



# Assemblée générale

Distr. générale  
1 août 2000  
Français  
Original: anglais

## Cinquante-cinquième session

Points 61 et 125 de l'ordre du jour provisoire\*

### Réforme de l'Organisation des Nations Unies :

mesures et propositions

Gestion des ressources humaines

## Réforme de la gestion des ressources humaines

### Rapport du Secrétaire général\*\*

#### *Résumé*

Le présent rapport contient un exposé détaillé du programme de réforme à mettre en oeuvre dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il décrit les objectifs des différents volets du programme et les nouvelles initiatives prises par le Secrétaire général dans le cadre de ses attributions, et appelle l'attention de l'Assemblée générale, pour examen et approbation, sur un certain nombre de propositions et de dispositions. Le Secrétaire général invite l'Assemblée à prendre des décisions précises à l'appui des mesures de réforme qu'il propose dans le domaine des recrutements, affectations et promotions ainsi que de la mobilité, notamment en ce qui concerne les modifications du Règlement du personnel mentionnées à l'annexe X. Il dresse un bilan des réformes apportées à la gestion des ressources humaines dans 10 secteurs : planification; rationalisation des règles et procédures; recrutements, affectations et promotions; mobilité; arrangements contractuels; administration de la justice; compétences et formation continue; suivi du comportement professionnel; organisation des carrières; et conditions d'emploi. Il aborde la question de la responsabilité et des mécanismes dont la mise en place doit accompagner la délégation de pouvoirs dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et rend compte de l'évolution du rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines. Enfin, il répond aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 53/221 du 7 avril 1999, dans laquelle l'Assemblée a demandé des informations ou donné des instructions sur différents points intéressant la gestion des ressources humaines et sa réforme.

\* A/55/150 et Corr.1.

\*\* Document présenté après la date limite du fait qu'il a fallu attendre la fin des consultations entre le personnel et l'Administration sur la réforme de la gestion des ressources humaines.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	1–8	3
II. La prochaine étape de la réforme de la gestion des ressources humaines . . . . .	9–75	4
A. Planification des ressources humaines . . . . .	20–25	7
B. Rationalisation des règles et procédures . . . . .	26–32	8
C. Recrutements, affectations et promotions . . . . .	33–37	8
D. Mobilité . . . . .	38–44	9
E. Arrangements contractuels . . . . .	45–50	10
F. Administration de la justice . . . . .	51–55	11
G. Compétences et apprentissage continu . . . . .	56–60	12
H. Suivi du comportement professionnel . . . . .	61–65	13
I. Organisation des carrières . . . . .	66–70	13
J. Conditions d'emploi . . . . .	71–75	14
III. Rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines . . . . .	76–79	14
IV. Recommandations . . . . .	80–82	15
<b>Annexes</b>		
I. Planification des ressources humaines . . . . .		17
II. Recrutements, affectations et promotions . . . . .		20
III. Mobilité . . . . .		26
IV. Arrangements contractuels . . . . .		35
V. Administration de la justice . . . . .		38
VI. Compétences et apprentissage continu . . . . .		40
VII. Suivi du comportement professionnel . . . . .		43
VIII. Organisation des carrières . . . . .		46
IX. Conditions d'emploi . . . . .		49
X. Proposition de modification de la disposition 104.14 du Règlement du personnel . . . . .		50

## I. Introduction

1. Une stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation a été formulée en 1994 et 1996, et approuvée par l'Assemblée générale (voir A/C.5/49/5 et A/C.5/51/34). En 1997, le Secrétaire général a élaboré un programme de réformes dans lequel il a lancé des initiatives pour améliorer ses systèmes de gestion (A/51/950 et Add.1 à 7; voir en particulier les paragraphes 224, 228 à 233 et 236 à 239, ainsi que les décisions 18 à 20 et 23 à 25). Il a estimé qu'il convenait, entre autres changements stratégiques, de réexaminer en profondeur la gestion des ressources humaines pour « améliorer la qualité et la valeur professionnelles du personnel de l'Organisation, accroître l'efficacité de la gestion de ses ressources humaines et renforcer la fonction publique internationale ». Par sa résolution 52/12 A du 12 novembre 1997, l'Assemblée générale a demandé qu'une série de mesures soient prises pour donner corps à cette vision de la gestion.

2. Au début de 1998, le Secrétaire général a constitué l'Équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines, composée de spécialistes venus du monde entier et appartenant aussi bien au secteur public qu'au secteur privé, qu'il a chargés de le conseiller sur les mesures concrètes à prendre pour amener le renouveau et les changements voulus. Le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale (A/53/414) reposait largement sur les suggestions et recommandations de l'Équipe spéciale. Ce document décrivait les grandes orientations de la réforme, les initiatives en cours et les mesures envisagées. Au paragraphe 3 de la section II de sa résolution 53/221 du 7 avril 1999, l'Assemblée générale a pris note des intentions manifestées par le Secrétaire général et déclaré attendre avec intérêt les propositions que celui-ci comptait lui présenter pour examen (voir aussi A/53/691, par. 17 à 20).

3. L'année 1999 et les premiers mois de 2000 ont été marqués par des progrès importants dans plusieurs secteurs clefs de la gestion des ressources humaines : planification, rationalisation des règles et procédures; recrutements, affectations et promotions; mobilité; arrangements contractuels; administration de la justice; compétences et formation continue; suivi du comportement professionnel; organisation des carrières; et conditions d'emploi.

4. Le maintien d'un dialogue entre l'Administration et le personnel a été un souci prioritaire. Une campagne de communication intense s'appuyant sur des réunions-

débats, des groupes de réflexion, des séances d'information, des circulaires et des vidéoconférences a été organisée à l'intention des cadres et de l'ensemble des fonctionnaires pour répondre à leurs questions et recueillir leurs suggestions et leurs points de vue. Le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a tenu trois sessions sur les réformes, dont une session extraordinaire en septembre 1999. Le Comité directeur pour la réforme et la gestion et son sous-comité sur la gestion des ressources humaines, présidés par la Vice-Secrétaire générale, ont longuement examiné les diverses mesures proposées dans différents domaines.

5. Le présent rapport marque une nouvelle étape du processus de réforme de la gestion des ressources humaines. Il donne des informations sur les nouvelles initiatives que le Secrétaire général a prises en sa qualité de chef de l'administration. Il porte à l'attention de l'Assemblée générale, pour examen et approbation, un certain nombre de propositions et de dispositions, et répond à des demandes et suggestions qu'elle a faites dans ses résolutions 53/221 et 54/248 C du 23 décembre 1999.

6. Le rapport présente les différents volets de cette réforme, qui constituent autant d'éléments interdépendants de l'action menée pour améliorer le fonctionnement de l'Organisation dans son ensemble. Les propositions avancées font partie d'un processus dynamique visant à améliorer, rationaliser et simplifier les mécanismes existants, ou à compléter le dispositif. Le Secrétaire général considère que les initiatives concernant les mécanismes de contrôle du respect des obligations, et les procédures de suivi et de contrôle font partie intégrante des mesures qu'il propose.

7. Le Secrétaire général présente, dans un rapport distinct sur la responsabilité (A/55/270), les mécanismes de contrôle du respect des obligations liées aux responsabilités institués dans le cadre des réformes et les principes généraux qui les sous-tendent. On trouve également, dans le rapport du Secrétaire général sur les irrégularités de gestion qui entraînent des pertes financières pour l'Organisation (A/54/793), un exposé des mesures adoptées récemment pour instituer un système de responsabilisation plus efficace et améliorer le contrôle interne, mesures dont le Secrétaire général estime qu'elles contribueront sensiblement à prévenir de nouvelles irrégularités. Toutefois, étant donné l'importance que toutes les parties (les États Membres, le Secrétaire général et ses collaborateurs, et le person-

nel) attachent à la mise en place de mécanismes bien conçus de contrôle des obligations liées aux responsabilités (voir, par exemple, la résolution 53/221, sect. IV et les documents A/53/342, sect. III), assortis de procédures de suivi et de contrôle interne, on inclut dans chacune des sections du présent rapport des exemples concrets des dispositions adoptées à cet effet dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

8. La section II fait le point des initiatives en cours, pour chacun des volets de la réforme de la gestion des ressources humaines. On y insiste sur les mesures concrètes qui ont déjà été adoptées ou le seront prochainement. Y sont exposés les principaux problèmes abordés, l'objectif visé dans chaque domaine, les progrès accomplis à ce jour et les décisions éventuellement requises de l'Assemblée générale. Plusieurs volets de la réforme, à savoir la planification des ressources humaines, les recrutements, affectations et promotions, la mobilité, l'administration de la justice, les compétences et la formation continue, le suivi du comportement professionnel et l'organisation des carrières, font l'objet d'annexes où sont exposées en détail les dispositions prises ou envisagées par le Secrétaire général. La section III contient un rappel du rôle assigné au Bureau de la gestion des ressources humaines et des modifications apportées à ses attributions dans le cadre de la réforme. La section IV récapitule les conclusions et recommandations portées à l'attention de l'Assemblée générale et appelant, pour certaines, une décision de cette dernière.

## **II. La prochaine étape de la réforme de la gestion des ressources humaines**

9. Dans le rapport, publié en début d'année, où il a couché ses réflexions sur le rôle des Nations Unies au XXI<sup>e</sup> siècle, le Secrétaire général a déclaré que le plus important, c'est que l'être humain soit au centre de tout ce que nous faisons, ajoutant que si l'ONU veut privilégier davantage la dimension humaine, elle doit être plus axée sur les résultats, aussi bien dans les dotations en effectifs que dans la répartition des ressources. Dans son programme de réformes, le Secrétaire général envisageait une structure simplifiée qui évite les doubles emplois et permette un impact plus grand; un personnel et des administrateurs responsables et dotés de plus grandes capacités d'intervention; un Secrétariat allégué et plus économique; et une organisation qui favorise

une gestion de la plus haute qualité et soit comptable des résultats fixés par les États Membres. L'année suivante, il a fait part de sa volonté de créer à l'Organisation une culture qui favorise l'adaptation, la recherche de résultats, la créativité et l'innovation, la formation continue et l'excellence dans l'exécution des tâches et dans l'encadrement.

10. Un certain nombre de réformes ont déjà été introduites pour donner corps à cette vision du Secrétaire général, mais comme l'environnement dans lequel s'inscrit l'activité de l'Organisation ne cesse d'évoluer, on a élaboré de nouvelles propositions, en sachant pertinemment que seuls les fonctionnaires de l'Organisation travaillant comme une seule équipe étroitement soudée ont le pouvoir de faire de cette vision une réalité.

### **Le défi que pose un monde en mutation**

11. Le contexte interne et externe dans lequel l'Organisation mène ses activités a radicalement changé en 50 ans :

a) Alors que le Siège occupait initialement une place centrale, l'ONU est maintenant très présente sur le terrain. Actuellement, deux fonctionnaires sur trois participent à des missions opérationnelles. Les sources de financement ont également évolué et plus de la moitié des ressources proviennent à présent des contributions volontaires et des contributions mises en recouvrement au titre du maintien de la paix;

b) Comme ils le font à l'échelon national, les États Membres sont davantage soucieux d'optimisation et attendent une amélioration de l'exécution des activités et de l'emploi des ressources;

c) La manière d'aborder la gestion des ressources humaines dans les grandes administrations a également évolué. Le temps où la gestion du personnel était synonyme de procédures administratives est révolu. La fonction est maintenant assumée par tous les membres du personnel d'encadrement, avec l'appui technique des services spécialisés. La gestion des ressources humaines doit impérativement être améliorée pour que l'ONU soit davantage en phase avec le contexte dans lequel elle opère;

d) La conjoncture interne est favorable au changement. Il n'y a jamais eu autant de postes vacants (500 postes inscrits au budget ordinaire et 2 400 postes extrabudgétaires) et un nombre record de fonctionnai-

res prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années (jusqu'à 400 par an). Ces départs seront l'occasion de rajeunir l'Organisation. Il faut à ce stade faire le point de la situation et mettre en place, après un travail d'analyse et de planification, les conditions nécessaires pour qu'à tous les échelons l'Organisation puisse attirer, garder et motiver du personnel hautement qualifié, très mobile et capable de travailler efficacement dans diverses conditions.

12. Le Secrétariat doit être en mesure de s'adapter et de réagir rapidement pour pouvoir satisfaire, avec les moyens limités dont il dispose, les besoins divers et changeants, voire concurrents, des groupes auxquels s'adressent ses activités, et exécuter celles-ci de manière efficace, efficiente et responsable.

13. Pour améliorer l'exécution des programmes approuvés et instaurer la culture axée sur la recherche de l'excellence et la formation continue qui est recherchée, il faut mettre en place des politiques, des structures, des systèmes et des pratiques conformes aux valeurs et principes fondamentaux de l'Organisation, qui permettent à tous les fonctionnaires de donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail et aux cadres de diriger leurs subordonnés de manière responsable et efficace, en leur donnant la possibilité de se perfectionner.

#### **Une approche intégrée des différents volets de la réforme**

14. Une meilleure gestion des ressources humaines est la condition de l'efficacité dans l'exécution des programmes dont dépend la qualité des résultats. Il est indispensable pour cela que les cadres soient dotés d'un pouvoir de décision dans ce domaine, l'exercent de manière responsable et soient tenus de rendre compte, et que les fonctionnaires soient qualifiés, compétents et motivés. On a défini les différents volets de la réforme à entreprendre pour atteindre ces objectifs et les trois grands principes qui les sous-tendent tous : simplicité, transparence et actualité (voir schéma ci-après).

#### **Responsabilité**

15. L'établissement de mécanismes servant à contrôler le respect des obligations découlant des responsabilités est essentiel au succès de la réforme de la gestion des ressources humaines. Cette question, ainsi que ses incidences pour l'Organisation, les cadres et le person-

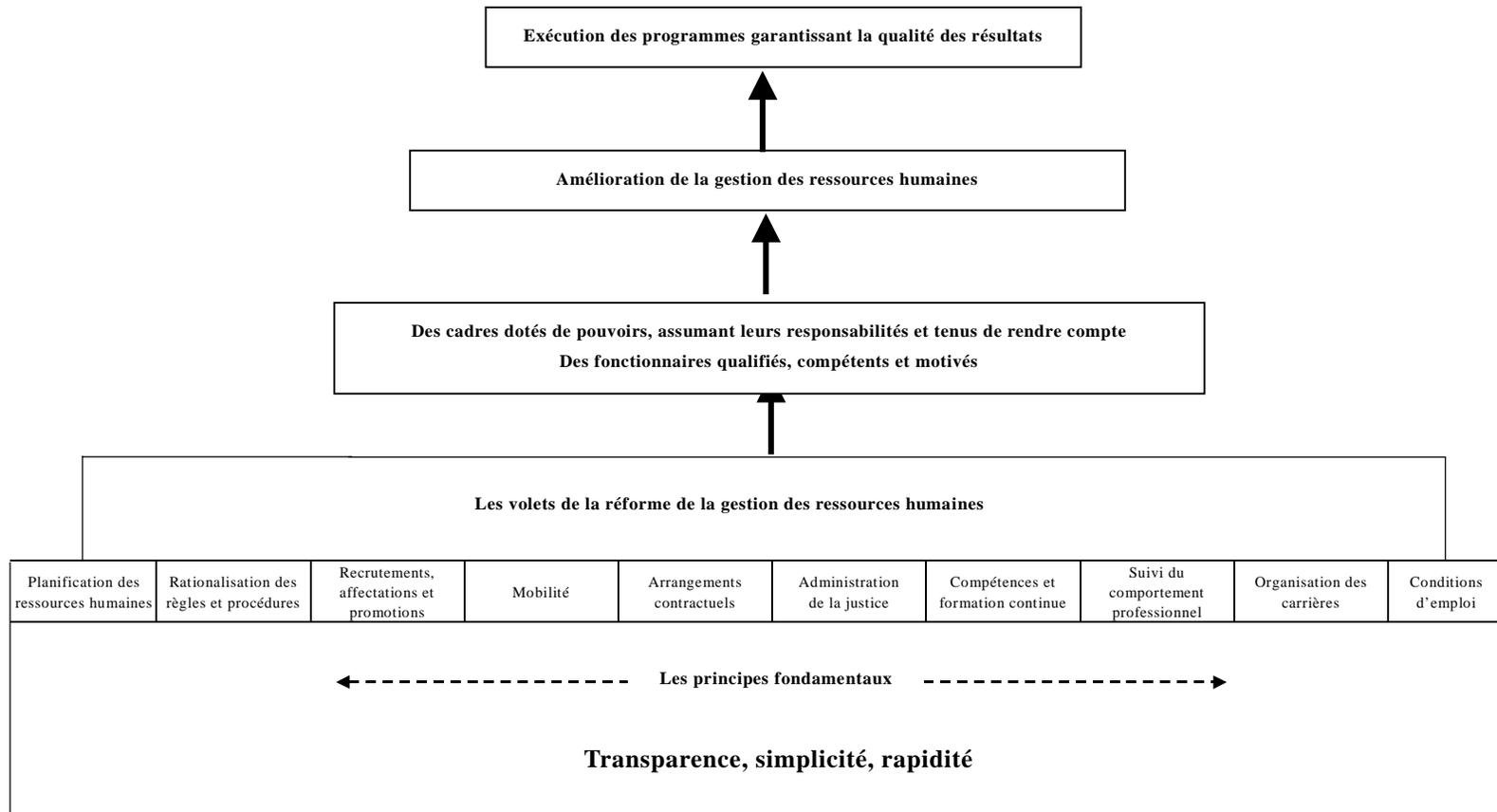
nel, est examinée ci-après. Améliorer la gestion des ressources humaines suppose de faire en sorte que les ressources soient utilisées de manière responsable, au mieux des intérêts de l'Organisation et du personnel à son service. Il faut pour cela mettre en place des mécanismes qui garantissent que chacun, à son niveau, soit tenu de rendre compte à son niveau. L'objectif est que les cadres et les autres fonctionnaires aient à répondre de la manière dont ils se sont acquittés de leurs responsabilités, en agissant ou en n'agissant pas, et de mettre en place le dispositif nécessaire avec son corollaire – un système de récompenses et de sanctions qui permette aussi de remédier aux carences.

16. Le système doit satisfaire aux critères suivants : a) les pouvoirs délégués aux cadres en matière de gestion des ressources humaines sont bien définis, de même que les responsabilités qui en découlent; b) les cadres bénéficient des conseils et de l'appui nécessaires; c) les cadres savent que la façon dont ils exercent leur pouvoir et s'acquittent de leurs obligations est contrôlée et évaluée au moyen de mécanismes dont ils connaissent les caractéristiques; d) les décisions – récompenses, mesures correctives ou sanctions – que les cadres sont appelés à prendre sont clairement définies.

17. L'Organisation a déjà mis en place un certain nombre d'outils de contrôle du respect des obligations associées aux responsabilités. En outre, plusieurs entités (le Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection) sont chargées de superviser les activités de l'ONU, de mener éventuellement des enquêtes et de rendre compte. À l'échelon individuel, on dispose depuis l'adoption du système de notation des fonctionnaires d'un outil plus puissant pour la planification des tâches, la définition des objectifs et le suivi du comportement professionnel.

18. Force est de constater cependant que le système de répartition des pouvoirs et de prise de décisions reste fortement hiérarchisé, ce qui tend à gommer les responsabilités individuelles. Ce qui fait défaut, surtout pour les cadres, c'est un outil qui définisse clairement les pouvoirs et responsabilités dévolus à chacun pour qu'il atteigne les objectifs fixés. Il faut également améliorer les moyens dont disposent les hauts responsables pour contrôler les décisions de leurs subordonnés et faire en sorte qu'ils en répondent.

## Les volets de la réforme de la gestion des ressources humaines



19. On a conçu pour cela un certain nombre de mesures, qui ont été prises ou sont sur le point de l'être :

a) Engagement de résultat : contrat par lequel les hauts responsables s'engagent chaque année vis-à-vis du Secrétaire général à atteindre des objectifs quantifiables en ce qui concerne l'exécution des programmes et la gestion, y compris la planification des ressources humaines. L'examen annuel des réalisations de l'année précédente est l'occasion pour le Secrétaire général de donner son avis et des conseils à l'intéressé et de fixer avec lui les objectifs de l'année suivante;

b) Amélioration du contrôle : contrôle par le Département de la gestion des résultats obtenus par les autres départements dans les domaines des finances et des ressources humaines, avec identification des problèmes et présentation de propositions sur les mesures correctives à prendre. Les résultats de ce contrôle seront communiqués au Secrétaire général au moins une fois par an, et plus souvent si nécessaire;

c) Groupe du suivi des responsabilités : création d'un groupe du suivi des responsabilités, présidé par la Vice-Secrétaire générale, qui assurera le suivi des rapports de contrôle du Département de la gestion et des recommandations des organes de contrôle, en s'intéressant plus particulièrement au respect par les cadres des obligations découlant de leurs responsabilités;

d) Renforcement des mécanismes de contrôle du respect des obligations, dans le cadre des mesures de réforme de la gestion des ressources humaines : chacun des volets de la réforme présentés dans les sections qui suivent comporte un tel mécanisme.

L'Assemblée générale est également saisie d'un rapport distinct du Secrétaire général sur tous les aspects du problème de la responsabilité (A/55/270).

## **A. Planification des ressources humaines**

### **Énoncé du problème**

20. Jusqu'à une date récente, les objectifs globaux de l'Organisation en matière de ressources humaines étaient définis globalement alors que ses objectifs concrets en matière d'effectifs étaient gérés à l'échelon du département ou du bureau, sans moyens de planification intégrée ni définition de la répercussion des objectifs globaux sur chaque département. De ce fait, les

objectifs globaux étaient très souvent en décalage par rapport à leur mise en oeuvre effective.

### **Objectif**

21. L'objectif est de mettre en place un système intégré de planification, à moyen et long terme, des ressources humaines qui précise les objectifs globaux et autres au niveau de chaque département et bureau.

### **Réalisations à ce jour**

22. Un Système intégré de gestion des ressources humaines (SIG-RH) à l'échelle de tout le Secrétariat a été mis en place et est en cours de perfectionnement.

23. Tirant parti des nouveaux moyens offerts par le SIG-RH, un travail de planification à moyen terme a été entrepris à l'échelon des départements et bureaux qui porte sur :

a) La préparation, par les directeurs de programme, de plans d'action annuels en matière de ressources humaines pour chaque département, assortis d'objectifs aussi bien globaux que propres à chaque chef de département, lesquels sont ensuite examinés avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et adoptés d'un commun accord. Tous ces objectifs sont quantifiés et couvrent maints aspects de la gestion des ressources humaines, notamment la planification du renouvellement des effectifs, la réduction des vacances de poste, la répartition géographique et la parité hommes-femmes, la mobilité, l'évaluation du comportement professionnel, le perfectionnement du personnel, etc.;

b) Le suivi régulier par le Bureau de la gestion des ressources humaines des progrès réalisés et l'établissement de rapports de suivi annuels à l'intention du Secrétaire général, qui les examine avec les plus hauts responsables de l'Organisation, au regard des engagements de résultat de ces derniers.

24. L'annexe I contient une description détaillée des plans d'action en matière de ressources humaines, des séances de planification des ressources humaines avec les chefs de département, du projet d'inventaire des compétences et des mécanismes concrets de suivi et de responsabilisation.

### **Suites prévues**

25. La planification des ressources humaines doit progresser dans les directions suivantes :

a) Inventaire des compétences. Établissement par le Bureau de la gestion des ressources humaines d'un inventaire des compétences de tout le personnel existant, qui donnera à l'Organisation et à chaque département ou bureau une vue d'ensemble des qualifications, des évolutions et des besoins de l'ensemble des effectifs. Ce projet doit être achevé en 2000;

b) Planification à long terme. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera de mettre au point des moyens de prévision et de modélisation des ressources humaines pour se doter d'un système intégré de planification lui permettant de mieux évaluer les besoins à long terme de l'Organisation dans ce domaine.

## B. Rationalisation des règles et procédures

### Énoncé du problème

26. Une bonne gestion, et la responsabilisation de toutes les parties concernées, exigent un accès rapide à des règles claires. Or, les règles et procédures sont encore éparpillées dans des documents nombreux et divers qui ne sont pas toujours faciles à trouver ni à comprendre. Certains documents sont dépassés ou inutiles.

### Objectif

27. L'objectif est donc : d'éliminer les documents porteurs de règles et de procédures dépassées ou inutiles; de simplifier la documentation restante; de faciliter l'accès à cette documentation par des moyens électroniques; de se doter des moyens d'assurer une application cohérente et uniforme des règles.

28. Tous les documents concernant les règles et procédures existantes ont été passés en revue pour identifier et éliminer les textes dépassés et/ou inutiles (voir ST/SGB/1997/1 et ST/SGB/1997/2). Entre le 1er janvier 1999 et le 1er mars 2000, 127 documents ont été éliminés et d'autres le seront au cours du restant de l'année.

29. Conformément au paragraphe 9 de la section VI de la résolution 53/221 de l'Assemblée générale, les règles figurant dans la version actuelle du *Manuel d'administration du personnel* ont été revues et simplifiées, pour mise à jour et, si possible, regroupement en documents distincts traitant chacun d'un sujet particu-

lier. Ce travail constitue la mise en oeuvre de la réforme des textes administratifs annoncée par le Secrétaire général, entreprise par le Conseiller juridique et promulguée par les circulaires ST/SGB/1997/1 et 2.

30. Le *Manuel d'administration du personnel* devrait être remplacé par un nouveau manuel de gestion des ressources humaines, qui pourra être consulté en ligne d'ici à la fin de l'an 2000 et permettra un accès électronique immédiat à toutes les règles en vigueur.

### Suites prévues

31. Une fois ce manuel établi, un certain nombre d'« outils spécifiques » seront mis au point et diffusés en ligne pour aider les superviseurs et les administrateurs à appliquer convenablement les règles.

32. Le travail de simplification des éléments de fond des règles elles-mêmes sera mis en route (voir plus loin « Conditions d'emploi »).

## C. Recrutements, affectations et promotions

### Énoncé du problème

33. Le processus par lequel les postes vacants sont actuellement pourvus est complexe. La planification est souvent insuffisante et la prise de décisions diffuse, d'où un manque de responsabilisation personnelle des superviseurs. Qui plus est, le personnel ne fait pas totalement confiance au système et les superviseurs le trouvent par trop bureaucratique.

### Objectif

34. L'objectif est de mettre en place un système qui : repose sur la prévision des besoins en effectifs, par une planification efficace des ressources humaines; réagit vite, à savoir que les postes seront pourvus dans un délai maximal de 120 jours; impose aux superviseurs, sous leur responsabilité, d'opérer les sélections à partir de critères objectifs, liés à l'emploi considéré; facilite la mobilité à l'intérieur de tout le Secrétariat; offre au personnel des possibilités d'affectation et de promotion fondées sur le mérite; et met en oeuvre la politique de l'Organisation relative à l'engagement au mérite, en tenant dûment compte des principes de répartition géographique et de représentation des deux sexes.

### Réalisations à ce jour

35. Les propositions visant à mettre en place un nouveau système ont été élaborées dans l'optique des éléments essentiels suivants :

a) La procédure de recrutement démarrera bien avant la date à laquelle le poste doit devenir vacant, ce que permet la création d'une banque de données mondiale sur les emplois;

b) Un conseil central de contrôle, composée, à égalité, de membres désignés par la direction et par le personnel, continuera de superviser le système dans chaque lieu d'affectation;

c) Les directeurs de programme, qui ont pour attribution et responsabilité de faire en sorte que les « produits » de fond inscrits à leur programme de travail soient réalisés, auront également le dernier mot dans la sélection du personnel qui va occuper les postes correspondant à ce programme de travail. La commission de contrôle vérifiera que les critères d'évaluation et la description du poste dans l'annonce de vacance correspondent exactement aux exigences du poste;

d) Les décisions des directeurs de programme seront appliquées si l'organe d'examen atteste que le processus de sélection a été mené conformément à la procédure convenue; que les directeurs de programme concernés ont motivé et justifié leur décision et que les critères de sélection approuvés au préalable ont été appliqués;

e) Si le Conseil central de contrôle estime que la conformité avec le système n'est pas assurée, et si le différend n'est pas résolu à la satisfaction des deux parties, l'affaire est renvoyée, pour examen et décision, au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines ou au Secrétaire général adjoint à la gestion, en fonction de la catégorie et de la classe du poste considéré. Le Bureau de la gestion des ressources humaines ou le Département de la gestion seraient habilités à suspendre une décision ou à exiger des mesures correctives si les circonstances de l'affaire le justifient.

36. On trouvera dans l'annexe II un historique du contexte de la question, une description du système de recrutement, d'affectation et de promotion proposé, notamment un tableau comparatif montrant les différences entre le système existant et celui qui est proposé, et des détails précis sur la manière dont les mécanismes de responsabilisation seraient intégrés au système.

### Suites prévues

37. Les propositions du Secrétaire général peuvent être appliquées sans qu'il soit nécessaire de modifier le Statut du personnel. **Toutefois, la révision de la disposition 104.14 du Règlement du personnel indiquée dans l'annexe X est portée à l'attention de l'Assemblée générale.**

## D. Mobilité

### Énoncé du problème

38. La portée et la complexité des activités de l'Organisation exigent une fonction publique plus polyvalente, pluriquifiée et expérimentée. Les activités de l'Organisation comprennent désormais, outre celles des organes délibérants, toute une série d'activités de terrain consacrées au maintien de la paix, à l'édification de la paix et au soutien à l'action humanitaire. Or, la gestion de la mobilité des effectifs est demeurée passive, les mouvements de personnel intervenant de manière ponctuelle et volontaire; les arrangements qui la régissent sont essentiellement ceux d'une époque où l'Organisation était plus statique.

### Objectif

39. L'objectif est de faire en sorte que l'Organisation soit en mesure de déplacer les personnes entre les fonctions, les départements, les groupes professionnels et les lieux d'affectation, afin de répondre à ses besoins opérationnels, de préparer le personnel à opérer dans un cadre pluridisciplinaire, d'élaborer une approche plus intégrée des multiples facettes de l'action de l'Organisation, de favoriser une plus grande intégration entre le personnel de terrain et celui du Siège, et d'offrir aux fonctionnaires des perspectives de carrière plus variées.

### Réalisations à ce jour

40. Une politique de la mobilité a été énoncée et des mécanismes d'application ont été mis au point. Les principes généraux appliqués sont les suivants : passer d'une approche volontaire à une approche volontariste; considérer la mobilité dans son sens le plus large, c'est-à-dire les mouvements entre les fonctions, les départements, les professions, les lieux d'affectation, les organisations du système des Nations Unies et au-delà, et les mouvements à l'intérieur de chacune de ces structures.

### Moyens de promouvoir la mobilité

41. Les mécanismes qui permettraient d'introduire davantage de mobilité consistent à : a) créer des réseaux professionnels entre les départements dont les mandats sont étroitement liés et/ou qui ont tout intérêt à tirer parti des affinités naturelles entre leurs fonctions; b) mettre en place un système de limitation de la durée d'occupation des postes; c) favoriser la mobilité latérale, en diffusant les offres d'emploi d'abord aux candidats à un transfert latéral, lequel serait normalement nécessaire pour être promu; d) créer des viviers de candidats pour favoriser une plus grande intégration du personnel du Siège et des bureaux extérieurs; e) encourager le personnel de tous niveaux à servir dans les missions et faciliter leur détachement; et f) ne pas négliger les aspects relatifs au rapport entre le travail et le reste de la vie.

42. Un système de réaffectation organisée des administrateurs auxiliaires a été mis au point et s'appliquera aux personnes recrutées ou nommées à des postes de la catégorie des administrateurs à compter du 1er janvier 2000. Ce système est proposé à titre volontaire aux personnes qui sont déjà au service de l'Organisation.

43. L'annexe III décrit la politique et les mécanismes nouveaux qui doivent être mis en place par étapes pour accroître la mobilité à l'échelle de tout le Secrétariat. L'on y trouvera également une description du système de réaffectation organisée des administrateurs auxiliaires qui a été inauguré en 2000, ainsi que des initiatives en matière de mobilité prises dans le cadre du régime commun.

### Suites prévues

44. Le Secrétaire général note que seuls quelques amendements mineurs au Statut du personnel seraient nécessaires pour appliquer ces propositions. **La révi-**

**sion de la disposition 104.14 du Règlement mentionnée plus haut s'appliquerait ici.**

## E. Arrangements contractuels

### Énoncé du problème

45. La multiplicité des types actuels d'engagement et des conditions qui s'y rattachent apparaît comme trop complexe, trop rigide, trop administrativement compliquée et peu en rapport avec les besoins actuels de l'Organisation. Par ailleurs, le type d'engagement est essentiellement déterminé par la manière dont on entre au service de l'Organisation. Ce système a produit une situation quelque peu inéquitable, en ce sens que des fonctionnaires de plus en plus nombreux, au service de l'Organisation depuis longtemps, sont détenteurs de contrats à durée déterminée et n'ont donc pas droit à des indemnités de licenciement si leur contrat n'est pas renouvelé.

### Objectif

46. L'objectif est d'adapter les arrangements contractuels pour mieux satisfaire les besoins opérationnels de l'Organisation tout en maintenant différents types de situation : programmes de travail et projets stables et continus; poussées soudaines et importantes, quantitativement et qualitativement, de travail (en particulier pour les opérations d'instauration de la paix, de maintien de la paix et d'action humanitaire), notamment de tâches de durée limitée; fluctuations saisonnières et besoins à court terme.

### Réalisations à ce jour

47. Des propositions ont été élaborées dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

a) À l'avenir, il n'y aurait plus que trois types d'engagement pour toutes les fonctions et pour tous les départements, lieux d'affectation ou missions :

i) Courte durée – allant jusqu'à six mois, pour les travaux saisonniers et les besoins à court terme et pour les contrats cadres relatifs à des travaux épisodiques. Aucun changement par rapport au système actuel;

ii) Durée déterminée – avec prorogation pouvant aller jusqu'à cinq ans au total (y compris les engagements à durée limitée);

iii) Durée indéterminée – ouvert, sans date d'achèvement spécifiée : le service continue tant qu'il répond aux critères appliqués par l'Organisation en ce qui concerne l'expérience, les qualifications et les compétences du fonctionnaire, qui doit en outre avoir un comportement professionnel satisfaisant. Des indemnités de licenciement sont dues à la fin du contrat si la cessation de service intervient à l'initiative de l'Organisation;

b) Tous les fonctionnaires entreraient au service de l'Organisation d'abord dans le cadre d'un engagement à durée déterminée, dont la date d'expiration est spécifiée et dont la durée totale ne peut excéder cinq ans (sauf pour les engagements de courte durée correspondant à des besoins provisoires). Cette période initiale servirait de « période de stage »;

c) Après une période de deux ans minimum et de cinq ans maximum dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, le contrat du fonctionnaire serait proposé pour une conversion en engagement à durée indéterminée ou bien ne serait pas renouvelé, étant entendu, toutefois, que l'intéressé conserverait le droit de poser sa candidature à d'autres postes vacants au sein de l'Organisation;

d) Les fonctionnaires recrutés sur concours national ou concours linguistique ne seraient plus engagés pour une période de stage suivie d'un engagement à titre permanent;

e) Les fonctionnaires actuellement détenteurs d'un contrat permanent conserveraient leur statut actuel.

48. On trouvera dans l'annexe IV le détail des propositions examinées avec les représentants du personnel au cours de la vingt-quatrième session du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, en mai 2000. L'annexe explicite les problèmes et besoins actuels de l'Organisation, le système de la « double filière » des carrières et les problèmes de responsabilisation qui s'y rattachent.

### Suites prévues

49. Au cours de la vingt-quatrième session du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, ce dernier, tout en manifestant un certain intérêt pour la notion d'engagement à durée indéterminée, s'est prononcé contre la suppression des engagements à titre

permanent pour les nouveaux fonctionnaires, en arguant de la nécessité de préserver l'indépendance de la fonction publique internationale et la sécurité de l'emploi. Les préoccupations concernant l'indépendance de la fonction publique internationale ont été exprimées également dans le passé par certains États Membres. À ce propos, il convient de noter que plus de 50 % des fonctionnaires actuellement en poste ne sont pas détenteurs d'un contrat permanent. Il ne semble pas que la fonction publique internationale en ait de quelque manière pâti à l'ONU. En outre, nombreuses sont les organisations qui ne proposent pas d'engagements à titre permanent, et il ne semble pas non plus que l'on puisse douter de l'intégrité et de l'indépendance de leur personnel.

50. Le Secrétaire général estime que cette proposition comporte des avantages non négligeables du point de vue de la simplicité administrative et de l'égalité de traitement, et qu'elle ne met pas en péril l'indépendance de la fonction publique internationale. Toutefois, compte tenu des délibérations du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, et du large éventail de points de vue exprimés par les représentants de divers États Membres, il tient à examiner plus avant les questions liées aux conditions et types d'engagements et à poursuivre le dialogue avec le personnel avant de présenter des recommandations concrètes à l'Assemblée générale. À ce stade, il souhaiterait connaître les vues de l'Assemblée, en ce qui concerne plus particulièrement la question des contrats permanents.

## F. Administration de la justice

### Énoncé du problème

51. L'Organisation dispose certes actuellement d'un système très complet d'administration de la justice, mais la forte dose de formalisme qui le caractérise aboutit à des procédures longues et compliquées, ce qui n'est dans l'intérêt ni de la justice, ni du personnel, ni de l'Administration. À l'heure actuelle, les superviseurs dont les décisions administratives sont contestées interviennent très rarement en personne dans la défense de leurs décisions, si bien que le système donne l'impression de les dégager de toute responsabilité à cet égard.

### Objectif

52. L'objectif est d'accroître l'efficacité du système et, pour ce faire : simplifier la procédure afin que les affaires puissent être traitées rapidement; renforcer les mécanismes informels afin que les réclamations puissent être réglées à un stade plus précoce; dispenser une formation, y compris les enseignements tirés de l'expérience, à tous les intervenants clefs du système; fournir l'appui juridique nécessaire sous forme de conseils aux fonctionnaires et d'orientations aux conseils inscrits sur la liste du Siège.

### Réalisations à ce jour

53. À l'issue de la vingt-troisième session du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, tous les lieux d'affectation ont été priés de mettre en place, sous l'égide du Comité consultatif mixte local, un groupe de travail chargé d'étudier de manière informelle quels types précis de problèmes ils voudraient voir réglés par le groupe de travail du Comité de coordination. Des contributions ont été reçues de certains lieux d'affectation. Le personnel a également établi un certain nombre de documents sur le sujet. Parallèlement, le Corps commun d'inspection a examiné la question et établi un rapport à ce sujet. L'Administration a présenté à la vingt-quatrième session du Comité de coordination un certain nombre de propositions visant à améliorer le système.

54. On trouvera dans l'annexe V une description de la situation actuelle et des précisions sur les suggestions qui doivent être examinées plus avant.

### Suites prévues

55. Un groupe de travail du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel doit être constitué incessamment pour examiner la question compte tenu des propositions soumises par l'Administration à la vingt-quatrième session du Comité, ainsi que de celles avancées par le personnel, puis élaborer des propositions en vue d'améliorer l'administration de la justice, en tenant compte également de l'expérience des organisations appliquant le régime commun.

## G. Compétences et apprentissage continu

### Énoncé du problème

56. Pour se doter des ressources humaines nécessaires pour l'avenir, il faut définir les compétences de base exigées de tous les fonctionnaires, c'est-à-dire la combinaison de qualifications, de qualités personnelles et de types de comportement qui devraient être la marque de tous les fonctionnaires de l'Organisation. L'accord sur cette base commune facilitera la constitution et l'entretien de ces ressources et la promotion d'une nouvelle culture d'organisation.

### Objectif

57. L'objectif est de définir et valider des compétences de base en matière d'organisation et d'encadrement pour promouvoir des valeurs et des normes communes et édifier une capacité organisationnelle; intégrer ces compétences dans tous les systèmes afférents aux ressources humaines, et développer une culture de l'apprentissage continu.

### Réalisations à ce jour

58. À partir d'entretiens avec les fonctionnaires et les cadres à tous les niveaux, dans toute l'Organisation, une grille des compétences a été établie, qui comporte trois valeurs fondamentales, huit compétences de base et six compétences en matière d'encadrement :

a) Valeurs fondamentales : intégrité, professionnalisme et respect de la diversité;

b) Compétences de base : aptitude à la communication; esprit d'équipe, aptitude à planifier et à organiser, sens des responsabilités, créativité, souci du client, volonté de perfectionnement et ouverture à la technologie;

c) Compétences en matière d'encadrement : qualités de chef, hauteur de vues, responsabilisation des subordonnés, aptitude à donner confiance, gestion des résultats, suivi du comportement professionnel et sûreté de jugement/aptitude à décider.

Cette grille des compétences a été communiquée par le Secrétaire général à tous les fonctionnaires. Les programmes de perfectionnement du personnel ont été réaménagés et de nouveaux programmes et outils mis en place pour aider les fonctionnaires à développer leurs compétences et à planifier l'évolution de leur carrière.

59. L'annexe VI fournit davantage de détails sur la mise au point de la grille des compétences, les applications proposées pour ces compétences et leurs liens avec la création d'une culture de l'apprentissage continu dans l'Organisation.

#### **Suites prévues**

60. Les compétences seront intégrées au recrutement, au perfectionnement du personnel, à la planification des carrières et au suivi du comportement professionnel, et ce, en incluant des données sur les compétences dans les définitions d'emploi et les annonces de vacance de poste; en axant les entretiens sur les compétences; en ciblant les programmes de perfectionnement du personnel, notamment par de meilleurs programmes de perfectionnement de l'encadrement en se dotant d'outils de planification des carrières; et en améliorant le système d'évaluation du comportement professionnel afin d'y incorporer les compétences.

### **H. Suivi du comportement professionnel**

#### **Énoncé du problème**

61. Le Secrétaire général veut optimiser l'efficacité et la productivité à tous les niveaux de l'Organisation, responsabiliser la hiérarchie et mieux récompenser les bons comportements, les réalisations et l'accomplissement de progrès personnels.

#### **Objectif**

62. L'objectif est de créer pour l'ensemble des fonctionnaires de tous les services du Secrétariat un système de suivi des résultats qui soit juste, équitable, transparent et fondé sur des éléments mesurables, et qui fasse prévaloir une culture qui privilégie les réalisations, où ceux qui excellent par leurs résultats sont distingués et récompensés et ceux dont les résultats sont insuffisants en subissent les justes conséquences.

#### **Réalisations à ce jour**

63. Le PAS a été mis en service dans tout le Secrétariat. Ses mécanismes, les formules utilisées et leur contenu ont été révisés et modifiés afin de le simplifier, de responsabiliser davantage la hiérarchie et de mieux établir le lien avec le perfectionnement. Plusieurs mécanismes de contrôle, y compris des comités mixtes de surveillance, ont été mis en place afin d'assurer le respect des obligations liées aux responsabilités,

l'observation du règlement et la cohérence de la mise en oeuvre du système :

a) Une série de programmes de formation a été mise en place à l'intention des fonctionnaires de tous niveaux en vue de renforcer le suivi du comportement professionnel, notamment le programme de formation à la gestion centrée sur les relations humaines, qui concerne tous les responsables de l'Organisation;

b) Afin qu'il ne manque plus rien au dispositif, un système d'évaluation des résultats des dirigeants de rang le plus élevé a récemment été adopté. En concluant un accord sur les résultats à obtenir, les intéressés s'engagent vis-à-vis du Secrétaire général, une fois par an, à atteindre des objectifs mesurables. À l'occasion du bilan annuel, le Secrétaire général donnera à chacun des indications pour l'avenir et formulera des observations sur la mesure dans laquelle l'intéressé a atteint ses objectifs de l'année précédente, notamment en matière de gestion du personnel. Les dirigeants, quant à eux, présenteront les objectifs qu'ils proposent de se fixer pour l'année suivante;

c) Lorsque les dirigeants font le point avec le Secrétaire général, une fois par an, le système de responsabilisation prévoit notamment que le Bureau de la gestion des ressources humaines se fixe des objectifs relatifs à la gestion de ses propres ressources humaines et définisse à quelle aune ses résultats seront mesurés.

64. On trouvera à l'annexe VII un état de la situation en ce qui concerne la mise en oeuvre du PAS au Secrétariat, un exposé des mécanismes de contrôle y relatifs et des éléments précis sur la reconnaissance du mérite et sur des problèmes touchant la question de la responsabilisation.

#### **Suites prévues**

65. Le PAS sera réexaminé et révisé, à la lumière de l'expérience acquise et compte tenu des observations des supérieurs et des subordonnés, et la grille des compétences y sera incorporée.

### **I. Organisation des carrières**

#### **Objectif**

66. En ce qui concerne l'organisation des carrières au Secrétariat, l'objectif est de constituer une fonction publique internationale hautement qualifiée, aux compétences multiples et capable de s'adapter à différentes

situations correspondant aux besoins actuels et futurs de l'Organisation, et ainsi de répondre aux attentes des fonctionnaires sur les plans des possibilités de progresser et des perspectives de carrières.

#### **Système global d'organisation des carrières**

67. Les différents modules du programme de réforme de la gestion des ressources humaines présentés dans le présent document constituent les éléments d'un système global et systématique d'organisation des carrières, comme l'a demandé l'Assemblée générale aux paragraphes 5 et 6 de la section VI de sa résolution 53/221. La mise en place et le renforcement de ces éléments, afin que les fonctionnaires soient soutenus dans leur carrière et que leurs besoins soient en phase avec ceux de l'Organisation, avance bien actuellement.

68. L'organisation des carrières est la recherche systématique d'une correspondance aussi bonne que possible entre les besoins de l'individu à chaque étape de sa carrière et ceux de l'Organisation, dans l'intérêt de l'un et de l'autre. À cette fin, dans son programme de réforme de la gestion des ressources humaines, le Secrétaire général a défini la politique de l'Organisation en matière d'organisation des carrières comme étant un partage des responsabilités entre l'Organisation, les cadres et leurs subordonnés [voir A/53/414, par. 32 a)].

69. Cette politique se fonde sur le principe selon lequel la responsabilité de la progression et de l'organisation des carrières est partagée entre l'Organisation, qui doit fournir des structures appropriées et des possibilités d'avancement, les cadres, qui doivent aider leurs subordonnés à organiser leur carrière et à la faire avancer, et les intéressés, qui doivent avoir la volonté d'améliorer constamment leurs compétences professionnelles.

70. Les différents éléments du système global d'organisation des carrières sont présentés à l'annexe VIII.

### **J. Conditions d'emploi**

#### **Énoncé du problème**

71. Le Secrétaire général a indiqué que l'amélioration des conditions d'emploi était un élément essentiel de son programme général de réforme de la gestion des ressources humaines. Il faut que l'Organisation offre un ensemble de prestations compétitif qui lui permette

d'attirer et de faire rester des individus de grande qualité, ainsi que des conditions de travail propices.

#### **Objectifs**

72. Les objectifs sont d'offrir aux fonctionnaires un meilleur cadre de vie et de travail et de collaborer avec nos partenaires du régime commun des Nations Unies et avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) afin de définir des systèmes de rémunération plus souples, plus compétitifs et plus simples et de rendre moins compliquée l'administration des prestations.

#### **Réalisations à ce jour**

73. Plusieurs questions sont à l'étude, pour lesquelles des propositions sont en cours d'élaboration : horaires aménagés, facilitation de l'emploi des conjoints, offre de structures d'accueil pour les enfants. On trouvera à l'annexe IX une présentation de l'enquête sur les conditions de vie et de travail qui est en cours de lancement, ainsi qu'une analyse des problèmes connexes qui pèsent actuellement sur la mobilité des fonctionnaires.

#### **Suites prévues**

74. La question des conditions de santé et de sécurité et de la qualité de vie des fonctionnaires dans tous les lieux d'affectation du Secrétariat sera étudiée en vue de prendre des mesures appropriées.

75. Le système de rémunération et le régime de prestations seront analysés avec les organisations appliquant le régime commun et la CFPI, en vue de présenter au Secrétaire général des recommandations concernant l'amélioration des conditions d'emploi, y compris l'élaboration de systèmes de rémunération compétitifs et moins compliqués, ainsi que la simplification de l'administration des prestations.

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

76. Les améliorations abordées dans les sections qui précèdent supposent de grands changements dans le rôle et les attributions futurs du Bureau, ainsi que dans ceux des directeurs de programme et de leurs services administratifs. En principe, l'administration au jour le jour du personnel sera entièrement prise en charge par

les départements. Dans bien des cas, cela signifiera simplement que le Bureau cessera d'effectuer en double le travail déjà effectué ailleurs, et cela n'alourdira donc le volume de travail de personne. D'autre part, le remplacement d'opérations manuelles par le traitement électronique des tâches permettra au Bureau de gagner du temps et de se consacrer davantage à ses activités de supervision et de remontée de l'information.

77. Plutôt que de s'occuper du traitement des opérations administratives, le Bureau se concentrera sur les activités suivantes :

- a) Élaborer la politique en matière de ressources humaines;
- b) Donner des conseils aux directeurs de programme, à leur demande, sur des problèmes difficiles ou complexes concernant les ressources humaines;
- c) Contrôler l'application des règles et politiques en matière de ressources humaines;
- d) Aider les responsables et les subordonnés à renforcer les compétences.

78. Le Bureau s'attachera à assurer des services plus techniques, et notamment à :

- a) Accorder une attention accrue à l'élaboration de la politique en matière de ressources humaines;
- b) Assurer le suivi des plans d'action des départements en matière de ressources humaines et contrôler l'application des règlements et des politiques;
- c) Fournir des outils de gestion, par exemple : manuel du personnel en ligne, service d'assistance, fichiers informatisés, inventaire des compétences, fichier des emplois;
- d) Offrir un système automatisé de traitement des prestations;
- e) Élaborer la grille des compétences et l'intégrer dans les systèmes de gestion des ressources humaines;
- f) Fournir à tous les fonctionnaires des programmes renforcés de perfectionnement et d'appui aux carrières, l'accent étant mis sur le renforcement des capacités de direction;
- g) Assurer le suivi du système de recrutement et de promotion;

h) Gérer les programmes visant à inciter à la mobilité;

i) En ce qui concerne le système interne d'administration de la justice, privilégier les activités de conseil, de médiation et de règlement des litiges;

j) Élaborer et mettre en oeuvre des politiques à l'échelon du régime commun;

k) Prendre des initiatives dans le domaine des politiques relatives aux problèmes touchant les moyens de concilier la vie professionnelle et la vie familiale.

79. Parallèlement, le Bureau exercera moins d'activités de traitement administratif, ce qui aura les effets suivants :

- a) Cesser pratiquement de s'occuper du traitement des opérations administratives;
- b) Mettre fin à la double exécution des opérations de présélection des candidats;
- c) Ne plus approuver individuellement les décisions de sélection;
- d) Cesser de traiter les prestations au niveau du fonctionnaire (automatiser ou décentraliser les opérations);
- e) Éviter le double emploi entre les examens des prestations effectués par le Bureau de la gestion des ressources humaines, d'une part, et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et les services administratifs, de l'autre;
- f) Abandonner la tenue de dossiers sur papier;
- g) Dans les procédures de recours, les responsables défendront eux-mêmes leur décision administrative, sauf lorsque interviendra une question de droit.

#### IV. Recommandations

80. **L'Assemblée générale souhaitera peut-être prendre note des travaux en cours et des mesures prises ou envisagées dans les domaines suivants :**

- a) **Planification des ressources humaines (voir par. 20 à 25 et annexe I);**
- b) **Rationalisation des règles et procédures (voir par. 26 à 32);**
- c) **Arrangements contractuels (voir par. 45 à 50 et annexe IV);**

d) **Administration de la justice (voir par. 51 à 55 et annexe V);**

e) **Compétences et apprentissage continu (voir par. 56 à 60 et annexe VI);**

f) **Suivi du comportement professionnel (voir par. 61 à 65 et annexe VII);**

g) **Organisation des carrières (voir par. 66 à 70 et annexe VIII);**

h) **Conditions d'emploi (voir par. 71 à 75 et annexe IX).**

81. **L'Assemblée générale pourrait également souhaiter prendre note des mécanismes particuliers de responsabilisation et de suivi et des procédures de contrôle qui font partie intégrante des réformes et des innovations proposées par le Secrétaire général.**

82. **Le Secrétaire général demande à l'Assemblée générale de bien vouloir prendre des décisions favorables à ses initiatives concernant les réformes dans les domaines du recrutement, des affectations et des promotions (voir par. 33 à 37 et annexe II) et de la mobilité (voir par. 38 à 44 et annexe III), particulièrement en ce qui concerne les modifications à apporter au Règlement du personnel, qui sont présentées à l'annexe X du présent document.**

## Annexe I

### Planification des ressources humaines

1. Le plan d'action en matière de ressources humaines énonce les principaux objectifs à atteindre dans un laps de temps donné. Ainsi, pour bien planifier la relève, il est essentiel de recenser à l'avance les postes dont on peut prévoir qu'ils vont devenir vacants (départs à la retraite, transferts, nouvelles affectations ou érosion naturelle des effectifs). Pour le Bureau de la gestion des ressources humaines, le plan d'action est à la fois un outil de suivi et un mécanisme qui permet de vérifier que les directeurs de programme agissent bien en conformité avec les objectifs généraux de l'Organisation en matière de ressources humaines. Pour les directeurs de programme, le plan d'action constitue un cadre de gestion adapté à leurs objectifs spécifiques en matière de ressources humaines.

#### Plan d'action en matière de ressources humaines

2. Le plan d'action en matière de ressources humaines institué par le Secrétaire général, qui constitue le principal instrument de planification des ressources humaines au niveau des départements et bureaux, porte sur neuf aspects principaux de la gestion : postes à pourvoir, vacances prévues, répartition géographique, équilibre entre les sexes, mobilité du personnel, évaluation du comportement professionnel, organisation des carrières, formation et relations entre le personnel et l'Administration. Chaque année, le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines rencontre chaque chef de département ou de bureau pour convenir avec lui d'objectifs spécifiques dans chacun des domaines susmentionnés pour la période de 12 mois à venir, et évaluer les réalisations et/ou les carences des 12 mois précédents. Les premières évaluations complètes menées dans le cadre des plans d'action ont eu lieu en 1999 et dans les premiers mois de 2000. Le plan d'action est un élément clef des objectifs de gestion dont le Secrétaire général convient avec chaque directeur de programme, et qui sont énoncés dans l'engagement de résultat pris par celui-ci. On trouvera dans le rapport du Secrétaire général sur les obligations et les responsabilités (A/55/270) une description détaillée de l'engagement de résultat.

#### Système intégré de gestion

3. Pour renforcer et étayer les plans d'action en matière de ressources humaines, un système intégré de gestion des ressources humaines à l'échelle mondiale est actuellement mis en place. Ce système, qui repose dans une large mesure sur l'application du Système intégré de gestion (SIG) au secteur des ressources humaines, permet l'intégration de données comparables à l'échelle mondiale. Dans le passé, du fait que les départements et bureaux utilisaient des bases de données, logiciels et systèmes d'exploitation différents, l'intégration des données, qui est la condition d'une planification efficace, était extrêmement difficile. Dans le cadre de ses attributions en matière d'élaboration de normes et de directives, le Bureau de la gestion des ressources humaines met au point des formules, logiciels et normes de présentation standardisés qui lui permettent non seulement d'évaluer les besoins de l'Organisation de manière globale, mais également d'assurer le suivi de la gestion et de présenter des rapports aux organes délibérants.

4. Parallèlement, depuis 1997, le rapport annuel sur la composition du Secrétariat a été étoffé et comprend désormais une analyse de certaines tendances concernant les effectifs de l'Organisation, ainsi qu'une série de statistiques standard sur les ressources humaines, qui offre une image diversifiée de la structure des effectifs du Secrétariat et de leur évolution.

#### Système de planification

5. Au paragraphe 4 de la section III de sa résolution 53/221, l'Assemblée générale a souligné l'importance d'un système de planification des ressources humaines, notamment d'une approche intégrée de la politique de recrutement, du classement des emplois et des politiques en matière de nomination. Le Secrétaire général se propose de demander au Bureau de la gestion des ressources humaines de continuer de mettre au point des instruments de planification des ressources humaines au niveau du Secrétariat, afin de pouvoir évaluer en temps voulu et de manière globale les besoins futurs de l'Organisation en matière de personnel. La collaboration qui existe entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et les départements et bureaux en vue de définir en commun des objectifs spécifiques conti-

nuera de faire partie du plan de gestion du programme que le Secrétaire général établit avec ses directeurs de programme, tout en constituant un mécanisme direct de suivi des responsabilités. À mesure que de nouvelles données relatives au personnel seront gérées au moyen du SIG, notamment avec l'informatisation du classement des emplois et des dossiers du personnel, les rapports de planification et de suivi du Bureau de la gestion des ressources humaines contiendront de plus en plus d'éléments.

### **Inventaire des compétences**

6. En 1999, le Secrétaire général a rendu compte de la première phase de l'inventaire des compétences réalisé auprès de l'ensemble du personnel (voir A/54/279 et Corr.1, par. 59 à 68). Le but était de constituer une base de données informatisées sur les compétences, l'expérience, la formation et les vœux de carrière du personnel du Secrétariat. Un tel inventaire est indispensable si l'on veut mettre en place un programme organisé de mobilité du personnel et planifier l'acquisition de nouvelles compétences par les fonctionnaires lorsque ceux-ci changent de fonctions au Secrétariat, notamment lorsqu'ils quittent des fonctions techniques pour occuper un poste d'encadrement. Les renseignements recueillis jusqu'à présent permettent d'évaluer, sur une base objective, les compétences du personnel en vue de mieux satisfaire les besoins des départements, de mettre en évidence les éventuelles carences, et d'évaluer les candidats aux postes vacants, aux mutations, à la formation et aux affectations spécialisées. Pour le Bureau de la gestion des ressources humaines, l'inventaire donne une idée d'ensemble des compétences du personnel, des tendances et des besoins. Pour chaque département ou bureau, il indique dans quels domaines il faut aider les fonctionnaires à acquérir de nouvelles compétences ou augmenter les effectifs pour faire face aux exigences liées à de nouvelles tâches.

7. À ce jour, environ 5 200 fonctionnaires ont répondu au questionnaire qui leur a été adressé aux fins de l'inventaire. Pour la deuxième phase du projet, le questionnaire a été reformulé à l'aide d'un nouveau logiciel informatique, de sorte que les fonctionnaires puissent répondre plus facilement aux questions. La deuxième phase, à laquelle participera également le personnel des bureaux extérieurs, devrait être achevée dans le courant de 2000. Une fois la collecte achevée, un projet pilote ayant pour objet de mettre à l'essai

certaines formules de remplacement des effectifs, sera mené en 2001.

### **Contrôle**

8. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a institué des mécanismes de contrôle qui travaillent en étroite collaboration avec le SIG pour vérifier que tous les services du Secrétariat respectent les orientations, directives et pratiques en matière de ressources humaines. Il a notamment mis au point un système informatisé de suivi des recrutements qui permet d'avoir rapidement une vue d'ensemble de toutes les étapes du recrutement aux postes vacants. Il a également introduit un système d'enregistrement électronique des temps de travail et des états de présence dans le cadre du SIG. En vue de la mise en place du module 4.0 du SIG, qui doit devenir opérationnel d'ici à la fin de l'année, on s'efforce actuellement de corriger les données figurant dans le système et qui ont trait aux prestations auxquelles ont droit les fonctionnaires (indemnité pour personne à charge, indemnité pour frais d'études, allocation-logement et prime de mobilité et de sujétion, notamment). Lorsque ce module sera en place, les données relatives au personnel seront alors utilisées directement pour l'établissement des états de paie, sans qu'il soit nécessaire de passer par la Division de la comptabilité.

### **Responsabilisation dans le domaine de la planification des ressources humaines**

9. Le plan d'action en matière de ressources humaines est un mécanisme de responsabilisation efficace pour ce qui est de la planification des ressources humaines. Il établit clairement les responsabilités de chaque département/bureau en matière de gestion, les domaines critiques et les objectifs à réaliser. L'examen semestriel, ou à mi-parcours, des progrès réalisés permet d'évaluer si les objectifs énoncés dans le plan annuel ont été ou non atteints. Il est essentiel que les engagements au titre du programme et les engagements opérationnels pris par les directeurs de programme soient en conformité avec les engagements en matière de gestion : dans le domaine des ressources humaines, cela signifie qu'un directeur de programme rend directement compte de la gestion de son département/bureau au Secrétaire général; qu'un responsable opérationnel rend directement compte à son directeur de programme; et que tout fonctionnaire rend directement compte à son responsable opérationnel. Les fonctions

de suivi et de contrôle relèvent aussi du Groupe du suivi des responsabilités, dont le rôle et les attributions sont exposés en détail dans le Rapport du Secrétaire général sur les obligations et les responsabilités (A/55/270, par. 41 à 43). Le Groupe devra déceler l'existence d'éventuels problèmes structurels dans le domaine de la gestion des ressources humaines et intervenir si nécessaire. Les cadres supérieurs étudieront régulièrement les constatations du Groupe pour y donner suite et, le cas échéant, prendre des mesures correctives. Le plan d'action en matière de ressources humaines a donc trois fonctions – déclaration d'engagement, cadre de suivi et moyen de contrôler les principaux aspects de la gestion des ressources humaines au niveau des cadres supérieurs.

10. Le Bureau de la gestion des ressources humaines fournit régulièrement des conseils et des services pour répondre aux questions et résoudre les problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines, qui se posent au niveau des départements et des bureaux, que ce soit au Siège ou dans les bureaux extérieurs. Ainsi, il veille au respect des procédures de recrutement, d'affectation et de promotion, des politiques et procédures de formation et de perfectionnement du personnel, des politiques de suivi du comportement professionnel, des règles d'indemnisation, des directives concernant le classement des emplois et des procédures de gestion des prestations. Lorsque des délégations de pouvoirs sont accordées, notamment pour le recrutement de personnel affecté à des missions (dans le cas du Département des opérations de maintien de la paix) ou de personnel à court terme en période de pointe (dans le cas du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence), le Bureau se fonde sur les rapports périodiques et rapports officiels pour examiner les mesures administratives, l'objectif étant que le Bureau doit prévenir les problèmes chaque fois que possible, plutôt que d'intervenir après coup. Le relevé des dérogations est un mécanisme de responsabilisation qui permet d'enregistrer toutes les décisions de dérogation aux règles, pratiques et procédures établies, ainsi que les raisons pour lesquelles de telles dérogations ont été accordées et le nom du responsable qui les a approuvées.

## Annexe II

### Recrutements, affectations et promotions

#### Objectif

1. S'agissant des différents moyens de pourvoir les postes vacants (recrutements, affectations et promotions), la réforme a pour but de mettre en place un système qui soit fondé sur la prévision des besoins en effectifs grâce à la planification des ressources humaines, qui permette aux superviseurs de sélectionner leur personnel sur la base de critères objectifs qui tiennent compte de la nature de la tâche à accomplir et prévoient le recours à la concurrence, qui facilite la mobilité, tant latérale (affectations) que verticale (promotions) dans l'ensemble du Secrétariat, qui offre au personnel la possibilité d'affectations nouvelles en fonction de leur mérite, qui respecte le principe établi par l'Organisation selon lequel les nominations sont fondées sur le mérite, compte dûment tenu de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes et, enfin, qui favorise la rapidité d'exécution.

#### Genèse de la question

2. Le Secrétaire général a exposé les objectifs de la réforme et les résultats escomptés en ce qui concerne la gestion des recrutements, affectations et promotions dans le rapport sur la gestion des ressources humaines qu'il a présenté à l'Assemblée générale (voir A/53/414, par. 20 à 24). Au paragraphe 13 de la section V de sa résolution 53/221, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de continuer d'améliorer les procédures de recrutement et d'affectation en vigueur, en les rendant plus simples, plus transparentes et plus rapides.

3. Comme l'a indiqué le Secrétaire général en 1998, un certain nombre de mesures concrètes ont déjà été prises afin de pourvoir plus rapidement les postes vacants. Grâce à ces mesures, le délai moyen à cet égard a été réduit d'environ 40 % en l'espace de deux ans. Au début de 1999, une équipe spéciale a élaboré un ensemble de propositions en vue de la refonte des procédures de recrutement, d'affectation et de promotion. Le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a tenu trois sessions pour examiner ces propositions avec les représentants du personnel, notamment une session extraordinaire, tenue en octobre 1999, qui était entièrement consacrée à cette question. Les propositions ont été modifiées pour tenir compte d'un

certain nombre des préoccupations exprimées par le personnel et par les directeurs de programme.

4. L'un des éléments clefs de ces propositions consistait à confier aux directeurs de programme la responsabilité des décisions finales concernant la sélection des candidats. La proposition consistant à confier aux directeurs de programme la responsabilité des recrutements, affectations et promotions a suscité une très grande préoccupation. Le Secrétaire général le comprend bien, et juge essentiel de mettre en place, avant de déléguer de tels pouvoirs, des mécanismes bien conçus de contrôle des obligations liées aux responsabilités, y compris les procédures nécessaires de suivi et de contrôle internes, ainsi que des programmes de formation (voir A/C.5/53/34 et Corr.1, par. 29 à 39, et résolution 53/221, sect. IV, par. 2 et 8). Il estime qu'il faut mettre en place non seulement un système général de contrôle de l'ensemble des obligations et des responsabilités (comme indiqué dans le document A/55/270), mais aussi des mécanismes de contrôle portant expressément sur l'application des procédures de recrutement, d'affectation et de promotion.

5. L'Assemblée générale elle-même a pris un certain nombre de décisions qui ont des incidences directes sur les propositions du Secrétaire général. Par exemple, le Secrétaire général avait proposé à l'origine que le délai de dépôt des candidatures soit de 30 jours à compter de la date de parution de l'avis de vacance de poste, mais l'Assemblée a décidé qu'il serait de 60 jours. Dans l'immédiat, le Secrétaire général a donc ajusté l'objectif qu'il s'était fixé pour l'ensemble du processus en portant le délai total de 90 à 120 jours. À l'heure actuelle, selon le Bureau des services de contrôle interne, ce délai est de 275 jours en moyenne. Le Secrétaire général compte poursuivre ses efforts en coopération étroite avec les États Membres pour tenter de réduire au maximum ce délai, par exemple en prévoyant des mécanismes permettant d'annoncer à l'avance les vacances de poste ou l'inscription de candidats sur des fichiers, ou encore l'adoption de ces deux modalités.

#### Un processus évolutif

6. Les changements que l'on propose d'apporter au système de recrutement, d'affectation et de promotion ne sont pas radicaux : il s'agit plutôt de rationaliser et

de simplifier les modalités existantes. Ils reposent sur un principe fondamental : les directeurs de programme, qui sont tenus de faire en sorte que leurs programmes de travail aboutissent à des résultats concrets et qui doivent en rendre compte, doivent aussi avoir la responsabilité des décisions finales quant à la sélection du personnel qui exécutera les programmes. Tel n'est pas le cas actuellement. Le mécanisme existant est pesant et lent, la responsabilité des décisions étant diluée entre plusieurs parties – directeurs de programme, représentants du personnel, organes chargés des nominations et des promotions et Département de la gestion. Il accorde un poids excessif à l'ancienneté, repose sur un vivier restreint de candidats au lieu de faire appel à la concurrence, et produit en outre une paperasserie volumineuse.

7. Le nouveau système doit être considéré en conjonction avec les propositions énoncées à l'annexe III sur la mobilité, qui ont un impact direct sur les mécanismes d'affectation interne de l'Organisation, en particulier celles qui visent à faciliter les mouvements latéraux ou affectations qui interviendraient préalablement au lancement de la procédure établie pour pourvoir les postes vacants

#### **Avantages du système proposé**

8. Le nouveau système comporte quatre points sur lesquels il convient d'appeler l'attention. En premier lieu, les activités de recrutement commenceraient bien avant que les postes deviennent effectivement vacants, ce qui serait fait principalement en créant une banque de données mondiale sur les emplois. En second lieu, tout comme à présent – l'Administration et le personnel étant représentés au sein des organes chargés des nominations et des promotions –, le principe de la participation des représentants du personnel au contrôle du processus serait garanti; toutefois, le personnel ne participerait plus à la sélection effective des candidats. En troisième lieu, l'organe central de contrôle constitue lui-même un mécanisme de vérification des obligations qui occupe une place centrale dans le processus. Enfin, au cas où cet organe décèlerait des problèmes de la conformité au processus établi qui ne pourraient être résolus, le directeur de programme serait tenu de renvoyer le dossier, pour décision, au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines ou au Secrétaire général adjoint à la gestion.

## **Section A**

### **Postes à pourvoir par voie de recrutement ou de promotion**

9. Le mécanisme a été conçu de telle sorte que la décision finale incombera au directeur de programme et que la supervision du processus sera assurée par l'organe central de contrôle.

#### **Première étape**

#### **Déclenchement du processus et détermination des critères de sélection : 30 à 60 jours**

10. Dans le cadre du plan départemental de gestion des ressources humaines, on aura déjà recensé, en les classant par ordre de priorité, la plupart des postes à pourvoir au cours de l'exercice biennal suivant. Lorsqu'un poste devient inopinément vacant, le superviseur direct, dès qu'il en est informé, doit faire le nécessaire en vue du déclenchement du processus. S'il s'agit d'un départ à la retraite par exemple, la date en est connue bien à l'avance; lorsqu'un mouvement latéral interne est souhaitable (pour faciliter l'avancement professionnel par exemple), les dates peuvent aussi être prévues à l'avance. Une définition d'emploi type devrait être établie pour les emplois analogues au sein d'un même domaine d'activité; elle serait ensuite adaptée au besoin pour tenir compte des particularités des emplois considérés. Les avis de vacance de poste dans les cas prévisibles devraient être publiés six mois avant la date à laquelle le poste devrait devenir vacant.

11. Le superviseur direct établira des formules d'évaluation en même temps que la définition d'emploi et l'avis de vacance de poste. Y seront indiqués les éléments déterminants qui permettront d'éliminer dès le départ les candidats ne remplissant pas les conditions voulues et les candidats non qualifiés. Elles se présenteront sous la forme de listes avec des cases à cocher pour indiquer si les candidats remplissent ou non la condition indiquée. Y seront également énoncés les critères liés à l'emploi ou propres à l'Organisation qui permettront d'évaluer les candidats qui remplissent les conditions exigées et qui sont qualifiés. Des notes pondérées seront attribuées pour chacun des éléments clefs en fonction des pièces étayant la candidature et des résultats de l'entrevue, des cases à cocher étant prévues dans le cas de critères propres à l'Organisation tels que la représentation géographique et la parité hommes-femmes. Ces formules permettront aussi, sur

la base de la note générale obtenue, de déterminer le classement des candidats retenus.

12. Les formules d'évaluation seront transmises à l'organe central de contrôle afin d'avoir une confirmation indépendante de l'adéquation des critères appliqués. Il sera ainsi impossible de produire des annonces de poste sur mesure pour des candidats déterminés. Le superviseur direct tiendra compte des observations de la Commission lors de la mise au point finale des formules d'évaluation. Le processus devrait être achevé avant la date limite fixée pour le dépôt des candidatures, soit 30 jours pour les postes ouverts aux candidats internes exclusivement et 60 jours pour les postes également ouverts aux candidats extérieurs.

### **Deuxième étape**

#### **Sélection : 20 à 30 jours**

13. Une fois reçues les candidatures, le superviseur direct procédera d'abord, avec l'aide du service administratif, à l'élimination des candidats ne remplissant pas les conditions requises ou non qualifiés, sur la base des critères approuvés par l'organe central de contrôle.

14. Le superviseur direct passera ensuite en revue les autres candidats, dont il établira le classement en fonction des notes indiquées sur la formule d'évaluation, qui auront été attribuées sur la base des critères de sélection établis. Il aura ensuite une entrevue avec les candidats les plus prometteurs et décidera quels sont ceux à inscrire, le cas échéant, sur la liste de présélection, qui ne peut comporter plus de cinq noms. Le candidat ayant la meilleure note sera recommandé. Pour les autres candidats (quatre au maximum), on procédera de la façon suivante :

a) Les candidats internes pourront être inscrits sur un fichier pour d'autres emplois analogues pour lesquels il n'y a pas lieu de publier un avis de vacance de poste;

b) Les candidats extérieurs pourront être inscrits sur un fichier en vue de l'examen de leur candidature lorsque d'autres postes analogues ouverts aux candidats extérieurs deviendront vacants.

15. Lorsque les candidats possèdent une compétence professionnelle comparable, le superviseur direct devrait recommander le candidat le plus apte à aider le Département à atteindre ses objectifs en ce qui concerne la gestion des ressources humaines de l'Organisation.

16. Il sera créé un dossier unique contenant toutes les formules de candidature et d'évaluation aux fins d'examen ultérieur et de contrôle, si besoin est.

17. Les recommandations du superviseur direct, accompagnées d'une récapitulation des opérations de présélection et de sélection seront ensuite transmises à l'organe central de contrôle. Ce processus devrait être achevé dans un délai de 20 jours en ce qui concerne les candidats internes et de 30 jours s'il y a des candidats extérieurs.

### **Troisième étape**

#### **Examen du processus par l'organe central de contrôle : 5 jours**

18. L'organe central de contrôle déterminera :

a) Si la sélection a été faite conformément au processus établi et si le superviseur a fait ses recommandations conformément aux critères prédéterminés;

b) Si les recommandations du superviseur direct ont été présentées de façon rationnelle avec toutes les explications nécessaires;

c) Si les recommandations sont rationnelles, si les faits ont été étayés et si des contrevérités, irrégularités ou motivations inacceptables sont constatées.

19. Si l'organe central de contrôle a des questions à poser, il invitera le superviseur direct à lui donner des explications. Toutefois, il ne prendra pas position, quant au fond, sur le mérite des différents candidats : il a pour rôle de vérifier la conformité de la procédure et de s'assurer que n'entre en compte aucun facteur qui n'a pas à être pris en considération, et non d'essayer de comprendre les raisons qui ont amené le superviseur direct à faire son choix. L'organe central de contrôle doit achever cet examen dans un délai de cinq jours.

### **Quatrième étape**

#### **Décision finale du directeur de programme : 5 à 15 jours**

20. Les recommandations du superviseur direct, accompagnées des observations de l'organe central de contrôle sur la conformité de la procédure, seront ensuite communiquées au directeur de programme, pour examen et décision. La recommandation du superviseur direct sera approuvée à moins que le directeur de programme ait des réserves sur l'un des deux points suivants :

a) Évaluation par le superviseur direct de la compétence professionnel des candidats;

b) Conformité de la procédure suivie par le superviseur direct, au vu des observations formulées par l'organe central de contrôle.

21. Si le directeur de programme a des réserves sur l'un ou l'autre de ces points, il demandera au superviseur direct de revoir ses recommandations et de les soumettre à nouveau par l'intermédiaire de l'organe central de contrôle. Cette réévaluation ne pourra être faite qu'une seule fois, à la suite de quoi le directeur de programme prendra sa décision finale.

22. Dans le cas d'une candidature interne, lorsque la décision finale sera prise, le directeur de programme dont relève le candidat doit libérer celui-ci dès que possible, et en tout état de cause dans un délai maximum de 60 jours.

23. L'organe central de contrôle rendra compte annuellement de ses travaux au Bureau de la gestion des ressources humaines et au Secrétaire général, ce qui offrira l'occasion de vérifier centralement les décisions prises par les différents directeurs de programme. Ces rapports seront examinés lors de l'opération annuelle de planification des ressources humaines.

#### **Cinquième étape**

##### **Renvoi au Département de la gestion :**

##### **5 à 10 jours**

24. Si des problèmes liés à la régularité de la procédure persistent après le second examen effectué par l'organe central de contrôle, le directeur de programme sera tenu de renvoyer l'affaire, pour décision finale, au Département de la gestion, avec ses propres observations et celles de l'organe central de contrôle.

#### **Responsabilisation**

25. Les décisions ayant trait aux procédures de recrutement, d'affectation et de promotion ont des incidences directes sur les mécanismes établis en matière d'obligation redditionnelle, de supervision et de contrôle. Le point essentiel est qu'elles établissent clairement l'obligation qu'ont tous les gestionnaires de rendre compte des choix qu'ils font concernant le personnel de l'unité administrative qu'ils dirigent; en même temps, l'organe central de contrôle est l'organe chargé en dernier recours de veiller au respect de l'obligation redditionnelle pour l'ensemble du proces-

sus. Le Département de la gestion et l'organe central de contrôle sont chargés de superviser le système : l'organe veille à ce que des procédures de contrôle efficaces soient mises en place, tandis que le Département de la gestion prend les décisions en dernier ressort en cas de désaccord entre les directeurs de programme et l'organe de contrôle.

## Section B

### Méthode actuelle et méthode proposée pour pourvoir les postes vacants

#### Méthode actuelle

#### Méthode proposée

##### 1. *Le poste devient vacant*

Confirmation de la définition d'emploi et examen du classement; le département établit l'avis de vacance de poste, qui est ensuite diffusé par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Il existe fréquemment des écarts entre la définition d'emploi et l'avis de vacance de poste; il n'existe pas de critères d'évaluation établis.

*60 à 90 jours*

Les objectifs sont établis à l'avance dans le plan d'action, où sont identifiées les vacances de poste prévisibles; les définitions d'emplois accompagnées des avis de vacance de poste et des critères d'évaluation établis par le Conseil central de contrôle sont communiquées au Bureau de la gestion des ressources humaines pour qu'il fasse distribuer les avis de vacance de poste. Le Bureau gère une banque de données concernant les emplois.

*Avant que les postes deviennent vacants*

##### 2. *Diffusion des avis de vacance de postes* (Sans changement : 30-60 jours)

##### 3. *Le Bureau de la gestion des ressources humaines établi, sur la base des critères généraux établis, une présélection des candidatures reçues*

Il ne communique aux départements que les dossiers des candidats remplissant les conditions requises

*10 jours*

Toutes les candidatures sont envoyées directement aux départements concernés.

*Sans objet*

a) Les candidats qui ne remplissent pas les conditions requises ou qui ne sont pas qualifiés sont éliminés sur la base de critères établis;

b) Les candidats sont classés sur la base des critères établis;

c) Les candidats sont convoqués à une entrevue; il est établi une liste préliminaire des candidats retenus;

d) Le candidat en tête de la liste est recommandé; les autres candidats présélectionnés sont inscrits sur un fichier;

e) Le superviseur direct soumet sa recommandation à l'organe central de contrôle

*20 à 30 jours*

**Méthode actuelle****Méthode proposée***4. Examen des candidatures au niveau du département*

Il est effectué par le superviseur direct avec l'aide du groupe de représentants de l'Administration et du personnel. Les entrevues ne sont pas obligatoires; les candidats qualifiés, s'ils ne sont pas retenus, ne sont pas inscrits sur un fichier pour des postes analogues; les dossiers à traiter sont très nombreux et volumineux; le groupe de représentants du département considéré

prend des décisions de fond sur les candidatures

*90 à 120 jours*

*5. Examen par l'organe chargé des nominations et des promotions*

Le directeur de programme recommande un candidat, qui n'est pas forcément recommandé par le groupe de représentants de l'Administration et du personnel du département considéré :

a) L'organe chargé des nominations et des promotions se réunit; il peut renvoyer un dossier au département et interroger le directeur qui a fait la recommandation;

b) L'organe chargé des nominations et des promotions prend une décision sur la candidature recommandée; le directeur qui a fait la recommandation peut à nouveau intervenir.

*20 à 30 jours*

L'organe central de contrôle passe en revue le processus pour s'assurer de sa régularité; il ne prend aucune décision de fond sur les candidatures;

L'organe central de contrôle peut demander des explications au superviseur direct;

L'organe central de contrôle présente ses observations.

*5 jours*

*6. Le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines ou le Secrétaire général adjoint à la gestion prend la décision au nom du Secrétaire général*

*10 à 20 jours*

Le directeur de programme prend la décision finale sur la base de la recommandation du superviseur direct et des observations de l'organe central de contrôle; il peut demander (une fois seulement) que soit réévaluée la compétence professionnelle du candidat ou la régularité de la procédure. Le directeur de programme peut renvoyer le cas au Département de la gestion ou au Bureau de la gestion des ressources humaines, qui tranchera si l'organe central de contrôle a constaté que la procédure n'a pas été respectée

*5 à 15 jours*

*Total : 220 à 330 jours*

*Total : 60 à 110 jours*

## Annexe III

### Mobilité

1. Le Secrétaire général a pour projet de créer une fonction publique internationale qui serait davantage polyvalente, pluriqualifiée et expérimentée, capable de s'acquitter de missions complexes. Il a en vue une culture d'organisation où la mobilité serait encouragée, appréciée et récompensée. Les principes théoriques et les mécanismes d'application pratique énoncés ci-dessous ont pour objet d'aider l'Organisation à accroître sa capacité d'adaptation et de réaction en préparant son personnel à l'action dans un environnement pluri-disciplinaire; à améliorer la capacité d'exécution des programmes en réglant un certain nombre de problèmes concrets et chroniques concernant les vacances de postes; à mettre au point une approche plus intégrée des multiples facettes de son action et favoriser une plus grande intégration entre les personnels de siège et de terrain; à accélérer les transferts vers les missions; et à offrir davantage de perspectives de carrière au personnel.

2. Au cours des 30 dernières années, les activités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ont radicalement changé de portée et comprennent désormais un important volet d'activités de terrain touchant la coopération technique, le maintien de la paix, l'édification de la paix et l'appui aux opérations humanitaires. Or, alors que le champ d'action de l'Organisation ne cesse de s'étendre, la mobilité du personnel ne s'est guère développée : elle reste dictée par les circonstances et les choix personnels et régie par des arrangements conçus à une époque où l'Organisation était plus statique. L'objectif général est donc de stimuler la mobilité en en faisant un élément essentiel de la carrière et, ce faisant, de faire en sorte que l'Organisation puisse pourvoir les postes avec du personnel expérimenté et qualifié, où qu'il se trouve.

3. L'Assemblée générale a souligné que la mobilité fait partie des obligations de tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international. Conformément au paragraphe C de l'article 1.2 du Statut du personnel, le Secrétaire général peut assigner à tout moment aux fonctionnaires l'une quelconque des tâches ou l'un quelconque des postes de l'Organisation. En matière de planification des ressources humaines, les taux de vacance de postes demeurent élevés dans certaines commissions régionales et certains lieux d'affectation, qui éprouvent de ce fait des difficultés à mener à bien leurs

programmes et projets. L'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général d'assurer une véritable mobilité du personnel entre tous les lieux d'affectation et commissions régionales afin de rectifier cette situation. Elle l'a en outre prié d'instituer des mécanismes et d'appliquer des mesures favorisant la mobilité entre les fonctions, les départements et les lieux d'affectation et l'a encouragé à étudier, par l'intermédiaire du Comité administratif de coordination, la possibilité de renforcer la mobilité entre organismes des Nations Unies.

4. Ces nouvelles mesures et mécanismes d'application doivent être mis en place de manière progressive pour accroître la mobilité à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat. Une équipe spéciale a soumis un rapport au Comité directeur pour la réforme, à la suite de quoi des consultations ont eu lieu à l'occasion de la vingt-quatrième session du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, en avril-mai 2000.

#### Mesures prévues

5. Il n'y a pas un moyen unique et simple d'accroître la mobilité dans une organisation complexe comme l'ONU – la diversité des activités de l'Organisation exclut la solution de la rotation systématique des effectifs, qui convient aux organisations de terrain. L'ONU doit passer d'une conception volontaire à une conception volontariste de la mobilité, en adoptant un ensemble clair de mesures reposant sur les principes suivants :

a) La mobilité est non pas une fin en soi mais un outil qui doit permettre à l'Organisation de s'acquitter avec plus d'efficacité de ses obligations opérationnelles;

b) Les schémas de mobilité doivent être variables, en fonction des exigences de l'emploi et du lieu;

c) La mobilité est l'affaire de tous : l'Organisation, ses cadres et son personnel doivent y jouer un rôle actif; et

d) La mobilité doit faire partie intégrante de l'organisation des carrières, l'avancement doit être en partie fonction de la mobilité effective.

6. Les mouvements latéraux de personnel d'un emploi à l'autre, au sein du même groupe professionnel, tant à l'intérieur du même département qu'entre départements, devraient devenir un élément constitutif et positif des mécanismes de gestion des ressources de l'Organisation. Cela étant, les candidatures internes ne devraient pas aller à l'encontre de la satisfaction du besoin réel qu'a l'Organisation d'attirer de nouveaux talents, ni permettre que les postes soient pourvus sur la base de critères autres que le mérite et la compétence. Le Secrétaire général propose donc qu'à l'avenir, les mouvements latéraux de personnel soient gérés comme indiqué dans les paragraphes qui suivent.

7. Les directeurs de programme continueraient d'avoir la possibilité d'opérer des transferts latéraux de personnel au sein de leur département, en fonction des nécessités du travail et de l'organisation des carrières des fonctionnaires.

8. La diffusion trimestrielle du répertoire des offres d'emploi décrit plus loin, aux paragraphes 27 à 29, constituerait un mécanisme propre à encourager des mouvements de personnel plus vastes, par-delà les frontières des différents départements, tant à l'intérieur d'un même réseau professionnel qu'entre différents réseaux. Ce mécanisme permettrait non seulement aux fonctionnaires de signifier leur intérêt pour de tels transferts en vue d'élargir leur expérience, mais également aux directeurs de programme de disposer d'un vivier plus fourni de candidatures lorsqu'ils doivent pourvoir un poste vacant.

9. Les directeurs de programme auraient également la possibilité de retenir des candidatures internes à partir de listes sélectives établies à l'issue de concours de recrutement et de promotion organisés par d'autres directeurs de programme, pour autant que les emplois concernés soient similaires. Là encore, la fonction de fichier central du Bureau de la gestion des ressources humaines serait une composante essentielle du système.

10. Le nouveau système de recrutement, d'affectation et de promotion créé pour les directeurs de programme une forte incitation à pourvoir les postes vacants par des transferts latéraux. Comme chaque transfert latéral libère un poste, ce n'est que lorsque tous les transferts latéraux (qui sont également un moyen de favoriser fortement la mobilité du personnel) ont eu lieu qu'une vacance de poste est officiellement annoncée. De ce fait, la majorité des postes vacants serait pourvue bien

avant la fin du délai maximal de 120 jours retenu comme objectif.

11. La mobilité désigne les mouvements de personnel à l'intérieur des fonctions, des départements, des professions, des lieux d'affectation et des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies et entre toutes ces structures. Les caractéristiques fondamentales d'une politique de la mobilité doivent être : a) le passage d'une conception volontaire et passive de la mobilité à une gestion active de celle-ci, conçue comme une obligation pour des fonctionnaires internationaux; b) le fonctionnaire n'est pas propriétaire de tel ou tel poste; et c) le superviseur n'est pas propriétaire de tel ou tel fonctionnaire tout au long de la carrière de ce dernier.

12. Quatre principes sous-tendent cette politique :

- La mobilité est nécessaire pour répondre aux priorités et besoins opérationnels de l'Organisation; elle s'impose en particulier pour résoudre les problèmes chroniques de vacances de poste dans certain lieu d'affectation, pour planifier convenablement le renouvellement des effectifs et pour doter les missions du personnel dont elles ont besoin.
- La mobilité est l'affaire de tous : le Bureau de la gestion des ressources humaines est tenu de mettre en place le cadre et les mécanismes d'un programme de mobilité du personnel à l'échelle mondiale, de surveiller le fonctionnement de ce programme et de faire rapport à ce sujet. Les directeurs de programme sont tenus d'établir des plans en matière de ressources humaines où la mobilité servirait à répondre aux besoins des programmes, à développer les compétences, les qualifications et l'expérience du personnel et à libérer rapidement des effectifs pour les opérations d'urgence. Les fonctionnaires, pour leur part, sont tenus de faire de la mobilité un élément de l'organisation de leur carrière.
- La mobilité fait partie intégrante de l'organisation des carrières. Les fonctionnaires occuperont diverses fonctions, en divers lieux, tout au long de leur carrière au service de l'Organisation. L'avancement sera en partie fonction de la volonté du fonctionnaire d'être mobile et des possibilités de mobilité. Les critères de promotion seront modulés en fonction de la portée et de la valeur des différents types de mobilité : la mobilité

ne présente pas toujours le même intérêt, et ce, pour les fonctionnaires eux-mêmes, pour les directeurs de programme et pour l'Organisation.

- Les schémas de mobilité du personnel seraient variables. Les mouvements de personnel seraient fonction, par exemple, de l'urgence de la tâche, de la combinaison de qualifications et d'expérience requise, du degré de spécialisation voulu, des lieux où l'activité se déroule, des conditions de vie et de travail dans les différents lieux d'affectation, ou des aspirations et décisions des fonctionnaires quant à leur carrière.

### Les contraintes

13. Les mécanismes qui régissent actuellement la mobilité ne sont ni homogènes ni solides. Le nouveau système d'affectation contrôlée applicable aux administrateurs auxiliaires (voir plus loin, par. 37) permettra certes de faire en sorte que les nouvelles recrues fassent l'expérience d'au moins deux emplois différents au cours de leurs cinq premières années de service, mais il n'existe pas de système équivalent pour les administrateurs de plus haut rang, ni pour les agents des services généraux, au sein d'un lieu d'affectation donné.

14. Les chefs de département sont habilités à opérer des transferts latéraux internes à leur département, mais pour tout mouvement de personnel de la catégorie des agents des services généraux ou de celle des administrateurs, à partir de la classe P-3, entre les départements, les fonctions et les groupes professionnels, il faut passer par le système long et compliqué des annonces de vacances de poste.

15. Le Service mobile, qui compte quelque 300 agents, est la seule catégorie de fonctionnaires de l'Organisation réellement mobile. Le système qui régit la mobilité de ces agents fonctionne bien, mais il ne vise que des types précis d'activités et est limité aux missions sur le terrain.

16. Les incitations financières à la mobilité sont constituées par la prime de mobilité et de sujétion mise au point par la CFPI, dont l'effet compensatoire est fonction du degré de difficulté des conditions de vie et de travail dans les différents lieux d'affectation et missions, ainsi que du nombre de fois où le fonctionnaire a changé de lieu d'affectation. Toutefois, les arrangements d'ordre financier ne sont efficaces que lorsque la mobilité est acceptée en tant que condition d'emploi ou

lorsque l'incitation est suffisamment forte. Si tel n'est pas le cas, les incitations financières à elles seules ne sont pas suffisamment motivantes sur le plan de la mobilité.

17. L'absence de moyens et de mécanismes d'intervention en faveur de la mobilité n'est pas le seul obstacle. Les directeurs de programme hésitent à encourager la mobilité vu les délais nécessaires pour remplacer le personnel transféré. Les mécanismes qui permettraient, rapidement et simplement, de pourvoir les postes à titre temporaire font défaut : le système de l'indemnité de poste qui permet d'affecter des fonctionnaires à des postes vacants est trop compliqué et limité dans le temps, privilégiant le souci « d'équité » plutôt que la satisfaction des besoins opérationnels de l'Organisation. Les directeurs de programme hésitent aussi à laisser partir les fonctionnaires expérimentés parce que, n'ayant pas leur mot à dire dans la sélection des candidats, ils ne sont pas certains de retrouver des agents de même valeur. La pratique qui consiste à bloquer des postes pour le personnel affecté à des missions a des répercussions négatives sur la mobilité, parce qu'elle empêche de pourvoir des postes pendant une période qui peut aller jusqu'à deux ans autrement qu'à titre temporaire. Les directeurs de programme éprouvent également des difficultés à trouver une affectation à des fonctionnaires qui sont temporairement en sur-nombre parce que le service est restructuré, que des programmes arrivent à leur terme, que les moyens financiers diminuent ou que des fonctionnaires demeurent trop longtemps en mission et perdent leur droit à être réintégrés dans leur service d'origine. Ces situations appellent une approche plus active, plus interventionniste.

18. Certains fonctionnaires ne voient aucun avantage à la mobilité : un transfert dans un lieu d'affectation ou dans une mission c'est être « loin des yeux, loin du cœur » lorsque sonne l'heure des promotions. Les fonctionnaires hésitent à se rendre dans des lieux d'affectation moins « intéressants », où la perspective d'être ensuite transféré ailleurs est faible : ils préfèrent rester dans des départements ou des lieux d'affectation où ils pensent avoir plus de chances de trouver une « filière interne » de promotion. L'angoisse de la précarité tend aussi à faire hésiter les candidats à un transfert vers des postes, des fonctions ou des lieux qu'ils estiment moins fiables du point de vue de la sécurité de l'emploi. De nombreux fonctionnaires estiment que les contraintes des missions, qui s'accompagnent d'un sur-

croît de responsabilité et perturbent leur vie personnelle, ne sont pas reconnues de manière concrète. Les fonctionnaires sont aussi dissuadés de se porter candidats à des postes dans d'autres départements ou lieux d'affectation parce qu'ils pensent qu'ils n'y seront pas placés sur un pied d'égalité avec les candidats déjà en place : une demande de transfert peut être assimilée à un « manque de loyauté » par le département d'origine.

19. Les obstacles structurels à la mobilité résident également dans la diversité des arrangements contractuels qui régissent l'engagement des fonctionnaires, dont beaucoup limitent non seulement la durée de l'engagement mais également le type de travail que le fonctionnaire pourra faire et, parfois, les départements, bureaux ou lieux dans lesquels il pourra être employé. Il existe à cet égard une différence importante à établir entre les fonctionnaires recrutés par la voie normale des engagements et des promotions, qui occupent pour la plupart des postes inscrits au budget ordinaire dans les villes sièges et autres lieux d'affectation permanents, et ceux recrutés par d'autres voies, qui sont essentiellement employés sur le terrain. Cette situation a créé un fossé entre les personnels « de terrain » et « de siège » qui est difficile à combler.

20. Dans le même ordre d'idées, la classification rigide des postes et la tendance à spécifier des qualifications et une expérience universitaire et technique très pointues vont à l'encontre de toute évolution vers une pluridisciplinarité qui aurait facilité la mobilité tant à l'intérieur des groupes professionnels que d'un groupe à l'autre. Il existe peu de mécanismes susceptibles de faire apparaître efficacement l'intérêt que la mobilité représente pour l'Organisation. Les organes chargés d'examiner les promotions sont encouragés à tenir compte de la mobilité, mais ce critère n'est pas encore obligatoire; souvent l'ancienneté passe bien avant. Il n'y a à l'heure actuelle aucun système qui permette d'attacher un mérite particulier au service en mission ou dans un lieu d'affectation difficile, pas plus que n'est mis au crédit du fonctionnaire le fait de changer de fonctions ou de profession pour élargir ses qualifications, son expérience et ses compétences.

21. Le manque d'informations sur les possibilités de transfert est également un obstacle à la mobilité. Les fonctionnaires peuvent difficilement décider en connaissance de cause s'ils doivent passer d'un emploi ou d'un lieu d'affectation à un autre s'ils ne savent pas quelles possibilités concrètes existent dans d'autres départements et lieux d'affectation, quels travaux se

rattachent à d'autres fonctions et quelles perspectives de carrière leur sont ouvertes. L'organisation des carrières, qui est elle-même la clef du développement de la mobilité, exige une information fiable, à jour et accessible sur les vacances de poste existantes et prévues dans toute l'Organisation et sur les qualifications et expériences exigées pour ces postes.

### **Les mécanismes proposés**

22. Compte tenu de tous ces problèmes, il n'existe aucune solution unique et simple d'accroître la mobilité. À la différence du PNUD, de l'UNICEF ou du HCR, qui sont d'abord des organisations de terrain, l'ONU, étant donné la nature de ses besoins, ne saurait adopter un système de rotation systématique. Cela étant, il existe un certain nombre de mesures pratiques qui permettraient d'aller vers plus de souplesse, d'adaptabilité et de polyvalence. Le Secrétaire général propose à cet effet les nouveaux mécanismes décrits dans les paragraphes qui suivent.

### **Réseaux professionnels**

23. Cette notion est liée aux nouveaux arrangements proposés pour le recrutement, l'affectation et la promotion du personnel. Un réseau professionnel serait un regroupement de départements/bureaux dont les mandats et programmes sont étroitement liés et qui ont tous intérêt à collaborer pour des échanges de personnel, lesquels permettraient par ailleurs aux fonctionnaires, d'élargir l'éventail de leurs qualifications, de leurs expériences et de leurs compétences. Ces réseaux professionnels permettraient d'exploiter les affinités entre fonctions, d'abattre les cloisons entre départements et de favoriser la pluridisciplinarité. Les responsables des réseaux professionnels se rencontreraient régulièrement pour a) harmoniser les plans en matière de ressources humaines; b) examiner les programmes de renouvellement des effectifs; c) étudier les vacances de poste à l'échelle de tout le réseau; d) mettre au point des définitions d'emploi génériques par profession pour éliminer les obstacles actuels à la mobilité; e) planifier les mouvements de personnel pour élargir l'éventail des qualifications et des expériences; f) planifier les transferts à destination ou en provenance des bureaux extérieurs et des missions; g) organiser des programmes communs de formation et d'apprentissage; et h) instaurer des liens avec des organisations externes et faciliter les recherches de candidats externes qualifiés.

24. Les réseaux professionnels envisageables sont, notamment, les suivants :

- Paix et sécurité : affaires humanitaires, droits de l'homme (Département des affaires politiques, Département des opérations de maintien de la paix, Bureau du Coordonnateur des affaires humanitaires, HCR, Département des affaires de désarmement);
- Développement économique et social (Département des affaires économiques et sociales, commissions régionales, CNUCED, Bureau du contrôle des drogues et de la prévention du crime, PNUE, Habitat);
- Gestion des ressources (Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, Bureau de la gestion des ressources humaines, Bureau des services de conférence et services d'appui (y compris la Division de l'informatique), services administratifs du Siège et des bureaux extérieurs);

D'autres groupes professionnels (information, affaires juridiques, services de conférence) pourraient faire partie de plusieurs réseaux. Les fonctionnaires relevant de ces groupes pourraient être inclus dans plusieurs réseaux professionnels, en fonction des particularités de leurs spécialisations ou qualifications.

25. Ce système de réseaux professionnels permettrait de pourvoir plus facilement les postes vacants par transfert latéral, ouvrirait aux fonctionnaires un plus large éventail de possibilités d'acquérir de l'expérience et de nouvelles qualifications et mettrait à la disposition des directeurs de programme un vivier plus important de fonctionnaires susceptibles d'occuper les postes vacants. Il permettrait en outre de coordonner plus facilement la planification des besoins en effectifs à court terme et à long terme.

#### **Limitation de la durée d'occupation des postes**

26. La durée pendant laquelle un fonctionnaire peut occuper tel ou tel poste serait limitée. Dès le départ, le directeur de programme et le fonctionnaire sauraient combien de temps ce dernier occuperait le poste considéré avant d'être transféré ailleurs, ce qui n'est pas le cas dans la situation actuelle, où le fonctionnaire est « propriétaire de son poste » et n'est obligé de libérer celui-ci que si son contrat personnel n'est pas renouvelé, s'il réussit à obtenir un autre poste ou s'il part à la

retraite, démissionne ou est renvoyé. La durée d'occupation du poste serait fonction des besoins opérationnels, de la longueur de la « courbe d'apprentissage » dans le cas d'un débutant et des plans de renouvellement des effectifs dans la profession considérée. Les chefs de réseau professionnel, en consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, fixeraient un éventail normal d'années minimum/maximum d'occupation de chaque poste ou série de postes (normalement de deux à cinq ans) et cette donnée figurerait dans les annonces de vacances de poste.

#### **Gestion de la mobilité latérale : le répertoire des postes vacants**

27. La promotion continuera certes d'inciter les fonctionnaires à être mobiles, mais la seule façon d'accroître réellement la mobilité réside dans les transferts latéraux ou les affectations des poste de même classe. Le principal mécanisme de mise en oeuvre de la mobilité latérale sera constitué par un répertoire électronique trimestriel des offres d'emploi, qui serait établi à partir des données fournies par les départements et bureaux et diffusé par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Ce répertoire contiendra la liste de tous les emplois qui seront à pourvoir au cours des 12 mois suivants, classés par grands groupes professionnels. Il énumérera les offres d'emploi à toutes les classes de la catégorie des services généraux, celles correspondant aux classes P-3 à D-2 de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, celles résultant de promotions temporaires de personnel sur le terrain et celles correspondant aux postes d'agent du Service mobile de la classe FS-6 et FS-7 convertis en postes d'administrateur.

28. Le Répertoire sera diffusé par le Bureau de la gestion des ressources humaines dans tout le Secrétariat, sur support électronique, tous les trois mois, à la suite de quoi les fonctionnaires seront invités à indiquer jusqu'à trois emplois de la même classe auxquels ils pourraient être à l'avenir affectés. Les fonctionnaires devront intégrer ces choix à leur propre plan de carrière. Le Bureau de la gestion des ressources humaines leur apportera son aide dans le cadre de l'organisation des carrières, par l'intermédiaire d'un service d'assistance. Si un fonctionnaire n'exprime aucune préférence ou ne parvient pas à se faire affecter à un nouveau poste avant l'expiration du délai d'occupation de son poste actuel, le directeur de pro-

gramme, en consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, prendra les dispositions nécessaires à sa réaffectation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines distribuera des listes récapitulatives des préférences des fonctionnaires aux directeurs de programme relevant de chaque réseau et collaborera avec les chefs de réseau à l'affectation des fonctionnaires dont le transfert dans de nouvelles catégories professionnelles est jugé potentiellement bénéfique. Les directeurs de programme et les différents responsables opérationnels dans les départements et bureaux réunis en un même réseau professionnel seront chargés de mettre en correspondance les préférences des fonctionnaires et les postes disponibles. Le Bureau de la gestion des ressources humaines tiendra à jour un registre des affectations latérales afin de disposer à tout moment d'une vue d'ensemble de tous les mouvements de personnel.

29. Une fois toutes les possibilités de transfert latéral épuisées, le système normal de publication des annonces de vacance de poste prendrait la relève, la sélection des candidats se faisant selon le nouveau système proposé pour les recrutements, affectations et promotions. À l'avenir, la promotion sera aussi le résultat d'une mobilité effective entre les fonctions, les professions, les départements et les lieux d'affectation.

#### **Promotion : accroître l'intérêt de la mobilité**

30. À l'avenir, il sera exigé du fonctionnaire au moins un transfert latéral avant qu'il puisse prétendre à une promotion. Dans certains cas, pour certaines classes particulières, des seuils pourront être fixés sous la forme d'un nombre précis de fonctions, de départements ou de lieux d'affectation par lesquels le fonctionnaire devra être passé avant d'être promu à la classe supérieure. L'intérêt attaché à la mobilité tant interne qu'externe aux fonctions, professions, départements et lieux d'affectation variera en fonction des besoins opérationnels, de la nature du travail à accomplir et des possibilités de perfectionnement du personnel.

31. Dans la pratique actuelle, lors de l'examen des candidatures aux postes vacants, la préférence est accordée aux candidats « internes », appellation qui désigne le personnel permanent (les fonctionnaires précédemment recrutés par application des dispositions 104.14 et 104.15 du Règlement du personnel) et toutes les femmes détentrices d'un contrat auprès d'une organisation appliquant le régime commun des Nations Unies. Pour favoriser la mobilité et inciter à une plus

grande intégration des personnels du Siège et des bureaux extérieurs, ce groupe des candidats « internes » devrait être élargi aux agents du Service mobile des catégories FS-6 et FS-7 remplissant les catégories requises pour une conversion à la catégorie des administrateurs, et aux fonctionnaires permanents qui ont été promus à titre temporaire en mission (et qui auraient alors la possibilité de demander un transfert latéral vers des postes de la classe à laquelle ils ont été promus). S'agissant des postes vacants qui doivent être pourvus selon le système des nominations et des promotions, le groupe des candidats « internes » devrait comprendre les fonctionnaires du Siège et ceux engagés pour une mission dont la classe correspond à celle du poste affiché et qui ont au moins une année de service. Les autres personnes engagées pour une mission seraient admises à postuler si elles remplissent les conditions exigées en matière d'ancienneté. Cet élargissement de la réserve de candidats « internes » représente la première étape dans la poursuite du développement futur des viviers de candidats.

#### **Encourager le service en mission**

32. Les missions représentent un aspect capital de l'action de l'Organisation. Tous les directeurs de programme devraient être tenus d'aider à les doter en effectifs. De nouveaux arrangements sont proposés pour veiller à ce que les missions disposent rapidement des effectifs nécessaires, sans pour autant perturber indûment les programmes en cours. Les chefs des départements chargés d'organiser les missions établiront des grilles permettant de déterminer la combinaison de qualifications requise pour telle ou telle mission, et ces grilles seront distribuées aux cadres et au reste du personnel dans tout le Secrétariat. Chaque année, ces mêmes chefs de département établiront avec les chefs des réseaux professionnels la liste des fonctionnaires qui doivent être désignés pour les missions pendant une période déterminée, en distinguant deux catégories : a) Les fonctionnaires de réserve, qui peuvent être libérés dans un délai d'une semaine et transférés à une mission pour trois à six mois; b) Les fonctionnaires détachables pour une plus longue durée, qui peuvent être libérés dans un délai d'un mois et transférés à une mission pour un à deux ans. L'engagement de libérer ces fonctionnaires-là sera inscrit dans le plan d'action annuel en matière de ressources humaines de chaque directeur de programme.

33. En identifiant par avance les fonctionnaires qui pourront être affectés aux missions, les directeurs de programme seront en mesure de prendre rapidement les dispositions nécessaires à leur remplacement, et les fonctionnaires concernés pourront suivre la formation préalable à leur détachement en mission. Le personnel de réserve susceptible d'être transféré rapidement en mission serait « sous astreinte » pendant une période de 12 mois, après laquelle il serait remplacé dans cette situation par d'autres fonctionnaires. Les fonctionnaires affectés à une mission pour une période inférieure à un an retrouveront ensuite leur poste d'origine. Dans le cas des absences allant jusqu'à deux ans, le fonctionnaire aurait la garantie de retrouver le même réseau professionnel et le même lieu d'affectation lorsqu'un poste qui convient devient disponible. Les fonctionnaires qui pourraient être affectés immédiatement à un poste permanent dans le même réseau professionnel relèveraient de la procédure d'administration centrale des vacances de poste.

#### **Conditions de vie et de travail dans les différents lieux d'affectation**

34. Dans certains lieux d'affectation, les taux de vacance de postes demeurent constamment élevés, pour diverses raisons, notamment à cause des conditions de vie et de travail et parce que les fonctionnaires hésitent à se rendre volontairement dans ce qui pourrait devenir « une voie de garage ». Pour accroître la mobilité vers ces lieux d'affectation, il est proposé que la norme en matière d'occupation des postes y soit inférieure à celle prévue pour le Secrétariat, le facteur incitatif résidant alors dans la possibilité d'un avancement plus rapide.

35. Des facteurs tels que la disponibilité et la qualité des établissements scolaires, des services médicaux et des autres facilités, la situation en matière de sécurité et les possibilités d'emploi du conjoint peuvent rendre de nombreux fonctionnaires moins disposés, et moins aptes, à être mobiles, en particulier ceux qui ont des charges de famille. Améliorer les conditions de vie et de travail pourrait aider à accroître la mobilité entre lieux d'affectation. En conséquence, le Secrétaire général propose de procéder à une étude approfondie des conditions de vie et de travail dans l'ensemble de l'Organisation, afin de définir les besoins, d'étudier les mesures correctives possibles et d'élaborer des propositions concrètes chiffrées.

36. La planification prévisionnelle est essentielle si l'on veut que les directeurs de programme puissent

appuyer le mouvement vers plus de mobilité. À l'avenir, les plans d'action en matière de ressources humaines des départements et bureaux comporteront des objectifs quantitatifs et qualitatifs relatifs aux fonctionnaires susceptibles d'être touchés par les transferts latéraux au cours des 12 mois suivants. Ces objectifs seront convertis en chiffres précis d'entrée et de sortie d'effectifs pour chaque division. Les plans d'action annuels désigneront également les fonctionnaires de réserve susceptibles d'être déployés rapidement sur le terrain, et ceux destinés aux missions de plus longue durée, et contiendront l'engagement de reprendre les fonctionnaires qui reviennent de mission.

#### **Réaffectations organisées**

37. Comme il est dit dans le rapport du Secrétaire général sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/53/414, par. 40), on a entrepris, dans une première étape, d'accroître la mobilité des administrateurs engagés aux classes de début. À compter du 1er janvier 2000, les fonctionnaires recrutés à la classe P-2 à l'issue d'un concours national ou d'un concours pour le passage à la catégorie des administrateurs (à l'exclusion des postes exigeant des qualifications linguistiques spéciales, qui sont régis par l'instruction administrative ST/AI/2000/1) se verront appliquer un système de réaffectations organisées au cours de leurs cinq premières années de service. Dans l'offre de recrutement et dans la lettre de nomination, les candidats seront informés qu'en acceptant un poste à l'Organisation, ils doivent s'attendre à être transférés à un autre poste, où ils auront de nouvelles fonctions et d'autres superviseurs, dans le même département ou lieu d'affectation ou non, après deux ou trois années dans leur première affectation.

38. La réaffectation à un second poste de la classe P-2 s'effectuera dans le cadre de l'organisation des carrières du personnel. Au début de chaque année, une liste récapitulative de postes sera adressée aux administrateurs auxiliaires remplissant les conditions requises, qui ont plus de deux années de service. Cette liste indiquera les postes actuellement occupés par ces administrateurs auxiliaires et les postes vacants de la classe P-2. Le Bureau de la gestion des ressources humaines procédera à une mise en correspondance centralisée, en tenant compte des critères établis par les directeurs de programme, des besoins de l'Organisation et des qualifications et préférences des fonctionnaires.

39. Dans le cadre de l'organisation des carrières des fonctionnaires actuellement à la classe P-2, le Bureau de la gestion des ressources humaines facilite les transferts latéraux volontaires de ceux de ces fonctionnaires qui ont au moins deux années de service à l'Organisation. La liste des postes vacants de la classe P-2 a été distribuée à tous les fonctionnaires de cette classe remplissant les conditions requises, qui ont été invités à se porter candidats aux postes qui les intéressent, le Bureau de la gestion des ressources humaines se chargeant de la mise en correspondance des postes et des candidatures, après examen de ces dernières par les directeurs de programme. Les réaffectations contrôlées font partie du programme général d'aide à l'organisation des carrières des administrateurs auxiliaires, qui comprend aussi un stage d'orientation d'une semaine peu de temps après l'entrée à l'Organisation, ainsi qu'un appui renforcé en matière de formation, de mobilité et d'organisation des carrières au cours des cinq premières années. Ces mesures ont pour objet de faciliter l'entrée en fonctions des intéressés et de raccourcir le délai d'apprentissage et d'adaptation nécessaire pour que l'emploi soit productif et satisfaisant.

#### **La mobilité et le régime commun**

40. En ce qui concerne la mobilité entre le Secrétariat de l'ONU et d'autres organismes des Nations Unies, le mécanisme de base demeure l'Accord interorganisations concernant les transferts, les détachements ou les prêts de personnel entre organisations appliquant le régime commun de traitements et d'indemnités des Nations Unies. Le Comité consultatif pour les questions administratives du CAC est en train d'étudier une proposition aux termes de laquelle les promotions obtenues au cours d'une période de détachement ou de prêt seraient reconnues lorsque le fonctionnaire réintégrerait son organisation d'origine, et les organisations s'accorderaient, sur la base de la réciprocité, pour traiter toutes les candidatures sur un pied d'égalité. Par ailleurs, le Groupe des Nations Unies pour le développement est en train d'examiner des propositions visant à encourager la mobilité par la reconnaissance réciproque des périodes de service accomplies dans les organisations participantes. Il existe déjà un mécanisme concret baptisé Système de mobilité des organisations participantes, qui consiste en un site Web central sur lequel tous les fonctionnaires peuvent afficher leur expérience et leurs qualifications ainsi que celles de leur conjoint et que les organisations peuvent utiliser pour pourvoir des postes vacants. Le Secrétaire général est

résolu à continuer de rechercher les moyens de rassembler les possibilités d'emploi à l'échelle de l'ensemble du régime commun, dans l'optique d'une mobilité accrue.

#### **Responsabilisation**

41. S'agissant des mécanismes de responsabilisation et des procédures de surveillance et de contrôle dans le domaine de la mobilité, les propositions de réforme de la gestion des ressources humaines avancées par le Secrétaire général confèrent un rôle important et central au Bureau de la gestion des ressources humaines, qui tiendra à jour le répertoire des offres d'emploi, aidera à mettre en correspondance les candidats et les postes offerts et limitera la durée d'occupation des postes, en partenariat avec les directeurs de programme membres des réseaux professionnels. Le répertoire des offres d'emploi constituerait un outil de surveillance détaillée et un mécanisme d'échange dans la transparence, en donnant aux fonctionnaires des renseignements sur tous les postes vacants et en établissant les correspondances entre les offres et les qualifications. Dans le nouveau système de recrutement proposé, le Conseil central de contrôle serait l'instance ultime de responsabilisation pour l'ensemble du processus et le Bureau de la gestion des ressources humaines ou le Département de la gestion régleraient les différends en cas de désaccord entre les directeurs de programme et cette instance. L'importance accordée aux transferts latéraux sera particulièrement utile aux directeurs de programme dans les lieux d'affectation où le problème des vacances de poste est chronique et pour les fonctionnaires qui souhaitent sortir du cadre de leur unité administrative actuelle.

42. Les directeurs de programme seront tenus responsables de la réalisation des objectifs de mobilité inscrits dans leur plan d'action en matière de ressources humaines, et du respect des engagements en matière d'affectation aux missions. Il leur incombera également de réintégrer les fonctionnaires affectés à des missions. Les chefs de département et de bureau utiliseront le système de notation des fonctionnaires pour s'assurer que les cadres qui sont sous leurs ordres facilitent bien les transferts individuels. Quant aux fonctionnaires, ils seront tenus d'utiliser ce même système de notation pour s'enquérir des possibilités de transfert latéral et en tirer parti, dans le cadre de l'organisation de leur propre carrière. Le Bureau de la gestion des ressources humaines tiendra à jour le répertoire des offres

d'emploi réservées aux transferts latéraux; veillera à ce que la mobilité soit une condition de la promotion; étudiera les priorités en matière d'effectifs avec les départements chargés des missions; fera de la mobilité un élément central des plans d'action en matière de ressources humaines; et surveillera tous les mouvements de personnel entrant dans le cadre de ces nouvelles propositions.

## Annexe IV

### Arrangements contractuels

#### Objectif

1. L'objectif de la réforme est de mieux adapter les arrangements contractuels aux besoins opérationnels de l'Organisation, étant entendu que ces besoins sont déterminés par : des programmes de travail et des projets stables et continus; des poussées soudaines, en volume et en variété, d'activités (en particulier les opérations d'instauration de la paix, de maintien de la paix et d'actions humanitaires), y compris des tâches de durée limitée; des variations saisonnières et des besoins à court terme. L'objectif de la réforme est par ailleurs d'instaurer l'équité entre les fonctionnaires et de mettre au point des mécanismes qui permettent de prendre en considération la situation de fonctionnaires qui sont depuis longtemps au service de l'Organisation mais ne bénéficient pas d'un engagement à titre permanent.

2. Les conditions d'emploi des fonctionnaires, notamment celles qui s'attachent à la cessation de service, sont déterminées par le type d'engagement qui leur est offert. Les types d'engagement qui existent à l'heure actuelle, et les raisons pour lesquelles un type d'engagement est choisi plutôt qu'un autre, n'ont pas changé depuis des décennies, alors que les activités de l'Organisation ont connu une profonde mutation au cours des 30 dernières années. Le Secrétaire général a donc décidé d'inclure la rationalisation des conditions d'emploi des fonctionnaires parmi les éléments de son programme de réforme de la gestion des ressources humaines, ce qui permettra à l'Organisation de satisfaire plus facilement ses besoins opérationnels et d'attirer et conserver des fonctionnaires de la plus haute valeur. Les propositions qui figurent dans la présente annexe faciliteraient en outre la mise en oeuvre des propositions décrites plus haut relatives à la mise en place d'un nouveau système de recrutement, d'affectation et de promotion et au développement de la mobilité.

#### Problèmes actuels

3. Le système actuel est devenu excessivement complexe, rigide, bureaucratique et en décalage par rapport aux besoins d'une organisation qui doit aujourd'hui privilégier la mobilité et la polyvalence. Depuis bien des années, le type d'engagement est fonction du poste auquel le fonctionnaire est affecté au moment

où la décision d'affectation est prise. Depuis peu, conformément au paragraphe 2 de la section V et au paragraphe 19 de la section III.B de la résolution 51/226 de l'Assemblée générale en date du 3 avril 1997, les engagements à titre permanent ne sont accordés qu'aux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs recrutés sur concours. Ces arrangements de circonstance ont abouti à une situation où de très nombreux fonctionnaires qui sont depuis longtemps au service de l'Organisation sont toujours détenteurs de contrats à durée déterminée. Sur les près de 13 000 fonctionnaires dont l'engagement est régi par la série 100 du Règlement du personnel (c'est-à-dire tous les fonctionnaires à l'exception du personnel recruté pour des projets et des fonctionnaires détenteurs de contrats de courte durée ou de durée limitée), la moitié sont détenteurs de contrats à durée déterminée et n'ont droit à aucune indemnité de licenciement si leur engagement n'est pas renouvelé, indépendamment de la durée de leur service. L'autre moitié a été engagée à titre permanent et a droit à une indemnité de licenciement s'il est mis fin à son engagement. Il y a donc lieu de se demander d'abord si l'octroi d'un contrat permanent doit être déterminé par le hasard de l'affectation à telle ou telle fonction, à tel ou tel moment, ou par le mode de recrutement.

#### Nouveaux besoins

4. L'ONU est aujourd'hui tout à la fois une organisation de siège et une organisation de terrain. L'aptitude à s'adapter à cette nouvelle réalité est désormais plus importante que l'ancienneté ou le statut. Les conditions d'engagement doivent permettre que soient satisfaits les besoins suivants : a) les programmes de travail et projets stables et continus; b) les poussées soudaines et importantes d'activités, en volume et en variété (instauration de la paix, maintien de la paix, opérations humanitaires, etc.); c) les tâches de durée limitée; d) les variations saisonnières du volume de travail et les besoins de courtes durées. Parallèlement, les fonctionnaires doivent être sûrs que le type d'engagement qui leur a été proposé est le fruit d'une décision rationnelle et non du hasard, et que tous les fonctionnaires sont traités de la même manière. Quant aux directeurs de programme, ils ont besoin d'une certaine marge de manoeuvre pour faire coïncider les types

d'engagement et les besoins opérationnels, dans la limite des crédits dont ils disposent, c'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir placer la bonne personne au bon endroit, pour la durée qui convient. Ils seraient davantage en mesure d'attirer des candidats très qualifiés pour les fonctions continues s'ils pouvaient leur proposer des engagements de plus longue durée ou à durée indéterminée.

### Principes

5. Quatre principes sont mis en oeuvre dans cette proposition :

a) Le système doit permettre de répondre aux besoins opérationnels de l'Organisation au moyen d'un personnel qui peut être employé et affecté à divers titres, pour des durées variables et sans limitation de fonction, de groupe professionnel ou de lieu d'affectation;

b) Tous les fonctionnaires doivent avoir la possibilité de faire carrière sur le long terme, en fonction des besoins de l'Organisation, lorsque leur expérience, leurs qualifications et leurs compétences sont toujours nécessaires, et leur comportement professionnel satisfaisant;

c) L'Organisation doit devenir un bon employeur et être compétitive, parce que les conditions afférentes aux types d'engagement proposés permettraient d'attirer et de conserver le meilleur candidat pour chaque emploi;

d) Le système doit renforcer, en y étant pleinement intégré, les autres mesures et propositions visant à améliorer notablement le processus de recrutement, d'affectation et de promotion, la mobilité, le suivi du comportement professionnel et la cessation de service.

### Simplification des types d'engagement

6. Il est proposé qu'il n'y ait plus que trois types d'engagement, quelles que soient les fonctions, les départements, les lieux d'affectation et les missions :

- *Courte durée* : Jusqu'à six mois, pour les poussées saisonnières du volume de travail et les besoins de courte durée, ainsi que pour les contrats-cadres correspondant à des travaux épisodiques (pas de changement par rapport aux dispositions actuelles);

- *Durée déterminée* : Plus de six mois et moins de cinq ans;

- *Durée indéterminée* : Engagement ouvert, sans spécification de date d'achèvement. Le service se poursuit tant que l'expérience, les qualifications, les compétences et le comportement professionnel du fonctionnaire correspondent aux besoins de l'Organisation. Une indemnité est versée s'il est mis fin à l'engagement à l'initiative de l'Organisation.

7. Les fonctionnaires actuellement détenteurs de contrats permanents ne changeraient pas de statut, mais il ne serait procédé à aucun nouvel engagement à titre permanent.

8. Dans le système proposé, les fonctionnaires dont l'Organisation a besoin pour une période supérieure à six mois seraient recrutés dans un premier stade dans le cadre d'un contrat à durée déterminée. Cette première période, qui peut aller jusqu'à cinq ans, mais pas au-delà, constituerait une période de stage. Après deux années minimum et cinq années maximum de service dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, la situation du fonctionnaire serait examinée dans la perspective soit d'une conversion de son engagement en engagement à durée indéterminée, soit d'une cessation de service. Les fonctionnaires nouvellement recrutés sur concours national ou sur concours linguistique seraient également couverts par ce système.

### Système de la double filière

9. L'Assemblée générale, au paragraphe 25 de la partie V de sa résolution 53/221 du 7 avril 1999, a noté que le Secrétaire général avait l'intention de présenter des propositions détaillées concernant un système à double filière comportant des engagements de carrière et des engagements de durée déterminée. De l'avis du Secrétaire général, les propositions avancées dans la présente annexe en vue de modifier les conditions et les types d'engagement tiennent compte des discussions antérieures sur les engagements de carrière ou de durée déterminée. En fait, l'engagement à durée indéterminée deviendrait la filière des engagements de carrière, sans garantie d'emploi à vie, et les engagements de courte durée et de durée déterminée constitueraient l'autre filière.

### **Responsabilisation**

10. La simplification proposée des types d'engagement aurait des incidences sur les procédures de responsabilisation, de surveillance et de contrôle. Elle instaurerait un lien fonctionnel direct entre l'engagement et les fonctions, selon que celles-ci sont évolutives (secteur de l'informatique, par exemple) ou font partie des fonctions essentielles de l'Organisation. En tant que bon employeur, l'Organisation doit être tenue de définir ses besoins en effectifs, d'offrir des engagements dont la durée est clairement définie dans certains cas et d'accorder plus de sécurité à son personnel de carrière. Cette proposition exigerait que les décisions de prorogation ou non des engagements à durée déterminée et de conversion ou non en engagements à durée indéterminée soient argumentées et documentées, ce qui répond à la préoccupation exprimée par le personnel au sujet de la part d'arbitraire qui peut entrer dans les décisions des directeurs de programme.

## Annexe V

### Administration de la justice

#### Situation actuelle

1. L'Assemblée générale, au paragraphe 2 de la section IV et au paragraphe 9 de la section VI de sa résolution 53/221 du 7 avril 1997, a prié le Secrétaire général d'examiner le système judiciaire interne de l'Organisation pour faire en sorte que l'administration de la justice soit rapide, équitable et efficace.

2. Le Secrétaire général note que l'Organisation dispose à l'heure actuelle d'un système complet d'administration de la justice. Le nombre des demandes de révisions de décisions administratives formulées par les fonctionnaires est faible (221 demandes de cet ordre en 1999). S'agissant des procédures disciplinaires, 32 seulement ont été engagées par l'Administration en 1999. De même, en 1999, 101 nouveaux recours seulement ont été formés devant la Commission paritaire de recours. Le Tribunal administratif de l'ONU est saisi d'une trentaine d'affaires par an de la part de fonctionnaires du Secrétariat. Il n'en demeure pas moins que le système d'administration de la justice peut être amélioré.

3. Les processus actuels de médiation informelle ne sont pas tout à fait adéquats. Les fonctionnaires ne font pas suffisamment appel aux jurys en matière de discrimination et autres plaintes, pour un certain nombre de raisons, notamment le fait que les membres de ces jurys ne sont pas formés à la médiation, leurs conclusions ne sont souvent pas étayées par des preuves et les superviseurs sont donc peu enclins à coopérer avec eux. À l'instar de ce qui a été fait dans des organismes tels que l'UNICEF ou le PNUD, il est proposé de remplacer ces jurys par un système de médiateur, pour renforcer le processus de médiation informelle. Il pourrait s'agir d'un médiateur à temps plein qui serait indépendant de l'Administration et du personnel mais aurait la confiance des deux. Cette personne devrait avoir une expérience d'ordre juridique et/ou administratif, une grande aptitude à la médiation et à la communication et un excellent sens du contact, et il devrait occuper un rang suffisamment élevé pour gagner le respect du plus grand nombre.

4. La révision des décisions administratives constitue la principale occasion pour l'Administration d'évaluer des décisions contestées afin de s'épargner

d'autres recours, et permet aux décideurs (superviseurs) de réexaminer leurs décisions au vu de cette évaluation. Cette révision est du ressort du Groupe du droit administratif du Bureau de la gestion des ressources humaines. À l'heure actuelle, il n'est guère facile de réexaminer et/ou régler les affaires au stade de la révision, parce que les ressources allouées au groupe susmentionné sont limitées, que les délais sont très courts, que les observations des superviseurs sont souvent tardives et leurs explications insuffisantes et que les procédures de règlement sont trop lourdes. Allouer des ressources supplémentaires, pas nécessairement importantes, au Groupe du droit administratif permettrait de rationaliser les procédures de règlement de deux manières, à savoir si le Groupe est habilité à régler certains types d'affaires et s'il a l'assentiment préalable du Contrôleur pour effectuer des versements à concurrence d'un montant défini.

5. Une formation bien ciblée, comprenant notamment les enseignements tirés de l'expérience, est envisagée pour diffuser à tous les échelons du Secrétariat les renseignements relatifs aux procédures de recours et aux politiques et pratiques administratives. Il conviendrait plus précisément que les superviseurs, les fonctionnaires des services du personnel, les responsables des services administratifs et tout le personnel administratif de manière générale soient mis au courant des suites données aux recours et des jugements du Tribunal administratif. Tirer les enseignements de l'expérience aiderait les superviseurs à éviter de répéter des erreurs. Les membres de la Commission paritaire de recours et du Comité paritaire de discipline et les fonctionnaires inscrits sur la liste des conseils devraient être initiés aux principes du droit administratif, aux règles applicables, aux règles d'administration de la preuve et aux autres aspects fondamentaux de toute procédure régulière.

6. Le système de la liste des conseils permet actuellement aux fonctionnaires qui forment des recours contre des décisions administratives de se faire aider par des volontaires inscrits sur la liste. Tout fonctionnaire en activité ou à la retraite peut se faire inscrire sur la liste, quelle que soit sa formation générale, ses compétences juridiques ou son expérience. Nombreux

sont les conseils qui n'ont pas une connaissance « concrète » des politiques, procédures ou précédents de l'Organisation. De ce fait, la question de l'inégalité de représentation des fonctionnaires a été posée, compte tenu du fait que ce sont des juristes professionnels qui représentent le Secrétaire général. En conséquence, il est proposé de mettre à la disposition des conseils, dans un premier stade pour un an, un juriste qui a) donnerait aux fonctionnaires un avis sur le bien-fondé de leur démarche et sur la façon de procéder; b) donnerait des conseils aux fonctionnaires qui font l'objet d'une procédure disciplinaire; et c) donnerait des orientations aux conseils inscrits sur la liste. Il est également proposé d'autoriser les juristes du Bureau des affaires juridiques qui ne s'occupent pas des litiges personnels de se porter volontaires comme conseils si aucun conflit d'intérêt ne s'y oppose.

### **Responsabilisation**

7. En ce qui concerne les procédures de responsabilisation, de surveillance et de contrôle, les initiatives décrites plus haut consolident le système existant. Les superviseurs deviennent responsables de leurs décisions, qu'ils doivent défendre eux-mêmes au lieu de laisser le Bureau de la gestion des ressources humaines s'en charger. Ce dernier conservera son rôle consultatif sur les points de droit. Les éléments d'un système de suivi des affaires devraient être trouvés dans le Groupe du droit administratif, le Tribunal administratif, les secrétariats de la Commission paritaire de recours et le Bureau du Coordonnateur des conseils. Il faut absolument que, dans le système d'administration de la justice, les procédures de « contrôle » évoluent vers davantage de médiation informelle, le règlement précoce des différends et une meilleure information des requérants potentiels.

8. En 1999, à l'issue de la XXIIIe session du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, tous les lieux d'affectation ont été priés de faire des propositions de réforme du système d'administration de la justice, en faisant ressortir leurs sujets de préoccupation. Le personnel a présenté un certain nombre de documents. Le Corps commun d'inspection a également établi un rapport sur le sujet. En avril 2000, l'Administration a présenté à la XXIVe session du Comité de coordination les propositions décrites plus haut; un groupe de travail du Comité de coordination sera constitué pour élaborer des propositions communes visant à améliorer l'administration de la justice. En

attendant que ces propositions lui soient transmises, le Secrétaire général a l'intention de mettre en oeuvre ses propositions initiales.

9. À l'heure actuelle, le caractère très formaliste du système interne d'administration de la justice peut se traduire par des procédures interminables, ce qui n'est dans l'intérêt ni de la justice, ni de l'Administration, ni du personnel. Les responsables dont les décisions administratives sont contestées participent rarement en personne à la défense de leurs décisions dans la procédure que celles-ci ont déclenchée. De ce fait, le système peut apparaître comme mettant les superviseurs à l'abri de toute responsabilité au regard de leurs décisions. L'Assemblée générale a exprimé à maintes reprises sa volonté de voir des sanctions infligées en cas d'irrégularité avérée dans la gestion du personnel et en cas de négligence ou de mépris délibérés des règles et procédures officielles; parallèlement, elle tient à préserver le droit de tous les fonctionnaires à une procédure régulière, y compris les superviseurs (résolution 53/221, sect. IV, par. 10). Pour atteindre tous ces objectifs, le Secrétaire général estime que les superviseurs doivent être tenus directement responsables des décisions qu'ils prennent. À cette fin, comme il a été dit précédemment (A/53/414, par. 30), au lieu que ce soit le Bureau de la gestion des ressources humaines qui justifie les décisions des superviseurs devant les organes chargés d'examiner les recours, il faudrait que les superviseurs présentent eux-mêmes les points de fait motivant leurs décisions, avec l'appui, sur les points de droit, du Groupe du droit administratif du Bureau de la gestion des ressources humaines.

## Annexe VI

### Compétences et apprentissage continu

#### Nouvelle culture institutionnelle

1. L'un des objectifs du programme de réformes du Secrétaire général est d'instaurer une nouvelle culture institutionnelle davantage axée sur les résultats, étayée par un personnel compétent, polyvalent et adaptable. L'expérience acquise par d'autres organisations du secteur public et du secteur privé, y compris de nombreuses fonctions publiques nationales et d'autres entités du système des Nations Unies, a montré que pour mettre en place un mécanisme de valorisation des ressources humaines, il était essentiel de définir les compétences de base exigées de tout le personnel ainsi que les compétences supplémentaires que doivent posséder les cadres. Par « compétences » on entend la combinaison des divers éléments – savoir-faire, qualités personnelles et comportement – qui sont directement liés à la qualité de la contribution apportée par les fonctionnaires dans l'accomplissement de leurs fonctions.

#### Grille de compétences

2. Sur la recommandation de l'Équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines, la définition des compétences au niveau institutionnel a été effectuée avec la participation du personnel d'encadrement et des autres fonctionnaires, à tous les niveaux, qui ont collaboré au processus dans le cadre d'entretiens ou de discussions de groupe. À partir des données ainsi obtenues, on a établi la grille de compétences ci-après, qui comporte trois valeurs fondamentales, huit compétences de base et six compétences en matière d'encadrement :

- *Valeurs fondamentales* : intégrité, professionnalisme, respect de la diversité;
- *Compétences de base* : aptitude à la communication; esprit d'équipe; aptitude à planifier et à organiser; sens des responsabilités; créativité; souci du client; volonté de perfectionnement; ouverture à la technologie;
- *Compétences en matière d'encadrement* : qualité de chef; hauteur de vues; responsabilisation des subordonnés; aptitude à donner confiance; suivi du comportement professionnel; sûreté de jugement/aptitude à décider.

3. Les valeurs fondamentales reflètent celles énoncées à l'article premier du Statut du personnel, qui ont été approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 52/252 du 8 septembre 1998, après avoir été établies conjointement par l'Administration et le personnel dans le cadre de l'élaboration du code de conduite. La grille de compétences a été présentée au Sous-Comité pour la réforme de la gestion des ressources humaines en mai 1999 et au Comité de coordination de l'Administration et du personnel à sa vingt-troisième session en juin 1999. Le Comité de coordination s'est déclaré satisfait de cette grille et a noté que les compétences pourraient constituer le lien nécessaire pour intégrer toutes les composantes de la gestion des ressources humaines.

4. Dans le cadre d'une stratégie de la communication visant à informer les fonctionnaires, y compris le personnel d'encadrement, en ce qui concerne les compétences et leurs applications, le Secrétaire général a publié, le 13 octobre 1999, une circulaire intitulée « Compétences pour l'avenir » (ST/SGB/1999/15). Un manuel à ce sujet a été distribué à tous les fonctionnaires et des ateliers et réunions d'information sur les compétences ont été organisés dans l'ensemble du Secrétariat.

5. Les applications aux domaines du recrutement, du perfectionnement du personnel, de l'aide à l'organisation des carrières et du suivi du comportement professionnel ont commencé à être mises en oeuvre début 2000. Plusieurs projets sont en cours : a) indication des éléments exigés dans les définitions d'emploi et les avis de vacances de poste; b) formation à la prise en compte des compétences dans les entretiens; c) programmes ciblés de perfectionnement du personnel visant à accroître les compétences, y compris des programmes à l'intention du personnel d'encadrement; d) mise au point d'outils pour la planification des carrières, y compris un guide sur le développement des compétences; e) consultations en vue d'incorporer les compétences dans le système de notation des fonctionnaires.

6. Conformément à la politique de l'Organisation en matière de perfectionnement du personnel, les besoins

sont satisfaits en ayant recours à une combinaison de programmes centralisés visant à améliorer les compétences de base et à promouvoir une culture et des valeurs communes dans l'ensemble du Secrétariat, un financement centralisé étant prévu pour le perfectionnement des compétences spécialisées. Pour faciliter l'apprentissage continu, aux niveaux individuel et institutionnel, on procède systématiquement à l'évaluation des besoins, à la formulation de plans de perfectionnement et à l'exécution et au suivi des activités de perfectionnement du personnel. Les besoins individuels des fonctionnaires sont évalués dans le cadre du système de notation, les fonctionnaires étant tenus d'inclure au moins un objectif de perfectionnement dans leur plan de travail annuel. Sur la base de ces besoins, tels qu'ils ressortent des formules de notation ainsi que d'une évaluation des besoins de formation en équipe ou au niveau de l'ensemble du département, tous les départements établissent des plans de formation annuels où sont précisées leurs priorités en matière de valorisation des ressources humaines au niveau individuel et à celui du département. Les objectifs annuels des départements en matière de formation constituent un élément important de leur plan d'action en matière de ressources humaines, dont la supervision est assurée par le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui fournit une assistance et des services de suivi selon les besoins.

#### **Programmes ciblés pour satisfaire les besoins les plus pressants**

7. Pour satisfaire les besoins les plus pressants recensés par l'Organisation et promouvoir la transformation de la culture institutionnelle, les programmes de formation professionnelle existants ont été renforcés et redéfinis et de nouveaux programmes précisément ciblés sont en cours d'exécution dans l'ensemble du Secrétariat, à l'intention des fonctionnaires de tous les niveaux. Les éléments prioritaires de ces programmes sont les suivants : perfectionnement des cadres, formation aux technologies de l'information, gestion des ressources humaines et financières, perfectionnement des compétences spécialisées; programmes linguistiques et programmes de communication visant à encourager le multilinguisme, à promouvoir la parité entre les sexes et à faire accepter la diversité. De nouveaux programmes ciblés concernent l'acquisition de compétences spécifiques : soutien personnalisé pour l'amélioration du comportement professionnel, planification du travail, prise de décisions, technologies de l'information à

l'intention des gestionnaires et techniques d'interview et de sélection des candidats, fondées sur la prise en compte des compétences. Des programmes ont été conçus pour étayer les efforts de réforme en renforçant le suivi du comportement professionnel, en encourageant le changement institutionnel et en élaborant un style de gestion qui soit de plus en plus orienté sur les résultats et mette davantage l'accent sur la délégation de pouvoir et la responsabilisation.

8. Étant donné le rôle de premier plan que jouent les gestionnaires et les superviseurs dans la transformation de l'institution et le processus de changement, une attention particulière est accordée au perfectionnement de ce personnel. Une formation obligatoire à la gestion centrée sur les relations humaines a été dispensée à la majorité du personnel d'encadrement et de direction des classes P-4 à D-2. Le suivi de cette formation a été assuré dans la plupart des départements et bureaux du Secrétariat. Dans le cadre de programmes de suivi, le personnel de direction de chaque département ou bureau et leurs équipes de responsables de la gestion passent en revue les progrès accomplis dans l'exécution des plans d'action élaborés lors de la première phase et examinent plus particulièrement les problèmes qui se posent dans leur département, notamment en ce qui concerne la planification du travail, le travail en équipe et la communication interne. Les activités d'apprentissage continu des cadres comporteront des programmes spécialement conçus pour accroître leurs compétences dans le domaine de la gestion et renforcer la responsabilisation au niveau individuel comme à celui des départements.

9. Pour faire face aux exigences du monde du travail d'aujourd'hui, qui ne cesse d'évoluer à un rythme de plus en plus rapide, il est évident que l'apprentissage continu du personnel à tous les niveaux et pour toutes les catégories professionnelles revêt une importance fondamentale; c'est pourquoi on attache une attention croissante à l'élargissement de la gamme des options existantes, telles que les programmes d'auto-apprentissage, la formation en cours d'emploi, le suivi personnalisé et l'affectation à des tâches formatrices, tant pour améliorer le comportement professionnel dans l'immédiat que pour préparer le personnel à assumer des responsabilités nouvelles ou différentes.

#### **Responsabilisation**

10. Comme l'a indiqué le Secrétaire général dans sa circulaire intitulée « Investir pour l'avenir »

(ST/SGB/1998/6) ainsi que dans son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/53/414), le perfectionnement du personnel est une responsabilité qui incombe à la fois à l'Organisation, au personnel d'encadrement et à tous les autres fonctionnaires. Il appartient à l'Organisation d'offrir au personnel des possibilités de formation et de lui donner le moyen d'acquérir de nouvelles compétences et de l'expérience. Les plans d'action établis dans le cadre des réunions de planification des ressources humaines, qui constituent un élément du plan de gestion du programme, mettent l'accent sur les objectifs ayant trait au perfectionnement du personnel. Le Bureau de la gestion des ressources humaines recense les besoins, établit des programmes centralisés pour y faire face dans l'ensemble des services de l'Organisation, donne des conseils aux départements concernant les programmes décentralisés de perfectionnement pour certaines compétences spécialisées, suit l'exécution des programmes et assure le suivi et l'évaluation en veillant à ce que les besoins prioritaires soient satisfaits de façon efficace et rentable. Le personnel d'encadrement, pour sa part, doit faciliter le perfectionnement du personnel et y contribuer; il en répond par le biais d'un objectif obligatoirement précisé dans la formule de notation. Quant aux fonctionnaires, on attend d'eux qu'ils tirent parti des possibilités d'apprentissage continu qui leur sont offertes. En vertu du système de notation en vigueur, tous les fonctionnaires doivent inclure dans leur plan de travail annuel au moins un objectif de perfectionnement à atteindre.

## Annexe VII

### Suivi du comportement professionnel

#### Objectif

1. L'un des objectifs premiers de la réforme de la gestion des ressources humaines est de mettre en place un système juste, équitable, transparent et quantifiable de suivi du comportement professionnel, où, moyennant l'émergence d'une culture de la gestion axée sur les résultats, l'excellence des résultats serait reconnue et récompensée et leur insuffisance convenablement palliée. Le système de notation des fonctionnaires (PAS) est l'un des éléments de la stratégie qui vise à institutionnaliser cette culture au sein de l'Organisation. L'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que le PAS s'applique à tous les fonctionnaires et soit appliqué de manière cohérente à l'ensemble du Secrétariat.

#### Situation actuelle

2. Tous les départements et bureaux dans l'ensemble du Secrétariat ont appliqué le PAS au cours du cycle de notation 1999-2000 (les Tribunaux internationaux pour le Rwanda et pour l'ex-Yougoslavie doivent commencer à l'appliquer incessamment).

3. Un autre mécanisme de suivi du comportement professionnel concernant spécifiquement les cadres supérieurs, à savoir les plans de gestion du programme, a été introduit en 1999. Ces plans sont une sorte de contrat entre chaque chef de département et le Secrétaire général, indiquant les objectifs en matière de gestion des ressources humaines et financières ainsi que d'exécution des programmes (voir A/55/270). Les plans de gestion du programme renforcent le système de suivi du comportement professionnel aux échelons les plus élevés. Le rôle prépondérant des cadres supérieurs est reconnu comme ayant une importance capitale pour la bonne institutionnalisation de cette culture de la gestion axée sur les résultats.

4. Un certain nombre de mécanismes de contrôle, notamment les comités mixtes de suivi, composés de représentants du personnel et de l'Administration, les comités de supervision et le Comité mixte central de suivi ont été mis en place pour assurer les fonctions de responsabilisation et de mise en conformité et déterminer dans quelle mesure l'application du système est cohérente (A/53/266, par. 14 à 18). Les mesures de

contrôle, qui portaient auparavant essentiellement sur les degrés de conformité, sont désormais davantage axées sur un contrôle approfondi de toutes les phases du PAS – établissement des plans de travail, bilans d'étape, perfectionnement du personnel et notation proprement dite.

5. La situation en ce qui concerne l'application du PAS dans chaque département/bureau est indiquée dans le plan d'action annuel en matière de ressources humaines de chaque directeur de programme. Le Bureau de la gestion des ressources humaines apporte en permanence son concours aux départements et bureaux pour tous les problèmes concernant le PAS soulevés au cours des réunions de planification. L'application du PAS fait l'objet d'un contrôle de la part du BGRH, par le biais des plans d'action en matière de ressources humaines, des comités mixtes de suivi départementaux et du Comité mixte mondial de suivi, ainsi que du rapport présenté au Secrétaire général à la fin de la période de notation. La cohérence de l'application du PAS est l'un des indicateurs de performance des plans de gestion du programme que le Secrétaire général examine avec les chefs de département et, en tant que tel, constitue un mécanisme efficace de responsabilisation dans ce domaine.

6. Le Comité directeur pour la réforme, sous la présidence de la Vice-Secrétaire générale, procède à des examens annuels de l'état d'application du PAS dans l'Organisation afin de régler tous les cas d'incohérence à mesure qu'ils apparaissent. Suite à ces examens, la Vice-Secrétaire générale rappelle à tous les cadres l'importance de leur rôle dans la gestion des résultats et leur demande de régler les problèmes d'incohérence d'application du PAS. À titre de mesure supplémentaire de promotion de la cohérence dans l'application du système, les profils de notation départementaux sont communiqués aux organes de nomination et de promotion. En transmettant le rapport du Comité mixte mondial de suivi, le Secrétaire général appelle l'attention des chefs de bureau et de département sur le fait que leur rôle d'animation et d'appui est essentiel pour le succès de l'application du PAS.

7. Dans sa résolution 51/216 du 18 décembre 1996, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'établir des propositions concernant un système de primes de rendement ou de gratification dans le cadre du PAS. Comme suite à cette demande, le Secrétaire général a présenté un rapport (A/52/439) qui, tout en confirmant la nécessité de récompenser les comportements professionnels méritoires et de traiter de façon efficace le problème des résultats peu satisfaisants, notait que le nouveau système de notation n'était pas encore suffisamment bien établi pour que l'on puisse y intégrer un système de récompenses pécuniaires. En conséquence, le Secrétaire général recommandait de procéder de manière progressive, en consultation avec le personnel, en commençant par des récompenses non pécuniaires. Le Secrétaire général soulignait en outre qu'il importait de traiter de façon systématique et efficace le problème des résultats peu satisfaisants tout en récompensant les résultats exceptionnels. Dans sa résolution 53/221 du 7 avril 1999, l'Assemblée a approuvé la méthode progressive préconisée par le Secrétaire général dans ce domaine et l'a prié d'accorder l'attention voulue au problème des résultats peu satisfaisants.

8. Comme le Secrétaire général l'indique dans son dernier rapport à l'Assemblée générale sur le suivi du comportement professionnel (A/53/266, par. 28), après avoir consulté le personnel et l'Administration et compte tenu des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), il est proposé de fonder la reconnaissance du mérite sur les principes suivants :

- Optimiser les résultats à tous les niveaux – individu, équipe et organisation;
  - Mieux définir les responsabilités liées aux obligations à tous les niveaux, associer davantage le personnel à la planification, l'exécution et l'évaluation des travaux et adopter davantage de valeurs et de normes communes à toute l'Organisation;
  - Faire en sorte que le comportement professionnel, les résultats et l'apprentissage soient récompensés et mettre en place des mécanismes de responsabilisation des cadres;
  - Veiller à ce que les apports individuels ne soient pas trop privilégiés par rapport au travail d'équipe et à la coopération;
- Reconnaître comme il se doit les comportements professionnels pleinement satisfaisants;
  - Veiller à la transparence du système de reconnaissance du mérite;
  - Assurer une application cohérente du PAS dans l'ensemble de l'Organisation.

9. Des mesures concrètes ont été prises en vue de susciter l'émergence d'une culture d'organisation qui réalise ces principes : mise en oeuvre du PAS à l'échelle de tout le Secrétariat et mesures prises pour veiller à ce qu'il soit appliqué de manière cohérente; définition de valeurs essentielles, de compétences de base et de compétences en matière d'encadrement, qui permettent de disposer d'une base commune d'évaluation de l'excellence ou de la déficience des résultats; renforcement des programmes de perfectionnement des cadres; et mise en place de programmes de perfectionnement du personnel en équipe.

10. Les départements et bureaux ont été encouragés à expérimenter, dans le cadre du PAS, des mesures de reconnaissance et de récompense non monétaire du mérite, ainsi que des mesures au regard des résultats peu satisfaisants. Tous les chefs de département et de bureau et présidents de comité mixte de suivi ont été priés de faire rapport sur ces initiatives. Les informations obtenues à cet égard par le Bureau de la gestion des ressources humaines font état de diverses mesures prises par les départements. Certains départements ont commencé à instituer des modes officiels de reconnaissance des résultats méritoires. Dans la majorité des cas, la reconnaissance des résultats exceptionnels s'exprime dans la note accordée au fonctionnaire dans le cadre du PAS. Certains départements accordent aux plus méritants de leurs fonctionnaires des possibilités supplémentaires de formation et de perfectionnement ou des missions ou autres affectations spéciales intéressantes. D'autres ajoutent des lettres de félicitation au dossier du fonctionnaire ou décernent des prix d'excellence propres au département. Le Bureau de la gestion des ressources humaines diffusera l'information relative aux meilleures pratiques dans ce domaine à tous les départements et bureaux afin que les mesures de reconnaissance du comportement professionnel méritoire soient appliquées de manière uniforme dans tout le Secrétariat.

11. S'agissant du comportement professionnel peu satisfaisant, comme l'Assemblée générale l'avait demandé (résolution 53/221, par. 4), l'instruction admi-

nistrative relative au PAS (ST/AI/1999/14) a été modifiée pour que les supérieurs hiérarchiques puissent gérer de manière plus systématique le problème des résultats peu satisfaisants. Le fonctionnaire dont les résultats ne sont pas à la hauteur des prévisions peut se voir attribuer l'une des deux notes suivantes : « a atteint certains seulement des objectifs fixés » ou « les services rendus laissent globalement à désirer ». La première de ces notes peut justifier le report de l'avancement d'échelon, en particulier si elle a déjà été attribuée l'année précédente. La note « les services rendus laissent globalement à désirer » peut entraîner un certain nombre de mesures administratives, dont le report de l'avancement d'échelon, le non-renouvellement d'un engagement de durée déterminée ou le licenciement.

12. En outre, les directives relatives au PAS définissent les fonctions de la planification au niveau du département, du bureau, du service et du fonctionnaire dans la définition des objectifs fixés, en indiquant la manière dont on juge du succès ou de l'échec. En cas de résultats peu satisfaisants, les supérieurs hiérarchiques sont tenus de justifier leur jugement sur le comportement du fonctionnaire et de mettre au point avec lui un plan d'amélioration des résultats. Ce plan deviendra l'un des objectifs du fonctionnaire dans le cadre du PAS et son exécution sera contrôlée et évaluée par le supérieur hiérarchique direct. Dans certains cas, un « coach » est affecté auprès du fonctionnaire, ou ce dernier est envoyé en stage de formation. Dans d'autres cas, on procède à une analyse des qualifications et compétences de l'intéressé afin de l'affecter à un poste qui correspond davantage à ses capacités. Un certain nombre de départements ont commencé à envoyer des lettres de réprimande qui sont placées dans le dossier du fonctionnaire, et d'autres ont procédé à des reports de l'avancement d'échelon.

### **Responsabilisation**

13. Le système de notation des fonctionnaires constitue un élément essentiel du système de responsabilisation au sein de l'Organisation. C'est l'instrument au moyen duquel les fonctionnaires, à tous les niveaux, assument la responsabilité de leurs résultats. Le Bureau de la gestion des ressources humaines joue un rôle capital pour l'application intégrale et cohérente du PAS à l'échelle du Secrétariat. Il contrôle cette application par le biais des plans d'action en matière de ressources humaines des départements; par le rapport annuel qu'il

établi à l'intention de la Vice-Secrétaire générale et du Comité directeur pour la réforme; et par les rapports annuels de situation des comités mixtes de suivi départementaux. Par ailleurs, la cohérence dans l'application du PAS constitue l'un des indicateurs de résultat dans les plans de gestion du programme que le Secrétaire général examine avec les chefs de département et qui représentent, de ce fait, un mécanisme efficace de responsabilisation aux plus hauts échelons.

## Annexe VIII

### Organisation des carrières

1. Dans le cadre de sa politique en matière d'organisation des carrières, l'Organisation des Nations Unies doit offrir des possibilités d'avancement aux fonctionnaires en mettant en place des programmes et mécanismes d'appui appropriés. Par ailleurs, on attend des chefs de service qu'ils épaulent leurs subordonnés dans le cheminement de leur carrière, et des fonctionnaires qu'ils aient la volonté de se perfectionner. Le cadre d'action de l'Organisation dans ce domaine comprend une grille de compétences; un système de planification des ressources humaines; un inventaire des compétences; un programme d'aide à l'organisation des carrières; des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement; et un système de suivi du comportement professionnel. Chacun de ces éléments fait partie intégrante d'un système d'organisation des carrières. En outre, dans le cadre de ses propositions en matière de mobilité, le Secrétaire général est en mesure de proposer de nouvelles affectations à un plus grand nombre de fonctionnaires. Ainsi, avec les éléments énoncés ci-après, des possibilités d'organisation des carrières plus larges et plus diverses s'offrent aux fonctionnaires de tous les niveaux. Les autres éléments de la politique et du système d'organisation des carrières de l'ONU sont les suivants :

- Un meilleur système de planification des ressources humaines, y compris un inventaire des compétences pour permettre aux fonctionnaires et aux directeurs de programmes de prévoir les postes à pourvoir et de planifier les affectations à ces postes, ainsi que de recenser les compétences qui font éventuellement défaut;
- Des plans d'action annuels en matière de ressources humaines au niveau des départements, qui donnent l'occasion d'examiner de près les filières professionnelles et les perspectives de carrière des fonctionnaires occupant des fonctions spécifiques, les conditions de l'évolution des carrières et les programmes de formation que le Bureau de la gestion des ressources humaines et le département ou le bureau concerné doivent organiser dans le cadre d'une approche intégrée et adaptée aux besoins de chacun de l'organisation des carrières;
- La définition de compétences de base et de compétences en matière d'encadrement afin de cerner avec précision les qualités et aptitudes que les fonctionnaires et le personnel d'encadrement doivent posséder pour établir les plans individuels d'organisation des carrières et les stratégies de planification des carrières;
- Un système de recrutement, de sélection, d'affectation et de promotion plus rationnel et plus transparent, comprenant notamment la mise au point de définitions d'emploi types, qui exposent clairement les qualifications requises pour un groupe d'emplois donné et permettent au personnel d'avoir accès aux informations pertinentes;
- Un système de notation des fonctionnaires qui impose aux directeurs de programmes de planifier le perfectionnement de leur personnel et d'y contribuer, par le biais d'un objectif obligatoire concernant la valorisation du personnel, et à chaque fonctionnaire de se fixer des objectifs de carrière et de les réaliser;

- Des programmes de formation renforcés et des possibilités de perfectionnement accrues pour tous les fonctionnaires, dans le cadre du renforcement des compétences, afin de permettre au personnel d'améliorer ses compétences et d'en acquérir de nouvelles;
- Une attention particulière accordée aux administrateurs auxiliaires, y compris l'organisation d'un cours d'orientation d'une semaine et de programmes de perfectionnement pour tous les nouveaux administrateurs auxiliaires, afin de leur faire mieux connaître l'Organisation et d'améliorer leurs compétences en matière de relations interpersonnelles, de communication, de négociation et de rédaction, et de leur permettre d'établir un réseau de collègues travaillant dans les différents domaines dont s'occupe l'Organisation. Un contact est maintenu avec ces administrateurs auxiliaires et des ateliers et réunions de suivi sont organisées dans tous les lieux d'affectation;
- Des programmes de perfectionnement des membres du personnel de direction et d'encadrement mettant l'accent sur la responsabilité qui leur incombe en matière de suivi du comportement professionnel, de perfectionnement et de déroulement des carrières de leurs subordonnés;
- Des programmes d'aide à l'organisation des carrières pour les fonctionnaires de tous les niveaux, y compris des stages de formation visant à améliorer les compétences en matière de planification des carrières; à fournir des renseignements sur la structure organisationnelle, les postes à pourvoir et les qualifications exigées; à encourager la concertation; et à promouvoir une meilleure compréhension des rôles et responsabilités respectifs des fonctionnaires, du personnel d'encadrement et de l'Organisation en matière de planification et d'organisation des carrières. L'Organisation a publié un guide sur l'organisation des carrières, qui fournit au personnel d'encadrement et aux fonctionnaires des renseignements et des orientations sur la politique d'organisation des carrières de l'Organisation;
- Des systèmes de suivi de la mobilité, qui sont étroitement liés au nouveau système de recrutement, d'affectation et de promotion, et qui constituent un nouveau moyen de répondre aux besoins opérationnels de l'Organisation en offrant au personnel des possibilités de carrière intéressantes. Les systèmes de suivi de la mobilité ont pour but de doter les fonctionnaires d'une expérience concrète, acquise à l'échelle mondiale, d'une large gamme de fonctions et de situations; de promouvoir l'adaptabilité afin de former des fonctionnaires accomplis, polyvalents et capables de travailler dans un environnement multidisciplinaire; et de renforcer la capacité de l'Organisation d'attirer et de retenir les meilleurs candidats en leur offrant des perspectives de carrière intéressantes;
- Un programme de suivi des affectations successives des nouveaux administrateurs auxiliaires, mis en place en vue de promouvoir la mobilité, d'offrir des possibilités de formation en cours d'emploi et d'apporter une aide à l'organisation des carrières. Ce programme servira aussi de modèle pour développer les mouvements latéraux de personnel et la mobilité à tous les niveaux;
- Des mesures pour permettre aux fonctionnaires de faire face aux difficultés qu'ils rencontrent pour concilier vie professionnelle et vie privée, et qui ont

une incidence sur leurs choix de carrière. Une étude de ces problèmes est actuellement menée dans l'ensemble du Secrétariat; elle porte notamment sur les possibilités d'emploi pour les conjoints, la scolarisation des enfants, la garde d'enfants, les services médicaux et les questions de sécurité, en vue d'identifier les besoins et de disposer d'une base pour formuler des solutions.

### **Responsabilisation**

2. Comme le Secrétaire général l'a indiqué, la responsabilité de l'organisation des carrières est partagée et s'exerce à trois niveaux. Les hauts responsables définissent les grandes orientations et les objectifs, le Bureau de la gestion des ressources humaines ayant pour rôle d'offrir appui et conseils, de contrôler l'efficacité et de mettre au point des stratégies et des systèmes. Les directeurs de programme/responsables hiérarchiques sont responsables de la planification de la relève et des ressources humaines, et doivent fournir informations, appui, encadrement et formation. Les fonctionnaires, quant à eux, doivent prendre des décisions concernant leur carrière et se fixer des objectifs concernant l'amélioration de leurs compétences et l'acquisition de nouvelles. En outre, les nouveaux mécanismes que sont les plans d'action en matière de ressources humaines, le plan de gestion du programme mis au point en commun par les chefs de département et le Secrétaire général, et certaines dispositions du système de notation des fonctionnaires, constituent des outils supplémentaires de responsabilisation et de suivi des progrès dans ce domaine.

## Annexe IX

### Conditions d'emploi

1. Afin de connaître avec certitude les principales questions qui préoccupent le personnel de l'Organisation, une enquête a été entreprise, à l'échelle mondiale, pour cerner les problèmes que rencontrent les fonctionnaires pour concilier vie professionnelle et vie privée et qui ont une incidence sur leur travail et sur leurs décisions concernant d'éventuelles mutations. Le résultat de cette enquête donnera une vue d'ensemble des préoccupations du personnel et des différences qui existent d'un lieu d'affectation à l'autre, et aidera le Secrétaire général à formuler des politiques pour répondre à ces préoccupations. En 1999, l'une des principales raisons citées par les fonctionnaires qui donnaient leur démission était le manque de possibilités d'emploi pour leur conjoint, ce qui semble logique compte tenu du nombre croissant de couples où les deux conjoints exercent une profession. Les restrictions à l'emploi des conjoints imposées par les pays qui hébergent des bureaux et programmes des Nations Unies constituent un obstacle à la mobilité du personnel et sont un anachronisme dans la mesure où elles reflètent une conception de la famille où un seul membre travaille. On a demandé aux gouvernements des pays qui hébergent des bureaux et programmes des Nations Unies de chercher les moyens d'autoriser les conjoints des fonctionnaires à travailler et de les aider à trouver un emploi. De telles mesures faciliteraient la mise en oeuvre de la politique de mobilité.

2. Au paragraphe 15 de sa résolution 54/139 du 17 décembre 1999, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de poursuivre l'action qu'il mène pour créer, en restant dans les limites des ressources existantes, un milieu de travail respectueux des sexospécificités et répondant aux besoins de tous les fonctionnaires, hommes et femmes. Le 1er août 1995, le Secrétaire général a mis en place un système d'horaires de travail souples (ST/AI/408) et, le 8 novembre 1999, a étendu au congé pour motif familial l'utilisation du congé maladie non certifié et institué un congé de paternité imputé sur le crédit de jours de congé de maternité (ST/AI/1999/12). En poursuivant son action pour créer des conditions de travail qui répondent aux besoins de son personnel, l'Organisation continuera d'encourager celui-ci à donner le meilleur de lui-même.

## **Annexe X**

### **Proposition de modification de la disposition 104.14 du Règlement du personnel**

#### Disposition 104.14

#### Organes centraux de contrôle

##### *Création*

a) Le Secrétaire général constitue les organes centraux de contrôle suivants :

i) Un Conseil central de contrôle, au Siège et dans certains lieux d'affectation, chargé de donner des avis sur les nominations et les promotions aux classes P-5 et D-1;

ii) Un Comité central de contrôle, au Siège et dans certains lieux d'affectation, chargé de donner des avis sur les nominations, les promotions et autres décisions concernant les administrateurs des classes P-1 à P-4; toutefois, les conseils sur la nomination et la promotion des lauréats de concours sont donnés par les jurys d'examen, conformément à la disposition 104.15;

iii) Une Commission centrale de contrôle, au Siège et dans certains lieux d'affectation, chargée de donner des avis sur les nominations, les promotions et autres décisions à prendre concernant les agents des services généraux et des catégories apparentées, selon les modalités définies par le Secrétaire général;

iv) Des organes subsidiaires de contrôle, si nécessaire.

b) Les chefs de secrétariat des programmes, fonds et organes subsidiaires des Nations Unies auxquels le Secrétaire général a délégué ses attributions en matière de nomination et de promotion peuvent constituer des organes consultatifs chargés de leur donner des avis concernant les personnes expressément recrutées pour l'un de ces programmes, fonds ou organes subsidiaires. Ces organes consultatifs seront analogues, par leur composition et leurs attributions, aux organes centraux de contrôle constitués par le Secrétaire général.

##### *Composition des conseils centraux de contrôle*

c) Chaque conseil central de contrôle se compose de fonctionnaires de la classe D-1 ou de rang supérieur, et comprend :

i) Trois membres et un nombre approprié de suppléants, désignés par le Secrétaire général;

ii) Trois membres et le même nombre de suppléants que celui arrêté conformément au sous-alinéa i), que le Secrétaire général choisit parmi les candidats proposés par l'organe compétent représentant le personnel;

iii) Le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, ou un représentant dûment habilité, qui est membre du Conseil *ès qualité*, sans droit de vote.

d) Les membres et suppléants sont désignés pour une période déterminée, normalement d'un an, renouvelable.

e) Chaque conseil central de contrôle élit son président et arrête sa procédure.

*Composition des comités centraux de contrôle*

f) Chaque comité central de contrôle est composé d'une façon analogue au Conseil central de contrôle, si ce n'est que ses membres sont des fonctionnaires de la classe P-4 et des classes supérieures. Dans les bureaux hors Siège, le membre ès qualité sans droit de vote est désigné par le chef du bureau concerné.

*Composition des commissions centrales de contrôle et des organes subsidiaires*

g) Chaque commission centrale de contrôle est composée d'une façon analogue au Conseil central de contrôle, si ce n'est que ses membres sont des administrateurs ou des agents des services généraux et des catégories apparentées d'une classe au moins équivalente à celle du poste pour lequel la nomination ou la promotion est envisagée. Dans les bureaux hors Siège, le membre ès qualité sans droit de vote est désigné par le chef du bureau concerné.

*Attributions des organes centraux de contrôle*

h) Nominations et promotions

i) Les organes centraux de contrôle donnent des avis au Secrétaire général sur toutes les nominations d'un an ou plus, et sur la promotion des fonctionnaires ainsi nommés, sauf dans les cas ci-après :

- a. Nomination de personnes expressément recrutées pour une mission;
- b. Nomination ou promotion des lauréats aux concours, conformément à la disposition 104.15;
- c. Nomination à la classe de début ou promotion d'agents des services généraux et des catégories apparentées ayant réussi un test ou un examen de recrutement, selon les modalités définies par le Secrétaire général;

ii) Les organes centraux de contrôle confirment la validité des critères d'évaluation à appliquer aux candidats aux postes publiés. Après évaluation, ils confirment que la recommandation était fondée sur les critères de sélection préalablement approuvés et conforme aux procédures en vigueur.

j) Autres décisions à prendre concernant les fonctionnaires

i) Les organes centraux de contrôle vérifient que les fonctionnaires nommés pour une période de stage remplissent les conditions requises pour être nommés à titre permanent, s'assurant qu'ils ont entièrement prouvé leur aptitude à la fonction publique internationale et montré qu'ils possèdent les hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité prévues dans la Charte des Nations Unies. Ils peuvent recommander la nomination à titre permanent, la prolongation de la période de stage pour une année ou la cessation de service;

ii) Les organes centraux de contrôle examinent aussi, conformément à la procédure définie à cette fin par le Secrétaire général, les propositions de licenciement pour services non satisfaisants, au titre de l'alinéa a) de l'article 9.1 du Statut, de fonctionnaires nommés à titre permanent.

---