des dispositions supplémentaires, par exemple en ce qui concerne les frais de voyage entre le lieu d'affectation officiel et le lieu de travail à distance, le coût des formalités administratives (par exemple, l'obtention de visas), l'incidence sur les possibilités d'évacuation sanitaire, l'assurance médicale, le visa, les privilèges et immunités et les modifications éventuelles à y apporter, conformément aux politiques internes de l'entité et aux lois du pays d'accueil. Dans le même temps, toutes les politiques d'aménagement des modalités de travail ne contiennent pas de dispositions détaillées sur l'adaptation des avantages et prestations en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation au-delà de la durée maximale établie (voir tableau 17).

Tableau 16

Avantages et prestations pouvant faire l'objet d'une adaptation en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation au-delà de la durée maximale établie

Catégorie	Adaptation
Traitements et indemnités	Agents des services généraux et administrateurs recrutés sur le plan national :
	- Traitement de base net
	Personnel recruté sur le plan international et catégories supérieures :
	- Indemnité de poste
	- Allocation-logement
	- Paiement des heures supplémentaires
	- Indemnité (spéciale) pour frais d'études
Voyages, mobilité et réinstallation	Prime de danger, congé de détente, congé dans les foyers (accumulation de points de crédit), élément famille non autorisée, prime de sujétion, élément incitation à la mobilité, congé spécial à plein traitement

<i>Catégorie</i>	<i>Adaptation</i>
Sécurité sociale	Assurance maladie et assurance-vie
	Indemnisation en cas de décès, blessure ou maladie imputables au service

Source : CCI, d'après les informations fournies par les entités participantes.

Tableau 17

Existence de dispositions concernant l'adaptation des avantages et prestations en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation au-delà de la durée maximale établie

<i>Politiques contenant des dispositions détaillées</i>	<i>Politiques contenant des dispositions générales</i>	<i>Politiques contenant des dispositions limitées</i>	<i>Politiques sans dispositions spécifiques</i>
OIT, ITC, FNUAP, HCR, UNICEF, ONUDI, Secrétariat de l'ONU, UNOPS, UNRWA, PAM et OMPI	OACI, OMI, UIT, ONUSIDA, OMS	PNUD, ONU-Femmes, OMT, UPU, OMM	AIEA, FAO

Source : CCI, d'après les informations fournies par les entités participantes.

93. **Bonnes pratiques de mise en application du travail à distance hors du lieu d'affectation.** Certaines politiques d'aménagement des modalités de travail (par exemple, celles du FNUAP, du HCR, de l'UNICEF et du PAM) contiennent des dispositions claires assorties d'annexes sur les incidences du travail à distance hors du lieu d'affectation et les adaptations possibles de la rémunération, des avantages et des prestations en cas de dépassement de la durée maximale établie. Des orientations supplémentaires sont également fournies, notamment en ce qui concerne les frais de voyage, les formalités administratives (par exemple, l'obtention de visas), l'incidence sur le visa, les privilèges et immunités, l'assurance médicale et les prescriptions juridiques du pays d'accueil. **L'inclusion de dispositions détaillées sur l'adaptation des avantages et prestations, ainsi que d'informations sur les incidences potentielles pour le visa, la rémunération, les prestations de sécurité sociale et d'autres droits dans la politique d'aménagement des modalités de travail de l'entité est une bonne pratique qui pourrait améliorer l'efficacité et l'efficience de la mise en application du travail à distance hors du lieu d'affectation.** L'adaptation des avantages et prestations en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation au-delà de la durée maximale établie est examinée au chapitre VIII, aux fins de la cohérence du système.

Possibilités d'amélioration dans d'autres domaines

94. **La possibilité d'exécuter les fonctions à distance⁷¹ n'est pas toujours envisagée dans les dispositions.** Plusieurs politiques récemment révisées contiennent des dispositions générales indiquant que l'aménagement des modalités de travail ou certaines options ne conviennent pas à certaines fonctions, catégories d'emploi ou services. Par exemple, le HCR indique que les demandes peuvent être refusées pour des raisons telles que l'incompatibilité avec les fonctions de l'intéressé, la nécessité d'une présence physique, l'accès à la technologie, l'environnement de sécurité ou les nécessités du service⁷². Toutefois, des dispositions générales peuvent ne pas suffire, notamment pour les entités travaillant sur le terrain ou les institutions techniques spécialisées. L'urgence sanitaire mondiale a contraint la plupart des catégories professionnelles du personnel des Nations Unies à travailler à distance, même celles qui ne le faisaient guère avant la pandémie de COVID-19. **Les entités participantes devraient déterminer plus clairement les profils d'emploi qui se prêtent au travail à distance et les caractéristiques des emplois ou des tâches qui déterminent la possibilité de travailler à distance, en vue d'améliorer les dispositions générales en la matière.**

⁷¹ Voir, par exemple, Enrique Fernández-Macías et Martina Bisello, « A taxonomy of tasks for assessing the impact of new technologies on work » (Séville (Espagne), Commission européenne, 2020).

⁷² Politique du HCR sur la flexibilité au travail (UNHCR/HCP/2022/04), par. 22.

95. **Le télétravail ne supprime pas les heures de travail fixes.** Plusieurs politiques d'aménagement des modalités de travail disposent clairement que les télétravailleurs doivent respecter les heures de travail fixes. La politique de l'OMM stipule que les heures de travail normales et fixes s'appliquent aux membres du personnel qui travaillent à distance, et ils doivent être joignables pendant ces heures⁷³. Selon la politique de l'OMPI, « les supérieur(e)s hiérarchiques peuvent définir des jours ou plages horaires fixes durant lequel(le)s tous les membres de l'équipe doivent travailler ou être présents dans les locaux de l'OMPI, par exemple pour des réunions et d'autres activités impliquant l'ensemble de l'équipe »⁷⁴. Certaines entités, comme le Secrétariat de l'ONU, ont examiné la possibilité d'abolir les heures de travail fixes pour les travailleurs à distance. Les syndicats du personnel des Nations Unies ont également fait une telle proposition. Diverses personnes interrogées de différentes entités ont exprimé divers points de vue sur la question. La plupart sont favorables au maintien des heures de travail fixes pour le personnel travaillant à distance. **Chaque entité aurait intérêt à définir clairement les heures de travail fixes dans les documents d'orientation appropriés, ce qui appuierait l'organisation efficace du travail, notamment en équipes hybrides, et l'exécution des programmes. Dans le même temps, les orientations générales concernant l'aménagement des modalités de travail devraient prévoir la possibilité d'accorder des dérogations à certains membres du personnel, sur la base d'une évaluation au cas par cas et conformément aux dispositions applicables, pour répondre à des besoins et à des circonstances particuliers.**

96. **Mises en garde concernant certains concepts.** De nombreuses politiques d'aménagement des modalités de travail font référence à des concepts tels que la « distance domicile-travail », les « nécessités du service » et les « besoins spécifiques au lieu d'affectation », destinés à aider les cadres à exercer leur pouvoir d'appréciation lorsqu'ils examinent les demandes individuelles. Leur signification varie d'une entité à l'autre et leur mise en application n'est pas uniforme dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le manque de clarté des définitions et d'orientations spécifiques laisse la porte ouverte à des interprétations divergentes de la part du personnel qui demande un aménagement des modalités de travail et des responsables chargés de l'approuver. Il peut en résulter une application inégale ou perçue comme telle des politiques d'aménagement des modalités de travail, ce qui peut nuire à leur mise en œuvre cohérente, juste et équitable dans les entités ou entre elles, et avoir une incidence négative sur le moral du personnel. Le manque de clarté peut également nuire à la responsabilisation et rendre difficile le contrôle du respect des dispositions.

97. **Clarification du concept de zone du lieu d'affectation.** En général, les entités ne définissent pas les notions de « zone du lieu d'affectation » et de « distance domicile-travail » ou n'établissent pas de lien entre elles dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail. Or, ces notions sont essentielles pour distinguer le travail à distance au lieu d'affectation et hors de celui-ci. **L'Inspecteur encourage les entités participantes à préciser ou définir dans les politiques pertinentes la notion de « zone du lieu d'affectation ». Dans une politique d'aménagement des modalités de travail prévoyant le travail à distance, la notion de « zone du lieu d'affectation » devrait comprendre le lieu d'affectation auquel le membre du personnel a été affecté, indiqué dans la lettre de nomination, et la zone suffisamment proche pour qu'il puisse faire quotidiennement le trajet de chez lui à son travail.**

98. **Notion quantifiable de la distance domicile-travail.** La prédominance du travail à distance dans la « nouvelle normalité » donne à la notion de distance domicile-travail un éclairage différent. Une définition claire de la distance domicile-travail faciliterait l'application de la disposition sur les nécessités du service selon laquelle le personnel travaillant à distance devrait pouvoir se rendre au bureau dans un délai très court. De nombreuses politiques d'aménagement des modalités de travail ne définissent pas expressément la distance domicile-travail. Les politiques de 12 entités ne contiennent pas de dispositions sur la distance domicile-travail, celles de 12 autres entités en contiennent mais les définitions ne sont pas quantifiables. Par exemple, le Secrétariat de l'ONU et l'UNOPS

⁷³ Politique de l'OMM en matière de travail à distance, note de service n° 1/2023, annexe, par. 9.

⁷⁴ OMPI, Politique en matière d'horaire et d'aménagement des modalités de travail, Ordre de service n° 19/2021 (octobre 2021), par. 13.

définissent expressément la distance domicile-travail comme la « distance qui permettrait au (à la) fonctionnaire de faire chaque jour le déplacement entre le lieu de télétravail et le bureau du lieu d'affectation si il ou elle ne télétravaillait pas et d'être physiquement présent(e) au bureau en cas de besoin pendant les horaires de travail imposés, même en étant prévenu(e) au dernier moment »⁷⁵. L'OMPI fournit dans ses orientations récemment mises à jour sur l'aménagement des modalités de travail une définition qui devrait être prise en considération pour déterminer la distance raisonnable entre le domicile et le lieu de travail⁷⁶. Quelques entités, dont la FAO, l'OIT, l'UNESCO et l'UNICEF, définissent la distance domicile-travail dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail en termes quantifiables, tels que la distance domicile-travail en kilomètres ou en miles ou le temps de trajet en heures (voir tableau 18), ce que l'Inspecteur considère comme une bonne pratique. En général, les dispositions sur la distance de domicile-travail, notamment celles qui sont quantifiées, ne s'appliquent qu'aux sièges des entités. Quelques politiques (par exemple, celle de l'UNICEF) précisent que chaque chef de bureau local doit définir la zone à l'intérieur de laquelle le travail à distance peut être considéré comme étant à l'intérieur de la distance domicile-travail.

99. **Il n'existe pas d'indications concluantes de la manière dont le concept de distance domicile-travail est appliqué dans la pratique.** Certains documents d'orientation font référence à la « distance domicile-travail » mais les fonctionnaires interrogés n'ont donné aucune indication concluante sur la manière dont cette disposition est réellement appliquée ou respectée, notamment en ce qui concerne les nécessités du service (notamment l'obligation pour le membre du personnel de se rendre au bureau dans un délai très court si nécessaire). En outre, aucun argument convaincant n'explique pourquoi la distance maximale entre le domicile et le lieu de travail est considérée comme optimale pour l'entité. L'absence de définition exacte de la distance domicile-travail et de la zone du lieu d'affectation dans certaines entités nuit à la responsabilisation et rend difficile le contrôle du respect des dispositions car les deux termes sont des critères importants pour la distinction entre le travail à distance au lieu d'affectation et hors du lieu d'affectation. Pour quantifier la notion de distance domicile-travail, les entités participantes peuvent utiliser des critères spécifiques tels que la durée maximale du trajet entre le domicile et le bureau, la distance maximale de ce trajet ou une combinaison des deux afin d'éviter toute ambiguïté. Pour plus de clarté, les orientations générales peuvent inclure d'autres détails pertinents, tels que les facteurs déterminant le temps de trajet, les éléments à prendre en considération pour décider d'une distance raisonnable, ainsi qu'une indication de la durée maximale du trajet. En outre, la disposition sur la distance maximale entre le domicile et le travail devrait être revue périodiquement, de même que la politique d'aménagement des modalités de travail elle-même.

Tableau 18

Définition ou description de la « distance domicile-travail » dans les politiques d'aménagement des modalités de travail

<i>Siège</i>	<i>Pas de dispositions générales</i>	<i>Définition non quantifiée</i>	<i>Définition quantifiée (distance ou temps de trajet)</i>	<i>Définition quantifiée (distance et temps de trajet)</i>
New York	PNUD FNUAP ONU-Femmes	Secrétariat de l'ONU	UNICEF (New York) : dans un rayon de 80 km autour de Manhattan (région des trois états : New York, New Jersey et Connecticut)	

⁷⁵ Secrétariat de l'ONU, circulaire sur l'aménagement des modalités de travail (SC/IC/2019/15), note 1 à la page 14/30.

⁷⁶ Voir OMPI, questions-réponses sur les horaires de travail et l'aménagement des modalités de travail, par. 44 : « La zone située en dehors d'un rayon de 80 km (100 km à partir du 1^{er} janvier 2024) des locaux de l'OMPI est généralement considérée comme se trouvant en dehors de la région du lieu d'affectation... En règle générale, vous devez être en mesure de vous rendre au bureau, si nécessaire, le même jour dans un délai de 1 h/1 h 30 (en tenant compte de la circulation)... Si cela n'est pas possible, le lieu peut ne pas être considéré comme se trouvant à une distance raisonnable. ».

Siège	Pas de dispositions générales	Définition non quantifiée	Définition quantifiée (distance ou temps de trajet)	Définition quantifiée (distance et temps de trajet)
Genève	ITC UIT ONUSIDA HCR OMPI OMM	CNUCED OMS	OIT : distance raisonnable entre le domicile et le lieu de travail, permettant au fonctionnaire de se rendre au bureau le jour même en deux heures	OMPI : dans un rayon de 80 km (100 km à partir du 1 ^{er} janvier 2024) des locaux de l'OMPI avec possibilité de se rendre au bureau le jour même en une heure et demie
Rome		PAM		FAO : dans un rayon de 100 km du lieu d'affectation et à environ 1 h 30 de trajet
Vienne	AIEA	ONUDI ONU DC		
Paris			UNESCO : distance entre le lieu de télétravail et le bureau permettant au fonctionnaire de se rendre au bureau en 2 heures ^a	
Copenhague		UNOPS		
Nairobi		PNUE ONU-Habitat		
Autres villes sièges	UNRWA (Amman) UPU (Berne)	OACI (Montréal) OMI (Londres) OMT (Madrid)		

Source : CCI.

^a UNESCO, circulaire administrative AC/HR/84, Introduction de la politique sur l'aménagement des modalités de travail (avril 2022), annexe I – point 16.13 du Manuel des ressources humaines, sur l'aménagement des modalités de travail, par. 11.

100. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer le respect des dispositions et du principe de responsabilité en établissant des critères clairs en matière de travail à distance afin de faciliter la mise en application rigoureuse des politiques des entités dans les bureaux principaux ou sièges et dans les lieux d'affectation hors siège.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient veiller, d'ici à 2025, à ce que les orientations générales de leur entité sur l'aménagement des modalités de travail comprennent une définition en termes quantifiables de la « distance domicile-travail » prescrite pour le siège et les lieux d'affectation hors siège, aux fins d'un meilleur respect des nécessités du service. Ils devraient veiller également à ce que, pour les lieux d'affectation hors siège, cette distance soit établie et examinée, selon qu'il convient, en étroite coopération avec toutes les entités des Nations Unies physiquement présentes dans le pays, sous les auspices des coordonnateurs résidents.

101. **Clarifier les notions de nécessités du service, de circonstances personnelles impérieuses et de besoins et réalités propres au lieu d'affectation.** Les politiques d'aménagement des modalités de travail font référence à des notions telles que « besoins et réalités propres au lieu d'affectation », « nécessités du service » (ou « besoins de l'entité » ou « intérêt de l'entité ») et « circonstances personnelles impérieuses » (ou « circonstances personnelles particulières » ou « dispositions visant à tenir compte des situations personnelles »). Ces notions sont rarement définies dans les politiques et seules quelques entités ont élaboré ou publié des orientations supplémentaires sur la manière de les comprendre ou de les appliquer. Certaines politiques (par exemple, celles du HCR et de l'OMS) précisent que les différents lieux d'affectation et bureaux peuvent appliquer différemment certaines dispositions, compte tenu des circonstances et conditions de leurs contextes respectifs. Par exemple, le HCR note que certains lieux d'affectation peuvent rencontrer de plus grandes difficultés à tirer parti de certaines options ; les possibilités d'aménagement des modalités de travail devraient donc être adaptées aux réalités et aux besoins spécifiques du lieu d'affectation⁷⁷. L'OMS précise que les catégories d'aménagement des modalités de travail énoncées dans sa politique peuvent être adoptées et appliquées par les principaux bureaux pour les membres du personnel en fonction des nécessités du service et des conditions locales⁷⁸. L'utilisation de termes généraux ouverts à diverses interprétations peut conduire à des situations où la politique est mise en application de différentes manières. Par exemple, les personnes interrogées de plusieurs entités ont déclaré que certains chefs de bureau avaient mis en place certaines restrictions et limites, comme la réduction du nombre de jours possibles de travail à distance par semaine ou l'obligation de présence au bureau certains jours de la semaine. Le personnel a estimé que ces restrictions n'étaient pas justifiées et s'est demandé pourquoi elles n'étaient appliquées que dans leurs bureaux. Un autre exemple mentionné par plusieurs personnes interrogées est que la notion de « circonstances personnelles impérieuses » a été interprétée par les supérieurs hiérarchiques de telle sorte que l'aménagement des modalités de travail a été approuvé pour certains membres du personnel mais pas pour d'autres, ce qui a donné l'impression que la politique était appliquée de manière injuste et inéquitable et nuit au moral du personnel. Il serait donc utile d'élaborer des orientations supplémentaires, complétées par une liste non exhaustive de scénarios, de situations et de cas types. **Les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer et publier des orientations supplémentaires sur les notions et les dispositions opérationnelles couramment utilisées dans les politiques d'aménagement des modalités de travail, comme les « nécessités du service » et les « circonstances personnelles impérieuses », ainsi que des orientations sur les clauses autorisant les chefs de bureau à tenir compte des besoins spécifiques du bureau lorsqu'ils examinent les demandes d'aménagement des modalités de travail, afin d'améliorer la clarté, la cohérence et l'équité de l'application de la politique dans l'ensemble de l'entité.** À cette fin, il faut trouver un juste équilibre entre le niveau de détail et le degré de flexibilité nécessaires afin que les orientations ne soient pas trop prescriptives et permettent aux cadres d'exercer leur pouvoir discrétionnaire en appliquant la politique conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués, en tenant compte des circonstances spécifiques de chaque cas particulier. Les orientations doivent être mises à la disposition de l'ensemble du personnel et des cadres par les voies de communication appropriées.

Dispositions générales visant à atténuer les risques de l'aménagement des modalités de travail

102. **L'inclusion d'un tableau sur l'atténuation des risques de la mise en application dans la politique d'aménagement des modalités de travail est une bonne pratique.** Les politiques d'aménagement des modalités de travail de l'UNICEF du FNUAP contiennent des tableaux où les risques sont recensés et des mesures d'atténuation proposées⁷⁹.

⁷⁷ Politique du HCR sur la flexibilité au travail (UNHCR/HCP/2022/04), par. 13.

⁷⁸ Manuel électronique de l'OMS, section III.6.28 sur l'aménagement des modalités de travail, par. 30.

⁷⁹ UNICEF, procédure sur l'aménagement des modalités de travail (PROCEDURE/DHR/2022/003), Gestion des risques, p. 12 ; et FNUAP, Politique et procédures concernant l'aménagement des modalités de travail (février 2022), section IV, tableau de contrôle des risques, p. 12 à 14. La boîte

Ces tableaux contiennent une liste des risques typiques liés à l'aménagement des modalités de travail et énoncent les mesures d'atténuation minimales attendues. Comme le montrent ces exemples de l'UNICEF et du FNUAP, le tableau peut être plus spécifique et plus détaillé dans la description des risques opérationnels de l'aménagement des modalités de travail et des activités d'atténuation appropriées que l'inventaire des risques, qui décrit l'ensemble des risques auxquels est exposée une entité. **L'Inspecteur suggère que des tableaux décrivant les risques typiques liés à la mise en application de l'aménagement des modalités de travail soient élaborés et incorporés aux politiques des entités en la matière.** Cette suggestion ne dispense cependant pas les entités de traiter et d'atténuer comme il se doit les risques liés à la mise en application de l'aménagement des modalités de travail dans le cadre de leurs processus de gestion globale des risques et de leurs inventaires des risques. Un tableau type de gestion des risques inspiré de ceux de l'UNICEF et du FNUAP figure à l'annexe VII.

Examen périodique et amélioration continue des orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail

103. **Les pratiques d'examen des politiques d'aménagement des modalités de travail varient d'une entité à l'autre.** Les entités ont été interrogées sur leurs pratiques d'examen de leurs politiques d'aménagement des modalités de travail. Plusieurs entités ont indiqué qu'elles prévoient d'examiner leur politique et de la modifier si nécessaire dans un délai d'un à trois ans. Les politiques de certaines entités contiennent déjà des dispositions sur l'examen et la mise à jour périodiques mais beaucoup n'en contiennent pas (voir tableau 19). **L'Inspecteur encourage les entités participantes à examiner régulièrement la pertinence et l'adéquation de leurs politiques d'aménagement des modalités de travail et des politiques connexes afin de déterminer si elles sont toujours adaptées à leur finalité. Prévoir expressément un examen périodique de la politique dans les orientations générales n'est pas seulement une bonne pratique, c'est aussi une obligation.**

Tableau 19

Pratiques d'examen des politiques d'aménagement des modalités de travail des entités participantes

<i>Politiques sans disposition particulière concernant l'examen</i>	<i>Politiques contenant des dispositions prévoyant un examen régulier</i>	<i>Procédure établie ou prescription générale concernant l'examen obligatoire de toutes les politiques de l'entité</i>
FAO AIEA OACI OMI ITC UIT ONUSIDA CNUCED ^a PNUD PNUE ^a UNESCO ONU-Habitat ^a Secrétariat de l'ONU ONUDC ^a UNOPS UNRWA ONU-Femmes ^b OMT UPU PAM OMS OMPI OMM	OIT : la politique actuelle (2023) prévoit un examen après une période initiale de 18 mois, puis tous les trois ans HCR : la politique actuelle (2022), actuellement à l'examen, prévoit un nouvel examen en septembre 2024 au plus tard ONUDI : la politique actuelle (2022) a été évaluée par la Commission consultative mixte après la première année de mise en application	FNUAP : la politique actuelle (2022) a fait l'objet d'un examen obligatoire en février 2023 UNICEF : la politique actuelle (2023) prévoit un examen obligatoire tous les trois ans

Source : CCI.

à outils du FNUAP concernant l'aménagement des modalités de travail (février 2022) fournit des orientations et des informations supplémentaires sur les risques et les préoccupations en la matière.

^a Ces entités suivent la politique du Secrétariat de l'ONU.

^b ONU-Femmes suit la politique du PNUD.

C. Processus de demande et d'approbation d'un aménagement des modalités de travail

104. **Les politiques d'aménagement des modalités de travail ont été améliorées par l'ajout de dispositions plus élaborées concernant le processus d'approbation.** L'étude documentaire des politiques d'aménagement des modalités de travail, notamment de celles qui ont été révisées récemment, a révélé que de nombreuses entités avaient ajouté des dispositions et des orientations plus détaillées sur les procédures, ce qui améliore le processus d'approbation. Les ajouts décrivent les principales étapes de la procédure et les prescriptions concernant l'approbation des demandes d'aménagement des modalités de travail, telles que la soumission de la demande, la consultation entre le membre du personnel et le cadre hiérarchique, le délai d'approbation et les conditions de cessation anticipée d'un accord d'aménagement du temps de travail.

105. **Le processus d'approbation fait apparaître une plus grande flexibilité.** En général, le processus d'approbation reflète une évolution en faveur de la flexibilité du travail. Certaines politiques révisées récemment contiennent notamment des clauses disposant que la demande d'aménagement des modalités de travail doit être accueillie favorablement si toutes les conditions sont remplies, fixant un délai dans lequel les cadres doivent se prononcer sur la demande et leur imposant de motiver tout rejet par écrit.

106. **Consultation entre le membre du personnel et le cadre pendant le processus d'approbation.** La plupart des politiques d'aménagement des modalités de travail disposent que les demandes doivent faire l'objet d'une discussion entre le membre du personnel et son supérieur hiérarchique, et d'autres personnes pertinentes telles que le chef d'équipe ou le chef de bureau, principalement dans le cas de demandes spéciales. Selon certaines politiques, la discussion vise à clarifier les obligations et conditions, ainsi que l'effet de l'accord sur le membre du personnel, le responsable et l'équipe, afin que tous comprennent bien l'accord et ce qu'il implique.

107. **La consultation préalable à l'approbation entre le membre du personnel et le cadre : force ou faiblesse ?** D'après les politiques d'aménagement des modalités de travail examinées, la consultation préalable entre le membre du personnel et le supérieur hiérarchique est une disposition essentielle du processus d'approbation. Elle consacre le pouvoir discrétionnaire qu'a le supérieur hiérarchique d'accepter ou de refuser informellement la demande. Cette disposition, qui vise certainement à rendre efficace l'accord sur l'aménagement des modalités de travail, introduit et rend légitime une part d'informel dans le processus d'approbation.

108. **Un processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail très informel.** Très souvent, les demandes d'aménagement des modalités de travail font l'objet d'une discussion et d'une approbation hors ligne avant que le membre du personnel n'introduise officiellement la demande dans le système de l'entité. L'un des principaux griefs exprimés par plusieurs personnes interrogées est la pratique des cadres qui traitent les demandes d'aménagement des modalités de travail informellement et hors ligne, et dissuadent parfois le fonctionnaire d'introduire une demande écrite. Cette constatation corrobore les griefs exprimés et examinés lors de réunions formelles entre le personnel et l'administration de plusieurs entités avant et après la pandémie. Cette pratique a été perçue comme un moyen de perpétuer une culture de gestion conservatrice caractérisée par le rejet arbitraire ou perçu comme tel de demandes d'aménagement des modalités de travail, qui a nuï aux tentatives de créer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Elle montre également qu'il peut y avoir un écart entre politique et pratique. Les fonctionnaires de certaines entités participantes ont estimé qu'il fallait se pencher sur certains comportements des cadres et que des orientations supplémentaires sur les points préoccupants contribueraient à améliorer la situation.

109. **La permissibilité de la demande est un principe fondamental de l'aménagement des modalités de travail.** La pratique consistant à dissuader le personnel d'introduire une demande écrite d'aménagement des modalités de travail et à traiter les demandes informellement peut donner une idée erronée du respect des dispositions générales. La consultation entre le personnel et les cadres peut être utile mais le membre du personnel doit pouvoir soumettre une demande formelle d'aménagement des modalités de travail avant ou après cette consultation. Contrairement à de nombreuses organisations nationales et internationales (par exemple, la Commission européenne), les entités des Nations Unies ne prévoient pas le « droit de demander » l'aménagement des modalités de travail. Or, la « permissibilité de la demande » est un principe fondamental de l'aménagement des modalités de travail dans le système des Nations Unies. Si cette permissibilité n'existait pas, aucune politique en la matière n'aurait pu voir le jour. Toutes les politiques d'aménagement des modalités de travail promulguées par les entités participantes partent du principe que le personnel peut demander à bénéficier d'une ou plusieurs formes d'aménagement des modalités de travail aménagées qui y sont prévues.

110. **Rendre le processus d'approbation plus transparent et plus responsable.** L'élimination de l'élément informel du processus d'approbation et l'application du principe de « permissibilité de la demande » faisant de la demande formelle la première étape du processus d'approbation permettraient de surmonter efficacement à la fois les obstacles culturels et les lacunes de la conception de la politique d'aménagement des modalités de travail. Dans la pratique, les discussions et consultations informelles entre le membre du personnel et le ou les supérieurs hiérarchiques seraient donc supprimées avant la soumission de la demande officielle d'aménagement des modalités de travail dans le système de gestion ou le progiciel de gestion intégré de l'entité. Ces consultations et discussions peuvent avoir lieu après l'introduction de la demande. L'Inspecteur estime que l'introduction de cette procédure dans les orientations générales et l'examen formel des demandes d'aménagement des modalités de travail pourraient améliorer la transparence et la responsabilité du processus d'approbation. **L'inspecteur encourage les entités participantes à réviser les procédures d'approbation des accords d'aménagement des modalités de travail de sorte que la soumission d'une demande formelle en soit la première étape, suivie par des consultations entre le fonctionnaire et le ou les cadres, si nécessaire.**

Approbation spéciale d'un aménagement des modalités de travail pour raisons médicales et autres cas exceptionnels

111. **Dispositions générales concernant l'aménagement des modalités de travail pour raisons médicales.** Les politiques d'aménagement des modalités de travail de sept entités (ITC, ONUSIDA, UNICEF, Secrétariat de l'ONU, UPU, OMS et OMPI) disposent que l'aménagement peut être accordé à titre exceptionnel pour raisons médicales. Par exemple, un membre du personnel peut être autorisé à travailler à distance à temps plein pendant une période limitée en raison de circonstances exceptionnelles spécifiques dues à des problèmes de santé temporaires ou de restrictions ou limitations dues à des raisons médicales. Ces aménagements nécessitent généralement des niveaux d'approbation supplémentaires et souvent l'approbation préalable du Directeur des ressources humaines, qui doit prendre en compte la recommandation du conseiller médical ou du service médical de l'entité, avant celle du cadre hiérarchique. Ces demandes sont examinées au cas par cas et approuvées à titre exceptionnel si toutes les conditions sont remplies. La politique d'aménagement des modalités de travail du Secrétariat de l'ONU dispose que « certaines formules d'aménagement peuvent être conseillées par le Directeur ou la Directrice du Service médical ou un médecin agréé, comme moyens de tenir compte d'exemptions ou de limitations prescrites pour raisons médicales dans le cadre d'un programme de retour au travail d'une durée limitée. Eu égard aux principes généraux de l'aménagement raisonnable en cas d'incapacité de courte durée, le responsable hiérarchique qui rejette un tel avis médical est tenu d'établir que les mesures d'aménagement demandées imposent une charge disproportionnée ou induite au service »⁸⁰. Dans sa politique, l'UPU prévoit que le conseiller médical du syndicat du personnel peut recommander certains aménagements pour tenir compte de restrictions ou de limitations prescrites pour raisons médicales dans le cadre d'un

⁸⁰ ST/SGB/2019/3, par. 2.2.

programme de retour au travail limité dans le temps. Eu égard aux principes généraux de l'aménagement raisonnable en cas d'incapacité de courte durée, l'aménagement, dont la décision incombe au Directeur général, ne doit pas imposer une charge disproportionnée ou induite au service⁸¹.

112. Le rôle du service médical dans le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail doit être clarifié. Le service médical ne peut fournir que des avis et des opinions d'experts sur des questions et des raisons médicales ; le pouvoir de décision incombe toujours au supérieur hiérarchique et aux niveaux d'approbation supérieurs, notamment le Directeur des ressources humaines et, dans certains cas, les responsables de haut niveau. Dans la pratique, il est souvent difficile de distinguer ces demandes spéciales d'aménagement des modalités de travail des demandes d'aménagement raisonnable⁸² fondé sur des raisons médicales, qui sont régies par d'autres politiques. Au cours des entretiens, les fonctionnaires de certaines entités ont indiqué qu'il existait une certaine confusion quant au rôle du service médical dans le processus d'approbation. **L'Inspecteur suggère que le statut de l'avis d'expert du service médical dans le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail soit clairement stipulé et spécifié dans les orientations générales, afin d'éviter toute confusion et de garantir que les décisions sont prises conformément aux dispositions générales.**

113. Un processus d'approbation à plusieurs niveaux. C'est généralement au supérieur hiérarchique ou au premier notateur qu'il incombe d'approuver les demandes d'aménagement des modalités de travail. Les demandes de travail à distance au lieu d'affectation dépassant le nombre maximal de jours par semaine et de travail à distance hors du lieu d'affectation dépassant la durée maximale établie nécessitent des approbations ou des consultations supplémentaires, par exemple avec le chef du département, de l'unité ou du service, le chef de bureau ou le Directeur des ressources humaines. Différents niveaux d'approbation et procédures s'appliquent donc selon le type de demande d'aménagement des modalités de travail et la raison invoquée. Des dispositions plus détaillées indiquant notamment quand plusieurs niveaux d'approbation sont nécessaires apporteraient des éclaircissements à toutes les parties intervenant dans le processus et serviraient de mécanisme implicite de contrôle et d'atténuation des risques. L'intervention des cadres supérieurs ou des ressources humaines, le cas échéant, notamment pour les cas les plus compliqués et exceptionnels, garantirait le respect des dispositions applicables. Toutefois, dans la pratique, certaines entités soumettent les demandes d'aménagement des modalités de travail, notamment le travail à distance ordinaire au lieu d'affectation, à plusieurs niveaux d'approbation. Pour expliquer la nécessité d'un mécanisme d'approbation à plusieurs niveaux, la direction a fait valoir que le premier notateur a souvent la meilleure visibilité des circonstances de travail mais les cadres supérieurs tiennent souvent compte des prescriptions en matière de présence au bureau⁸³. Certains représentants du personnel et experts en ressources humaines interrogés dans le cadre de la présente étude ont reconnu que ces méthodes de gestion visant à réglementer la « flexibilité » prévue dans les politiques actualisées sur l'aménagement des modalités de travail n'étaient pas entièrement justifiées. **L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des entités participantes à examiner attentivement le niveau d'approbation des demandes d'aménagement des modalités de travail et à s'assurer qu'il reflète l'autorité et le rôle des cadres hiérarchiques et des superviseurs en ce qui concerne l'approbation des demandes, ainsi qu'une culture institutionnelle appuyant l'aménagement des modalités de travail conformément aux politiques, de même qu'un environnement de travail hybride.**

114. Accords d'aménagement des modalités de travail. Tous les documents d'orientation ne contiennent pas de dispositions suffisamment détaillées sur l'aménagement des modalités de travail assorties de modèles, formulaires et annexes. **Un accord doit être établi pour chaque aménagement des modalités de travail approuvé, mentionnant l'option choisie, la durée et les conditions pertinentes, aux fins de la transparence, de la responsabilité et du suivi. L'accord (sous forme électronique ou papier) doit clairement**

⁸¹ UPU, Instruction administrative (DRH) n° 48 sur l'aménagement des modalités de travail (30 mai 2022), par. 7.

⁸² Voir, par exemple, JIU/REP/2023/4, chap. V, en particulier par. 88 et 90.

⁸³ Comité Administration-personnel de l'ONU, Rapport final SMC X, 23-28 avril 2022, par. 75.

indiquer l'option choisie et être signé par le membre du personnel et le cadre ou superviseur concerné, selon le cas. Sur la base des bonnes pratiques existantes, aucun aménagement des modalités de travail ne devrait dépasser un an mais l'accord pourrait être reconduit conformément aux dispositions générales pertinentes. En outre, les formulaires d'aménagement des modalités de travail devraient être rationalisés et simplifiés de sorte que le personnel et les dirigeants ne les perçoivent pas comme un fardeau. Tous les formulaires nécessaires devraient être disponibles sous forme électronique. Les accords d'aménagement des modalités de travail peuvent être reconduits ad hoc, sous réserve de l'approbation du cadre hiérarchique ou du superviseur, selon le cas.

115. **Rôle de la fonction des ressources humaines.** Seules quelques entités (ITC, UNOPS, Secrétariat de l'ONU, UPU et OMPI) précisent le rôle de la fonction des ressources humaines dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail. **L'Inspecteur estime qu'une bonne pratique serait d'inclure, dans les orientations générales, un paragraphe sur le rôle de la fonction des ressources humaines en ce qui concerne l'aménagement des modalités de travail, consistant notamment à fournir des avis sur la mise en application des modalités de travail à distance, la contrôler, examiner les demandes de travail à distance hors du lieu d'affectation dépassant la durée maximale établie et décider des adaptations nécessaires aux avantages et prestations du fonctionnaire travaillant à distance hors du lieu d'affectation en cas de dépassement de cette limite.** Comme les politiques d'aménagement des modalités de travail ne prévoient pas que la fonction des ressources humaines joue un rôle important dans leur mise en œuvre, celle-ci peut difficilement appuyer la demande et l'approbation de l'accord, non seulement du point de vue de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de l'efficacité de l'organisation, mais aussi en termes d'appui technique, d'administration et de suivi. **La présence de la fonction des ressources humaines dans le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail serait renforcée par l'inclusion d'une disposition selon laquelle les ressources humaines seraient notamment chargées de collecter systématiquement des informations et de préparer des statistiques sur les demandes approuvées et rejetées, ainsi que sur les accords interrompus, et de fournir des données ventilées (pour chaque aménagement et chaque modalité) au(x) niveau(x) de gestion approprié(s) et aux syndicats ou associations du personnel, sur demande ou à intervalles réguliers.** Dans l'ensemble, une telle mesure peut également contribuer à rendre la procédure d'approbation et l'application générale de l'aménagement des modalités de travail plus transparentes et plus responsables.

116. **Bonnes pratiques concernant la procédure d'approbation.** Certaines politiques exigent que les demandes d'aménagement des modalités de travail soient soumises et enregistrées dans le système de gestion ou le progiciel de gestion intégré de l'entité. Cette exigence permet de formaliser le processus d'approbation mais aussi de faciliter le suivi de l'utilisation des modalités de travail aménagées. Cependant, les systèmes existants ne permettent pas toujours aux cadres d'avoir une vue d'ensemble des horaires de travail et de s'assurer de la compatibilité des demandes. Les entités souhaiteront donc peut-être développer un outil de suivi permettant d'enregistrer l'aménagement des modalités de travail pour l'année civile. Plusieurs politiques fixent également le délai dans lequel le cadre hiérarchique doit répondre à la demande. En outre, quelques politiques (par exemple, celles de l'ITC et de l'OMPI) contiennent une clause selon laquelle une demande est considérée comme approuvée si le responsable ne réagit pas en temps utile. Par exemple, l'OMPI indique que les superviseurs doivent approuver ou rejeter rapidement toute demande d'aménagement des modalités de travail et qu'en cas d'inaction de leur part dans les deux semaines, la demande est automatiquement approuvée dans le système intégré de gestion administrative. Certaines politiques vont même plus loin et considèrent qu'une demande d'aménagement des modalités de travail est acceptée si le cadre ne réagit pas (c'est-à-dire s'il ne répond pas à la demande ou ne demande pas de délai supplémentaire pour l'examiner) dans le délai imparti. **L'Inspecteur considère que l'« approbation par défaut » est une bonne pratique qui pourrait rendre la procédure d'approbation plus efficace et suggère que les entités incluent, selon qu'il convient, une disposition à cet effet dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail.** Certaines politiques exigent également que le superviseur ou le cadre hiérarchique motive par écrit le rejet d'une demande. Par exemple, dans la section sur les principes généraux, l'UNICEF indique que l'approbation est une

décision discrétionnaire mais que la personne responsable de l'approbation informe par écrit le membre du personnel des raisons précises pour lesquelles elle rejette une demande d'aménagement des modalités de travail, compte tenu de la fonction, des nécessités du service, des exigences de collaboration en équipe ou d'autres intérêts de l'entité. L'Inspecteur estime que les dispositions susmentionnées rendent la procédure d'approbation plus efficace et sont conformes à la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail. **Les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure des dispositions supplémentaires dans la prochaine mise à jour de leur politique d'aménagement des modalités de travail afin de rendre plus transparente et plus efficace la procédure d'approbation des demandes (voir encadré 4).**

Encadré 4

Dispositions d'une procédure d'approbation renforcée et transparente

- Soumission obligatoire de la demande formelle dans le système de gestion ou progiciel de gestion intégré
- Délai d'approbation des demandes et approbation automatique en l'absence de réaction de la part du cadre hiérarchique dans le délai imparti
- Consultations entre l'employé et le ou les supérieur(s) hiérarchique(s), si nécessaire
- Approbation « par défaut » des demandes si les conditions organisationnelles sont remplies
- Justification écrite obligatoire du rejet d'une demande par le cadre hiérarchique
- Utilisation de formulaires et modèles détaillés pour les accords d'aménagement des modalités de travail
- Examen annuel des accords d'aménagement des modalités de travail

Source : CCI, d'après les bonnes pratiques des entités participantes.

117. Cessation anticipée d'un accord d'aménagement des modalités de travail. L'étude des documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail révèle que les politiques de toutes les entités contiennent des clauses de révocation. Celles-ci disposent généralement qu'un accord d'aménagement des modalités de travail peut être reporté ou annulé à tout moment si le responsable estime que les nécessités opérationnelles de l'unité ou du service nécessitent le retour à un horaire de travail normal ou le retour au bureau, ou si les performances du membre du personnel ne satisfont pas aux exigences. Certaines politiques prévoient la cessation anticipée d'un accord d'aménagement des modalités de travail si les conditions sous-jacentes changent ou dans des cas exceptionnels. Les politiques donnent généralement au membre du personnel un délai minimum pour s'adapter au changement de situation et retourner au lieu de travail, par exemple en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation. **L'inclusion dans les orientations générales d'une disposition sur la cessation anticipée des accords d'aménagement des modalités de travail pour des raisons justifiées, telles que des urgences, des circonstances particulières ou des problèmes de performance, peut être considérée comme une bonne pratique. Cette disposition garantirait une approche équilibrée, tenant compte des intérêts de l'entité et du membre du personnel, et refléterait le caractère volontaire de l'aménagement des modalités de travail, soumis à la condition générale des nécessités du service.** Il faut prévoir un délai suffisant pour la cessation anticipée de l'aménagement des modalités de travail afin que le membre du personnel concerné puisse prendre les dispositions nécessaires pour retourner au bureau, notamment dans le cas du travail à distance hors du lieu d'affectation, et communiquer par écrit la ou les raisons de la cessation.

V. Éléments moteurs et habilitants de l'aménagement des modalités de travail

A. Solutions fondées sur les technologies de l'information et des communications permettant l'aménagement des modalités de travail et de nouvelles manières de travailler

118. **Un environnement numérique fiable est indispensable pour l'efficacité de l'aménagement des modalités de travail et des formules de travail hybrides.** Les réponses au questionnaire du CCI ont indiqué qu'avant la pandémie, l'infrastructure informatique de plusieurs entités, notamment leur cadre de cybersécurité, n'était pas totalement adaptée à l'objectif visé. Par exemple, toutes les entités ne disposaient pas des outils et logiciels de communication et de réunion nécessaires, et le personnel n'avait pas accès à distance aux documents, au progiciel de gestion intégré ou à d'autres systèmes similaires aux fins du travail à distance. L'urgence sanitaire mondiale a montré qu'il fallait doter le personnel des outils et des technologies lui permettant de travailler sur place mais aussi à distance. Elle a incité toutes les entités à examiner, adapter et mettre à niveau leurs systèmes et infrastructures informatiques pour faire face aux nouvelles réalités du travail et appuyer les nouvelles façons de travailler dans la « nouvelle normalité ». Des ordinateurs portables ont notamment été fournis au personnel travaillant hors site et des outils de communication, de réunion et autres outils informatiques nécessaires ont été mis à leur disposition. Les systèmes et outils en ligne et en nuage accessibles à distance en toute sécurité ont été améliorés. Plusieurs entités ont cependant signalé des difficultés, telles que le manque de ressources disponibles pour adapter et mettre à niveau les systèmes informatiques et appuyer de manière adéquate le travail à distance et le travail hybride, le manque de sensibilisation du personnel à la sécurité des TIC, à la sécurité de l'information et aux protocoles et risques de cybersécurité, ainsi que le manque de formation en la matière.

119. **La cybersécurité est un domaine où il faut en faire davantage.** De nombreuses entités ont souligné que la cybersécurité était un risque croissant en constante évolution, notamment en raison de l'utilisation accrue des appareils à distance, des systèmes et outils en ligne et en nuage, et des divers systèmes et plateformes de communication, de réunion et de partage de données et de documents⁸⁴. L'utilisation d'appareils personnels (ordinateurs portables, tablettes, smartphones) pour accéder aux réseaux institutionnels a entraîné des vulnérabilités et des risques de sécurité supplémentaires car les appareils personnels ne font pas partie de l'infrastructure informatique de l'entité et ne sont pas protégés par les mêmes systèmes de sécurité (par exemple, pare-feu et logiciel antivirus) que ceux qui protègent ces réseaux. Les risques de sécurité, notamment d'atteintes à la sécurité des données, ont augmenté plus encore avec les risques de perte et de vol, les logiciels malveillants, les virus et les applications non vérifiées. Le partage de fichiers non chiffrés au moyen de services en nuage et de messagerie tiers crée des risques supplémentaires, les employés partageant quotidiennement de nombreuses informations sensibles, qu'il s'agisse de données professionnelles ou d'informations confidentielles. Les informations volées peuvent conduire à des attaques par logiciel rançonneur, à des vols et à des risques d'atteinte à la réputation. Les réseaux Wi-Fi domestiques mal configurés sont un autre facteur de risque. Enfin, le travail à domicile suppose un accès non protégé à Internet à partir d'appareils fournis par l'entité (ordinateur portable professionnel) ou personnels, ce qui augmente les risques d'attaques par courrier électronique de hameçonnage.

120. **Garantir un environnement numérique sûr et résilient.** Les risques liés aux TIC et à la cybersécurité, notamment ceux énumérés ci-dessus, soulignent la nécessité de réviser, d'adapter et de mettre à jour les systèmes, l'infrastructure et les outils informatiques et de bien former le personnel à leur utilisation pour appuyer efficacement les nouvelles façons de travailler et les formules hybrides. Plus précisément, comme l'ont fait remarquer certaines entités, il importe que le personnel dispose de la technologie et des outils appropriés pour travailler à distance, notamment sur le terrain. **L'Inspecteur encourage les entités à veiller**

⁸⁴ Voir JIU/REP/2021/3, La cybersécurité dans les entités des Nations Unies.

à la culture informatique de leur personnel, à examiner les possibilités de renforcer encore la sécurité et la résilience de leur environnement numérique et à répercuter les résultats dans leur politique informatique et leurs cadres d'action en la matière, selon qu'il convient.

B. Outils d'évaluation, de suivi et d'optimisation de l'aménagement des modalités de travail

Des outils de collecte de données adaptés à la finalité et flexibles, assortis de capacités d'analyse adéquates

121. **Importance de la collecte de données pour une gestion efficace de l'aménagement des modalités de travail.** Des systèmes et des outils de collecte de données adaptés, assortis des capacités et fonctionnalités d'analyse adéquates, sont essentiels pour mesurer et gérer efficacement l'utilisation des modalités de travail aménagées et leur incidence sur l'entité et le personnel. Selon la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, il importe de collecter régulièrement des données anonymisées, ventilées par sexe et en fonction d'autres variables pertinentes, et de contrôler et évaluer la mise en application des politiques d'aménagement des modalités de travail et des autres politiques internes connexes. L'Inspecteur souhaitait savoir comment les entités collectent ces données, et comment elles sont utilisées, partagées et communiquées à la direction et aux autres services concernés. Des questions sur ces points figuraient dans le questionnaire et dans les guides d'entretien de la présente étude, et des statistiques sur l'utilisation réelle des modalités de travail aménagées proposées au personnel ont été demandées aux entités.

122. **Capacité insuffisante de collecte de données systématiques et complètes sur l'utilisation des modalités de travail aménagées.** Dix-huit entités collectent des données sur l'utilisation des modalités de travail aménagées. Toutefois, dans la plupart de ces entités, les systèmes et les outils utilisés ne permettent pas de collecter des informations complètes, c'est-à-dire pour toutes les formes d'aménagement des modalités de travail et tous les lieux d'affectation. En outre, les systèmes et outils de gestion existants ne disposent pas des fonctionnalités nécessaires d'analyse et de remontée des informations. Certains de ces outils ne disposent même pas des fonctionnalités de base permettant de générer des statistiques et des rapports sur l'utilisation des modalités de travail aménagées. Plusieurs entités utilisent divers systèmes pour différentes formes d'aménagement des modalités de travail. Par exemple, les informations sur le travail à distance sont saisies dans un autre système que celles sur les horaires de travail comprimés. Certaines entités utilisent des systèmes et des applications de gestion propres à un lieu d'affectation spécifique et non connectés à d'autres outils et systèmes de gestion de l'aménagement des modalités de travail, de sorte qu'il est difficile de collecter systématiquement des données complètes dans l'ensemble de l'entité. Certaines entités (OACI, OIT, OMI, PNUD, UNRWA, ONU-Femmes, OMS et OMPI) centralisent la collecte des données ou disposent au moins de processus ou de systèmes qui leur permettraient de compiler, de corroborer et de recouper les données sur l'aménagement des modalités de travail provenant de différents bureaux et lieux d'affectation. Plusieurs entités collectent encore les données manuellement, du moins en partie, dans certains lieux d'affectation ou pour certaines formes d'aménagement des modalités de travail. Par exemple, à ONU-Femmes, chaque section ou bureau national collecte les données manuellement, alors que le travail à distance peut être signalé au moyen d'Atlas, le progiciel de gestion intégré. Dans certaines entités, le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail est entièrement ou partiellement intégré au progiciel de gestion intégré et les informations correspondantes y sont collectées et enregistrées. Enfin, les fonctionnalités et les capacités d'analyse varient d'un système à l'autre. Il existe d'importantes différences de détail et d'exhaustivité des données collectées. L'annexe IX (Système et outils de collecte de données sur l'aménagement des modalités de travail) donne un aperçu des systèmes de collecte des données en la matière dans toutes les entités.

123. **Les données sur l'aménagement des modalités de travail sont partiellement collectées.** La plupart des entités ne collectent que partiellement les données sur l'aménagement des modalités de travail, par exemple pour certaines options seulement. Souvent, la collecte se fait manuellement, et certaines entités utilisent plusieurs systèmes de

collecte. Le Secrétariat de l'ONU recueille des données sur le travail à distance et l'horaire de travail comprimé au moyen d'Umoja, son progiciel de gestion intégré, tandis que certains lieux d'affectation ont élaboré leurs propres systèmes de traitement des demandes d'aménagement des modalités de travail. Par exemple, le système utilisé au Siège de l'Organisation des Nations Unies (New York) est réservé au travail à distance ; les Offices des Nations Unies à Genève et à Vienne (dont l'ONU DC) ont leurs propres systèmes et outils, dont SharePoint. Il n'y a donc pas de système central unique pour enregistrer et administrer le processus d'aménagement des modalités de travail et pour collecter les données correspondantes. Le personnel enregistre son temps de travail et ses présences dans Umoja conformément aux accords d'aménagement des modalités de travail et en fonction de la présence effective au bureau. Certaines informations, telles que les documents d'approbation et les raisons des rejets des demandes, sont collectées manuellement, alors que celles concernant le type d'aménagement et les raisons impérieuses sont enregistrées sur le formulaire type et collectées dans les systèmes locaux.

124. Les données collectées sont rarement ventilées. Les entités des Nations Unies ne collectent pas toutes les mêmes informations sur l'aménagement des modalités de travail. Certaines collectent des informations détaillées telles que l'option, la durée ou les documents d'approbation mais d'autres ne collectent pas toutes les données essentielles pour toutes les options ou pour tous les lieux d'affectation. De nombreuses entités ne relient pas les données sur l'aménagement des modalités de travail aux informations personnelles du fonctionnaire, telles que le lieu d'affectation, le groupe fonctionnel, le sexe et la catégorie de personnel (administrateur ou agent des services généraux). Ces informations sont disponibles dans d'autres systèmes de gestion, notamment ceux des ressources humaines, mais la corroboration ou le recoupement à des fins d'analyse ou autres ne peuvent généralement pas se faire automatiquement et nécessitent une intervention manuelle. Par exemple, à l'UNESCO, les données sur le travail à distance peuvent être ventilées par recoupement avec les données générées par le progiciel de gestion intégré. Au PNUE, les données sur l'aménagement des modalités de travail comprennent le numéro d'index du fonctionnaire, ce qui permet de les vérifier à l'aide des informations disponibles aux ressources humaines.

125. Bonnes pratiques d'enregistrement et de collecte de données ventilées. Dans les entités où les données sur l'aménagement des modalités de travail sont saisies au moyen d'un progiciel de gestion intégré, la corroboration et l'analyse croisée peuvent se faire automatiquement, comme par exemple à l'OMPI, qui extrait les données au moyen de requêtes dans le système de gestion, en fonction des besoins. L'UNICEF dispose d'outils électroniques liés au progiciel de gestion intégré pour toutes les demandes d'aménagement des modalités de travail ; les données, stockées dans le système d'enregistrement des présences, sont accessibles dans les tableaux de bord InSight des différents bureaux et divisions, selon les besoins, et ne se limitent pas à une unité particulière. Les données sont centralisées avec suffisamment de détails et ventilées, et le système dispose de capacités de communication des données par région, par sexe et par catégorie de personnel.

126. Quelques entités s'emploient à améliorer leurs progiciels de gestion intégrés et la collecte de données sur l'aménagement des modalités de travail. Certaines entités (par exemple, la FAO et le Secrétariat de l'ONU) envisagent d'améliorer les systèmes de collecte et de gestion des données sur l'aménagement des modalités de travail en mettant à niveau de leurs progiciels de gestion intégrés. Le Secrétariat de l'ONU élabore actuellement dans le progiciel de gestion intégré une solution d'aménagement des modalités de travail en vue d'une utilisation mondiale, qui devrait être achevée d'ici à 2024. L'OMPI a mis en place des fonctionnalités d'analyse et des tableaux de bord qui produisent des rapports de données en temps réel. La FAO met actuellement au point une solution qui permettra des rapports plus détaillés, notamment sur le travail à distance.

127. La collecte et l'analyse des données sur l'aménagement des modalités de travail doivent être améliorées. Les outils et les systèmes de collecte et d'analyse des données sur l'aménagement des modalités de travail ne sont pas adéquats. Il faut les améliorer, notamment pour que les systèmes de gestion et les progiciels de gestion intégrés puissent servir à la collecte, à l'analyse et à la communication de données, notamment de statistiques de base sur le nombre de fonctionnaires qui utilisent des modalités de travail aménagées et lesquelles, de manière à constituer un référentiel des accords sur l'aménagement des

modalités de travail et des principales informations concernant les demandes, notamment les approbations et les rejets, pour toutes les options et dans toute l'entité, pour tous lieux d'affectation. En outre, les capacités d'analyse et de communication des données doivent être améliorées, notamment les fonctionnalités de communication des données par option et le recoupement des données avec les informations des ressources humaines, telles que la catégorie de personnel (administrateur ou agent des services généraux), l'ancienneté, le sexe, le lieu (siège ou bureaux extérieurs), la fonction, et l'unité, département ou service. Idéalement, le processus d'approbation et les données qui s'y rapportent devraient être entièrement intégrés dans le progiciel de gestion intégré de l'entité. Le suivi, la responsabilité et la transparence en seraient améliorés.

128. Soutenir la gestion de l'aménagement des modalités de travail fondée sur des données. Le manque de capacité de collecte centralisée de données sur l'aménagement des modalités de travail et l'inadéquation des outils de collecte et d'analyse des données rendent difficile d'améliorer la démarche institutionnelle en la matière. En remédiant aux lacunes en matière de collecte de données, les entités pourraient effectuer des analyses transversales et produire des éléments permettant de déterminer dans quelle mesure les avantages attendus de l'aménagement des modalités de travail se réalisent et comment l'aménagement des modalités de travail contribue à des améliorations dans d'autres domaines, tels que la parité femmes-hommes, l'inclusion, la diversité, l'attraction ou la rétention des talents, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et l'environnement durable. Une telle amélioration peut également améliorer la qualité des données communiquées à la direction et aux organes délibérants et directeurs, et éclairer la prise de décisions.

129. L'application de la recommandation suivante devrait permettre d'améliorer l'efficacité de l'aménagement des modalités de travail.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient examiner, d'ici à 2025, les systèmes et outils de gestion concernant la collecte et l'analyse des données sur l'aménagement des modalités de travail et veiller à ce qu'ils soient mis à niveau si nécessaire et adaptés à leur finalité, afin d'appuyer une gestion efficace de l'aménagement des modalités de travail, fondée sur des données.

Des enquêtes comme outils complémentaires de collecte de données

130. Des enquêtes périodiques peuvent révéler les tendances et les constantes de l'aménagement des modalités de travail. Des enquêtes effectuées périodiquement permettent de dégager des tendances et des constantes au fil du temps. Anonymes et confidentielles, elles permettent à l'ensemble du personnel de donner son avis et son point de vue sur des questions spécifiques et constituent donc une méthode complémentaire de collecte de données sur l'aménagement des modalités de travail. L'Inspecteur a voulu savoir quelle place l'aménagement des modalités de travail et ses divers aspects prenait dans les enquêtes des entités des Nations Unies et donc examiné plusieurs enquêtes effectuées dans l'ensemble du système des Nations Unies, notamment des enquêtes sur la motivation du personnel, des sondages éclair, des enquêtes spécialisées (portant spécifiquement sur l'aménagement des modalités de travail, la parité femmes-hommes, la santé ou le bien-être), des enquêtes ad hoc effectuées par les syndicats ou associations du personnel et des enquêtes liées à la COVID-19.

131. Enquêtes sur le personnel. De plus en plus, notamment pendant la pandémie et immédiatement après, des informations sur l'aménagement des modalités de travail sont apparues à des degrés divers dans la plupart des enquêtes sur le personnel. Or, les aspects liés à l'aménagement des modalités de travail n'ont été abordés que de manière marginale dans d'autres domaines, tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le bien-être du personnel et les conditions et modalités de travail. Toutes les entités n'incluent pas nécessairement l'aménagement des modalités de travail dans leurs enquêtes auprès du personnel ou leurs sondages éclair. D'après les réponses au questionnaire du CCI, un tiers des entités participantes (FAO, OIT, ITC, ONUSIDA, PNUD, FNUAP, UNICEF, Secrétariat

de l'ONU et UNOPS) ont inclus un point sur l'aménagement des modalités de travail dans leurs enquêtes. Toutefois, l'étendue des questions concernant l'aménagement des modalités de travail et leur degré de détail varient. Certaines enquêtes ne comportent qu'une question générale sur l'appréciation du personnel concernant la flexibilité et le contrôle du travail et d'autres (par exemple, les enquêtes périodiques auprès du personnel) une ou plusieurs questions portant directement sur l'aménagement des modalités de travail. Par exemple, la section sur le bien-être de l'enquête sur la motivation professionnelle de l'ITC comprend une question directement liée à l'aménagement des modalités de travail, demandant au personnel s'il est satisfait de l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée, et le Sondage mondial du personnel effectué par le FNUAP comprend des questions invitant le personnel à donner son avis sur l'aménagement des modalités de travail. Le Sondage mondial du personnel effectué par l'UNICEF visait à mesurer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en tenant compte de l'aménagement des modalités de travail. L'objectif principal était de contrôler le degré de soutien que l'entité et les cadres apportent au personnel pour l'encourager à travailler de manière flexible et dans quelle mesure le personnel connaît les outils qui peuvent concourir à son bien-être, notamment l'aménagement des modalités de travail.

132. Inclure des questions sur l'aménagement des modalités de travail dans les enquêtes sur le personnel est une bonne pratique. Compte tenu de la structure et de la méthodologie communes, les résultats de l'enquête permettent une analyse selon divers critères et groupes de population clef tels que la fonction, le grade, l'ancienneté et le lieu, ce qui en fait un outil précieux de suivi continu, de révision et d'amélioration de l'aménagement des modalités de travail et de sa mise en application, le cas échéant. **L'Inspecteur estime que l'inclusion de questions sur l'aménagement des modalités de travail dans les enquêtes périodiques sur le personnel est une bonne pratique qui permet d'obtenir un retour d'information sur la situation dans l'ensemble de l'entité.** Les questions de l'enquête peuvent porter sur des domaines tels que la connaissance des modalités de travail aménagées, leur utilisation, les obstacles, le point de vue des supérieurs hiérarchiques sur la gestion des équipes (hybrides) et les implications connexes, telles que l'incidence de l'aménagement des modalités de travail sur la productivité et les performances.

133. Il est utile d'effectuer des enquêtes spécifiques sur l'aménagement des modalités de travail pour mettre à jour la politique en la matière. Seuls l'ITC et l'OMPI ont effectué des enquêtes portant spécifiquement sur l'aménagement des modalités de travail dans le cadre de la révision et de la mise à jour de leurs politiques en la matière. Les enquêtes étaient adaptées à leurs politiques respectives et au débat sur les propositions de modification en cours d'examen à l'époque. Elles visaient à mieux connaître les préoccupations du personnel et des cadres et à déterminer dans quels domaines l'aménagement des modalités de travail pourrait être amélioré, en vue d'utiliser les données et les résultats pour améliorer les politiques des deux entités en la matière. Elles ont permis de déterminer plusieurs points des politiques et des pratiques des entités qui pourraient être améliorées, notamment la sensibilisation aux modalités de travail aménagées, leur utilisation, les obstacles, la valeur, la productivité, l'acceptation, les incidences pour l'entité et le personnel, et la mise en application. **L'Inspecteur suggère aux entités d'effectuer des enquêtes portant spécifiquement sur l'aménagement des modalités de travail, notamment lorsqu'elles révisent leurs politiques en la matière, car de telles enquêtes fourniraient des données supplémentaires et utiles pour l'amélioration continue des politiques et de leur mise en application.** Les questions de l'enquête peuvent porter sur l'utilisation des modalités de travail aménagées, les obstacles, l'incidence sur l'ensemble du personnel, le point de vue des supérieurs hiérarchiques sur l'administration de ces modalités et leur incidence sur la productivité et les performances de l'entité et des fonctionnaires.

C. Efficacité opérationnelle de l'aménagement des modalités de travail : considérations de capacité

Renforcer les compétences d'encadrement pour gérer efficacement les équipes hybrides et superviser le travail à distance

134. **Améliorer les compétences d'encadrement pour les environnements de travail hybrides et à distance.** L'augmentation prévue de l'utilisation des modalités de travail aménagées après la pandémie s'accompagne de plusieurs défis supplémentaires pour les cadres, tels que la gestion d'équipes hybrides (notamment d'équipes géographiquement dispersées), la supervision et le suivi du travail à distance et la gestion de la performance du personnel travaillant à distance. Ils doivent en outre avoir les compétences nécessaires pour entretenir l'esprit d'équipe, la motivation, la collaboration et l'échange efficace d'informations dans des contextes de travail et des équipes hybrides. Il est de plus en plus important de doter les cadres des compétences et des connaissances nécessaires pour faire face aux nouvelles réalités du travail.

135. **Moins de la moitié des entités des Nations Unies proposent aux cadres et au personnel des formations sur l'aménagement des modalités de travail.** Actuellement, 12 entités dispensent à leurs cadres des formations sur l'aménagement des modalités de travail et deux entités (AIEA et FNUAP) sont en train d'en élaborer. Dix entités proposent à leur personnel des formations sur l'aménagement des modalités de travail (voir tableau 20). Même si aucune formation spécifique sur l'aménagement des modalités de travail n'est proposée aux cadres et au personnel de toutes les entités, certaines d'entre elles, par exemple le Secrétariat de l'ONU, proposent d'autres activités connexes, et des efforts ont été faits pour soutenir les départements, les bureaux et les cadres, notamment des sessions animées par les services des ressources humaines (sous la forme de réunions mondiales en ligne), et fournir des éclaircissements sur la politique en la matière et sur d'autres questions pertinentes.

Tableau 20

Organisations ayant organisé des formations sur l'aménagement des modalités de travail à l'intention des cadres et du personnel (2018-2022)

<i>Formation sur l'aménagement des modalités de travail à l'attention des cadres</i>	<i>Formation sur l'aménagement des modalités de travail à l'attention du personnel</i>
FAO, OIT, OMI, ITC, UIT, PNUE, UNESCO, FNUAP, UNICEF, Secrétariat de l'ONU ^a , UNOPS, UNWRA et OMS	FAO, AIEA, OMI, ITC, UNESCO, FNUAP, UNICEF, Secrétariat de l'ONU ^a , UNOPS, UNWRA et OMS

Source : CCI, d'après les réponses à son questionnaire.

^a Le Secrétariat de l'ONU a organisé d'autres activités visant à aider les cadres et le personnel à utiliser les modalités de travail aménagées.

136. **La manière de former les cadres à l'aménagement des modalités de travail varie d'une entité à l'autre.** La formation, généralement dispensée en ligne, est volontaire. Les séances de formation sont souvent organisées lorsqu'une nouvelle politique d'aménagement des modalités de travail entre en vigueur ou que la politique existante est mise à jour. Seules quelques entités, dont l'UNOPS, proposent des formations sur l'aménagement des modalités de travail à d'autres moments qu'à la mise à jour. La formation destinée aux cadres comprend généralement une introduction sur les aspects procéduraux de la politique, suivie de parties sur la gestion et la direction d'équipes hybrides et sur la gestion globale de l'aménagement des modalités de travail, notamment l'utilisation des outils et des systèmes pertinents. Parmi les entités qui proposent aux cadres des formations sur l'aménagement des modalités de travail, l'OMI, l'UNESCO, l'ONUDI et l'UNWRA ne proposent qu'une présentation générale, alors que l'ITC, le PNUE, le FNUAP, l'UNICEF et l'UNOPS proposent des activités de formation plus complètes, notamment des séances d'information sur leurs politiques et procédures en la matière, et des formations visant à améliorer l'aptitude à diriger des équipes hybrides ou à promouvoir l'inclusion et le bien-être du personnel en équipes hybrides. En 2022, l'UNOPS a proposé plusieurs formations destinées à différents publics, notamment des ateliers interactifs à participation volontaire sur

l'adoption du travail flexible et hybride, animés par des formateurs et destinés à des dirigeants sélectionnés dans toutes les régions ; un cours de renforcement des capacités sur la gestion et le bien-être d'une équipe hybride, pour la région Amérique latine et Caraïbes, ainsi qu'une formation sur la gestion d'équipes flexibles pour tous les superviseurs, actuellement en phase pilote. Le programme de formation exhaustif de l'UNOPS montre qu'il tient à doter les cadres et le personnel des compétences et des connaissances nécessaires pour gérer efficacement l'aménagement des modalités de travail au sein de l'entité.

137. Formation sur l'aménagement des modalités de travail à l'attention du personnel. La formation du personnel porte principalement sur l'introduction de politiques d'aménagement des modalités de travail nouvellement approuvées ou révisées mais il peut aussi y avoir des séances d'information sur l'utilisation des systèmes et des outils de gestion permettant de soumettre des demandes et sur les accords en la matière. Dans certaines entités, le personnel peut également bénéficier d'une formation dans des domaines similaires ou connexes, tels que le travail en équipes hybrides, la tenue de réunions hybrides ou en ligne, l'inclusion dans les équipes hybrides, la gestion du temps de travail à domicile et le soutien en santé mentale pendant le travail à distance.

138. Une formation à la gestion de l'aménagement des modalités de travail est particulièrement utile sur le terrain. La plupart des fonctionnaires interrogés se félicitent des formations sur l'aménagement des modalités de travail destinées aux cadres et au personnel mais certains estiment que les politiques et lignes directrices en la matière sont claires et efficaces et qu'une formation est superflue. La plupart sont d'avis que la participation à une telle formation doit être volontaire : la rendre obligatoire alourdirait la charge de travail des cadres, qui doivent déjà suivre de nombreuses formations. Toute formation a un coût et le moyen le plus efficace d'atteindre l'objectif est donc d'intégrer la formation sur l'aménagement des modalités de travail dans les formations existantes. La formation des cadres à l'aménagement des modalités de travail devrait porter sur la gestion efficace des équipes hybrides, l'inclusion en situation de travail hybride, le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'examen et l'approbation des demandes et l'utilisation des systèmes et outils de gestion connexes. Plusieurs personnes interrogées d'entités présentes sur le terrain ont noté que l'aménagement des modalités de travail semblait mieux compris et sa mise en application mieux documentée au siège que sur le terrain, où les cadres et le personnel semblaient moins connaître le sujet et y être moins sensibilisés. Des orientations et des formations sur l'aménagement des modalités de travail dans les lieux d'affectation hors siège permettraient d'améliorer la situation.

139. Fournir une formation axée sur le travail à distance et le travail hybride au personnel et aux cadres. En fournissant une formation spécifique sur les environnements de travail hybrides et en mettant en commun les meilleures pratiques au siège et sur le terrain, les entités pourraient combler le déficit de connaissances et favoriser une mise en application cohérente et efficace de l'aménagement des modalités de travail et, à terme, le passage à une main-d'œuvre hybride. **Les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient mettre en place une formation sur l'aménagement des modalités de travail pour les cadres et le personnel. Cette formation devrait aussi traiter du renforcement des compétences nécessaires au travail à distance dans le cadre des nouvelles façons de travailler. Les thèmes de formation devraient porter notamment sur la gestion d'équipes hybrides, la promotion de l'inclusion dans les lieux de travail à distance, la collaboration en ligne efficace, la supervision du travail à distance, ainsi que la supervision et la gestion des performances du personnel utilisant des modalités de travail aménagées, notamment le travail à distance.** Le matériel de formation devrait être mis en commun au moyen des réseaux et forums interinstitutions appropriés, notamment le répertoire des politiques de gestion des ressources humaines du Réseau ressources humaines du CCS. Cette mise en commun permettrait de diffuser les bonnes pratiques et de réaliser des économies.

D. Gestion et contrôle des risques

Intégrer les risques liés à l'aménagement des modalités de travail dans les processus de gestion des risques des entités

140. **Seules neuf entités intègrent les risques liés à l'aménagement des modalités de travail dans leurs processus de gestion des risques ou leurs inventaires des risques.** Ces entités abordent la question de diverses manières. Certaines (par exemple, l'UNICEF, le PAM et l'OMPI) considèrent les risques liés à l'aménagement des modalités de travail comme des risques de gestion des ressources humaines, au même titre que le bien-être du personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'inventaire des risques du PAM comprend le risque lié à « l'absence d'aménagement des modalités de travail » dans la rubrique « bien-être du personnel ». À l'UNICEF, toutes les politiques pertinentes (notamment celle sur l'aménagement des modalités de travail) figurent dans la rubrique « ressources humaines » du tableau de gestion des risques de l'entité ; les mesures d'atténuation sont décrites plus en détail dans la politique elle-même. L'OMPI identifie le risque d'abus par les membres du personnel des avantages et prestations, du temps de travail ou de l'assurance, qui inclut l'aménagement des modalités de travail, et établit certains mécanismes de contrôle (voir tableau 21).

Tableau 21

Inclusion de l'aménagement des modalités de travail dans les inventaires ou processus de gestion des risques des entités

<i>Risques liés à l'aménagement des modalités de travail intégrés dans les processus de gestion des risques des entités</i>	<i>Risques liés à l'aménagement des modalités de travail non intégrés dans les processus de gestion des risques des entités</i>
AIEA, ONUSIDA, PNUD, UNESCO, FNUAP, HCR, UNICEF, PAM et OMPI	FAO, OACI, OIT, OMI, ITC, UIT, CNUCED, PNUE, ONU-Habitat, ONUDI, Secrétariat de l'ONU, ONUDC, UNOPS, UNRWA, ONU-Femmes, OMT, UPU, OMS et OMM.

Source : CCI, d'après les réponses à son questionnaire.

141. **Les risques liés à l'aménagement des modalités de travail sont rarement intégrés dans l'inventaire des risques des entités.** Dix-neuf entités participantes n'ont pas inclus les risques liés à l'aménagement des modalités de travail dans leurs inventaires des risques organisationnels ou dans leurs processus de gestion des risques. Différentes raisons ont été invoquées par les entités. Plusieurs ont indiqué que ces risques font partie d'autres risques organisationnels et ne constituent pas un risque distinct. Par exemple, dans le cas de l'UNOPS, les risques de l'aménagement des modalités de travail ne constituent pas une catégorie de risque à part dans la taxonomie des risques de l'entité mais sont couverts indirectement par d'autres catégories de risques. De même, l'OIT ne considère pas les risques liés à l'aménagement des modalités de travail comme une catégorie de risques distincte et ne les traite pas à part ; ils sont couverts par les dispositions générales de son inventaire des risques. Certaines entités ont déclaré que l'aménagement des modalités de travail n'était pas considéré comme un risque organisationnel majeur. Plusieurs entités n'ayant pas inclus les risques liés à l'aménagement des modalités de travail dans leurs processus de gestion des risques ou leurs tableaux des risques, notamment la FAO, l'ONUDI, le Secrétariat de l'ONU et l'UPU, ont indiqué qu'elles envisageaient de les y inclure à l'avenir, selon qu'il convient. Compte tenu de l'adoption accrue de l'aménagement des modalités de travail et notamment du travail à distance après la pandémie, les risques organisationnels et opérationnels qui y sont associés devraient augmenter, de même que les risques en matière de responsabilité. Dans ce contexte, **les entités sont encouragées à envisager d'inclure les risques liés à l'aménagement des modalités de travail dans leurs processus de gestion des risques organisationnels et dans leurs inventaires des risques.**

Absence de prise en compte globale de la gestion de l'aménagement des modalités de travail par les fonctions de contrôle

142. **Une occasion d'instaurer un contrôle plus général de la gestion de l'aménagement des modalités de travail.** L'administration de l'aménagement des modalités de travail et la mise en application des politiques en la matière ne font pas encore l'objet d'audits dans les entités des Nations Unies. D'après les réponses au questionnaire du CCI, seuls certains éléments de l'aménagement des modalités de travail sont examinés dans des missions de contrôle portant sur d'autres sujets, tels que la parité femmes-hommes, la cybersécurité, les outils et systèmes informatiques, la gestion souple de l'espace de travail, et la gestion de la crise de la COVID-19. Selon les entités, une des raisons pour lesquelles l'aménagement des modalités de travail n'a fait l'objet d'aucun audit spécifique à ce jour est que les bureaux de contrôle ne le considéraient pas comme une cause de risque importante, étant donné sa faible utilisation avant la pandémie. Toutefois, les entretiens avec les directeurs des ressources humaines et plusieurs représentants des bureaux de contrôle interne confirment qu'il faudrait accorder plus d'attention à la gestion de l'aménagement des modalités de travail, compte tenu de l'évolution en faveur de la flexibilité du travail et de l'importance accrue que la direction et les organes délibérants et directeurs accordent à la flexibilité. Plusieurs entités ont indiqué qu'après une certaine période de mise en application des politiques récemment révisées en la matière, les services de contrôle accorderaient un degré de priorité plus élevé aux audits et autres examens de la gestion de l'aménagement des modalités de travail. **L'Inspecteur suggère que les bureaux de contrôle examinent l'importance accordée à l'aménagement des modalités de travail dans leurs activités d'audit et lui accordent un degré de priorité plus élevé afin de procéder à des vérifications plus constantes et plus complètes, conformément à leurs mandats et à leurs méthodes.**

VI. Optimisation des effets positifs de l'aménagement des modalités de travail

A. Sécurité et santé au travail

143. **Le cadre de travail à distance peut ne pas répondre aux normes de sécurité et de santé au travail des lieux de travail traditionnels.** L'aménagement des modalités de travail favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le bien-être du personnel mais certaines options de travail à distance peuvent générer des risques de sécurité et de santé au travail. Les deux risques les plus souvent mentionnés lors des entretiens par les fonctionnaires des entités participantes sont les risques ergonomiques et les risques psychosociaux. Des règles strictes et des dispositions obligatoires garantissent la sécurité et la santé au travail dans les locaux et bureaux de la plupart des entités. Il faudrait veiller à ce que les normes de sécurité et de santé requises et applicables soient également respectées dans le cadre du travail à distance.

144. **La plupart des politiques d'aménagement des modalités de travail contiennent des dispositions sur la sécurité et la santé au travail, qui imposent au personnel travaillant à domicile ou ailleurs de maintenir un environnement de travail ergonomique et sûr.** Pour prendre en compte et atténuer les risques supplémentaires touchant la sécurité et la santé au travail, les politiques d'aménagement des modalités de travail contiennent des dispositions imposant au personnel de respecter toutes les normes de base en matière de sûreté et de sécurité. La plupart des politiques d'aménagement des modalités de travail (25 sur 28) confient au personnel concerné la responsabilité de mettre en place et de maintenir un environnement de travail adéquat et sûr à domicile ou au lieu de travail à distance. De nombreuses politiques contiennent également des dispositions détaillées sur la responsabilité qui incombe au personnel de maintenir un environnement sûr à domicile ou au lieu de travail à distance, et plusieurs comportent une liste de contrôle exhaustive à cette fin.

145. **Clauses supplémentaires sur la sécurité et la santé au travail, notamment pour le travail à distance hors du lieu d'affectation.** Les politiques d'aménagement des modalités de travail contiennent généralement des clauses sur d'autres aspects de la flexibilité du travail, notamment le travail à distance hors du lieu d'affectation, tels que l'assurance médicale, l'indemnisation en cas d'accident, de maladie ou de décès et l'évacuation médicale. Les politiques de certaines entités ayant du personnel dans des lieux d'affectation et des environnements opérationnels difficiles et à haut risque contiennent des dispositions supplémentaires interdisant le travail à distance à partir d'un lieu d'affectation famille non autorisée, exigeant une habilitation de sécurité et obligeant le membre du personnel à fournir l'adresse du lieu de travail à distance, destinées à renforcer la sûreté et la sécurité du personnel travaillant dans ces lieux d'affectation. Ces dispositions visent à garantir que le personnel travaillant à distance respecte les normes et prescriptions en matière de sécurité et de santé au travail. Cependant, elles disposent aussi que l'entité ne doit pas supporter de coûts ni de charges supplémentaires découlant de l'utilisation de modalités de travail aménagées, notamment du travail à distance.

146. **Assurance médicale et évacuation médicale.** En principe, les membres du personnel qui travaillent à distance continuent à bénéficier d'une assurance médicale payée par l'entité. Toutefois, certains ajustements peuvent s'avérer nécessaires en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation. Puisque l'assurance médicale est déterminée en fonction du lieu d'affectation officiel du membre du personnel et non de son lieu de travail à distance, il lui est conseillé de discuter de l'incidence du travail à distance hors du lieu d'affectation avec son assureur, la section locale d'assurance maladie ou le bureau local des ressources humaines⁸⁵. Les fonctionnaires qui travaillent à distance hors du lieu d'affectation peuvent ne pas bénéficier de l'évacuation médicale. Par exemple, dans sa politique (par 36.1 et 36.2), l'UNICEF conseille aux membres du personnel de discuter de l'incidence du travail à distance hors du lieu d'affectation avec leurs partenaires ressources humaines ou leur

⁸⁵ Voir par exemple la circulaire ST/IC/2019/15.

assureur et d'envisager une assurance complémentaire appropriée, si c'est souhaitable. La politique dispose en outre que les membres du personnel qui travaillent à distance hors du lieu d'affectation ne sont pas couverts par les mécanismes d'évacuation médicale et sont encouragés à envisager une couverture d'assurance complémentaire appropriée.

147. **Indemnisation en cas de maladie, de blessure ou de décès.** Il incombe au fonctionnaire (ou à son survivant) d'établir le lien de causalité direct entre l'accident, la maladie ou le décès, selon le cas, et l'exercice de ses fonctions officielles. Les dispositions de certaines entités prévoient que seuls les accidents survenus pendant les heures de travail aux lieux de travail enregistrés sont couverts. Les membres du personnel sont tenus de signer des clauses de non-responsabilité en ce sens (voir, par exemple, la politique d'ONUSIDA).

148. **Non-admissibilité du travail à distance dans un lieu d'affectation famille non autorisée ou à prime de danger.** Le travail à distance dans certains lieux d'affectation famille non autorisée ou à prime de danger peut présenter des risques supplémentaires pour la sûreté et la sécurité du fonctionnaire. C'est pourquoi certaines politiques contiennent des clauses interdisant au personnel de travailler à distance dans ces lieux d'affectation, à l'exception des agents recrutés sur le plan national citoyens du pays hôte. Par exemple, l'UNICEF précise dans sa politique que pour des raisons de santé et de sécurité au travail et de sécurité du personnel, le travail à distance à partir d'un lieu d'affectation famille non autorisée ou à prime de danger n'est pas autorisé, sauf pour les agents recrutés sur le plan national citoyens du pays où se trouve le lieu d'affectation. Les membres de la famille ne peuvent pas accompagner le membre du personnel travaillant à distance dans un lieu d'affectation famille non autorisée, quelle que soit leur nationalité, sauf approbation exceptionnelle du Secrétaire général adjoint à la sécurité et à la sûreté (par. 37).

149. **Orientations et réunions d'information supplémentaires.** Aux fins de l'application des clauses et dispositions pertinentes des politiques d'aménagement des modalités de travail, plusieurs entités (par exemple, l'ITC, l'UIT et l'OMPI) ont élaboré et publié des lignes directrices supplémentaires, des listes de contrôle, des questions fréquemment posées et des codes de conduite détaillant les prescriptions auxquelles les travailleurs à distance doivent se conformer, notamment en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation. Plusieurs entités, dont l'UNOPS, ONU-Femmes et l'OMS, ont également élaboré des exposés et des séances d'information à l'intention du personnel et des cadres afin de les aider à mieux comprendre les incidences du travail à distance sur la santé et la sécurité au travail, et les dispositions correspondantes des politiques d'aménagement des modalités de travail. Par exemple, l'UNOPS a fourni au personnel des séances de formation et de sensibilisation sur l'ergonomie et le travail sûr à domicile, l'OMS a organisé des séminaires, des présentations et des consultations individuelles sur le respect des prescriptions de sécurité et de santé au travail, et ONU-Femmes indique au personnel comment aménager un bureau à domicile. Le programme ergonomique du service médical du PAM produit et dispense une formation à distance assistée par vidéo sur l'installation de chaises ergonomiques livrées par le bureau au domicile des membres du personnel. En outre, certaines politiques contiennent des dispositions selon lesquelles le personnel peut consulter le bureau des ressources humaines, le service médical ou le conseiller du personnel et leur demander conseil sur les points susmentionnés.

150. **Améliorer les politiques d'aménagement des modalités de travail en y intégrant des dispositions sur la sécurité et la santé au travail.** Compte tenu de l'augmentation prévue du nombre de fonctionnaires travaillant à distance après la pandémie, notamment ailleurs qu'au lieu d'affectation, une plus grande attention doit être accordée aux risques de sécurité et de santé au travail auxquels ils s'exposent et aux charges supplémentaires qui peuvent en résulter pour l'entité. **L'Inspecteur suggère aux entités qui ne l'ont pas encore fait d'inclure des dispositions sur la sécurité et la santé au travail dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail.** Les entités devraient élaborer et publier des orientations supplémentaires et des questions fréquemment posées, et organiser des séances d'information et des présentations à l'intention du personnel et des cadres, dans la mesure du possible. Elles aideraient ainsi les cadres et le personnel à mieux comprendre les risques de santé et de sécurité au travail qui peuvent découler de l'aménagement des modalités de travail, notamment le travail à distance, et à prendre les mesures nécessaires pour y faire face et les atténuer.

151. **Il incombe au membre du personnel de respecter les règles.** Pour ce qui est de l'application concrète, le respect des dispositions et des règles de sécurité et de santé au travail en cas d'utilisation de modalités de travail aménagées incombe au membre du personnel. Cette responsabilité tient au caractère volontaire de l'aménagement des modalités de travail ; ceux qui souhaitent bénéficier de l'aménagement doivent prendre les mesures nécessaires pour respecter les normes de l'entité en matière de sécurité et de santé au travail. Conformément aux principes directeurs de l'aménagement des modalités de travail, aucun coût supplémentaire ne peut être supporté par l'entité ; tout coût supplémentaire est à la charge du fonctionnaire qui demande l'aménagement. Les entités peuvent aider les fonctionnaires à respecter les mesures de sécurité et de santé au travail dans le cadre du travail à distance en prévoyant des clauses spécifiques dans les politiques, en ajoutant des orientations et des listes de contrôle aux demandes et aux accords, et en fournissant des conseils d'experts des ressources humaines et des services médicaux.

152. **Il faut améliorer le contrôle.** Il n'y a pas de contrôle ou d'évaluation systématique de la conformité dans les entités, hormis la responsabilité normale dans le cadre des attributions du cadre hiérarchique ou superviseur. Compte tenu du nombre croissant de fonctionnaires qui utilisent des modalités de travail aménagées, en particulier le travail à distance, notamment ailleurs qu'au lieu d'affectation, il faut en faire davantage pour contrôler le respect des politiques et des règles et atténuer les risques de sécurité et de santé au travail, le cas échéant. Un tel contrôle servira également à prévenir toute action en responsabilité contre l'entité.

153. **Veiller à ce que le personnel travaillant à distance respecte les normes et prescriptions en matière de sécurité et de santé au travail.** La prise en compte de l'aménagement des modalités de travail dans les orientations générales sur la santé et la sécurité au travail peut améliorer le suivi. Plusieurs entités (par exemple, le PAM et l'UNESCO) s'emploient à inclure les questions liées à l'aménagement des modalités de travail, notamment au travail à distance, dans leurs orientations générales sur la sécurité et la santé au travail. Par exemple, le PAM a élaboré des lignes directrices de haut niveau sur la sécurité à domicile et l'ergonomie dans le cadre du travail à distance et sensibilisé le personnel à la nécessité de signaler les incidents survenant en travail à distance, dans le cadre de la formation en cours sur la sécurité et la santé au travail dispensée au personnel par le réseau de coordonnateurs. Des orientations générales détaillées seront incluses dans le plan de travail pour 2024, dans le cadre de la mise en œuvre du système de gestion de la santé et de la sécurité au travail. L'UNESCO a indiqué que les questions de sécurité et de santé au travail liées à l'aménagement des modalités de travail seraient examinées dans le cadre de la politique de santé et de sécurité au travail qui sera élaborée durant la période 2022-2023. **Pour que le personnel travaillant à distance respecte les normes et prescriptions de sécurité et de santé au travail, les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient inclure les prescriptions de sécurité et de santé au travail liées à l'aménagement des modalités de travail dans leurs orientations générales sur la sécurité et la santé au travail, et contrôler et évaluer en permanence dans quelle mesure elles sont appliquées et respectées.**

B. Empreinte écologique et gestion souple de l'espace de travail

Évaluer l'appui potentiel de l'aménagement des modalités de travail à la durabilité environnementale

154. **L'aménagement des modalités de travail pourrait réduire l'empreinte écologique des entités.** L'aménagement des modalités de travail pourrait réduire l'empreinte écologique des entités et contribuer à la réalisation des objectifs de durabilité environnementale et de préparation aux changements climatiques énoncés dans la Stratégie de gestion de la durabilité dans le système des Nations Unies (2020-2030)⁸⁶. De nombreuses entités participantes (OACI, OIT, CCI, UIT, ONUSIDA, PNUE, UNESCO, ONU-Habitat, HCR, UNICEF, ONUDI, UNOPS, ONU-Femmes, OMT, UPU, OMPI et OMM) sont de cet avis et ont indiqué dans leurs réponses au questionnaire du CCI que l'aménagement des modalités de travail pourrait contribuer à leur objectif de durabilité environnementale. Le travail à distance

⁸⁶ CEB/2019/1/Add.1.

et les formules de travail hybrides, notamment, peuvent avoir une incidence positive. Plusieurs entités (FAO, OMI, PAM et OMS) ont noté que cet aspect de l'aménagement des modalités de travail n'avait pas encore été évalué. Certaines entités (par exemple, la FAO et le PNUE) ont indiqué qu'elles prévoyaient d'examiner la question, étant donné que les modalités de travail aménagées, en particulier le travail à distance, sont de plus en plus utilisées et que cette tendance devrait se maintenir. La plupart des entités estiment que les éléments qui permettront d'obtenir les avantages escomptés de l'aménagement des modalités de travail en matière de durabilité environnementale sont le travail à distance, les formules de travail hybrides, la numérisation, la dématérialisation de la documentation, la signature électronique, l'augmentation des capacités de tenir des réunions hybrides et la gestion souple de l'espace de travail. **Étant donné que les modalités de travail aménagées, notamment le travail à distance, et l'augmentation prévue de leur utilisation peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de la Stratégie de gestion de la durabilité dans le système des Nations Unies (2020-2030), les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure des dispositions sur l'aménagement des modalités de travail dans les mesures visant à atteindre la durabilité environnementale dans le domaine de la gestion, conformément à la Stratégie.**

155. **Quantifier l'effet de l'aménagement des modalités de travail sur l'environnement.** Plusieurs entités ont fait état du manque d'éléments probants et de méthodes pour évaluer et quantifier l'effet de l'aménagement des modalités de travail sur la durabilité environnementale. Par exemple, le PAM a noté qu'en ce qui concerne l'empreinte écologique globale, la réduction des émissions de gaz à effet de serre résultant de la diminution du nombre de personnes se rendant chaque jour au bureau n'avait pas été calculée, pas plus que l'utilisation accrue de chauffage, de climatisation et d'électricité par le personnel travaillant à domicile. En outre, d'un point de vue global, il faudrait une analyse approfondie pour déterminer si l'évolution éventuelle des émissions de dioxyde de carbone (CO₂) des installations des lieux d'affectation hors siège peut être directement attribuée à l'aménagement des modalités de travail ou si elle résulte d'autres facteurs. Si l'aménagement des modalités de travail permettait de fermer totalement des installations pendant certaines périodes, l'empreinte carbone de l'entité pourrait être réduite, mais, comme indiqué ci-dessus, il se peut que les émissions soient simplement « déplacées » des bureaux vers les résidences privées. L'aménagement des modalités de travail pourrait également conduire à une diminution ou à un « déplacement » de la production de déchets et de la consommation d'eau. En outre, on ne sait pas au juste si les émissions de CO₂ dues aux déplacements aériens augmentent si davantage de personnel travaille à distance. Le PNUE a indiqué qu'il étudiait des moyens de comptabiliser les émissions de CO₂ et d'autres entités (par exemple, l'UNOPS) pourraient adopter cette méthodologie lorsqu'elle sera disponible. **L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des entités participantes, notamment les organisations à vocation environnementale, à continuer de rechercher des méthodes pour quantifier l'effet combiné de l'aménagement des modalités de travail et de la mise en œuvre d'initiatives de gestion souple de l'espace de travail.**

Complémentarité entre aménagement des modalités de travail et gestion souple de l'espace de travail

156. **Stratégiquement coordonnés, l'aménagement des modalités de travail et la gestion souple de l'espace de travail peuvent présenter des avantages complémentaires.** D'après les réponses au questionnaire du CCI, sept entités (FAO, UIT, UNESCO, HCR, ONUDI, Secrétariat de l'ONU et ONU-Femmes) estiment qu'une gestion souple de l'espace de travail, notamment le partage et la non-attribution de bureaux, et l'utilisation accrue du travail à distance pourraient générer ensemble des économies et une utilisation plus efficace des espaces de travail. Ainsi, la FAO a noté que pendant la pandémie de COVID-19, son siège à Rome avait réalisé environ 680 000 euros d'économies en frais de nettoyage, d'entretien, d'électricité, de gaz et d'eau. De même, le Secrétariat de l'ONU a indiqué que la non-attribution des bureaux aux étages à gestion souple de l'espace de travail et l'augmentation du travail à distance pouvaient ensemble réduire les besoins en locaux à usage de bureaux. Une réduction des charges immobilières serait possible si l'on augmentait le taux de partage des bureaux, une partie du personnel d'un étage donné travaillant à distance chaque jour de la semaine, étant entendu que le personnel travaillerait de manière flexible à

des postes de travail non attribués. Trois entités (OIT, OMI et OMPI) n'ont pas encore examiné la question et trois autres (ITC, FNUAP et PAM) ont indiqué qu'elles l'examinaient. Le PAM a effectué une première analyse du coût immobilier de ses installations afin de déterminer les avantages du travail hybride. Une économie estimée à environ 6 millions de dollars a été calculée pendant la phase pilote de travail hybride, portant sur la location, les services d'utilité publique et l'entretien. L'étude pilote concernait principalement le siège, à Rome, mais des économies étaient prévues dans certains lieux d'affectation hors siège en raison d'une réduction de leur empreinte. Toutefois, de nombreuses entités ne pouvaient pas encore quantifier les économies potentielles à ce stade. Il convient de noter que même si l'aménagement des modalités de travail et la gestion souple de l'espace de travail ne dépendent pas l'un de l'autre, ils peuvent apporter des avantages complémentaires lorsqu'ils sont stratégiquement coordonnés. Leur niveau d'intégration doit donc être optimisé. **Les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure l'aménagement des modalités de travail dans leurs stratégies de gestion souple de l'espace de travail et dans les initiatives similaires. Elles devraient aussi élaborer une méthode d'évaluation des avantages complémentaires et des économies qu'elles pourraient réaliser.** Cette approche est appuyée par l'Assemblée générale, qui a décidé que l'aménagement des modalités de travail devrait faire partie intégrante de toutes les stratégies de gestion souple de l'espace de travail⁸⁷.

⁸⁷ A/76/669, par. 19 e).

VII. Coopération entre les entités

157. **Avant la pandémie, peu de tentatives ont été faites pour traiter directement de l'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble des entités.** Avant la pandémie de COVID-19, peu de tentatives avaient été faites pour traiter directement de l'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble des entités. Les avantages potentiels de l'aménagement des modalités de travail et la nécessité de l'intégrer au fonctionnement général ont été mentionnés surtout dans les comptes rendus de certaines réunions, tandis que dans certains documents, le Réseau ressources humaines du CCS a insisté sur les initiatives en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et du bien-être du personnel dans l'ensemble du système des Nations Unies⁸⁸. Considéré comme un outil puissant pour promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'aménagement des modalités de travail a été intégré à plusieurs initiatives du régime commun, notamment la stratégie du Secrétaire général sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies (octobre 2017)⁸⁹ et les lignes directrices pour la création d'un environnement porteur dans le système des Nations Unies (2019)⁹⁰. Alors que les rapports biennaux du Secrétaire général sur l'amélioration de la situation des femmes dans le système des Nations Unies ont régulièrement souligné le rôle positif de l'aménagement des modalités de travail, il est intéressant de noter que la Stratégie du système des Nations Unies sur l'avenir du travail (mai 2019)⁹¹ est restée muette sur l'aménagement des modalités de travail et les nouvelles façons de travailler.

158. **La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, premier document portant sur l'aménagement des modalités de travail dans l'ensemble des entités.** Au début de la pandémie de COVID-19, l'équipe spéciale du CCS chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies, créée en 2019⁹², a réorienté ses travaux sur une conception plus large du travail à distance appuyée par des arrangements contractuels souples et des technologies habilitantes⁹³. Cette réorientation a abouti à la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail et à plusieurs autres documents pertinents dans ce domaine, notamment les engagements des hauts responsables pour l'avenir du travail dans le système des Nations Unies⁹⁴ et les lignes directrices types des Nations Unies sur le droit à la déconnexion, qui ont été approuvés par le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS⁹⁵. La Politique type codifie notamment la plupart des principes communs de travail à distance du système des Nations Unies qui avaient été énoncés dans le rapport intérimaire 2020 de l'équipe spéciale du CCS chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies⁹⁶. La Politique type vise également à mieux équilibrer les points de vue des employeurs et des employés sur la gestion souple de l'espace de travail. Elle traite de diverses options de flexibilité du travail, énonce plusieurs principes de haut niveau et définit un cadre harmonisé que les entités des Nations Unies peuvent utiliser aux fins de l'aménagement des modalités de travail.

159. **La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail semble répondre au besoin principal des entités en matière d'orientations à l'échelle du système.** La plupart des entités ont dit apprécier que la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail fournisse des orientations de haut niveau et des principes fondamentaux sur l'aménagement des modalités de travail, qu'elle ne soit pas trop prescriptive et qu'elle permette une certaine souplesse d'application, tenant dûment compte des besoins, des priorités et des spécificités de chacune (voir par. 6). Quelques entités ont fait observer que la Politique type apportait la bonne mesure d'orientations et de souplesse, et que des orientations générales plus détaillées à l'échelle du système nuiraient probablement

⁸⁸ Voir, par exemple, CEB/2008/HLCM/HR/11.

⁸⁹ Voir www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf.

⁹⁰ Voir <https://digitallibrary.un.org/record/3799577?ln=en>.

⁹¹ CEB/2019/1/Add.2.

⁹² Voir CEB/2019/5.

⁹³ CEB/2020/HLCM/13, par. 4.

⁹⁴ CEB/2021/HLCM/6/Add.2/Rev.1.

⁹⁵ CEB/2022/HLCM/5/Add.2.

⁹⁶ CEB/2020/HLCM/13.

à la souplesse en imposant une approche centralisée qui pourrait être restrictive et ne pas tenir compte des conditions spécifiques de chaque entité et de chaque personne. Illustrant ce point de vue, une entité a indiqué que lorsqu'il s'agit de présence minimale au bureau, même dans chaque lieu d'affectation, chacun voulait pouvoir appliquer la Politique type de la manière la plus adaptée à ses besoins. Quelques autres entités ont souligné que la Politique type était utile mais trop générique et imprécise et qu'il fallait des orientations opérationnelles supplémentaires pour appuyer une mise en application cohérente dans toute l'entité. Une entité a indiqué qu'il ne serait pas possible de mettre en application la formule de travail à temps partiel envisagée dans la Politique type car cette possibilité ne figurait pas dans les politiques d'aménagement des modalités de travail de plus d'une douzaine d'entités.

160. La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, un point de référence utile. La plupart des entités ont mis à jour leurs politiques d'aménagement des modalités de travail après la publication de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail : 16 entités l'ont fait au cours de la période 2022-2023 et trois sont en train d'examiner et de réviser leur politique. La plupart des entités ont indiqué qu'elles utilisaient la Politique type comme une référence sur laquelle elles alignaient leurs politiques actualisées en ce qui concerne les principes fondamentaux, les options d'aménagement des modalités de travail, leurs conditions, le processus d'approbation et plusieurs autres questions connexes. Sept entités ont aligné, à des degrés divers, la définition de l'aménagement des modalités de travail sur la définition de la flexibilité du travail, comme dans la Politique type, mais n'ont pas modifié le titre de leur politique, comme c'était le cas dans la Politique type. Dans le même temps, les entités ont pris la liberté d'adapter les orientations destinées à l'ensemble du système à leurs besoins, priorités et particularités, approche encouragée par la Politique type et conforme à celle-ci. On peut donc considérer que la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail et les discussions la concernant ont contribué à l'harmonisation des politiques et des pratiques dans certains domaines. Néanmoins, les entités des Nations Unies n'ont toujours pas adopté d'approche cohérente à l'échelle du système sur certains points, notamment les dispositions concernant les modalités de travail à distance et leur application.

161. Des lignes directrices supplémentaires à l'échelle du système sont à envisager. Les entités ont apprécié le niveau d'orientation fourni par la Politique type mais la plupart ont dit qu'il serait nécessaire et potentiellement bénéfique de disposer de lignes directrices plus détaillées à l'échelle du système, sur certaines questions liées à l'aménagement des modalités de travail. Ainsi, une entité a souligné qu'elle aimerait recevoir des orientations supplémentaires sur le travail hybride, le besoin de déconnexion, les limites du travail et l'harmonie entre vie professionnelle et vie privée relativement à l'aménagement des modalités de travail. Une autre entité a indiqué qu'il serait utile de disposer de lignes directrices spécifiques sur les critères d'évaluation de l'aménagement des modalités de travail et la manière d'utiliser de telles mesures. Il pourrait s'agir d'exemples sur la manière de contrôler et de mesurer l'incidence sur le bien-être du personnel (par exemple, sur la maladie ou la rétention), l'impact sur l'environnement et d'autres éléments tels que l'utilisation des locaux à usage de bureaux et les économies possibles. En outre, il devrait y avoir un accord ou un cadre concernant les fonctions qui se prêtent ou non au télétravail, et certaines entités pourraient tirer profit d'un répertoire de bonnes pratiques pour rationaliser la mise en application opérationnelle de l'aménagement des modalités de travail.

162. Forte demande de cohérence du système dans la mise en application du travail à distance hors du lieu d'affectation. Le besoin d'orientations supplémentaires le plus fréquemment exprimé concerne la mise en application du travail à distance hors du lieu d'affectation. Les politiques des entités diffèrent considérablement en ce qui concerne les conditions et la durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation, le moment où il faut adapter les avantages et prestations et l'ampleur de l'adaptation en cas de dépassement de la durée maximale établie. Certaines entités (par exemple, le HCR et le Secrétariat de l'ONU) adaptent les avantages et prestations liés à la présence du personnel au lieu d'affectation dès le premier jour où le travail à distance hors du lieu d'affectation dépasse la durée maximale fixée dans l'accord, alors que d'autres ne les adaptent qu'après un certain temps de dépassement. Par exemple, le PAM adapte les avantages et prestations du personnel travaillant à distance après quatre-vingt-dix jours civils, week-ends, jours fériés officiels et jours de congé compris, précédant et suivant immédiatement la période de travail à distance

hors du lieu d'affectation ou tombant dans la durée approuvée (voir tableau 22). En outre, le PAM et plusieurs autres organisations font une distinction selon la catégorie de personnel, de sorte que des règles différentes s'appliquent aux fonctionnaires et aux non-fonctionnaires. Il existe également des variations d'une entité à l'autre pour ce qui est de l'ajustement des différents avantages et prestations, tels que l'indemnité pour frais d'études et l'allocation-logement (voir annexe X). Certaines solutions spécifiques dans ce domaine ont été étudiées dans le cadre de l'élaboration de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail ; les discussions ne se sont cependant pas poursuivies car il s'agissait d'un document de haut niveau. La Politique type ne précise donc pas la durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation ni les effets d'un dépassement de la durée maximale établie sur la rémunération, les avantages et les indemnités. En ce qui concerne la rémunération, les avantages et les indemnités, la Politique type ne mentionne que les principaux principes applicables au personnel recruté aux plans international et local et fournit quelques orientations générales⁹⁷. Ce manque de spécificité a amené les entités à rechercher leur propre façon de procéder car leur direction n'a pas pu se référer à des orientations cohérentes ou à des exemples de bonnes pratiques. La plupart des entités ont indiqué qu'il serait très utile que des lignes directrices plus détaillées sur ces questions à l'échelle du système complètent la politique type. **L'Inspecteur souligne la nécessité d'une consultation étroite avec la Commission de la fonction publique internationale lors de l'élaboration des critères permettant de fixer la durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation et d'adapter les droits et les avantages en cas de dépassement de la durée maximale fixée, aux fins d'une approche cohérente et commune.**

Tableau 22

Adaptation des avantages et prestations en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation au-delà de la durée maximale établie^a

<i>Dès le premier jour</i>	<i>Après deux mois</i>	<i>Après trois mois</i>	<i>Aucune disposition</i>
ITC CNUCED PNUÉ ONU-Habitat HCR ONU DC Secrétariat de l'ONU	FNUAP UNOPS (le 71 ^e jour de travail) UNRWA	OIT UNICEF PAM OMPI	OMI UIT PNUD ONUDI ONU-Femmes

Source : CCI, d'après les informations fournies par les entités participantes.

^a Il convient de noter qu'il existe des différences de structure des rémunérations entre les catégories et des différences de pratique entre les organisations : les adaptations peuvent concerner des avantages et prestations différents et intervenir à un moment différent pour les fonctionnaires et non-fonctionnaires, ou selon l'entité.

163. La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, document de haut niveau, laisse une place à la coordination entre entités. La Politique type laisse une place à la coordination entre entités. L'Inspecteur souligne la nécessité de poursuivre les discussions sur l'aménagement des modalités de travail et les questions connexes dans les instances compétentes, notamment le Comité de haut niveau sur la gestion, le Réseau ressources humaines et le groupe du répertoire des politiques de gestion des ressources humaines du CCS. Bien qu'il n'y ait pas de solution passe-partout et que les entités

⁹⁷ « L'ensemble des prestations dues au personnel recruté sur le plan international se fonde sur le principe Noblemaire et la composante indemnité de poste de leur rémunération est lié au coût de la vie au lieu d'affectation officiel. L'ensemble des prestations du personnel recruté sur le plan national se fonde sur le principe Flemming, c'est-à-dire qu'il est lié aux conditions d'emploi les plus favorables au lieu d'affectation officiel. Certains avantages et indemnités devront donc peut-être être adaptés pendant les périodes de travail à distance hors du lieu d'affectation, conformément au but et à l'intention de ces avantages et indemnités tels que définis par la CFPI. Les entités doivent faire preuve de souplesse en ce qui concerne les demandes de travail à distance hors des lieux d'affectation, sous réserve des nécessités du service, car il peut y avoir de nombreuses raisons pour lesquelles une personne peut faire une telle demande (CEB/2021/HLCM/10/Add.1, p. 6 et 7, notes explicatives).

aient tout à fait le droit d'adapter leurs politiques d'aménagement des modalités de travail à leurs besoins spécifiques, il y a de bonnes raisons d'améliorer la cohérence de l'action du système des Nations Unies en la matière, dans la mesure du possible. Les discussions en cours et à venir devraient porter sur les difficultés et les avantages attendus de l'aménagement des modalités de travail et viser l'élaboration de lignes directrices supplémentaires dans les domaines mentionnés dans le présent chapitre. La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail encourage les entités à s'efforcer, entre autres, d'adopter une manière commune d'envisager le travail à distance hors du lieu d'affectation⁹⁸.

164. L'application des recommandations suivantes devrait améliorer la coordination et l'harmonisation des pratiques en matière d'aménagement des modalités de travail, ainsi que l'efficacité de la gestion en la matière.

Recommandation 7

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait demander au Réseau ressources humaines du Conseil de créer un groupe de travail chargé d'élaborer, d'ici à la fin de 2026, des critères harmonisés pour la définition de la durée maximale du travail à distance du hors lieu d'affectation et pour l'ajustement des avantages et prestations en cas de recours à cette modalité au-delà de la durée maximale fixée, en vue de parvenir à une cohérence dans l'ensemble du système.

Recommandation 8

L'Assemblée générale devrait examiner, au plus tard à sa quatre-vingt-deuxième session, les propositions du Secrétaire général concernant des critères harmonisés, dans le cadre actuel du régime commun des Nations Unies, pour la définition de la durée maximale du travail à distance hors lieu d'affectation et pour l'ajustement des avantages et prestations en cas de dépassement de cette limite.

165. **Un examen périodique volontaire de la mise en application de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail serait bénéfique pour les entités participantes.** La Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail traite de l'aménagement des modalités de travail. Elle peut contribuer à renforcer l'efficacité du système des Nations Unies au moyen de nouvelles capacités qui favorisent l'agilité, l'intégration et la cohésion dans l'ensemble du système, comme le Secrétaire général le préconise dans son rapport de 2021 intitulé « Notre Programme commun »⁹⁹. L'Inspecteur estime qu'outre les travaux en cours du Réseau ressources humaines et de son groupe du répertoire des politiques de gestion des ressources humaines, la présentation volontaire de rapports périodiques au Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, portant sur l'application de la Politique type et, dans ce contexte, un échange sur les données d'expérience, les difficultés, les réalisations et les bonnes pratiques innovantes concernant diverses questions relatives à la flexibilité du travail et à l'avenir du travail serviraient les entités des Nations Unies, la coopération interinstitutions et la cohérence à l'échelle du système en ce qui concerne l'aménagement des modalités de travail et les nouvelles façons de travailler. En outre, l'établissement de rapports périodiques volontaires adressés directement au Comité de haut niveau sur la gestion du CCS apporterait davantage de transparence et de dynamique dans l'application de la Politique type dans l'ensemble des entités des Nations Unies. Les fonctionnaires de la plupart des entités participantes interrogés dans le cadre de la présente étude ont considéré qu'un mécanisme d'établissement volontaire de rapports serait utile pour évaluer l'application de la Politique type et ses effets. Certains ont souligné qu'un ensemble de paramètres définis pour l'établissement de ces rapports augmenterait la valeur d'un tel exercice à l'échelle du système.

⁹⁸ CEB/2021/HLCM/10/Add.1, p. 6 et 7, notes explicatives.

⁹⁹ CEB/2021/5, par. 24.

166. L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la transparence et la responsabilité concernant l'application de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail.

Recommandation 9

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait demander au Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil d'envisager de demander aux entités participantes de présenter à compter de 2026 des rapports périodiques volontaires, idéalement tous les trois ans, sur la mise en application de la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, afin d'en maximiser les avantages et de promouvoir la cohérence dans l'ensemble du système, notamment en partageant les données d'expérience, les difficultés, les réalisations et les bonnes pratiques innovantes en la matière.

VIII. Aménagement des modalités de travail et nouvelles façons de travailler dans la « nouvelle normalité »

167. **La « nouvelle normalité » marque la rupture avec les anciennes façons de travailler.** La pandémie de COVID-19 a créé une « nouvelle normalité » dont la forme et la teneur découlent des stratégies de l'ensemble des entités des Nations Unies et des diverses initiatives qu'elles entreprennent pour faire évoluer l'espace de travail. En chargeant l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies d'examiner dans les meilleurs délais les « éléments d'une conception plus large du travail à distance appuyée par des arrangements contractuels souples et des technologies habilitantes », le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a provoqué en 2020 une discussion sur les scénarios d'après-pandémie où l'aménagement des modalités de travail et le travail à distance sont considérés comme faisant partie de la « nouvelle normalité ». Deux tiers des entités qui dans le questionnaire du CCI ont exprimé leur point de vue sur l'aménagement des modalités de travail dans la « nouvelle normalité » et les avantages des nouvelles façons de travailler ont estimé qu'ils étaient généralement associés à une gestion plus souple de l'espace de travail favorisant l'harmonie entre vie professionnelle et vie privée, la productivité et la rentabilité, tout en encourageant l'égalité, la diversité et l'inclusion, et en répondant mieux aux exigences d'une main-d'œuvre multigénérationnelle. Beaucoup considèrent que l'une des principales caractéristiques de la « nouvelle normalité » devrait être la généralisation des modalités de travail à distance. Plus précisément, 12 entités ont estimé qu'elle nécessitait des politiques révisées améliorant l'aménagement des modalités de travail (notamment des modalités de travail à distance avec une flexibilité accrue) et favorisant un environnement de travail hybride.

168. **Expérimenter des modèles de travail fondés sur une flexibilité potentiellement plus élevée.** D'après les réponses au questionnaire du CCI (question 5.3.3), près d'un tiers des entités participantes (FNUAP, UNICEF, ONUDI, ONU-Femmes, UPU, PAM et OMPI) ont saisi l'occasion de passer plus rapidement à de nouveaux modèles de travail opérationnels fondés sur une flexibilité potentiellement plus grande, une évolution déjà bien engagée avant la pandémie, comme l'indique le mandat 2019 de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies¹⁰⁰. Par exemple, l'UNICEF élabore actuellement une nouvelle politique contenant une nouvelle modalité selon laquelle certains titulaires de postes se prêtant au travail à distance à temps plein (sur la base d'une étude de faisabilité) peuvent choisir d'exercer leurs fonctions entièrement à distance. Le FNUAP a entamé des discussions sur les contrats « ailleurs », qui ne sont pas liés à un lieu d'affectation particulier. L'OMPI mène actuellement une expérience avec quatre membres du personnel qui ont été exceptionnellement autorisés à s'installer hors de leur lieu d'affectation officiel pendant un an et exercent leurs fonctions à distance pendant cette période. Elle n'exclut pas d'engager à l'avenir du personnel travaillant à domicile ou à distance, tout comme l'UPU, qui considère que certaines fonctions informatiques, linguistiques ou budgétaires pourraient être exercées entièrement à distance. L'ONUDI a indiqué qu'une évaluation future de sa nouvelle politique d'aménagement des modalités de travail pourrait inclure l'examen de nouveaux modèles opérationnels qui pourraient aboutir au travail à distance complet pour certains profils d'emploi. ONU-Femmes n'exclut pas non plus l'utilisation de contrats « à lieu indéterminé » dans la « nouvelle normalité », considérant qu'elle pourrait ainsi recruter plus loin et embaucher du personnel qualifié ou des femmes qui ne pourraient autrement se déplacer vers certains lieux d'affectation mais pourraient travailler depuis leur pays.

169. **Modèle de travail hybride du PAM.** Le PAM a expérimenté sa propre vision de la « nouvelle normalité », définie comme le passage à des modalités de travail souples et à des processus et systèmes opérationnels habilitants¹⁰¹. Le modèle hybride du PAM, mis à l'essai dans plusieurs bureaux depuis un certain temps, vise à combiner le travail au bureau et le travail à distance au lieu d'affectation. Il est conçu comme un arrangement dans le cadre duquel l'entité autorise les employés à travailler à domicile un certain nombre d'heures

¹⁰⁰ CEB/2020/HLCM/13, par. 1.

¹⁰¹ PAM, *New ways of working at WFP: hybrid working model pilot* (Nouvelles façons de travailler au PAM : essai d'un modèle de travail hybride), document de réflexion, version 1.2 (2021).

par semaine. Introduit dans le cadre d'un projet sur les « nouvelles façons de travailler » qui ne relève pas de la politique d'aménagement des modalités de travail mais peut être combiné avec un aménagement des modalités de travail, il a été testé sur certains emplois et certaines fonctions convenant à un modèle de travail hybride.

170. **Les « nouvelles façons de travailler », concept à la mode mais vaguement défini et interprété de diverses manières.** Les « anciennes façons de travailler » (où tous les membres du personnel travaillent ensemble dans le même bureau en même temps) ne disparaîtront pas mais la transition s'accélère vers de nouvelles façons de travailler fondées sur « une conception plus large du travail à distance », préconisée dans le mandat redéfini (2020)¹⁰² de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies. Cependant, l'objectif de ces évolutions est rendu imprécis par les notions et les modalités de gestion des ressources humaines introduits par de nombreuses entités mais insuffisamment expliqués ou trop vaguement définis. Souvent, des termes « fourre-tout » sont utilisés pour décrire des pratiques de flexibilité du travail recouvrant des formules hybrides et de travail à distance qui ne relèvent pas de l'aménagement des modalités de travail. Plusieurs politiques d'aménagement des modalités de travail, dont certaines promulguées entre 2021 et 2023 (à la date de rédaction du présent rapport), reflètent une conception qui dépasse parfois l'équilibre de l'entité individuelle et des « avantages mutuels » attendus qui sous-tendent leur objectif principal (réaliser l'équilibre entre ce qui est demandé au personnel au travail et la vie en dehors du bureau et trouver de nouveaux et meilleurs moyens de gérer efficacement les personnes, le temps, l'espace et les charges de travail)¹⁰³. L'aménagement des modalités de travail peut également être conçu comme un ensemble d'outils de gestion et de pratiques de changement organisationnel mais il ne peut être considéré comme une nouvelle façon de travailler ayant vocation à transformer les entités et le monde du travail. De même, la promotion de modalités contractuelles flexibles (« souples ») en tant que nouvelles façons de travailler « sous le couvert d'un aménagement des modalités de travail » est une préoccupation exprimée formellement par les représentants du personnel¹⁰⁴. Ces questions continueront de refaire surface jusqu'à ce que le système des Nations Unies adopte une définition commune des « nouvelles façons de travailler »¹⁰⁵.

171. **Définir de nouvelles façons de travailler.** En dehors des Nations Unies, les nouvelles façons de travailler sont de plus en plus souvent comprises ou définies comme des formes de travail qui permettent aux employés de choisir quand et où ils travaillent, en utilisant les technologies de l'information et de la communication pour être disponibles partout et à tout moment¹⁰⁶. Cette définition semble décrire la situation des employés du secteur privé qui travaillent sur les plateformes numériques ou dans l'économie à la tâche, dans laquelle les services tendent à être fournis au moyen de contrats à court terme par des vacataires et des contractuels. En ce qui concerne l'avenir du travail dans les entités des Nations Unies et la manière dont l'espace de travail pourrait être aménagé, il est important d'envisager le télétravail mais non le travail à distance à long terme, qui est une forme d'aménagement des modalités de travail prévue dans les documents d'orientation actuels des Nations Unies¹⁰⁷. **L'Inspecteur estime que dans le contexte des Nations Unies, les**

¹⁰² CEB/2020/HLCM/13, par. 4.

¹⁰³ ST/SGB/2019/3, p. 1.

¹⁰⁴ Lettre de l'Internationale des services publics au Secrétaire général, 13 octobre 2020.

¹⁰⁵ Il ne faut pas confondre les « nouvelles façons de travailler » avec le concept des Nations Unies, « Nouvelle façon de travailler », conçu en 2017, qui appelle un éventail diversifié d'acteurs humanitaires et de développement, notamment en dehors du système des Nations Unies, à collaborer en se fondant sur leurs avantages comparatifs pour atteindre des « résultats collectifs » qui réduisent les besoins, les risques et la vulnérabilité sur plusieurs années (voir www.un.org/jsc/content/new-way-working).

¹⁰⁶ R. Baane, P. Houtkamp et M. Knotter, « New ways of working unravelled: about bricks, bytes and behavior » (*Het nieuwe werken ontrafeld*), (Assen, Royaume des Pays-Bas, Koninklijke Van Gorcum BV, 2011).

¹⁰⁷ Le travail à distance n'englobe généralement pas les personnes qui travaillent sur plateforme ou à la tâche ; d'après la Convention (n° 177) de l'OIT sur le travail à domicile, 1996, un travailleur indépendant qui travaille principalement à domicile n'est pas un travailleur à distance mais un travailleur à domicile. Voir également OIT, « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après : guide pratique », juillet 2020.

nouvelles façons de travailler devraient être comprises comme des pratiques de travail qui combinent présence virtuelle et physique, et communications synchrones et asynchrones, appuyées par les TIC et fondées sur les exigences du service, destinées à accroître la flexibilité, l'autonomie, la performance au travail et l'harmonie entre le travail et la vie privée du personnel, ainsi qu'à optimiser la flexibilité fonctionnelle de l'organisation en fonction de l'évolution de ses besoins, dans le cadre d'une transformation plus large de l'espace de travail, de la main-d'œuvre et de l'organisation.

172. Le tableau 23 présente quelques nouvelles formes de travail flexible en vigueur, à l'essai ou considérées comme « l'avenir du travail » dans les entités participantes.

Tableau 23

Nouvelles façons de travailler dans le système des Nations Unies

<i>Modèles de travail hybrides fondés sur les principes de l'aménagement des modalités de travail</i>	<i>Modèles de travail hybrides fondés sur l'aménagement des modalités de travail, des modalités de travail exceptionnelles et des principes de travail à distance</i>	<i>Formules de travail plus souples</i>
<i>Demandeur</i>		<i>Modalités de travail</i>
Le travail à distance est demandé par le personnel	Le travail à distance est demandé par le personnel et l'entité ; certaines tâches sont effectuées dans le cadre de certains contrats effectués entièrement à distance	Les formules de travail se fondent sur les principes du travail sur site et du travail à distance ; il est prévu que certaines tâches sont effectuées sous contrats à distance
<i>Incidences pour le personnel des Nations Unies</i>		<i>Incidences sur le statut contractuel</i>
Les formules de travail hybrides ne sont pas obligatoires pour les fonctionnaires	Les formules de travail hybrides sont obligatoires pour certains membres du personnel	Les accords contractuels devront faire la distinction entre les modalités de travail en bureau ou à distance et les formules de travail mixtes ou hybrides, en fonction des nécessités de l'emploi et des contextes fonctionnels spécifiques. Les accords contractuels ou les conditions d'emploi peuvent devoir être adaptés pour le personnel travaillant entièrement à distance hors du lieu d'affectation.

Source : CCI.

173. **Les nouvelles formes de travail flexible peuvent être multiples.** Comme le montre le tableau 23, les formules de travail hybrides et les modèles de travail opérationnels à flexibilité accrue peuvent prendre de nombreuses formes et apporter davantage que l'augmentation de la productivité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme le souligne le document de réflexion d'une entité. Chaque entité a mis en œuvre ou à l'essai des formules de travail hybrides en fonction de son modèle de fonctionnement et de ses besoins réels. À ce propos, dans leurs réponses au questionnaire du CCI, quelques entités (par exemple, l'UNESCO) ont souligné qu'à ce stade, elles n'envisageaient pas le travail à distance complet pour certains profils d'emploi spécifiques ou qu'elles étaient sceptiques quant à ces possibilités car le travail à distance s'est avéré efficace pendant une période limitée et qu'à plus long terme, le mode de travail utilisé pendant la pandémie pourrait ne pas être viable en termes de réalisation des programmes. En outre, l'incidence du travail à distance prolongé à grande échelle sur la culture et les performances de l'entité est incertaine.

174. **Les nouvelles formes de flexibilité du travail peuvent nécessiter une réglementation supplémentaire.** Les formules de travail hybrides et en particulier les modèles de travail opérationnels à flexibilité accrue présentent leurs propres difficultés. Les entités devront tenir compte des questions qu'ils soulèvent avant d'introduire de nouvelles façons de travailler. Les lignes directrices existantes sur le travail hybride peuvent ne pas suffire et il faudra peut-être mettre en place des politiques institutionnelles qui précisent par exemple les fonctions qui se prêtent au travail hybride et à distance, le caractère obligatoire ou facultatif du travail hybride, les limites éventuelles concernant le lieu du travail à distance et les circonstances dans lesquelles les employés seront tenus d'être présents au lieu de travail. **L'Inspecteur suggère aux entités participantes d'étudier les avantages qu'il y aurait à adopter une politique autonome de travail hybride ou à inclure ses éléments essentiels dans une politique ad hoc sur la flexibilité du travail. En outre, elles devraient définir clairement les nouvelles façons de travailler, leur rôle et leur relation avec l'aménagement des modalités de travail dans le cadre d'une vision plus large énoncée dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines et dans les autres documents similaires.**

Annexe I

Vue d'ensemble de l'application des recommandations issues de l'examen de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies, effectué par le Corps commun d'inspection en 2012

La première étude du CCI sur l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies (JIU/NOTE/2012/4) contenait cinq recommandations. Selon le système de suivi en ligne du CCI, toutes les entités qui ont accepté les recommandations 1 et 3 ont renseigné une application complète (100 %) ; et le taux d'application indiqué pour la recommandation 2 est de 93,75 %.

Les taux d'acceptation des recommandations 4 et 5 sont « non disponibles ». Il convient de noter à cet égard que les recommandations 4 et 5 étaient adressées au CCS et non aux entités participantes. En octobre 2021, le CCS a approuvé la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, qui répond aux questions soulevées dans les recommandations 4 et 5.

<i>Recommandations du document JIU/NOTE/2012/4</i>	<i>Adressées aux entités participantes</i>	<i>Acceptées^a par les entités participantes</i>	<i>Acceptation (En %)</i>	<i>Appliquées par les entités participantes</i>	<i>En cours d'application par les organisations participantes</i>	<i>Application (acceptées/appliquées) (En %)</i>
Toutes les recommandations	38	23	60,53	22	1	95,65
1. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient sans délai cesser d'utiliser des systèmes de pointage pour contrôler l'aménagement des modalités de travail.	5	1	20	1	0	100
2. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient mettre en place, dans la limite des ressources existantes, des formations destinées aux cadres, sur la manière de gérer les employés bénéficiant d'un aménagement des modalités de travail dans une entité axée sur les résultats. Ces formations devraient être intégrées à la formation générale des cadres.	24	16	66,67	15	1	93,75
3. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui proposent un horaire flexible devraient éliminer sans délai la pratique consistant à permettre à de grands groupes de membres du personnel d'accumuler automatiquement des heures de travail en sus de la quantité hebdomadaire normale et de les échanger contre des jours de congé supplémentaires.	9	6	66,67	6	0	100

<i>Recommandations du document JIU/NOTE/2012/4</i>	<i>Adressées aux entités participantes</i>	<i>Acceptées^a par les entités participantes</i>	<i>Acceptation (En %)</i>	<i>Appliquées par les entités participantes</i>	<i>En cours d'application par les organisations participantes</i>	<i>Application (acceptées/appliquées) (En %)</i>
4. Le CCS, par l'intermédiaire de son Comité de haut niveau sur la gestion et du Réseau ressources humaines, devrait sans tarder convenir d'une définition et d'un terme pour la flexibilité des horaires de travail (par exemple, flexibilité horaire), et d'une définition et d'un terme pour la flexibilité du lieu de travail (par exemple, télétravail). Il devrait y avoir une compréhension commune de ce que sont ces aménagements.	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
5. Le CCS, par l'intermédiaire de son Comité de haut niveau sur la gestion et du Réseau ressources humaines, devrait promulguer sans délai deux politiques, une pour la flexibilité horaire et l'autre pour le télétravail.	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Source : Système de suivi en ligne du CCI (au 24 août 2023).

^a Les recommandations qui n'ont pas été enregistrées comme « acceptées » sont considérées comme « non pertinentes » ou encore en suspens.

Annexe II

Vue d'ensemble des possibilités d'aménagement des modalités de travail

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
Secrétariat de l'ONU ^b	Personnel fonctionnel Les non-fonctionnaires peuvent en bénéficier en fonction des conditions d'emploi		Oui	– 10 jours de travail en 9 jours – 5 jours de travail en 4 jours et demi (avec ajustement des horaires ou de la journée de travail)	– Jusqu'à 3 jours de travail par semaine (demi-journées ou journées entières), selon l'autorisation du supérieur hiérarchique – Plus de 3 jours de travail par semaine en cas de circonstances personnelles impérieuses	– Une durée appropriée ne dépassant pas 6 mois en cas de circonstances personnelles impérieuses – Dans des circonstances exceptionnelles, une période supplémentaire de trois mois peut être envisagée par le supérieur hiérarchique	Oui, pour le personnel fonctionnel – jusqu'à 6 heures par semaine, à rattraper au cours de la même semaine	
ITC	Personnel fonctionnel Les non-fonctionnaires peuvent en bénéficier en fonction des conditions d'emploi		Oui	– 10 jours de travail en 9 jours – 5 jours de travail en 4 jours et demi (avec ajustement des horaires ou de la journée de travail)	– Jusqu'à 3 jours de travail par semaine (demi-journées ou journées entières), selon l'autorisation du supérieur hiérarchique. – Plus de 3 jours de travail par semaine en cas de circonstances personnelles impérieuses	– Une durée appropriée ne dépassant pas 6 mois en cas de circonstances personnelles impérieuses – Dans des circonstances exceptionnelles, une période supplémentaire de trois mois peut être envisagée par le supérieur hiérarchique.	Oui, pour le personnel fonctionnel – jusqu'à 6 heures par semaine, à rattraper au cours de la même semaine	
ONUSIDA	Personnel fonctionnel	Oui, avec obligation de remplir une feuille de temps		– 10 jours de travail en 9 jours	– Il est possible de demander jusqu'à 12 mois en une fois. – Renouvelable sous plusieurs conditions, dont l'approbation du superviseur.	– Jusqu'à 30 jours consécutifs, avec l'approbation préalable obligatoire du responsable de la sûreté et de la sécurité d'ONUSIDA et l'autorisation de la Division de la gestion des ressources humaines ou des services d'appui. – Non renouvelable	Non	

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
CNUCED	Personnel fonctionnel	Comme le Secrétariat de l'ONU						
PNUD	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui		<p>Les options ci-après sont possibles sur approbation du supérieur hiérarchique :</p> <ul style="list-style-type: none"> – 10 jours de travail en 9 jours – 5 jours de travail en 4 jours et demi – Options 3 et 2 – Options 2 et 2 – Options 1 et 3 – Options 1,5 et 3 <p>Dans le cadre de ces options, le membre du personnel peut partir plus tôt certains jours et compenser en travaillant plus longtemps les autres jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Jusqu'à un an à temps plein sur un lieu de travail autre qu'au bureau (au lieu d'affectation ou hors de celui-ci) – Jusqu'à 2 jours par semaine dans le cadre d'un pacte de télétravail <p>Ces deux options nécessitent un accord formel de travail à distance d'une durée maximale d'un an entre le membre du personnel et le superviseur.</p>			
PNUE	Personnel fonctionnel L'admissibilité des non-fonctionnaires se limite aux Volontaires des Nations Unies	Comme le Secrétariat de l'ONU						

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options	
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation			
FNUAP	Personnel fonctionnel	Oui		– 10 jours de travail en 9 jours pour les agents des services généraux uniquement (le jour de repos doit être un vendredi ou un lundi)	Trois options disponibles avec l'approbation du supérieur hiérarchique : – Jusqu'à 3 jours de travail par semaine civile – 1 semaine complète en alternance – 2 semaines complètes en alternance	– Jusqu'à 60 jours de travail (continus ou cumulés) par année civile sur approbation du supérieur hiérarchique.	Non		
ONU-Habitat	Personnel fonctionnel	Comme le Secrétariat de l'ONU							
HCR	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui, deux options : horaire de travail décalé ou horaire variable, selon lesquelles il faut travailler le nombre total d'heures hebdomadaires et les heures essentielles chaque semaine, mais le nombre total d'heures quotidiennes peut varier d'un jour à l'autre	Oui, ou horaire variable	Le nombre d'heures et de jours de congé peuvent varier suivant un accord entre le personnel et le supérieur hiérarchique, avec un maximum de 11 heures de travail par jour et de 4 jours de congé accumulés par mois	Options : – Au début d'une affectation ou d'un engagement régulier ou temporaire – Dans le pays du lieu d'affectation Aucune restriction du nombre d'heures ou de jours ; sur autorisation du superviseur	Options : – Au début d'une affectation ou d'un engagement régulier ou temporaire – Hors du pays du lieu d'affectation pour 90 jours civils (continus ou cumulés) au plus par année civile, avec l'autorisation du superviseur – Une durée supérieure à 90 jours n'est possible qu'à titre exceptionnel avec l'accord préalable du Directeur de bureau régional, du Directeur de division ou du chef du centre de services	Non	Travail à temps partiel, notamment partage du travail, tel que convenu entre le personnel et les cadres	

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
UNICEF	Fonctionnaires et non-fonctionnaires ^d	Oui		– 10 jours de travail en 9 jours (variations possibles à discuter avec le superviseur)	– Certains jours de la semaine ou du mois – Formule mixte, telle que l'alternance de travail à distance et sur place	– Jusqu'à 90 jours de travail par an au total (comptés du 1 ^{er} avril au 31 mars) avec l'approbation du superviseur – Pour des périodes plus longues, comme une période continue de 91 jours de travail à une année civile au maximum, avec l'approbation du Directeur régional ou du Directeur de division	Non	– Emploi temporaire à temps partiel – Partage du travail – Congé de compensation spécial (uniquement pour le personnel recruté sur le plan local dans certains lieux d'affectation d'urgence)
ONU DC		Comme le Secrétariat de l'ONU						
UNOPS	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui		– 10 jours de travail en 9 jours – 5 jours de travail en 4 jours	– Télétravail informel jusqu'à 3 jours par semaine sans accord formel	– Travail à distance officiel avec congés annuels : 15 jours cumulés par année civile – Travail à distance officiel : 15 à 70 jours par année civile – Travail à distance officiel de longue durée : plus de 70 jours par année civile avec approbation obligatoire du chef de l'unité administrative	Non	– Partage du travail – Autres options possibles après discussion avec le Directeur du groupe des gens et des changements

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
UNRWA	Personnel recruté sur le plan international pour une durée indéterminée ou déterminée ou à titre temporaire, dont les administrateurs auxiliaires et les personnes en mobilité interorganisations				<ul style="list-style-type: none"> – Régime normal : jusqu'à 60 jours civils par an sur approbation du Directeur des ressources humaines – À titre exceptionnel : 61 à 180 jours civils par an sur approbation du Directeur des ressources humaines en consultation avec le Chef de cabinet 	<ul style="list-style-type: none"> – Régime normal : jusqu'à 60 jours civils par an sur approbation du Directeur des ressources humaines – À titre exceptionnel : 61 à 180 jours civils par an sur approbation du Directeur des ressources humaines en consultation avec le Chef de cabinet 		
ONU-Femmes	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Comme le PNUD						
PAM	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui, jusqu'à 12 mois maximum	Non	<ul style="list-style-type: none"> – Les heures hebdomadaires réglementaires peuvent être effectuées en moins de 10 jours ou 2 semaines – Horaire de travail comprimé spécial : compression des jours de travail sur 8 semaines au minimum pour gagner 5 jours de travail consécutifs à la fois 	<ul style="list-style-type: none"> – Travail à distance de courte durée : 90 jours civils consécutifs au plus – Télétravail intermittent alterné (par exemple, un ou deux jours par semaine ou plusieurs jours par mois) 	Travail à distance de longue durée : plus de 90 jours civils sur aménagement initialement approuvé pour 6 mois au plus avec possibilité de prolongation jusqu'à un an	Non	<ul style="list-style-type: none"> – Retraite progressive – Partage du travail (tous deux considérés comme variantes du travail à temps partiel)

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
FAO	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui		– Les heures hebdomadaires réglementaires peuvent être effectuées en moins de 10 jours ou 2 semaines	– Jusqu'à 2 jours par semaine – Travail à distance de longue durée au lieu d'affectation ou hors de celui-ci : de préférence pas plus de 3 mois	– Jusqu'à 4 semaines (20 jours de travail) par année civile – Travail à distance de longue durée au lieu d'affectation ou hors de celui-ci : de préférence pas plus de 3 mois	Non	– Retraite progressive – Partage du travail
AIEA	Personnel fonctionnel	Oui		Non	– Travail à domicile : normalement pas plus de 24 jours par année civile, approuvés par le superviseur au cas par cas – Le travail à domicile hors du lieu d'affectation peut être approuvé à titre exceptionnel, sur la base de circonstances personnelles impérieuses ou des besoins opérationnels		Non	
OACI		Oui	Non	Non	Jusqu'à 3 jours par semaine, sous réserve de l'approbation du responsable (premier notateur)	3 semaines cumulées ou consécutives par année civile, non renouvelables, sous réserve de l'approbation du responsable (premier notateur)	Non	
OIT	Personnel fonctionnel	Oui	Non	Heures cumulées pour une personne travaillant 40 heures par semaine : – 10 jours de travail en 9 jours – 5 jours de travail en 4 jours et demi	– 3 jours de travail maximum par semaine – Jusqu'à 10 jours de travail consécutifs par mois sur une période de 12 mois maximum	– 10 jours de travail consécutifs par mois avec un maximum de 30 jours de travail par année civile sans adaptation des avantages et prestations – Au maximum 63 jours de travail sur 12 mois avec l'accord du cadre responsable et l'approbation expresse du Directeur chargé du Développement des ressources humaines – Prolongation possible jusqu'à 63 jours supplémentaires en cas de circonstances graves et impérieuses	Cours de langues et activités de formation	– Heures cumulées – Soins médicaux et autres rendez-vous
OMI	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui	Oui	– 10 jours de travail en 9 jours – 5 jours de travail en 4 jours et demi	– Jusqu'à 3 jours par semaine	– Durée limitée non récurrente de 6 mois au plus – Prolongation exceptionnelle dans des « circonstances exceptionnelles », sur approbation du supérieur hiérarchique, de 3 mois au plus	Non	

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
UTI	Personnel fonctionnel	Oui	Oui		– 2 jours de travail maximum par semaine	Jusqu'à 10 jours par année civile	Oui	
UNESCO	Fonctionnaires et non-fonctionnaires		Oui		– Jusqu'à 2 jours par semaine	– Uniquement dans les limites de la distance domicile-travail – Distance supérieure à la distance domicile-travail, à titre exceptionnel, si des raisons impérieuses (par exemple, médicales) le justifient	Jusqu'à 6 heures par semaine à rattraper dans la même semaine	
ONUDI	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui, dans le cadre de l'horaire de travail décalé	Des heures de travail peuvent être accumulées « en positif » ou « en négatif » en travaillant plus ou moins d'heures au cours des périodes flexibles, sur la base d'une journée de travail standard de 8 heures (7,5 heures en été). Le solde positif ou négatif reporté d'un mois civil sur l'autre ne peut dépasser 16 heures de travail	– 10 jours de travail en 9 jours – 5 jours de travail en 4 jours et demi (cette option peut également être combinée avec un horaire de travail décalé)	Jusqu'à 3 jours de travail (demi-journées ou journées entières) par semaine	– Durée appropriée de 6 mois au plus – Possibilité de prolongation exceptionnelle de 3 mois au plus avec approbation du Directeur de la gestion des ressources humaines ou de son représentant	Jusqu'à 6 heures par semaine à rattraper au cours du même mois, sauf accord contraire entre le fonctionnaire et le cadre	
OMT	Fonctionnaires et non-fonctionnaires		Oui	Non	– Régime normal : jusqu'à 3 jours par semaine	– Occasionnellement : jusqu'à 30 jours de travail par année civile, avec possibilité de prolongation spéciale pour une période supplémentaire de 30 jours de travail par année civile	Non	

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
UPU	Fonctionnaires et non-fonctionnaires	Oui, à l'exception du personnel de classe P-5 ou de rang supérieur, qui peut prendre au maximum une journée ou deux demi-journées de congé par mois civil au lieu de l'horaire flexible		Oui, dans le cadre de l'horaire flexible	– Jusqu'à 2 jours (le nombre de jours de travail à distance dépend du rythme de travail du membre du personnel)	Circonstances exceptionnelles, telles que : – Déplacement professionnel – Déplacement privé pour raisons impérieuses et imprévues – Déplacement privé avec quarantaine obligatoire Durée non précisée	Non	
OMS	Personnel fonctionnel		Oui, pour 6 mois au moins et un an au plus ; prolongation possible sous réserve des nécessités du service ou d'autres critères	– 10 jours de travail en 9 jours (1 jour de congé sur une période de travail de 10 jours) – 5 jours de travail en 4 jours et demi (une demi-journée de congé par semaine) Aménagement possible pour 6 mois au moins et un an au plus	Possibilité de travail à distance à titre exceptionnel pour des périodes de plus de 5 jours par mois civil	Possibilité de travail à distance à titre exceptionnel pour des périodes de plus de 5 jours par mois jusqu'à 90 jours cumulés par année civile (au prorata de la durée de l'engagement)	Non	
OMPI	Fonctionnaires et non-fonctionnaires (par exemple, stagiaires)		Oui, avec possibilité de décaler des heures de travail d'une semaine sur l'autre, jusqu'à 5 heures sur une période continue de 2 semaines au plus	Emploi à temps plein : – 5 jours de travail en 4 jours et demi – 10 jours de travail en 9 jours – 20 jours de travail en 19 jours	– Régime normal : un demi-jour à 3 jours de travail par semaine ^f – Occasionnellement : jusqu'à 30 jours de travail par année civile ^g Approuvé pour une période de 12 mois au plus	Limité à 30 jours de travail par année civile ^h	Non ⁱ	

Entité	Admissibilité	Horaires de travail flexibles ^a (flexitime)	Horaire de travail décalé ^a	Horaire de travail comprimé	Travail à distance (télétravail)		Temps libre pour les activités d'apprentissage ou les études	Autres options
					Au lieu d'affectation	Hors du lieu d'affectation		
OMM	Personnel fonctionnel	Oui	Oui	Non	Jusqu'à 2 jours de travail par semaine avec une période d'essai initiale de 3 mois	Normalement pas plus de 5 jours de travail par mois	Non	

^a L'horaire de travail flexible ou décalé (également appelé horaire variable) permet aux membres du personnel d'adapter les heures de début et de fin de leurs journées de travail à condition qu'ils travaillent le nombre d'heures requis au cours d'une journée ou d'une semaine donnée et qu'ils soient présents pendant la semaine de travail commune ou les heures de travail fixes établies pour leur lieu d'affectation, le cas échéant (voir la Politique type du système des Nations Unies sur la flexibilité du travail, par. 20).

^b La politique du Secrétariat de l'ONU s'applique à la CNUCED, à l'ONUDC, au PNUE et à ONU-Habitat ; elle précise qu'il appartient aux responsables des entités de déterminer dans quelle mesure les demandes d'aménagement des modalités de travail doivent être examinées au niveau du service, de la division ou de toute autre unité administrative pertinente.

^c La politique actuelle de l'UNFPA en matière d'aménagement des modalités de travail ne s'applique qu'au personnel fonctionnel mais l'entité étudie actuellement des modalités pour les non-fonctionnaires (consultants, vacataires et stagiaires) et inclura ces options dans les documents pertinents.

^d La politique de l'UNICEF ne s'applique qu'au personnel fonctionnel. Cependant, l'aménagement des modalités de travail est également encouragé pour les non-fonctionnaires et fait l'objet de discussions avec le supérieur hiérarchique, compte tenu de la nature et de la durée de la fonction (par. 4).

^e À l'OMT, le temps libre pour études relève d'une politique distincte dans le contexte de l'évolution de carrière (avec congé spécial à plein traitement).

^f À partir du 1^{er} janvier 2024, deux jours de travail au plus par semaine seront autorisés.

^g À partir du 1^{er} janvier 2024, jusqu'à quarante jours de travail par année civile.

^h Disponible à partir du 1^{er} janvier 2024.

ⁱ À l'OMPI, le temps libre pour études peut faire l'objet d'un congé spécial à plein traitement ; il n'est pas considéré comme un aménagement des modalités de travail.

Annexe III

Cadre général de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

<i>Entité</i>	<i>Politique ou lignes directrices sur l'aménagement des modalités de travail</i>	<i>Autres orientations, consignes générales, etc.</i>
Secrétariat de l'ONU	Aménagement des modalités de travail, circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2019/3 (18 avril 2019) Aménagement des modalités de travail, circulaire ST/IC/2019/15 (11 juin 2019)	Des orientations générales actualisées et des questions fréquemment posées sur l'aménagement des modalités de travail et les modalités de travail exceptionnelles sont disponibles sur l'Intranet du Secrétariat (iSeek)
CNUCED	Comme le Secrétariat de l'ONU	
PNUE	Comme le Secrétariat de l'ONU	
ONU-Habitat	Comme le Secrétariat de l'ONU	
ONUDC	Comme le Secrétariat de l'ONU	
ITC	Work/Live Balance (WLB) (Équilibre entre vie professionnelle et vie privée), Bulletin du Directeur exécutif, ITC/EDB/2022/01 (1 ^{er} juillet 2022)	Code de conduite sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée Questions fréquemment posées sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée Brochures sur le système électronique d'égalité femmes-hommes et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (2015) Brochures sur l'égalité des sexes et un environnement porteur (2019 et 2020)
ONUSIDA	Politique d'aménagement des modalités de travail, HRM/IN 2013-7 (22 novembre 2013)	
PNUD ^a	Aménagement des modalités de travail (2013 et mise à jour 2019)	
FNUAP	Politique et procédures d'aménagement des modalités de travail (1 ^{er} février 2022)	Boîte à outils concernant l'aménagement des modalités de travail (février 2022)
HCR	Politique sur le travail flexible, UNHCR/HCP/2022/04 (23 août 2023) (entrée en vigueur le 1 ^{er} octobre 2022) Politique d'aménagement du temps de travail pour les stagiaires, Stages au HCR, instruction administrative UNHCR/AI/2018/03/Rev.1	Lignes directrices sur le travail flexible (décembre 2022)
UNICEF	UNICEF, procédure sur l'aménagement des modalités de travail (PROCEDURE/DHR/2022/003), juillet 2022	Guide à l'intention des cadres sur les accords de travail à distance de longue durée (plus de trois mois consécutifs) (août 2020) L'UNICEF a un site Intranet spécial régulièrement mis à jour, qui contient des orientations supplémentaires à l'intention du personnel, des cadres et des partenaires ressources humaines

Entité	Politique ou lignes directrices sur l'aménagement des modalités de travail	Autres orientations, consignes générales, etc.
UNOPS	Gérer les modalités de travail flexibles, disposition 7.5.4 révisée de la politique du système de gestion des processus et de la qualité (PQMS) (janvier 2022)	Boîte à outils pour la réintégration Principes directeurs Pratiques de réintégration pour les cadres Pratiques de réintégration pour les personnes Liste de contrôle pour la réintégration Répondre aux espoirs et aux craintes Établir des modalités de travail adaptées à votre équipe Fiche conseil 1 : Conseils pratiques pour la collaboration en équipe hybride Fiche conseil 2 : Diriger et motiver des équipes hybrides Fiche conseil 3 : Des réunions hybrides plus productives et plus inclusives Fiche conseil 4 : Gérer votre emploi du temps avec le calendrier Google
UNRWA	Travail à distance, directive PD I/1/rev.1 sur le personnel international (20 mars 2022)	
ONU-Femmes ^a	Utilise la politique du PNUD sur l'aménagement des modalités de travail <i>Note</i> : ONU-Femmes prépare actuellement sa propre politique.	
PAM ^a	Aménagement des modalités de travail, chap. V.7, Manuel des ressources humaines (12 janvier 2022)	
FAO ^a	Aménagement des modalités de travail, chap. III, Manuel administratif de la FAO (3 décembre 2013) Lignes directrices sur l'emploi à temps partiel, section 327, annexe B, chap. III, Manuel administratif de la FAO (1 ^{er} novembre 2013) Partage du travail, section 327, annexe D, chap. III, Manuel administratif de la FAO (25 mars 2009) Horaire de travail flexible, section 327, appendice E, chap. III, Manuel administratif de la FAO (25 mars 2009) Horaire de travail comprimé, section 327, appendice F, chap. III, Manuel administratif de la FAO (25 mars 2009) <i>Note</i> : Les lignes directrices sur le travail à distance, sect. 327, appendice A, chap. III, Manuel administratif de la FAO (25 mars 2009) ont été suspendues. Un projet pilote sur l'aménagement des modalités de travail est actuellement en cours jusqu'au 31 juillet 2023. Le projet pilote figure dans les lignes directrices de la FAO sur la COVID-19.	
AIEA	Mise à jour des mesures relatives à la COVID-19, STA/NOT/3164 (2 juin 2022) Horaires de travail flexibles, AM.II/5 I, annexe I (1 ^{er} janvier 2019) Travail à domicile, AM.II/5 III, annexe III (26 mars 2021) Formules de temps de travail, AM.II/5 II, annexe II (30 octobre 2020)	

<i>Entité</i>	<i>Politique ou lignes directrices sur l'aménagement des modalités de travail</i>	<i>Autres orientations, consignes générales, etc.</i>
OACI ^a	Lignes directrices sur la transition au lieu de travail (1 ^{er} avril 2022) Horaire de travail flexibles, Communication au personnel n° 5269 (31 mars 2009)	
OIT	Politique de l'OIT sur l'aménagement des modalités de travail, Directive du Bureau (17 mai 2023) Procédures concernant l'aménagement des modalités de travail, Procédure du Bureau (22 mai 2023) (entrée en vigueur le 1 ^{er} juillet 2023)	
OMI	Aménagement des modalités de travail, politique et procédures (juillet 2020)	
UIT ^a	Politique relative aux horaires de travail, Ordre de service n° 11/15 (26 juillet 2011) Politique relative aux modalités de travail à distance, Ordre de service n° 09/12 (15 décembre 2009) Règles applicables au travail à temps partiel, Ordre de service n° 06/14 (9 octobre 2006)	Questions fréquemment posées sur le travail à distance (avril 2023)
UNESCO	Présentation de la politique en matière d'aménagement des modalités de travail, circulaire administrative AC/HR/84 (13 avril 2022)	Orientations visant à faciliter et accompagner l'application de la politique d'aménagement des modalités de travail publiée en avril 2022 (par exemple, questions fréquemment posées, conseils pour les cadres, sessions de communication pour différents groupes cibles).
ONUDI	Aménagement des modalités de travail, instruction administrative AI/2022/01 (11 mars 2022)	
OMT	Horaires de travail, aménagement des modalités de travail, heures supplémentaires et congé de compensation, AI/924/23 (16 juin 2023) (en vigueur au 1 ^{er} juillet 2023)	
UPU	Aménagement des modalités de travail, instruction administrative (DRH) n° 48 (30 mai 2022) L'horaire flexible et le système de décompte du temps de l'UPU, instruction administrative (DRH) n° 22/Rev 5 (3 décembre 2012)	
OMS	Aménagement des modalités de travail, section II.6.28, Manuel électronique de l'OMS, version 1.0 (29 juillet 2022)	
OMPI ^a	OMPI, Politique en matière d'horaire et d'aménagement des modalités de travail, Ordre de service n° 19/2021 (octobre 2021) (remplacée) Horaires et aménagement des modalités de travail, Manuel des ressources humaines (15 mars 2023) (Une nouvelle politique d'aménagement des modalités de travail entrera en vigueur le 1 ^{er} janvier 2024)	Définition de l'horaire de travail et de l'aménagement des modalités de travail. Questions et réponses (mises à jour régulièrement)
OMM	Politique de l'OMM en matière de travail à distance, note de service n° 1/2023 (1 ^{er} janvier 2023)	

Source : CCI.

^a Entités qui révisent actuellement leurs politiques d'aménagement des modalités de travail.

Annexe IV

Possibilités et modalités introduites dans les mises à jour les plus récentes des politiques d'aménagement des modalités de travail

Entité	Travail à distance au lieu d'affectation	Télétravail hors du lieu d'affectation	Autres possibilités d'aménagement des modalités de travail	Sous-options supplémentaires, flexibilité accordée pour les options d'aménagement des modalités de travail existantes
Secrétariat de l'ONU		Oui		Travail à distance au lieu d'affectation : <ul style="list-style-type: none"> – Porté à 3 jours par semaine – Temps plein en cas de circonstances personnelles impérieuses Télétravail hors du lieu d'affectation : <ul style="list-style-type: none"> – Jusqu'à 6 mois en cas de circonstances personnelles impérieuses, avec possibilité de prolongation de 3 mois à titre exceptionnel Horaire de travail comprimé : <ul style="list-style-type: none"> – 5 jours de travail en 4 jours et demi
ITC		Oui		
HCR				Travail à distance : <ul style="list-style-type: none"> – Dès l'engagement initial, temps plein au lieu d'affectation ou hors de celui-ci pour toute la durée du contrat – Modifications d'autres modalités de travail à distance – Ajout de nouvelles options de travail à temps partiel exprimées en pourcentage
UNRWA	Oui	Oui		
PNUD*				
FNUAP		Oui	Oui, horaire de travail comprimé (10 jours de travail en 9 jours) pour le personnel de la catégorie des services généraux	Travail à distance au lieu d'affectation : <ul style="list-style-type: none"> – Jusqu'à 3 jours par semaine et possibilité d'alterner les semaines Travail à distance hors du lieu d'affectation : <ul style="list-style-type: none"> – Jusqu'à 60 jours de travail par année civile – Aménagement exceptionnel pour circonstances personnelles impérieuses : 6 mois au moins et un an au plus
UNICEF		Oui		Travail à distance au lieu d'affectation : <ul style="list-style-type: none"> – Possibilité de travail à distance à temps plein pour une durée limitée et d'alterner les semaines Travail à distance hors du lieu d'affectation : <ul style="list-style-type: none"> – Option 1 : portée à 90 jours de travail au maximum par cycle annuel – Option 2 : jusqu'à une année civile au maximum sur approbation

Entité	Travail à distance au lieu d'affectation	Télétravail hors du lieu d'affectation	Autres possibilités d'aménagement des modalités de travail	Sous-options supplémentaires, flexibilité accordée pour les options d'aménagement des modalités de travail existantes
UNOPS				Travail à distance au lieu d'affectation : – Porté à 3 jours par semaine Travail à distance hors du lieu d'affectation (exceptionnel avant la pandémie, plus courant après) – Options et jours accrus : formel, avec congés annuels : jusqu'à 15 jours ; Formel : de 15 à 70 jours de travail par année civile ; Formelle longue durée : plus de 70 jours de travail par année civile
PAM*		Oui		Le PAM a déjà révisé ses dispositions concernant le travail à distance
FAO*		Oui		La FAO a lancé un nouveau projet pilote de travail à distance
OACI	Oui	Oui		
OIT		Oui		– Introduction du travail à distance hors du lieu d'affectation avec un cadre réglementaire bien défini – Possibilité de cumul d'heures pour tout le personnel (pas seulement les agents des services généraux)
OMI	Oui	Oui		Travail à distance au lieu d'affectation : – Porté à 3 jours par semaine au maximum Travail à distance hors du lieu d'affectation : – Jusqu'à 6 mois en cas de raisons exceptionnelles impérieuses, avec possibilité de prolongation de 3 mois
UIT	Oui	Oui		– Travail à distance au lieu d'affectation : 2 jours par semaine au plus – Travail à distance hors du lieu d'affectation : 10 jours par an au plus – Travail à distance à temps plein pour raisons médicales
UNESCO			Oui, horaire de travail décalé et temps libre pour études	Le travail à distance régulier ou de longue durée hors du lieu d'affectation n'est pas prévu dans la politique actuelle d'aménagement des modalités de travail
ONUDI	Oui	Oui		
OMT	Oui	Oui		– Travail à distance au lieu d'affectation : jusqu'à 2 jours par semaine – Travail à distance hors du lieu d'affectation : jusqu'à 30 jours de travail par année civile, avec possibilité d'une prolongation exceptionnelle de 30 jours de travail supplémentaires au plus.
UPU	Oui	Oui		– Travail à distance au lieu d'affectation : jusqu'à 2 jours par semaine – Travail à distance hors du lieu d'affectation : possible dans des circonstances exceptionnelles, sur approbation du Directeur général, trois options restreintes prédéfinies pendant lesquelles le membre du personnel ne peut pas retourner au lieu d'affectation
OMS	Oui	Oui		

Entité	Travail à distance au lieu d'affectation	Télétravail hors du lieu d'affectation	Autres possibilités d'aménagement des modalités de travail	Sous-options supplémentaires, flexibilité accordée pour les options d'aménagement des modalités de travail existantes
OMPI*	Oui	Oui		Les nouvelles dispositions de la politique d'aménagement des modalités de travail entreront en vigueur le 1 ^{er} janvier 2024) Les principales modifications sont les suivantes : Travail à distance régulier limité à 2 jours par semaine (au lieu de 3) Travail à distance occasionnel porté à 40 jours par année civile (au lieu de 30) Période consécutive de travail à distance limitée à 30 jours Travail à distance hors du lieu d'affectation limité à 30 jours par année civile
OMM	Oui	Oui		
AIEA	Oui	Oui		Travail à distance au lieu d'affectation : jusqu'à 24 jours par année civile

Source : CCI.

* Entités qui révisent actuellement leurs politiques d'aménagement des modalités de travail.

Annexe V

Travail à distance au lieu d'affectation

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
Secrétariat de l'ONU ^a		Jusqu'à 3 jours (demi-journées ou journées entières)			Durée spécifique sur demande écrite	Non	Superviseur, avec accord formel signé	Les chefs d'entité peuvent décider que les demandes doivent être examinées au niveau du service, de la division ou de toute autre unité administrative pertinente
			Plus de 3 jours			Oui		
CNUCED	Comme le Secrétariat de l'ONU							
PNUE	Comme le Secrétariat de l'ONU							
ONU-Habitat	Comme le Secrétariat de l'ONU							
ONUDC	Comme le Secrétariat de l'ONU							
ITC ^a		Jusqu'à 3 jours (demi-journées ou journées entières)			La durée précise doit être saisie dans le système électronique Work-Life Balance de l'ITC	Non	Superviseur et chef de section, accord enregistré dans le système électronique Work-Life Balance de l'ITC	
			Plus de 3 jours			Oui		

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
ONUSIDA ^a	1 jour				Selon la politique actuelle, jusqu'à 12 mois à la fois dans le pays du lieu d'affectation officiel ; renouvelables sous plusieurs conditions	Non	Superviseur, avec accord signé	
PNUD ^a			Pacte (temps plein) portant sur un autre lieu de travail prévu à cet effet		1 an au plus, avec possibilité de prolongation, avec accord entre le membre du personnel et le superviseur	Non	Superviseur, avec accord signé	
	Pacte (temps partiel) au bureau : Jusqu'à 2 jours							
FNUAP ^a		Jusqu'à 3 jours			Durée spécifique jusqu'à 1 an	Non	Superviseur, la décision (approbation ou refus) doit être consignée dans l'accord signé sur l'aménagement des modalités de travail	
				1 semaine complète en alternance				
				2 semaines complètes en alternance Périodes de 2 semaines				

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
HCR ^a			Au début d'une affectation ou d'un engagement régulier ou temporaire		Toute la durée de l'affectation ou de l'engagement régulier ou temporaire	Non	Superviseur, avec accord formel signé	Applicable au personnel recruté sur le plan international uniquement à l'engagement initial
		Aucune restriction du nombre d'heures ou de jours			Durée précise convenue entre le membre du personnel et le superviseur			
UNICEF ^a				Régime normal : certains jours de la semaine ou du mois, en continu	Pas mentionné	Non	Superviseur	Les Directeurs régionaux ou les Directeurs de division sont autorisés à décider d'un aménagement des modalités de travail supplémentaire ou limité dans le temps pour l'ensemble d'un bureau ou d'une division
				Approche mixte : alternance de travail à distance et sur place (par exemple, une semaine au bureau et une à distance)				

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
UNOPS		Travail à domicile informel : jusqu'à 3 jours			6 mois, avec renouvellement automatique	Non	Superviseur, il faut un accord signé pour l'une ou l'autre option (formelle ou informelle)	
				Formel, avec congés annuels : 15 jours cumulés par année civile	1 année civile, avec renouvellement automatique			En combinaison avec les congés annuels
UNRWA				Occasionnel : 5 jours de travail par mois (demi-journées ou journées entières)	Pas mentionné	Non (seulement pour des tâches qui nécessitent une concentration ininterrompue)	Superviseur	Accord signé requis pour plus de 5 jours par mois
				Régime normal : jours par semaine ou périodes continues de 60 jours civils par an au plus	1 année civile	Oui, en cas de circonstances personnelles exceptionnelles	Directeur des ressources humaines pour travail à distance ordinaire	
				À titre exceptionnel : régime ordinaire prolongé de 61 à 180 jours civils par an	1 année civile	Oui, par bienveillance sur présentation de pièces justificatives	Directeur des ressources humaines, en consultation avec le Chef de cabinet	Circonstances impérieuses dans l'intérêt de l'Office ou engagements temporaires de courte durée
ONU-Femmes	Comme le PNUD							

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
PAM	Dans les limites de la distance du domicile au lieu d'affectation : 2 jours			Courte durée : jusqu'à 90 jours civils consécutifs	Période initiale de 6 mois au plus avec possibilité de prolongation jusqu'à 1 an	Non	Superviseur Le télétravail continu au-delà d'un an doit être avalisé par le Directeur régional et approuvé par le Directeur des ressources humaines	
				Intermittent : un jour sur deux		Non		
FAO	Jusqu'à 2 jours					Non	Superviseur, en consultation avec le Directeur de division ou les Chefs de groupe, le cas échéant	
				Longue durée : de préférence pas plus de 3 mois		Oui, pour circonstances personnelles impérieuses ou raisons de santé	Membre responsable de l'équipe de direction et Représentant régional du bureau régional concerné	Pour plus de 3 mois, accord du Directeur général adjoint par l'intermédiaire du Directeur des ressources humaines Ne s'applique pas aux non-fonctionnaires
AIEA				Jusqu'à 24 jours par année civile	Pas mentionné	Non	Supérieur hiérarchique et Directeur de la division	
OACI		Jusqu'à 3 jours			Pas mentionné	Non	Superviseur (premier notateur)	

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
OIT ^a				Jusqu'à 3 jours par semaine ou jusqu'à 10 jours consécutifs par mois civil	Jusqu'à 12 mois	Non	Superviseur	Le membre du personnel doit soumettre sa demande au superviseur à l'avance dans IRIS
OMI ^a		Jusqu'à 3 jours				Non	Superviseur (cadre hiérarchique)	Distinct du travail à distance pour raisons médicales
UIT ^a	Jusqu'à 2 jours		Pour raisons médicales seulement	Possibilité de demander à travailler à distance plus de 2 jours par semaine	Pas de limite de temps	Oui, si l'intéressé demande à travailler à distance plus de 2 jours par semaine	Superviseur direct, demandes approuvées pour chaque jour de travail à distance dans le progiciel de gestion intégré Secrétaire général, au cas par cas, pour les demandes de travail à distance de plus de deux jours par semaine, pour circonstances personnelles impérieuses Responsable de la gestion des ressources humaines sur recommandation du conseiller médical en cas de demande de travail à distance à temps plein	Personnel titulaire d'un engagement temporaire, permanent, continu ou de durée déterminée. D'autres membres du personnel peuvent être autorisés à travailler à distance par leur supérieur hiérarchique direct mais ces aménagements ne sont pas enregistrés dans le progiciel de gestion intégré

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
UNESCO	Jusqu'à 2 jours				Période initiale de 6 mois au plus, renouvelable pour 6 mois à la fois	Non		L'aménagement ne concerne pas le travail occasionnel ad hoc hors du bureau
ONUDI ^a		Jusqu'à 3 jours (demi-journées ou journées entières)		Possibilité de demander à travailler à distance plus de 3 jours par semaine	Période maximale de 12 mois à la fois	Non	Superviseur direct pour 3 jours par semaine au plus Superviseurs hiérarchiques directs ou de deuxième niveau et Directeur général pour plus de 3 jours par semaine	
OMT		Jusqu'à 3 jours (demi-journées ou journées entières)				Non	Superviseur hiérarchique, demande à soumettre au moyen du formulaire ad hoc	
UPU	Maximum 2 jours					Non	Supérieur hiérarchique et directeur concerné, afin d'établir un aménagement	
OMS				Occasionnellement : jusqu'à 5 jours par mois	Pas mentionné	Non	Supérieur hiérarchique direct, validation par les Ressources humaines	Les deux aménagements sont possibles en même temps
				Exceptionnellement : plus de 5 jours par mois civil				

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
OMPI		Régime normal : jusqu'à 3 jours par semaine ^b			Période maximale de 12 mois	Non	Superviseur	Non recommandé pendant les 3 à 6 premiers mois de service du personnel nouvellement recruté, afin de faciliter l'intégration au lieu de travail, dans l'équipe et dans l'Organisation
				Occasionnellement : 30 jours maximum par année civile ^c		Non	Superviseur	
			Exceptionnellement, possibilité de travail à distance à temps plein, au cas par cas, normalement limité à 6 mois			Oui	Approbation préalable du Directeur de la gestion des ressources humaines, sur recommandation du superviseur et du responsable de secteur et, le cas échéant, du conseiller médical	

Entité	Options (nombre maximal de jours par semaine autorisé)				Durée de l'aménagement	Conditions		
	Moins de 3 jours	3 jours ou plus	Télétravail à temps plein possible	Autre		Circonstances personnelles impérieuses	Personne chargée de l'approbation	Autres observations
OMM	Jusqu'à 2 jours				Période d'essai initiale de 3 mois ; un nouvel accord doit être signé tous les 12 mois	Non	Directeur (du département concerné) La demande ou l'accord doivent être soumis au superviseur du Directeur au sein de la direction générale	

Source : CCI (2023).

^a Entités qui autorisent le travail à distance ad hoc au lieu d'affectation.

^b Au 1^{er} janvier 2024, 2 jours par semaine au plus.

^c Au 1^{er} janvier 2024, 40 jours par année civile au plus.

Annexe VI

Travail à distance hors du lieu d'affectation

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
Secrétariat de l'ONU	Pas plus de 6 mois Possibilité de prolongation exceptionnelle pour 3 mois au plus dans des circonstances exceptionnelles	Oui	Supérieur hiérarchique	Pas de changement de lieu d'affectation officiel (voir disposition 4.8 a du Règlement du personnel) Les avantages et prestations liés à une présence physique sont suspendus pendant la période de travail à distance hors du lieu d'affectation	
CNUCED	Comme le Secrétariat de l'ONU				
PNUE	Comme le Secrétariat de l'ONU				
ONU-Habitat	Comme le Secrétariat de l'ONU				
ONUSIDA	Comme le Secrétariat de l'ONU				
ITC	Pas plus de 6 mois Possibilité de prolongation exceptionnelle pour 3 mois au plus dans des circonstances exceptionnelles	Oui	Directeur et Chef de section	Pas de changement de lieu d'affectation officiel (voir disposition 4.8 a du Règlement du personnel) Les avantages et prestations liés à une présence physique sont suspendus pendant la période de travail à distance hors du lieu d'affectation	
ONUSIDA	Maximum de 30 jours consécutifs, non renouvelable	Non	Superviseur, horaire de travail précisé dans l'accord		

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
HCR	Au début d'une affectation ou d'un engagement régulier ou temporaire, pendant toute sa durée	Non	Superviseur	Comparaison des traitements du lieu d'affectation officiel et de celui où le personnel international travaille, à compter du premier jour de l'affectation	Cette modalité ne s'applique qu'aux administrateurs recrutés sur le plan international
	90 jours civils au plus (continus ou cumulés) Possibilité de prolongation exceptionnelle de 3 mois à 1 an	Non	Superviseur Approbation préalable de la prolongation par le Directeur de bureau régional, le Directeur de division ou le Chef du centre de services	Adaptation éventuelle du traitement et des avantages et indemnités, de l'évacuation médicale, de l'assurance médicale, du visa et du permis de séjour, des privilèges et immunités	Le personnel doit tenir compte des incidences
UNRWA	Jusqu'à 2 mois par année civile Possibilité de prolongation exceptionnelle ; durée non précisée	Oui, en cas de circonstances personnelles exceptionnelles	Superviseur et Directeur Directeur des ressources humaines – pour la prolongation	Traitement, indemnités et autres conditions d'emploi inchangés ; aucune heure supplémentaire ni congé compensatoire ne sont accordés pendant la période de télétravail	
PNUD	Pacte (temps plein) : 1 an au plus	Non	Superviseur – pour formaliser l'accord	En fonction de la distance entre le lieu de travail à distance et le lieu d'affectation officiel, il peut falloir adapter les conditions d'emploi, notamment modifier le lieu d'affectation aux fins des prestations. Le coordonnateur des ressources humaines au lieu d'affectation doit informer le chef d'équipe des ressources humaines du Service des avantages et prestations du Centre mondial de services partagés	Les agents recrutés sur le plan national ne peuvent pas bénéficier du télétravail en dehors de la distance domicile-travail du lieu d'affectation
	Pacte (temps partiel) : jusqu'à 2 jours par semaine	Non	Superviseur – pour formaliser l'accord		

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
FNUAP	Travail à distance : jusqu'à 60 jours de travail (continus ou cumulés) par année civile En général, pas de prolongation ; possibilité de prolongation exceptionnelle de 6 mois à 1 an	Non	Supérieur hiérarchique Directeur des ressources humaines en cas de prolongation exceptionnelle	Le système des ajustements pour le personnel recruté sur le plan international est conçu pour que les niveaux de rémunération offrent le même pouvoir d'achat dans tous les lieux d'affectation. Les agents des services généraux ne sont pas soumis à la mobilité internationale et sont donc rémunérés selon les barèmes des traitements des agents locaux établis sur la base d'enquêtes sur les conditions d'emploi (non fondés sur un barème des traitements mondial unique)	
UNICEF	Option 1 : jusqu'à 90 jours de travail par an au total (comptés du 1 ^{er} avril au 31 mars) En général, pas de prolongation ; toutefois, possibilité de recourir à l'option 2 lorsque l'option 1 a été épuisée	Non	Superviseur	Les avantages et prestations sont adaptés pendant la période de travail à distance (options 1 et 2)	
	Option 2 : période d'au moins 91 jours de travail continus, jusqu'à une année civile au maximum <i>Note</i> : après l'option 2, le personnel ne peut pas recourir à l'option 1 pendant 3 mois civils à compter du retour en service actif au lieu d'affectation. La prolongation de l'option 2, à titre exceptionnel, n'est possible que pour des périodes continues d'au moins 25 jours de travail.	Pas de restrictions pour le personnel engagé pour une durée déterminée ou titulaire d'un engagement à titre continu ou permanent	Directeurs régionaux et Directeurs de division concernés pour la période initiale et la prolongation exceptionnelle		Les titulaires d'un engagement temporaire peuvent demander à bénéficier de ces options en cas de circonstances personnelles impérieuses, approbation du Directeur des ressources humaines requise

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
UNOPS	Formel, avec congé annuel : jusqu'à 15 jours cumulés par année civile	Non	Superviseur, avec accord signé	En combinaison avec un congé annuel	
	Formel ordinaire : de 15 à 70 jours par année civile		Superviseur, et l'accord doit être approuvé par le chef de l'unité administrative		
	Formelle longue durée : plus de 70 jours par année civile		Superviseur, et l'accord doit être approuvé par le chef de l'unité administrative		
ONU-Femmes	Comme le PNUD				
PAM	Longue durée : plus de 90 jours civils (aménagement initial approuvé pour 6 mois au plus avec possibilité de prolongation jusqu'à un an) Possibilité de prolongation exceptionnelle au-delà de 1 an (voir observations)	Non	Directeur concerné Directeur des ressources humaines (pour la prolongation au-delà de 1 an)		La demande doit être faite au moyen du portail libre-service du PAM et approuvée par le superviseur La demande de prolongation doit faire l'objet d'une discussion avec le premier et le deuxième notateurs et approuvée par le Directeur régional, de pays ou de division. Les cadres doivent motiver par écrit le rejet de la demande

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
FAO	Jusqu'à 4 semaines (20 jours de travail) par année civile	Non	Superviseur, en consultation avec le Directeur de division ou le Chef de groupe		
	Longue durée : de préférence pas plus de 3 mois Possibilité de prolongation exceptionnelle au-delà de 3 mois mais pas plus de 6 mois, sauf en cas de circonstances exceptionnelles très spécifiques (voir commentaires)	Oui, pour circonstances personnelles impérieuses ou raisons de santé	Membre responsable de l'équipe de direction et Représentant régional du bureau régional concerné	Les avantages et prestations liés à la présence physique au lieu d'affectation officiel (par exemple, la prime de danger, l'élément famille non autorisée) sont suspendus pendant la période de travail à distance	Pour une prolongation de plus de 3 mois, il faut l'accord du Directeur général adjoint par l'intermédiaire du Directeur des ressources humaines
AIEA	Jusqu'à 24 jours par année civile	Oui, en cas de circonstances personnelles impérieuses, décision au cas par cas en fonction de la situation professionnelle individuelle	Superviseur, et approbation expresse du Directeur des ressources humaines, sur délégation du Directeur général	Généralement pas d'incidence, puisque l'aménagement ne porte que sur un nombre limité de jours par an	
OACI	3 semaines non récurrentes (cumulées ou consécutives) par année civile	Non	Cadre responsable	Pas d'incidence ; l'aménagement peut être combiné à un congé dans les foyers, une visite familiale ou un voyage au titre des études	Le cadre responsable informe dûment la Section des ressources humaines, de l'emploi et de l'administration du personnel

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
OIT	Jusqu'à 10 jours de travail consécutifs par mois et 30 jours de travail par année civile	Non	Supérieur hiérarchique (en fonction de la compatibilité des tâches)	Le paiement ou l'accumulation de tous les avantages et prestations liés à la présence physique au lieu d'affectation peuvent être suspendus pendant la période de travail à distance	
	Circonstances impérieuses : pas plus de 63 jours de travail par période de 12 mois Possibilité de prolongation exceptionnelle pour 63 jours de travail supplémentaires au maximum si les circonstances graves et impérieuses persistent	Oui, en cas de circonstances graves et impérieuses	Accord du supérieur hiérarchique et approbation expresse du Directeur des ressources humaines	Dans des situations exceptionnelles, par exemple en cas de travail à distance continu pendant plus de 63 jours de travail sur une période de 12 mois, le traitement et l'indemnité de poste seront ajustés sur le barème des traitements et le coût de la vie du lieu effectif du travail à distance s'ils sont inférieurs à ceux du lieu d'affectation	Pendant le travail à distance, le membre du personnel conserve sa résidence au lieu d'affectation et peut y retourner à la fin de la période de travail à distance ou plus tôt s'il y est raisonnablement tenu
OMI	Durée limitée non récurrente de 6 mois au plus Possibilité de prolongation exceptionnelle de 3 mois au plus	Oui, dans des circonstances exceptionnelles impérieuses, avec justification appropriée	Superviseur ou cadre hiérarchique Supérieur hiérarchique (pour prolongation exceptionnelle)	Généralement pas d'incidence	Distinct du travail à distance pour raisons médicales

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
UIT	Jusqu'à 10 jours par année civile Possibilité d'obtenir plus de 10 jours pour raison personnelle impérieuse	Oui, si plus de 10 jours de travail à distance	Superviseur direct (demandes portant sur 10 jours au plus) Secrétaire général, au cas par cas (demandes portant sur plus de 10 jours, pour circonstances personnelles impérieuses)	Pas mentionné	Toutes les demandes doivent être approuvées dans le progiciel de gestion intégré Personnel titulaire d'un engagement permanent, continu, de durée déterminée ou temporaire seulement
UNESCO	Normalement non autorisé Exceptionnellement, uniquement pour des raisons impérieuses (par exemple, médicales)	s.o.	s.o.	s.o.	Le travail à distance exceptionnel hors du lieu d'affectation pour raisons médicales est régi par une autre politique de l'entité
ONUDI	Durée appropriée de 6 mois au plus Possibilité de prolongation exceptionnelle de 3 mois au plus avec approbation du Directeur de la gestion des ressources humaines ou en son nom	Oui	Superviseurs (premier et second notateurs) et Directeur général responsable Directeur de la gestion des ressources humaines (pour la prolongation)	Généralement pas d'incidence	

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
OMT	Jusqu'à 30 jours de travail par année civile Possibilité de prolongation exceptionnelle pour une période de 30 jours de travail au plus	Oui, pour raisons personnelles ou familiales impérieuses	Agent approuvateur (au niveau du département), approbation du superviseur et recommandation positive du Département des ressources humaines	Généralement pas d'incidence	
UPU	Uniquement dans des circonstances exceptionnelles, par exemple : Déplacement professionnel – déplacement privé pour raisons impérieuses et imprévues – déplacement privé avec quarantaine obligatoire Durée non précisée	Oui, dans des circonstances exceptionnelles	Directeur général	Les avantages et prestations ne sont pas affectés si le travail à distance ne dépasse pas 30 jours civils consécutifs	
OMS	Exceptionnellement : jusqu'à 5 jours par mois civil et 90 jours cumulés par année civile	Non	Supérieur hiérarchique direct, validation par les Ressources humaines	Généralement pas d'incidence	
OMPI	Jusqu'à 30 jours de travail par année civile ^a	Non	Superviseur	s.o.	Habilitation de sécurité requise dans TRIPS
	Temps plein à titre exceptionnel : au cas par cas, normalement limité à 6 mois	Oui	Directeur de la gestion des ressources humaines, sur recommandation du superviseur et du responsable de secteur et, le cas échéant, du conseiller médical	Un accord exceptionnel de travail à distance de plus de 3 mois hors de la zone d'affectation entraîne, le cas échéant, une réduction de la rémunération et des indemnités et autres prestations	Examen de la recommandation du superviseur et du responsable de secteur et, le cas échéant, du conseiller médical

Entité	Options, durée	Conditions		Adaptation des avantages et prestations	Observations
		Circonstances personnelles impérieuses	Niveau d'approbation requis		
OMM	Normalement pas plus de 5 jours de travail par mois	Oui, en cas de circonstances impérieuses	Secrétaire général	Selon la durée de l'aménagement, les avantages et prestations, notamment l'indemnité de poste et l'indemnité pour frais d'études, peuvent être affectés	Des aménagements peuvent exceptionnellement être jugés admissibles si le directeur du département décide que le travail à distance est dans l'intérêt de l'Organisation

Source : CCI (2023).

^a Au 1^{er} janvier 2024.

Annexe VII

Tableau-type de gestion des risques liés à l'aménagement des modalités de travail

<i>Risques typiques de la mise en application</i>	<i>Mesures d'atténuation minimales attendues</i>
La demande du membre du personnel est rejetée	<ul style="list-style-type: none"> – Le personnel et les cadres devraient discuter de l'aménagement des modalités de travail – Les cadres doivent indiquer la ou les raisons pour lesquelles ils ont rejeté la demande ; le deuxième notateur peut être consulté pour obtenir un avis supplémentaire – Le membre du personnel et son supérieur hiérarchique pourraient faire un essai d'aménagement des modalités de travail puis prendre une décision éclairée
Le membre du personnel ne parvient pas à fournir les prestations convenues avant le début de l'aménagement des modalités de travail, il collabore moins ou n'est pas disponible pendant les heures de travail convenues	<ul style="list-style-type: none"> – Le personnel et les cadres devraient discuter des attentes avant le début de l'aménagement des modalités de travail – Des discussions sur la performance peuvent aider à prendre une décision éclairée sur la viabilité de l'aménagement – Des modifications de l'aménagement des modalités de travail peuvent être envisagées ; les cadres doivent réviser l'aménagement en temps utile en cas d'incidence négative sur la fourniture de produits ou de services ou sur la réalisation des objectifs de performance – Un aménagement peut être résilié à tout moment par le membre du personnel ou par le supérieur hiérarchique ; le non-respect des conditions de l'aménagement ou une mauvaise performance peuvent entraîner la suspension ou la cessation de l'aménagement
Le membre du personnel et le(s) supérieur(s) hiérarchique(s) ne comprennent pas bien l'aménagement des modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> – Le personnel et les cadres devraient discuter de l'aménagement des modalités de travail pour toute autre question, le spécialiste local des ressources humaines peut être consulté – Des discussions sur la performance peuvent aider à prendre une décision éclairée sur la viabilité de l'aménagement
Les cadres se montrent partiaux lorsqu'ils examinent les demandes d'aménagement des modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> – Les cadres sont encouragés à cultiver l'égalité d'application à tout le personnel afin que chacun ait un accès juste et équitable à toutes les possibilités d'aménagement des modalités de travail – Les cadres doivent examiner favorablement les demandes d'aménagement des modalités de travail mais peuvent refuser celles qui sont incompatibles avec les nécessités du service ou la nature des fonctions (par exemple, si la présence physique est requise) – Un membre du personnel souhaitant contester formellement une décision peut demander un contrôle hiérarchique (lorsque cette possibilité existe)
Les cadres ont des difficultés à guider le personnel en ce qui concerne l'aménagement des modalités de travail	<ul style="list-style-type: none"> – Le personnel et les cadres doivent convenir de résultats clairs et mesurables à produire en fonction des objectifs de performance individuels – Les rôles et responsabilités du personnel et des cadres doivent être bien définis

Le travail à distance hors du lieu d'affectation a une incidence négative sur la collaboration de l'entité avec les parties prenantes ou sur sa réputation à cause de la présence réduite, ou perçue comme telle, du personnel au lieu d'affectation	<ul style="list-style-type: none">– L'aménagement des modalités de travail devrait être adapté aux réalités et aux besoins spécifiques du lieu d'affectation– Les demandes d'aménagement des modalités de travail peuvent être refusées pour diverses raisons, notamment l'incompatibilité avec les fonctions d'un membre du personnel, la nécessité de sa présence physique pour servir les bénéficiaires et collaborer avec les partenaires d'exécution et les gouvernements des pays d'accueil, ou l'accès insuffisant aux moyens techniques nécessaires pour accomplir les tâches quotidiennes
--	---

Source : CCI, sur la base des tableaux de gestion des risques de l'UNICEF et de l'UNFPA (voir UNICEF, procédure sur l'aménagement des modalités de travail (PROCEDURE/DHR/2022/003), juillet 2022, p. 12 ; et FNUAP, Politique et procédures d'aménagement des modalités de travail, février 2022, p. 12 à 14.

Annexe VIII

Dispositions relatives à la demande et à l'approbation d'un aménagement des modalités de travail

Entité	Dispositions et principes ^a									Notes et observations
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Secrétariat de l'ONU ^b	✓	✓	X ¹	X	✓	X	✓	X	X	¹ Aucun système n'est actuellement mentionné dans la politique mais une copie de la demande ou de l'accord signé doit être soumise au Service administratif ou au bureau local de l'administration ou des ressources humaines pour enregistrement et établissement des rapports.
ITC	✓	✓	✓ ¹	✓ ²	✓	✓ ³	✓	X	X ⁴	¹ La demande ou l'accord doivent être saisis dans le système électronique Work/Life Balance, sauf accord ad hoc et ponctuel avec le supérieur hiérarchique. ² Le supérieur hiérarchique doit approuver la demande dans les 10 jours ouvrables. ³ Le système électronique approuve automatiquement la demande après 10 jours ouvrables. ⁴ Le rejet doit être motivé par écrit ; il n'y a pas de procédure formelle de recours mais le personnel peut demander l'avis du Chef des ressources humaines.
HCR	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	✓ ¹	X	¹ Le cadre qui examine la demande se prononce en fonction des nécessités du service et des incidences opérationnelles possibles ; le Service de santé au travail et le Médiateur peuvent apporter leur assistance.
UNRWA	✓	✓	✓	X	X	X	X ¹	X	X	¹ Il n'y a aucune disposition concernant le rejet des demandes d'aménagement des modalités de travail.
ONUSIDA	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	X	✓	
PNUD	✓	✓	X ¹	X	X	X	X ²	X ³	X	¹ Seules les demandes de travail à distance hors du lieu d'affectation doivent être saisies en cas de changement éventuel du lieu d'affectation ou des conditions de d'emploi. ² Les cadres ne sont tenus de fournir une justification écrite que pour le congé de maternité, de paternité, d'adoption et de gestation pour autrui, qui ne sont pas à proprement parler des formes d'aménagement des modalités de travail. ³ Le rejet ou le refus d'une demande d'aménagement des modalités de travail n'est pas soumis aux procédures de réclamation ou d'appel du PNUD.
ONU-Femmes	✓	✓	X	X	X	X	X	X	X	ONU-Femmes applique la politique d'aménagement des modalités de travail du PNUD.
FNUAP	✓	✓	✓ ¹	X	✓	X	X	X	✓	¹ Le FNUAP utilise actuellement un outil d'approbation qui sera remplacé par un nouveau progiciel de gestion intégré ; la décision (approbation ou refus) doit être consignée dans le formulaire d'accord sur l'aménagement des modalités de travail.

Entité	Dispositions et principes ^a									Notes et observations
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
UNICEF	√	√	√	X	√	X	√	X	X ¹	¹ Le membre du personnel et le supérieur hiérarchique sont encouragés à faire un essai d'aménagement des modalités de travail et à prendre une décision éclairée après l'essai.
UNOPS	√	√	√ ¹	X	√	X ²	X ³	X	√	¹ Les demandes d'aménagement des modalités de travail peuvent être enregistrées dans le système OneUNOPS. ² Un accord de travail à distance établi est automatiquement renouvelé sans examen supplémentaire. ³ Le rejet d'une demande d'aménagement des modalités de travail doit être motivé mais pas par écrit.
PAM	√	√	√ ¹	X	√	X	X	√ ²	X	¹ Le supérieur hiérarchique doit informer les ressources humaines de toute modification de la situation d'emploi du personnel ; les membres du personnel doivent veiller à enregistrer quotidiennement leur première entrée dans les locaux du PAM et leur dernière sortie. ² Possibilité de recours en cas de rejet d'une demande de télétravail.
FAO	√	√	√	X	X	X	√	X	X	
OACI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Les lignes directrices de l'OACI sur la transition au lieu de travail ne prévoient pas de procédure pour la demande et l'approbation d'un aménagement des modalités de travail.
OIT	√	√	√	√ ¹	√ ²	X	√	X	X	¹ Le superviseur et le cadre responsable se prononcent sur les demandes conformément aux dispositions de la politique et doivent répondre dans IRIS dans les deux semaines. ¹ Il n'y a pas de disposition expresse sur une préférence concernant l'aménagement des modalités de travail mais la politique est de facto favorable à un aménagement, notamment à la possibilité de « déconnecter ».
OMI	√	√	√	X	X	X	X	X	√	
UIT	√	√	√	X	√	X	X	√	√	
UNESCO	√	√	√ ¹	√	√	X	X	X	X	¹ Les demandes de télétravail doivent être enregistrées dans le système de gestion des congés et du temps de travail (TULIP)
ONUDI	√	√	√	√	X	X	X	X	√	
OMT	√	√	√	X	√	X	√	X	X	
UPU	√	√	√	X	X	X	X	X	X	
OMS	√	√	√	X	√	X	√	X	X	
OMPI	√	√	√	√	X	√	X	√	√	

Entité	Dispositions et principes ^a									Notes et observations
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
OMM	√	√ ¹	X	X	X	X	X	X	X	¹ Si les conditions de base d'un accord de travail à distance satisfaisant sont réunies, le membre du personnel doit demander l'approbation écrite de son supérieur hiérarchique pour en bénéficier.
AIEA	X	√	√	X	X	X	X	X	X	

Source : CCI (2023).

Légende : √ (Oui) ; X (Non).

^a Dispositions et principes concernant la demande et l'approbation d'un aménagement des modalités de travail :

Demande d'aménagement des modalités de travail :

- 1) Consultation encouragée entre le premier notateur et le personnel (le demandeur mais aussi les autres membres du personnel qui peuvent être concernés par l'absence régulière de leur collègue) ;
- 2) Utilisation de formulaires de demande ou d'accords détaillés concernant l'aménagement des modalités de travail ;
- 3) Enregistrement obligatoire des informations dans le système de gestion ou progiciel de gestion intégré.

Approbation des demandes d'aménagement des modalités de travail :

- 4) Calendrier d'approbation clair ;
- 5) Les cadres accueillent favorablement les demandes d'aménagement des modalités de travail si les conditions sont remplies ;
- 6) Demande automatiquement approuvée en l'absence de réaction de l'autorité chargée de l'approbation (cadre, bureau ou unité administrative) dans le délai imparti ;
- 7) L'autorité chargée de l'approbation (cadre, bureau ou unité administrative) justifie par écrit le rejet d'une demande ;
- 8) Possibilité de recours contre le rejet d'une demande (par exemple, recours formel, tel qu'un contrôle hiérarchique) ;
- 9) Possibilité de recours contre le rejet d'une demande auprès d'une autorité supérieure (par exemple, chef de bureau ou directeur des ressources humaines).

^b La politique du Secrétariat de l'ONU s'applique à la CNUCED, au PNUE, à ONU-Habitat et à l'ONUDC.

Annexe IX

Systèmes et outils de collecte de données sur l'aménagement des modalités de travail

Entité	Données collectées	Données centralisées	Données collectées pour toutes les options	Données collectées automatiquement	Plusieurs systèmes ou outils de collecte des données	Outils de collecte de données dans le progiciel de gestion intégré	Autres méthodes importantes de collecte de données utilisées pour mesurer et analyser l'aménagement	Observations
Secrétariat de l'ONU	✓	✗	✗	✗	✓	✗	☒ Enquêtes auprès du personnel	<ul style="list-style-type: none"> – Certains lieux d'affectation ont élaboré leurs propres systèmes de traitement des demandes ; les données sont donc collectées de manière partielle et décentralisée – Dans les lieux d'affectation qui ont leur propre système, les membres du personnel sont invités à envoyer une copie de l'accord à leur bureau local des ressources humaines pour communication des données et suivi – Actuellement, seul le télétravail est enregistré
CNUCED	✓	✓	✓	✗	✗	✗	☒ Analyse en groupes	<ul style="list-style-type: none"> – Les données sont collectées sur une plateforme SharePoint consacrée à l'aménagement des modalités de travail
PNUE	✓	✓	✓	✓	✓	✗		<ul style="list-style-type: none"> – Le portail WeCollaborate sur l'intranet du PNUE et le portail libre-service – personnel d'Umoja sont tous deux utilisés pour gérer l'aménagement des modalités de travail mais ne sont pas intégrés – La mise au point du tableau de bord Power BI est en cours
ONU-Habitat	✓	✓	✓	✗	✗	✗		<ul style="list-style-type: none"> – Les données sont collectées manuellement et la liste Excel est mise à jour en conséquence
ONUDC	✓	✓	✓	✗	✓	✗		<ul style="list-style-type: none"> – Les données sont collectées au moyen d'une application ad hoc dans SharePoint et Umoja – Seules les données sur les études externes ne sont pas collectées

Entité	Données collectées	Données centralisées	Données collectées pour toutes les options	Données collectées automatiquement	Plusieurs systèmes ou outils de collecte des données	Outils de collecte de données dans le progiciel de gestion intégré	Autres méthodes importantes de collecte de données utilisées pour mesurer et analyser l'aménagement	Observations
ITC	✓	✓	✓	X	✓	X	<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel <input checked="" type="checkbox"/> Coordonnateur <input checked="" type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) <input type="checkbox"/> Enquête de fin	<p>– Le système électronique Work/Life Balance de l'ITC utilise le cadre WorkFlowGen en ligne et les technologies de base de données MS SQL ; La liste des utilisateurs Excel sur WorkflowGen est synchronisée par Active Directory</p> <p>– La collecte et l'analyse des données étant essentiellement manuelles, il faut automatiser la production de statistiques pour les rapports et les tableaux de bord des gestionnaires</p>
HCR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel <input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes spécialisées (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé, diversité, etc.)	Depuis le 1 ^{er} octobre 2022, tous les membres du personnel du HCR doivent saisir leurs demandes d'aménagement des modalités de travail dans Workday ; toutes les options y sont présentes
UNRWA	X	X						L'UNRWA utilise également le système des congés pour enregistrer l'aménagement des modalités de travail
ONUSIDA	✓	✓	✓	X	✓	X	<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel	Les données sont collectées au moyen du progiciel de gestion intégré, de Microsoft Flow et de tableaux de bord Sisense
PNUD	X	X						Données collectées manuellement par chaque section ou bureau national ; pour le travail à distance, certains rapports sont établis au moyen d'Atlas
ONU-Femmes	✓	X	X	X	X	X		Données collectées manuellement par chaque section ou bureau national ; pour le travail à distance, certains rapports sont établis au moyen d'Atlas
FNUAP	✓	✓		X	X	X		<p>– Outil interne mis au point par l'unité informatique, voir https://applications.myunfpa.org/FWP/</p> <p>– L'outil actuel collecte les demandes et les approbations ; les rapports sont établis manuellement</p>

Entité	Données collectées	Données centralisées	Données collectées pour toutes les options	Données collectées automatiquement	Plusieurs systèmes ou outils de collecte des données	Outils de collecte de données dans le progiciel de gestion intégré	Autres méthodes importantes de collecte de données utilisées pour mesurer et analyser l'aménagement	Observations
UNICEF	✓	✓	✓	✓	✓	✓	<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel <input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes spécialisées (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé, diversité, etc.) <input checked="" type="checkbox"/> Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> – VISION et Fiori (système SAP) sont utilisés pour collecter les données ; le personnel soumet ses demandes et les aménagements effectifs dans les systèmes de congé (VISION, Fiori) – Possibilité d'extraire et d'analyser les données pour chaque bureau – Entièrement intégré au progiciel de gestion intégré et récemment mis à jour pour améliorer les fonctionnalités de libre-service et d'établissement de rapports (1^{er} juillet 2022)
UNOPS	✓	✓	X	✓	X	✓		<ul style="list-style-type: none"> – Fonction intégrée au progiciel de gestion intégré, OneUNOPS Absence – Seul le télétravail est enregistré
PAM	✓	✓	X	✓	X	✓		<ul style="list-style-type: none"> – Le PAM utilise son Système mondial et réseau d'information (WINGS) et actuellement seul le télétravail est enregistré – Un nouveau système d'information, la solution Workday Human Capital Management (HCM), sera mis en service d'ici à 2024 et remplacera certains processus de gestion du personnel de WINGS. HCM devrait favoriser l'harmonisation et l'automatisation des processus de gestion du personnel et devenir l'outil unique des ressources humaines et le guichet unique des fonctionnaires et des gestionnaires dans tous les domaines des ressources humaines, où qu'ils se trouvent et à tout moment. La nouvelle plateforme devrait comporter une fonctionnalité pour l'horaire de travail comprimé et les heures de travail aménagées
FAO	✓	✓	X	X	✓	X	<input checked="" type="checkbox"/> Coordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> – Le système mondial de gestion des ressources (GRMS) est utilisé pour collecter les données de manière centralisée et des fichiers Excel sont utilisés pour les données du projet pilote en cours – Les solutions spécifiques et nouveaux systèmes mis au point actuellement s'intégreront au GRMS. Le nouvel outil devrait être incorporé au progiciel de gestion intégré avec des tableaux de bord, notamment pour le travail à distance – Actuellement, seul le télétravail est enregistré
OACI	X	X					<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel	
OIT	✓	✓	✓	✓	X	✓		

Entité	Données collectées	Données centralisées	Données collectées pour toutes les options	Données collectées automatiquement	Plusieurs systèmes ou outils de collecte des données	Outils de collecte de données dans le progiciel de gestion intégré	Autres méthodes importantes de collecte de données utilisées pour mesurer et analyser l'aménagement	Observations
OMI	X	X					<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel	
UTI	✓	✓	X	✓	X	✓	<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel	– Seul le télétravail est enregistré
UNESCO	✓	✓	X	✓	X	✓		– L'application maison de gestion des congés, TULIP, est utilisée pour enregistrer les données sur le travail à distance ; elle était initialement utilisée pour enregistrer les congés et autres absences et le travail hors site – Seul le télétravail est enregistré
ONUDI	✓	✓		✓	X	✓		Le portail libre-service du système SAP est utilisé
OMT	✓	✓	✓	✓	X	✓		– Le portail libre-service – personnel du module concernant la gestion du capital humain Oracle est actuellement utilisé pour administrer l'aménagement des modalités de travail ; les données peuvent être extraites au moyen de rapports pertinents
UPU	✓	✓	X	X	X	X		Les demandes sont compilées dans un document Word ; un tableau récapitulatif ; et le système en ligne de gestion des absences
OMS	X	X					<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel	
OMPI	✓	✓	✓	✓	X	✓	<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel	– Le portail libre-service – personnel du module concernant la gestion du capital humain Oracle PeopleSoft est actuellement utilisé pour administrer l'aménagement des modalités de travail ; les données peuvent être extraites ad hoc au moyen de requêtes PeopleSoft – Des fonctionnalités d'analyse et des tableaux de bord qui produiront des rapports de données en temps réel sont en cours d'élaboration
OMM	✓	✓	X	X	✓	X	<input checked="" type="checkbox"/> Enquêtes auprès du personnel	– La section des ressources humaines collecte les demandes de travail à distance mais n'en fait pas un usage systématique
AIEA	✓	✓	✓	X	X	✓		La suite Oracle E-Business est utilisée

Source : CCI, d'après les informations fournies par les entités en réponse à son questionnaire.

Annexe X

Travail à distance hors du lieu d'affectation : adaptation des avantages et prestations

Entité	Options de travail à distance	Applicabilité	Avantages et prestations	Type d'adaptation	Date de l'adaptation (En nombre de jours de travail à distance)				
					1	30	60	90	Autre
Secrétariat de l'ONU	6 mois au plus, prolongation exceptionnelle de 3 mois au plus	Personnel	Adaptation du traitement au barème inférieur ^a	Adaptation					
			Indemnité pour frais d'études, indemnité spéciale pour frais d'études au prorata après deux tiers de l'année scolaire ou universitaire	Adaptation ^b					√
			Prime de danger, congé de détente	Suspension	√				
			Élément famille non autorisée, prime de sujétion	Suspension		√			
			Points de congé dans les foyers	Suspension ^b		√			
CNUCED	Comme le Secrétariat de l'ONU								
PNUE	Comme le Secrétariat de l'ONU								
ONU-Habitat	Comme le Secrétariat de l'ONU								
ONUDC	Comme le Secrétariat de l'ONU								
ITC ^c	6 mois au plus, prolongation exceptionnelle de 3 mois au plus (9 mois en tout)	Personnel	Prime de danger, traitement, durée de service ouvrant droit au congé de détente	Adaptation	√				
			Indemnité pour frais d'études, indemnité spéciale pour frais d'études calculées au prorata si le membre du personnel travaille à distance dans son pays d'origine pendant plus de deux tiers de l'année scolaire ou universitaire	Adaptation ^b					√
			Élément famille non autorisée, prime de sujétion, lorsque le personnel travaille à distance dans son pays	Suspension		√			
			Points de congé dans les foyers	Suspension ^b		√			
ONUSIDA	Maximum de 30 jours consécutifs, non renouvelable	Personnel	La continuité du service n'est pas interrompue pendant la période de travail à distance et la durée de service donnant droit à toutes les prestations (par exemple, le congé annuel, le congé dans les foyers, la prime de rapatriement) continue de s'accumuler Des avantages et prestations spécifiques au lieu de travail peuvent être adaptés (par exemple, prime de danger, prime de sujétion, élément famille non autorisée) conformément aux dispositions qui les régissent						
PNUD	Pacte (temps plein)	Personnel recruté sur le plan international	En fonction de la distance par rapport au lieu d'affectation officiel, le télétravail peut entraîner une adaptation des conditions d'emploi, par exemple un changement de lieu d'affectation aux fins des prestations. Le coordonnateur des ressources humaines au lieu d'affectation doit informer le chef d'équipe des ressources humaines du Service des avantages et prestations du Centre mondial de services partagés, selon qu'il convient						

Entité	Options de travail à distance	Applicabilité	Avantages et prestations	Type d'adaptation	Date de l'adaptation (En nombre de jours de travail à distance)				
					1	30	60	90	Autre
FNUAP	Toutes les options	Personnel recruté sur le plan international	Prime de danger	Non autorisée	√				
			Congé de détente (si le travail à distance dépasse trois jours consécutifs)	Suspension				√	
HCR	Toutes les options	Personnel	Allocation-logement	Suspension				√	
			Prime de danger, congé de détente	Non autorisée	√				
			Congé dans les foyers et accumulation de points	Suspension ^b				√	
		Personnel recruté sur le plan international et sur le plan local	Comparaison des traitements ^d	Adaptation	√				
			L'indemnité pour frais d'études ne subsiste que pour l'année scolaire en cours si le membre du personnel travaille à distance dans son pays d'origine	Adaptation					Ne s'applique qu'à l'année scolaire en cours
	Au début d'une affectation ou d'un engagement ou pendant ceux-ci	Personnel recruté sur le plan international et sur le plan local	Agents des services généraux et administrateurs recrutés sur le plan national	Adaptation du traitement au barème inférieur	Adaptation	√			
			L'élément famille non autorisée, l'expédition des effets personnels et la prime d'installation ou de réinstallation ne sont payables que lorsque le membre du personnel va au lieu d'affectation officiel	Adaptation					√
			Les points d'incitation à la mobilité ne sont accordés que si le membre du personnel passe au moins 1 an au lieu d'affectation	Prestation supplémentaire					√
	Au-delà de 90 jours	Personnel recruté sur le plan international et sur le plan local	Frais de transport et indemnité journalière de subsistance payés par le HCR lorsque l'entité demande au membre du personnel de se rendre en mission au lieu d'affectation, dans le cadre de cette option	Prestation supplémentaire					√
			Élément famille non autorisée	Suspension				√	

Entité	Options de travail à distance	Applicabilité	Avantages et prestations	Type d'adaptation	Date de l'adaptation (En nombre de jours de travail à distance)				
					1	30	60	90	Autre
UNICEF	Toutes les options	Personnel	Congé de détente, prime de danger, congé spécial à plein traitement après un service dans un lieu d'affectation famille non autorisée D ou E, prime de rapatriement	Suspension ^e	√				
	Option 2 : au moins 91 jours de travail continus, jusqu'à une année civile au maximum	Personnel engagé pour une durée déterminée ou titulaire d'un engagement à titre continu ou permanent	Indemnité de poste	Adaptation	√				
			Indemnité pour frais d'études au prorata après deux tiers de l'année scolaire ou universitaire ; indemnité spéciale pour frais d'études inchangée	Adaptation ^b					√
			Congé dans les foyers (avec accumulation de points)	Suppression ^b	√				
			Élément famille non autorisée, indemnité tenant lieu de réinstallation familiale, prime de sujétion, élément incitation à la mobilité, voyage de congé dans les foyers, voyage au titre des études, voyage au lieu d'études des enfants	Non autorisée	√				
UNOPS	Formelle longue durée : plus de 70 jours de travail par année civile	Personnel recruté sur le plan international	Indemnité de poste à partir de 71 jours de travail, indemnité pour frais d'études	Adaptation					√
			L'allocation-logement pour le bail en cours subsiste ; pas d'allocation-logement au nouveau lieu d'habitation	Suspension ^b					√
			Prestations liées à l'indemnité pour frais d'études, notamment le voyage au titre des études ou au lieu d'études des enfants, sauf pour l'année scolaire ou universitaire déjà entamée, si les personnes à charge ont déjà entamé les cours avant que le membre du personnel ne commence à travailler à distance	Suspension ^b	√				
			Points de congé dans les foyers, congé de détente, prime de danger, élément famille non autorisée, prime de sujétion	Suspension ^b	√				

Entité	Options de travail à distance	Applicabilité	Avantages et prestations	Type d'adaptation	Date de l'adaptation (En nombre de jours de travail à distance)				
					1	30	60	90	Autre
UNRWA	Jusqu'à 2 mois par année civile	Personnel dont le lieu d'affectation habituel est un lieu d'affectation famille non autorisée	Congé de détente, élément famille non autorisée, prime de danger	Suspension	√				
	Prolongation exceptionnelle au-delà de 2 mois	Personnel	Indemnité de poste, indemnité pour frais d'études, indemnité spéciale pour frais d'études, allocation-logement	Adaptation			√		
			Points de congé dans les foyers	Suspension ^b			√		
			Les paiements liés à la réinstallation et à l'installation sont normalement calculés au prorata et recouverts ou adaptés en conséquence	Adaptation					√
	Au-delà de 60 jours de travail	Agents des services généraux et administrateurs recrutés sur le plan national	Adaptation du traitement au barème inférieur	Adaptation			√		
				Adaptation			√		
		Personnel recruté sur le plan international	Indemnité de poste, allocation-logement	Adaptation			√		
			Congé dans les foyers, visite familiale, prime de rapatriement, élément famille non autorisée, prime de sujétion, élément incitation à la mobilité	Suspension			√		
			Indemnité pour frais d'études au prorata après deux tiers de l'année scolaire ou universitaire ; pas d'ajustement de l'indemnité spéciale pour frais d'études	Adaptation ^b					√
	ONU-Femmes	Comme le PNUD							

Entité	Options de travail à distance	Applicabilité	Avantages et prestations	Type d'adaptation	Date de l'adaptation (En nombre de jours de travail à distance)				
					1	30	60	90	Autre
PAM	Longue durée : plus de 90 jours civils (y compris les week-ends, jours fériés officiels et périodes de congé précédant ou suivant immédiatement les périodes de travail à distance ou compris dans la période de travail à distance approuvée)	Personnel	Les adaptations ci-dessous prennent cours après 90 jours civils, y compris les week-ends, jours fériés officiels et périodes de congé immédiatement précédés ou suivis de périodes de travail à distance ou compris dans la période de travail à distance approuvée ^f						
		Personnel recruté sur le plan international et agents des services généraux remplissant les conditions requises	Indemnité de poste	Adaptation ^b				√	
			Congé spécial à plein traitement (dans les lieux d'affectation famille non autorisée), prime de danger, congé de détente, élément famille non autorisée	Suspension				√	
			Élément coût des mesures de sécurité applicables au domicile	Suspension				√	
Personnel recruté au plan local	Adaptation du traitement au barème inférieur	Adaptation				√			
FAO	Aucune disposition générale concernant l'adaptation des avantages et prestations n'a été trouvée								
AIEA	Aucune disposition générale concernant l'adaptation des avantages et prestations n'a été trouvée								
OACI	Disposition générale	Personnel	Pas d'avantages et prestations supplémentaires ; les conditions d'emploi (par exemple, les traitements, avantages et prestations) restent gérées conformément au Code du personnel de l'OACI, au Règlement du personnel, aux instructions concernant le personnel et aux autres textes administratifs promulgués						
OIT	Toutes les options	Personnel	Prime de danger, congé de détente	Suspension	√				
	Plus de 30 jours	Personnel	Élément famille non autorisée, prime de sujétion	Suspension		√			
	Exceptionnellement : plus de 63 jours de travail	Personnel	Indemnité de poste	Adaptation					√
OMI	Disposition générale	Personnel	Aucun avantage ou prestation supplémentaire n'est accordé en cas de travail à distance hors du lieu d'affectation officiel						
UTI	Jusqu'à 10 jours par année civile	Personnel	Pas d'incidence sur les avantages et prestations						
UNESCO	Le travail à distance hors du lieu d'affectation n'est pas prévu à l'UNESCO								

Entité	Options de travail à distance	Applicabilité	Avantages et prestations	Type d'adaptation	Date de l'adaptation (En nombre de jours de travail à distance)				
					1	30	60	90	Autre
ONUDI ^c	6 mois au plus, prolongation exceptionnelle de 3 mois au plus	Personnel	Adaptation du traitement au barème inférieur	Adaptation	√				
			Indemnité pour frais d'études, indemnité spéciale pour frais d'études au prorata après deux tiers de l'année scolaire ou universitaire	Adaptation ^b					√
			Prime de danger, congé de détente	Suspension	√				
			Élément famille non autorisée, prime de sujétion	Suspension		√			
			Points de congé dans les foyers	Suspension ^b		√			
OMT	Aucune disposition générale concernant l'adaptation des avantages et prestations n'a été trouvée								
UPU	Toutes les options	Personnel	Les avantages et prestations ne sont pas affectés si le travail à distance hors du lieu d'affectation normal ne dépasse pas 30 jours civils consécutifs						
	Exceptionnellement : déplacement privé pour raisons impérieuses et imprévues Déplacement privé avec quarantaine obligatoire	Personnel	Indemnité journalière de subsistance	Suspension	√				
OMS	Disposition générale	Personnel	Les membres du personnel restent affectés au lieu d'affectation où ils ont été engagés et continuent à percevoir le salaire, les avantages et les prestations aux taux applicables à ce lieu d'affectation, sauf disposition contraire des règles et politiques spécifiques régissant ces éléments (par exemple, prime de danger, congé de détente)						
OMPI	Normalement 30 jours de travail par année civile	Tout le personnel	Pas d'incidence sur les avantages et prestations Le paiement des heures supplémentaires n'est généralement pas accordé mais des exceptions sont possibles au cas par cas ; des heures supplémentaires ordinaires peuvent être autorisées					√	
	Exceptionnellement (temps plein) : 3 à 6 mois	Tout le personnel	Traitement, indemnité de poste	Adaptation					
			Prestations d'expatriation, allocation-logement (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur)	Suspension				√	
Autorisé au début de l'affectation, avant le voyage vers le lieu d'affectation	Personnel recruté sur le plan international	Indemnité de poste (les autres prestations ne sont pas versées tant que le membre du personnel n'est pas au lieu d'affectation)	Adaptation	√					

Entité	Options de travail à distance	Applicabilité	Avantages et prestations	Type d'adaptation	Date de l'adaptation (En nombre de jours de travail à distance)				
					1	30	60	90	Autre
OMM	Exceptionnellement : 5 jours par mois au plus	Personnel	Adaptation au barème des traitements des agents locaux	Adaptation					√

Source : CCI (2023).

^a Au Secrétariat de l'ONU, il n'y a pas d'adaptation à un « barème inférieur » (c'est-à-dire pas de modification de l'indemnité de poste pour le personnel recruté sur le plan international ni du barème des traitements des agents locaux pour le personnel recruté sur le plan local) ; seuls certains avantages et prestations peuvent faire l'objet d'une adaptation.

^b Les adaptations se font lorsque le membre du personnel travaille à distance depuis son pays d'origine ou de résidence permanente.

^c L'ITC et l'ONUDI ont leurs propres politiques d'aménagement des modalités de travail mais suivent la politique du Secrétariat de l'ONU en matière de travail à distance.

^d En tenant compte de l'indemnité de poste, de la prime de sujétion et de la prime de mobilité applicables.

^e Dans la politique actuelle, la prime de rapatriement n'est pas suspendue mais toutes les politiques, procédures et lignes directrices sont susceptibles d'être modifiées de temps à autre.

^f Pour le personnel précédemment autorisé à travailler à distance hors du lieu d'affectation ou à déménageant dans un nouveau lieu d'affectation, le salaire, les avantages et les prestations de l'ancien lieu d'affectation sont maintenus pour trois mois au plus, après quoi la prime de sujétion est suspendue. Pour le personnel autorisé à travailler à distance hors du lieu d'affectation dès le début d'un engagement initial, les avantages et prestations sont ajustés à la date d'entrée en fonctions.

Annexe XI

Liste des recommandations informelles figurant dans le présent rapport

Chapitre II. Aperçu de l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies

1. Le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, par l'intermédiaire du Réseau ressources humaines, devrait envisager de rétablir la définition initiale de l'aménagement des modalités de travail proposée par le sous-groupe 2 de l'équipe spéciale chargée des politiques d'avenir pour le personnel des Nations Unies et convenir, dès que possible, d'une définition commune de la flexibilité du travail distincte de celle de l'aménagement des modalités de travail (par. 25).
2. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait sont vivement encouragés à supprimer de leurs politiques institutionnelles les dispositions sur la réduction des horaires de travail liées aux modalités contractuelles, dans le cadre du prochain examen des politiques internes. Ils sont aussi vivement encouragés à veiller à ce que les formes d'emploi à temps partiel permettant une flexibilité temporelle mais ne constituent pas un aménagement des modalités de travail soient définies dans les règlements ou politiques internes appropriés et non dans les orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail (par. 30).
3. Le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, par l'intermédiaire du Réseau des ressources humaines, devrait examiner et approuver dès que possible l'utilisation de termes et de définitions communs et normalisés pour chaque aménagement des modalités de travail et promouvoir l'inclusion et l'utilisation de ces termes et définitions dans les orientations générales des entités participantes (par. 32).
4. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient utiliser la méthodologie mise au point pour évaluer périodiquement si les principaux avantages attendus de l'aménagement des modalités de travail se réalisent et dans quelle mesure (par. 40).

Chapitre III. La pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) : un point critique de changement

5. À mesure que le travail à distance augmente, il sera important de veiller à consigner et à rapporter systématiquement son utilisation. On pourra ainsi améliorer sa visibilité et son suivi mais aussi contribuer à une culture institutionnelle favorisant un équilibre durable entre travail sur site et travail à distance ou hybride (par. 51).
6. La direction et les représentants du personnel devraient inscrire la question de l'aménagement des modalités de travail à l'ordre du jour des discussions entre le personnel et l'administration, notamment dans les instances formelles appropriées, tels que les comités administration-personnel, pour examiner les questions soulevées par les représentants du personnel et les cadres (par. 54).

Chapitre IV. Élaboration d'une politique d'aménagement des modalités de travail : un travail en cours

7. L'Inspecteur souligne qu'il serait opportun pour les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait d'officialiser et de rendre opérationnels les nouveaux principes directeurs sur la flexibilité du travail à l'échelle du système en les incorporant dès que possible à leurs documents d'orientation sur l'aménagement des modalités de travail, ainsi que dans les orientations connexes concernant les nouvelles façons de travailler (par. 79).

8. Les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure dans la prochaine mise à jour de leurs orientations générales sur l'aménagement des modalités de travail les principaux éléments d'orientation décrits dans le présent rapport. Elles amélioreraient ainsi la teneur de leur politique, apporteraient plus de clarté au personnel et aux cadres et favoriseraient une mise en application juste et équitable (par. 81).
9. De l'avis de l'Inspecteur, l'ensemble du personnel d'une entité, y compris les non-fonctionnaires, devrait avoir un accès juste et équitable aux formes d'aménagement des modalités de travail offertes par l'organisation, sous réserve de la possibilité d'exécuter les fonctions à distance et des nécessités du service. Comme les nécessités du service peuvent varier d'une entité à l'autre, le personnel doit être informé des nécessités opérationnelles de son entité (par. 85).
10. Pour mettre en application efficacement l'horaire de travail comprimé, notamment dans les contextes de terrain, les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient définir le ou les scénarios qui correspondent le mieux à leur contexte et s'assurer que des systèmes d'enregistrement et de suivi sont en place. Les données sur l'utilisation de cette modalité doivent être collectées, ventilées le cas échéant, et communiquées régulièrement aux niveaux de gestion appropriés (par. 87).
11. L'inclusion de dispositions détaillées sur l'adaptation des avantages et prestations, ainsi que d'informations sur les incidences potentielles pour le visa, la rémunération, les prestations de sécurité sociale et d'autres droits, dans la politique d'aménagement des modalités de travail de l'entité est une bonne pratique qui pourrait améliorer l'efficacité et l'efficience de la mise en application du travail à distance hors du lieu d'affectation (par. 93).
12. Les entités participantes devraient déterminer plus clairement les profils d'emploi qui se prêtent au travail à distance et les caractéristiques des emplois ou des tâches qui déterminent la possibilité de travailler à distance, en vue d'améliorer les dispositions générales en la matière (par. 94).
13. Chaque entité aurait intérêt à définir clairement les heures de travail fixes dans les documents d'orientation appropriés, ce qui appuierait l'organisation efficace du travail, notamment en équipes hybrides, et l'exécution des programmes. Dans le même temps, les orientations générales concernant l'aménagement des modalités de travail devraient prévoir la possibilité d'accorder des dérogations à certains membres du personnel, sur la base d'une évaluation au cas par cas et conformément aux dispositions applicables, pour répondre à des besoins et à des circonstances particuliers (par. 95).
14. L'Inspecteur encourage les entités participantes à préciser ou définir dans les politiques pertinentes la notion de « zone du lieu d'affectation ». Dans une politique d'aménagement des modalités de travail prévoyant le travail à distance, la notion de « zone du lieu d'affectation » devrait comprendre le lieu d'affectation auquel le membre du personnel a été affecté, indiqué dans la lettre de nomination, et la zone suffisamment proche pour qu'il puisse faire quotidiennement le trajet de chez lui à son travail (par. 97).
15. Les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer et publier des orientations supplémentaires sur les notions et les dispositions opérationnelles couramment utilisées dans les politiques d'aménagement des modalités de travail, comme les « nécessités du service » et les « circonstances personnelles impérieuses », ainsi que des orientations sur les clauses autorisant les chefs de bureau à tenir compte des besoins spécifiques du bureau lorsqu'ils examinent les demandes d'aménagement des modalités de travail, afin d'améliorer la clarté, la cohérence, et l'équité de l'application de la politique dans l'ensemble de l'entité (par. 101).
16. L'Inspecteur suggère que des tableaux décrivant les risques typiques liés à la mise en application de l'aménagement des modalités de travail soient élaborés et incorporés aux politiques des entités en la matière (par. 102).
17. L'Inspecteur encourage les entités participantes à examiner régulièrement la pertinence et l'adéquation de leurs politiques d'aménagement des modalités de travail et des politiques connexes afin de déterminer si elles sont toujours adaptées à leur finalité. Prévoir expressément un examen périodique de la politique dans les orientations générales n'est pas seulement une bonne pratique, c'est aussi une obligation (par. 103).
18. L'inspecteur encourage les entités participantes à réviser les procédures d'approbation des accords d'aménagement des modalités de travail de sorte que la soumission d'une demande formelle en soit la première étape, suivie par des consultations entre le fonctionnaire et le cadre, si nécessaire (par. 110).

19. L'Inspecteur suggère que le statut de l'avis d'expert du service médical dans le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail soit clairement stipulé et spécifié dans les orientations générales, afin d'éviter toute confusion et de garantir que les décisions sont prises conformément aux dispositions générales (par. 112).
20. L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des entités participantes à examiner attentivement le niveau d'approbation des demandes d'aménagement des modalités de travail et à s'assurer qu'il reflète l'autorité et le rôle des cadres hiérarchiques et des superviseurs en ce qui concerne l'approbation des demandes, ainsi qu'une culture institutionnelle appuyant l'aménagement des modalités de travail conformément aux politiques, de même qu'un environnement de travail hybride (par. 113).
21. Un accord doit être établi pour chaque aménagement des modalités de travail approuvé, mentionnant l'option choisie, la durée et les conditions pertinentes, afin de garantir la transparence, la responsabilité et le suivi. L'accord (sous forme électronique ou papier) doit clairement indiquer l'option choisie et être signé par le membre du personnel et le cadre ou superviseur concerné, selon le cas. Sur la base des bonnes pratiques existantes, aucun aménagement des modalités de travail ne devrait dépasser un an mais l'accord pourrait être reconduit conformément aux dispositions générales pertinentes. En outre, les formulaires d'aménagement des modalités de travail devraient être rationalisés et simplifiés de sorte que le personnel et les dirigeants ne les perçoivent pas comme un fardeau (par. 114).
22. L'Inspecteur estime qu'une bonne pratique serait d'inclure, dans les orientations générales, un paragraphe sur le rôle de la fonction des ressources humaines en ce qui concerne l'aménagement des modalités de travail, consistant notamment à fournir des avis sur la mise en application des modalités de travail à distance, la contrôler, examiner les demandes de travail à distance hors du lieu d'affectation dépassant la durée maximale établie et décider des adaptations nécessaires aux avantages et prestations du fonctionnaire travaillant à distance hors du lieu d'affectation en cas de dépassement de cette limite (par. 115).
23. La présence de la fonction des ressources humaines dans le processus d'approbation de l'aménagement des modalités de travail serait renforcée par l'inclusion d'une disposition selon laquelle les ressources humaines seraient notamment chargées de collecter systématiquement des informations et de préparer des statistiques sur les demandes approuvées et rejetées, ainsi que sur les accords interrompus, et de fournir des données ventilées (pour chaque aménagement et chaque modalité) au(x) niveau(x) de gestion approprié(s) et aux syndicats ou associations du personnel, sur demande ou à intervalles réguliers (par. 115).
24. L'Inspecteur considère que l'« approbation par défaut » est une bonne pratique qui pourrait rendre la procédure d'approbation plus efficace et suggère que les entités incluent, selon qu'il convient, une disposition à cet effet dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail (par. 116).
25. Les entités participantes qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure des dispositions supplémentaires dans la prochaine mise à jour de leur politique d'aménagement des modalités de travail afin de rendre plus transparente et plus efficace la procédure d'approbation des demandes (voir encadré 4) (par. 116).
26. L'inclusion dans les orientations générales d'une disposition sur la cessation anticipée des accords d'aménagement des modalités de travail pour des raisons justifiées, telles que des urgences, des circonstances particulières ou des problèmes de performance, peut être considérée comme une bonne pratique. Cette disposition garantirait que l'approche retenue est équilibrée et tient compte des intérêts tant de l'entité que du fonctionnaire, et refléterait le caractère volontaire de l'aménagement des modalités de travail, soumis à la condition générale des nécessités du service (par. 117).

Chapitre V. Éléments moteurs et habilitants de l'aménagement des modalités de travail

27. L'Inspecteur encourage les entités à veiller à la culture informatique de leur personnel, à examiner les possibilités de renforcer encore la sécurité et la résilience de leur environnement numérique et à répercuter les résultats dans leur politique informatique et leurs cadres d'action en la matière, selon qu'il convient (par. 120).
28. L'Inspecteur estime que l'inclusion de questions sur l'aménagement des modalités de travail dans les enquêtes périodiques sur le personnel est une bonne pratique qui permet d'obtenir un retour d'information sur la situation dans l'ensemble de l'entité (par. 132).
29. L'Inspecteur suggère aux entités d'effectuer des enquêtes portant spécifiquement sur l'aménagement des modalités de travail, notamment lorsqu'elles révisent leurs politiques en la matière, car de telles enquêtes fourniraient des données supplémentaires et utiles pour l'amélioration continue des politiques et de leur mise en application (par. 133).
30. Les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient mettre en place une formation sur l'aménagement des modalités de travail pour les cadres et le personnel. Cette formation devrait aussi traiter du renforcement des compétences nécessaires au travail à distance dans le cadre des nouvelles façons de travailler. Les thèmes de formation devraient porter notamment sur la gestion d'équipes hybrides, la promotion de l'inclusion dans les lieux de travail à distance, la collaboration en ligne efficace, la supervision du travail à distance, ainsi que la supervision et la gestion des performances du personnel utilisant des modalités de travail aménagées, notamment le travail à distance (par. 139).
31. Les entités sont encouragées à envisager d'inclure les risques liés à l'aménagement des modalités de travail dans leurs processus de gestion des risques organisationnels et dans leurs inventaires des risques (par. 141).
32. L'Inspecteur suggère que les bureaux de contrôle examinent l'importance accordée à l'aménagement des modalités de travail dans leurs activités d'audit et lui accordent un degré de priorité plus élevé afin de procéder à des vérifications plus constantes et plus complètes, conformément à leurs mandats et à leurs méthodes (par. 142).

Chapitre VI. Optimisation des effets positifs de l'aménagement des modalités de travail

33. L'Inspecteur suggère aux entités qui ne l'ont pas encore fait d'inclure des dispositions sur la sécurité et la santé au travail dans leurs politiques d'aménagement des modalités de travail (par. 150).
34. Pour que le personnel travaillant à distance respecte les normes et prescriptions de sécurité et de santé au travail, les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient inclure les prescriptions de sécurité et de santé au travail liées à l'aménagement des modalités de travail dans leurs orientations générales sur la sécurité et la santé au travail, et contrôler et évaluer en permanence dans quelle mesure elles sont appliquées et respectées (par. 153).
35. Étant donné que les modalités de travail aménagées, notamment le travail à distance, et l'augmentation prévue de leur utilisation peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de la Stratégie de gestion de la durabilité dans le système des Nations Unies (2020-2030), les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure des dispositions sur l'aménagement des modalités de travail dans les mesures visant à atteindre la durabilité environnementale dans le domaine de la gestion, conformément à la Stratégie (par. 154).
36. L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des entités participantes, notamment les organisations à vocation environnementale, à continuer de rechercher des méthodes pour quantifier l'effet combiné de l'aménagement des modalités de travail et de la mise en œuvre d'initiatives de gestion souple de l'espace de travail (par. 155).

37. Les entités qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager d'inclure l'aménagement des modalités de travail dans leurs stratégies de gestion souple de l'espace de travail et dans les initiatives similaires. Elles devraient aussi élaborer une méthode d'évaluation des avantages complémentaires et des économies qu'elles pourraient réaliser (par. 156).

Chapitre VII. Coopération entre les entités

38. L'Inspecteur souligne la nécessité d'une consultation étroite avec la Commission de la fonction publique internationale lors de l'élaboration des critères permettant de fixer la durée maximale du travail à distance hors du lieu d'affectation et d'adapter les droits et les avantages en cas de dépassement de la durée maximale fixée, aux fins d'une approche cohérente et commune (par. 162).

Chapitre VIII. Aménagement des modalités de travail et nouvelles façons de travailler dans la « nouvelle normalité »

39. L'Inspecteur estime que dans le contexte des Nations Unies, les nouvelles méthodes de travail devraient être comprises comme des pratiques de travail qui combinent la présence virtuelle et physique, et les communications synchrones et asynchrones, soutenues par les TIC et basées sur les exigences du service, qui sont destinées à accroître la flexibilité, l'autonomie, la performance au travail et l'harmonie entre le travail et la vie privée du personnel, ainsi qu'à optimiser la flexibilité fonctionnelle de l'organisation en fonction de l'évolution de ses besoins, dans le cadre d'une transformation plus large du lieu de travail, de la main-d'œuvre et de l'organisation (par. 171).
40. L'Inspecteur suggère aux entités participantes d'étudier les avantages qu'il y aurait à adopter une politique autonome de travail hybride ou à inclure ses éléments essentiels dans une politique ad hoc sur la flexibilité du travail. En outre, elles devraient définir clairement les nouvelles façons de travailler, leur rôle et leur relation avec l'aménagement des modalités de travail dans le cadre d'une vision plus large énoncée dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines et dans les autres documents similaires (par. 174).

Annexe XII

Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection

		Effet escompté	Entités ayant approuvé le statut du Corps commun d'inspection																												
			Organisation des Nations Unies*	ONUSIDA	CNUCED	ITC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONU DC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UTI	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM	
Rapport	Pour suite à donner		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pour information		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recommandation 1		f	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 2		h	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 3		f	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 4		a	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	
Recommandation 5		e	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 6		f	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 7		d	E																												
Recommandation 8		d	L																												
Recommandation 9		a	E																												

Légende :
L : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant ;
E : Recommandation appelant une décision du chef de secrétariat ;
 : Recommandation n'appelant pas de mesure de la part de cette entité.

Effet escompté :

a : renforcement de la transparence et de la responsabilité ; **b** : diffusion de bonnes ou meilleures pratiques ; **c** : renforcement de la coordination et de la coopération ;
d : renforcement de la cohérence et de l'harmonisation ; **e** : renforcement du contrôle et de la conformité ; **f** : renforcement de l'efficacité ; **g** : économies importantes ;
h : renforcement de l'efficience ; **i** : autres.

* Comme décrit dans la circulaire ST/SGB/2015/3.