



Assemblée générale

Distr. générale
20 juillet 2001
Français
Original: anglais

Cinquante-sixième session

Points 142 et 145 de l'ordre du jour provisoire*

Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

Aspects administratifs et budgétaires du financement
des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

Rapport d'audit du Bureau des services de contrôle interne sur les politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix pour recruter le personnel civil international des missions

Note du Secrétaire général**

1. En application des résolutions 48/218 B et 54/244 de l'Assemblée générale, en date des 29 juillet 1994 et 23 décembre 1999 respectivement, le Secrétaire général a l'honneur de porter à l'attention de l'Assemblée le rapport ci-joint sur l'audit des politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix pour recruter le personnel civil international des missions sur le terrain, que lui a transmis le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne.
2. Le Secrétaire général prend note des conclusions du rapport et souscrit aux recommandations qui y sont formulées, lesquelles détermineront l'orientation de la nouvelle stratégie mondiale de dotation en effectifs des opérations de maintien de la paix. Le Secrétaire général note avec satisfaction que le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborent en vue d'améliorer les politiques et procédures applicables au recrutement du personnel civil international des missions.

* A/56/150.

** Des observations officielles sur le projet de rapport n'ayant pas été remises dans les délais voulus, l'établissement de la version finale du rapport a été retardé.



Rapport d'audit du Bureau des services de contrôle interne sur les politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix pour recruter le personnel civil international des missions

Résumé

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a effectué un audit des politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix pour recruter le personnel civil international des missions de maintien de la paix et autres missions spéciales. Le Bureau a étudié un certain nombre de nominations qui ont été effectuées par le Service de la gestion du personnel du Département entre les mois de janvier 1999 et octobre 2000 – une période au cours de laquelle le Service a traité quelque 4 000 engagements à des postes répartis entre 45 missions sur le terrain et bureaux extérieurs. Au cours de cette période, le Service a vu son volume de travail augmenter du fait qu'il a fallu pourvoir en personnel de nouvelles missions [Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK), Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO), Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) et Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée (MINUEE)] et faire face à l'expansion rapide de la Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL).

Le BSCI a relevé des lacunes au sein du Service de la gestion du personnel dans la gestion du recrutement et dans les procédures. En l'absence de normes et d'une analyse valable de son volume de travail, le Service ne pouvait évaluer ses besoins de façon réaliste. Son fichier de candidatures n'était pas assez fonctionnel et les définitions d'emploi standard utilisées pour les missions n'étaient pas suffisamment au point. Le système de sélection ne garantissait pas que les candidats étaient réellement mis en concurrence. La détermination du montant des traitements variait selon les candidats et, dans la plupart des cas, les qualifications et l'expérience des candidats n'étaient pas vérifiées.

Des améliorations importantes doivent être apportées aux pratiques et procédures de recrutement du Département des opérations de maintien de la paix afin d'assurer une plus grande transparence de la procédure et de mieux répondre aux besoins des missions en matière de personnel. Si le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies recommandait dans son rapport (A/55/305-S/2000/809) de confier aux missions la responsabilité du recrutement, c'est en partie parce que le Service de la gestion du personnel n'était pas en mesure de satisfaire entièrement et dans des délais rapides les besoins en personnel des grandes missions. Le BSCI approuve entièrement la proposition du Groupe d'étude. Il estime que les missions seraient ainsi mieux à même d'accomplir leur mandat. Toutefois, avant de déléguer aux missions l'intégralité des pouvoirs en matière de recrutement, il convient de fixer des normes, d'affecter aux missions des spécialistes qualifiés et de doter le Siège de mécanismes de contrôle adaptés.

Le Bureau des services de contrôle interne a formulé plusieurs recommandations qui visent à renforcer la procédure de recrutement et à en accroître la transparence :

- Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait mettre en oeuvre un mécanisme de contrôle efficace pour s'assurer que dans l'exercice des responsabilités qui lui sont déléguées en matière de recrutement le Département des opérations de maintien de la paix respecte le principe de la transparence et se conforme à la politique de l'Organisation en matière de ressources humaines;
- Pour être plus sûr de recruter les meilleurs candidats disponibles, le Service de la gestion du personnel devrait établir un fichier fonctionnel de candidats qualifiés qui auront été présélectionnés. À l'aide de ce fichier, il devrait dresser pour chaque poste une liste restreinte des meilleurs candidats. Le choix des candidats devrait être confié aux missions et devrait se faire conformément à la politique de l'ONU en matière de ressources humaines;
- Le Service de la gestion et du personnel devrait mettre au point des définitions d'emploi standard pour tous les postes des missions de maintien de la paix et autres missions spéciales et celles-ci devraient être affichées sur le site Web du Département afin de permettre aux personnes qui souhaiteraient être engagées pour une mission de présenter leur candidature;
- Lorsqu'il détermine le montant des traitements des personnes affectées à une mission, le Service de la gestion du personnel devrait, dans un souci de transparence et de justice, appliquer à tous les mêmes critères de classement et garder trace dans ses archives des raisons pour lesquelles il s'en est éventuellement écarté;
- Le Service de la gestion du personnel devrait veiller à ce que les qualifications et l'expérience professionnelles indiquées par les candidats soient vérifiées avant que ceux-ci ne soient affectés à une mission. Cette vérification n'est peut-être pas toujours possible en raison de contraintes administratives mais, en tout état de cause, elle doit être faite avant la prolongation d'un contrat initial;
- Pour obtenir des ressources supplémentaires afin de mieux gérer le recrutement, le Service de la gestion du personnel devrait présenter des indicateurs du volume de travail et d'autres normes à l'appui de ses demandes de postes et devrait effectuer une analyse des risques qui mette en évidence les effets qui pourraient résulter d'une dotation en ressources moins importante;
- Le Service de la gestion du personnel devrait énoncer dans un document écrit les procédures de recrutement du personnel international affecté aux missions, afin d'assurer la transparence et l'uniformité des procédures;
- Avant de déléguer les pleins pouvoirs aux missions en matière de recrutement, le Département devrait affecter aux différentes missions du personnel qualifié spécialisé dans les ressources humaines et former les fonctionnaires chargés du recrutement qui sont déjà en place.

Le Département et le Bureau de la gestion des ressources humaines approuvent les recommandations du BSCI et s'efforcent de perfectionner les politiques et les procédures de recrutement du personnel civil international affecté aux missions.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–5	5
II. Délégation de pouvoir au Département des opérations de maintien de la paix	6–10	5
III. Le processus de recrutement	11–27	6
A. Fichier de candidats pour les missions	11–14	6
B. Définitions d'emploi afférentes aux missions	15–16	7
C. Évaluation et sélection des candidats	17–18	8
D. Détermination du niveau de rémunération	19–22	8
E. Vérification des références	23–25	9
F. Dispositions concernant les voyages	26–27	9
IV. Gestion du recrutement	28–46	10
A. Effectifs pour la période de 1995 à 2001	28–37	10
B. Procédures écrites concernant les engagements pour les missions	38–40	12
C. Établissement de normes pour l'évaluation des activités de recrutement	41	13
D. Séparation des fonctions	42–43	13
E. Documentation dans les dossiers individuels	44	13
F. Analyse du taux de roulement du personnel	45–46	13
V. Résultats de l'enquête sur la satisfaction des clients	47–49	14
VI. Recommandations	50–81	15

I. Introduction

1. Le Service de la gestion du personnel (Division de l'administration et de la logistique des missions) du Département des opérations de maintien de la paix est chargé d'établir les besoins en personnel civil des missions, de prévoir ces besoins et d'y répondre. Il veille au bon déploiement des effectifs et administre et gère le personnel. Au mois de novembre 2000, les effectifs en personnel civil international autorisés pour l'ensemble des missions étaient de 5 003 personnes. De janvier 1999 à octobre 2000, le Service de la gestion du personnel a engagé 4 055 personnes qui ont été affectées à 45 missions et bureaux extérieurs différents. Sur ce total, 2 300 personnes environ ont été affectées à deux missions complexes et à gros effectifs – la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) et l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO). La création à quelques mois d'intervalle de deux missions chargées d'administrer un territoire a représenté un énorme travail pour le Service, qui a dû sélectionner et déployer du personnel qualifié dans des délais rapides, y compris dans des groupes professionnels pour lesquels il n'avait aucune expérience du recrutement ou très peu.

2. Le Service de la gestion du personnel a réussi en partie à doter ces missions du personnel dont elles avaient besoin pour mettre en oeuvre un mandat complexe. Toutefois, des problèmes ont surgi, ajoutant à la difficulté de trouver du personnel pour les missions : déploiement d'un personnel qui ne convenait pas toujours, taux élevé de rotation du personnel, expansion rapide de la Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) et création de nouvelles missions, notamment la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) et la Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée (MINUEE).

3. En recrutant en grand nombre du personnel civil international dans des groupes professionnels spécialisés, le Département des opérations de maintien de la paix a acquis une expérience précieuse qui devrait l'aider à mettre au point une stratégie mondiale de dotation en effectifs, comme l'a recommandé le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies. Les conclusions du rapport d'audit du BSCI devraient permettre au Département¹ d'améliorer ses politiques

et procédures de recrutement afin de mieux répondre aux besoins futurs.

4. L'audit du Bureau des services de contrôle interne avait pour but de déterminer si les politiques et procédures actuelles du Département permettaient : a) d'assurer une gestion efficace et efficiente du recrutement; b) de recruter les candidats les plus qualifiés, de respecter le principe de la transparence et d'informer suffisamment les candidats; et c) de répondre aux besoins des missions en matière de personnel. L'audit a porté plus particulièrement sur le personnel civil international engagé pour une durée limitée (personnel relevant des dispositions de la série 300 du Règlement du personnel) pour être affecté à des missions de maintien de la paix et autres missions spéciales.

5. Le BSCI a examiné le processus de recrutement sur la période de janvier 1999 à octobre 2000. Il a étudié 213 nominations qui ont été traitées par le Service de la gestion du personnel pour 20 missions différentes. Ce nombre représentait 5 % environ du nombre total d'engagements effectués pour des missions au cours de la période considérée. Le BSCI a distribué un questionnaire à 10 grandes missions afin de recueillir des informations sur la qualité du personnel recruté par le Service de la gestion du personnel. Les observations du Département et du Bureau de la gestion des ressources humaines concernant les conclusions de l'audit et les recommandations du BSCI figurent en italique dans le rapport.

II. Délégation de pouvoir au Département des opérations de maintien de la paix

6. En 1994, le Département a demandé à ce qui était alors le Département de l'administration et de la gestion de lui confier la responsabilité administrative de diverses fonctions qui avaient trait aux opérations de maintien de la paix. Le Département faisait valoir que les responsables directs des programmes devaient disposer d'un maximum de pouvoirs opérationnels pour mener à bien les activités dont ils avaient la charge. À l'issue de nombreuses consultations entre les deux départements, le Bureau de la gestion des ressources humaines a progressivement délégué des pouvoirs administratifs au Département des opérations de maintien de la paix.

7. En janvier 1995, le recrutement du personnel civil international des missions a été confié au Service de la gestion du personnel. À l'issue d'une inspection² effectuée en janvier 1995, le BSCI a émis des doutes quant à la capacité du Département de s'acquitter efficacement, dans l'avenir immédiat, des responsabilités supplémentaires qui résultaient de cette décision et il a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines, en particulier, suive la situation de près pendant les six premiers mois.

8. En avril 1995, le Département de l'administration et de la gestion a défini les responsabilités qui incombaient respectivement au Bureau de la gestion des ressources humaines et au Département des opérations de maintien de la paix en vertu de la délégation de pouvoir, à savoir : s'assurer que le Service de la gestion du personnel respectait les politiques, règles et règlements de l'Organisation des Nations Unies en matière de ressources humaines et effectuer à cette fin des vérifications par sondage. La délégation de pouvoir était en vigueur pour une période initiale d'un an et le Département devait présenter un compte rendu d'activité à mi-parcours. Le Bureau de la gestion des ressources humaines se réservait le droit d'effectuer, s'il le jugeait nécessaire, des visites d'inspection au Département et sur le lieu même des missions.

9. Au cours des 12 premiers mois suivant la mise en place de la délégation de pouvoir, le Département a présenté au Département de l'administration et de la gestion trois rapports qui faisaient état du bon fonctionnement des nouvelles dispositions, tandis que le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a réalisé aucune évaluation indépendante. *Le Bureau a reconnu qu'aucun contrôle réel n'avait eu lieu, essentiellement parce qu'il avait manqué de ressources et avait dû faire face à d'autres urgences.* Le BSCI estime que l'on aurait pu agir à l'avance pour tenter d'éviter nombre des problèmes qui sont évoqués dans le présent rapport si le Bureau de la gestion des ressources humaines avait exercé ouvertement un contrôle réel.

10. Il est d'autant plus nécessaire de mettre en place un mécanisme de contrôle que dans son rapport le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies¹ a recommandé que la fonction de recrutement soit déléguée aux missions. Or, c'est essentiellement au Bureau de la gestion des ressources humaines qu'il incombe de contrôler l'exécution des pouvoirs qui sont délégués en matière de recrutement. Il faut donc mettre en place des mécanismes de contrôle avant que des

pouvoirs dans ce domaine ne soient délégués aux missions. Ceux-ci devraient notamment comporter une vérification périodique des dossiers de recrutement traités par le Service de la gestion du personnel et par les missions intéressées qui auront bénéficié d'une délégation de pouvoir. *Le Bureau de la gestion des ressources humaines est convenu qu'il fallait créer un mécanisme de contrôle efficace mais il a noté qu'il était difficile de mettre en place un tel mécanisme avec les moyens de contrôle classiques et avec les ressources dont il disposait. Le Bureau a toutefois précisé que le nouveau système intégré fonctionnant sur le Web (le projet Galaxy actuellement mis au point en collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix) permettrait d'assurer un suivi en continu.*

III. Le processus de recrutement

A. Fichier de candidats pour les missions

11. Selon la nouvelle répartition des responsabilités mise en place en avril 1995, le Bureau de la gestion des ressources humaines devait communiquer au Département des opérations de maintien de la paix un module opérationnel du fichier du recrutement/des affectations propre à répondre aux besoins spécifiques des opérations de maintien de la paix en personnel, ce qui devait permettre au Service de la gestion du personnel d'effectuer des recherches sur le fichier de candidats et de le tenir à jour. Toutefois, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas communiqué un tel module au Service, auquel il a simplement transmis des cartons de candidatures. Le Bureau n'a apporté au Service qu'un appui minimal, voire aucun, pour l'établissement d'un fichier opérationnel.

12. Le Service a donc pris l'initiative de créer une base de données relative aux opérations de maintien de la paix, qui comprend un module fichier de candidats. En janvier 2001, les curriculum vitae de quelque 24 400 candidats avaient été entrés dans le système. Toutefois, environ 80 % d'entre eux concernaient des candidatures reçues entre 1995 et 1999, et ne présentaient donc pas grand intérêt, faute d'avoir été mis à jour. En outre, les candidatures enregistrées dans le système n'avaient pas été examinées par un spécialiste des ressources humaines en vue de déterminer si elles étaient valables. Le fichier étant de peu d'utilité, la sélection des candidats affectés à des missions a continué de se faire au cas par cas, sans que rien ne permette

de garantir que le candidat retenu était le meilleur. L'ancien Chef du Service de la gestion du personnel a fait observer que la sélection des candidats affectés à des missions pouvait sembler se faire au cas par cas, mais que la décision de recrutement, qui était fondée sur une solide évaluation des candidats par des fonctionnaires expérimentés, était prise en tenant compte de l'intérêt bien compris de l'Organisation dans des situations où les pressions étaient très fortes pour que le recrutement des candidats se fasse dans les plus courts délais possibles. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, un fichier de candidats à jour permettrait au Département de sélectionner des candidats dans les délais requis, sur la base de critères objectifs, en particulier lorsqu'il faut déployer du personnel civil dans les missions de toute urgence.

13. Afin de faciliter le recrutement rapide des meilleurs candidats, le Service de la gestion du personnel doit mettre en place sur l'Intranet et sur l'Internet un fichier de candidats qualifiés présélectionnés à l'intention des missions. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a conçu un tel fichier (« Projet Galaxy »), qui peut recevoir des candidatures en ligne, les examiner en fonction de critères établis, et classer automatiquement les candidats en fonction des définitions d'emploi. Ce fichier permet aussi aux candidats de mettre régulièrement à jour leur curriculum vitae. Le Service de la gestion du personnel a indiqué que ce fichier pourrait, avec quelques modifications, répondre à ses besoins. Toutefois, un tel système en ligne risquant de ne pas être accessible à tous les candidats potentiels dans le monde, il ne faut pas éliminer complètement la possibilité de recevoir et de traiter des candidatures sur support papier. Il n'en reste pas moins que si le Service avait la capacité de recevoir et de traiter les candidatures en ligne, le nombre de candidatures sur support papier s'en trouverait considérablement réduit, ce qui rendrait le fichier plus facile à gérer.

14. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, il est essentiel que le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Département des opérations de maintien de la paix coopèrent étroitement afin de mettre au point un fichier adapté aux besoins des opérations de maintien de la paix. *Le Bureau de la gestion des ressources humaines a indiqué que, dans le contexte du Projet Galaxy, le Bureau et le Département avaient l'intention de mettre au point et d'installer un système de fichier entièrement nouveau pour les affec-*

tations dans les missions, ce qui devrait permettre de remédier aux lacunes du système actuel.

B. Définitions d'emploi afférentes aux missions

15. Les responsabilités du Service de la gestion du personnel comprennent la formulation de définitions d'emploi standard pour les missions. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, il existe déjà des définitions d'emploi relatives aux postes d'administration des missions, puisque le Service de la gestion du personnel recrute également, par le biais du mécanisme des avis de vacance de poste, du personnel civil international relevant de la série 100 du Statut du personnel pour les missions de maintien de la paix établies. Toutefois, avec l'émergence de missions chargées d'administrer un territoire, comme la MINUK et l'ATNUTO, de nouveaux groupes professionnels ont fait leur apparition (spécialistes des impôts et taxes, de la santé publique, des travaux publics et du maintien de l'ordre, notamment), pour lesquels aucune définition d'emploi n'avait été établie auparavant. Or, bien que la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) ait mis au point des définitions d'emploi génériques pour nombre de ces « nouveaux » groupes professionnels, le Service de la gestion du personnel ne les a pas utilisées. Pour satisfaire les besoins opérationnels immédiats de la MINUK et de l'ATNUTO, le Service a demandé aux États Membres de soumettre des candidatures à des postes classés par grande catégorie professionnelle. Toutefois, en l'absence de définitions d'emploi précises, il était difficile d'évaluer si les candidats avaient les compétences requises. La situation a été exacerbée par la nécessité de déployer immédiatement des administrateurs civils dans les missions.

16. L'absence de définitions d'emploi standard a sensiblement limité la capacité du Service de la gestion du personnel de prendre des décisions de recrutement en connaissance de cause, et n'a pas permis aux candidats potentiels de savoir quelles compétences et qualifications étaient requises pour occuper tel ou tel emploi. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, le Département doit afficher des définitions d'emploi standard sur son site Web afin d'aider les candidats potentiels à explorer les possibilités d'affectation à des missions.

C. Évaluation et sélection des candidats

17. Afin de promouvoir l'équité et la transparence dans le processus de recrutement, et de veiller à ce que les candidats les plus qualifiés soient sélectionnés, les pratiques de recrutement devraient comprendre l'établissement d'une liste de plusieurs candidats remplissant les conditions requises qui seraient présélectionnés pour occuper un emploi (ou un groupe d'emplois). Cette liste permettrait d'évaluer et de comparer les candidatures à des fins de sélection. Or, d'après les constatations du Bureau des services de contrôle interne, rien n'indique que les candidats recrutés par le Service de la gestion du personnel ont été sélectionnés sur la base d'un tel processus. Il semblait que le Service procédait à l'évaluation et à la sélection de candidats de manière ponctuelle et le Bureau n'a trouvé aucune trace écrite permettant d'établir que les décisions de recrutement avaient été prises à l'issue d'une évaluation comparative de candidats mis en concurrence.

18. *Le Département des opérations de maintien de la paix a convenu que le choix des candidats devrait reposer sur une évaluation des autres candidatures. Toutefois, l'urgence de déployer du personnel et l'élément subjectif que comportait toute décision de recrutement ne permettaient pas toujours de garantir que les meilleurs candidats étaient retenus. L'ancien Chef du Service de la gestion du personnel a indiqué que, bien qu'il existe des procédures de présélection des candidats, elles n'étaient pas systématiquement appliquées, du fait de l'urgence qu'il y avait à déployer le personnel. Il a ajouté que si les procédures avaient été appliquées strictement, le processus de recrutement, qui était déjà trop lent, aurait entraîné des retards supplémentaires.* Toutefois, de l'avis du Bureau des services de contrôle interne, les efforts faits pour accélérer le processus de recrutement n'auraient pas dû l'être au détriment de la transparence du processus de sélection ni de la mise en concurrence des meilleurs candidats possibles.

D. Détermination du niveau de rémunération

19. Depuis que le Service de la gestion du personnel ne publie plus d'avis de vacance de poste pour recruter du personnel civil international à affecter dans les missions spéciales, le niveau de rémunération (classe/

échelon) d'un candidat donné est déterminé sur la base de sa formation et de son expérience professionnelle, sous réserve de la classe prévue pour le poste inscrit au tableau d'effectifs de la Mission. Pour déterminer le niveau de rémunération, le Service utilise une matrice mise au point par le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui indique le niveau de rémunération approprié pour un niveau de qualification et un nombre d'années d'expérience donnés. Les différentes combinaisons entre les niveaux de formation et le nombre d'années d'expérience montrent que la matrice est généralement conforme aux critères mentionnés dans les avis de vacance publiés par le Bureau pour des postes de niveau comparable.

20. Il ressort toutefois de l'audit que le Service de la gestion du personnel n'a pas appliqué de façon cohérente les critères servant à déterminer le niveau de rémunération des candidats affectés à des missions. Sur les 213 cas étudiés, 67 candidats avaient été recrutés à une classe inférieure à celle à laquelle ils pouvaient prétendre, et neuf avaient été recrutés à une classe supérieure. Dans sept autres cas, les pièces disponibles n'avaient pas permis au Bureau de déterminer si le niveau de rémunération recommandé était justifié. Tout en reconnaissant que le niveau de rémunération ne doit pas être déterminé de façon automatique, le Bureau estime que le fait de s'écarter des critères établis risque non seulement de faire douter de l'équité du processus, mais aussi de saper le moral du personnel. Le Bureau n'a pu trouver aucun document susceptible de justifier de tels écarts.

21. Fin 2000, la MINUK a demandé au Service de la gestion du personnel de relever le traitement de nombre des membres du personnel de la Mission, arguant du fait que bien que tous remplissent les critères exigés pour les postes, ils avaient été recrutés à un niveau inférieur à celui auquel ils auraient pu prétendre, soit en raison du fait qu'il n'existait pas de poste d'un niveau plus élevé au moment du recrutement, soit parce qu'ils avaient été recrutés en tant que stagiaires. Le Bureau des services de contrôle interne a toutefois constaté qu'il n'y avait pas de politique cohérente concernant le recrutement initial de candidats comme stagiaires. En outre, si un traitement plus faible avait été recommandé du fait qu'il n'existait pas de poste du niveau approprié au moment du recrutement initial, la Mission aurait dû pouvoir dédommager les fonctionnaires concernés en leur offrant un échelon plus élevé dans leur classe. *Le Département des opérations de maintien de la paix a*

convenu qu'un nombre considérable de membres du personnel des missions avaient été classés à un niveau inférieur à celui auquel ils pouvaient prétendre au moment de leur recrutement. En février 2001, les missions sur le terrain ont été priées de mettre en place des comités d'examen des conditions d'emploi, qui seraient chargés de recommander des niveaux de rémunération révisés dans les cas où une telle révision se justifierait, sur la base des critères établis.

22. L'ancien Chef du Service de la gestion du personnel a fait observer que le classement initial des postes ayant été fait dans l'urgence, sur la base d'évaluations écrites et sans que les références fournies par les candidats aient été vérifiées, on avait jugé bon d'être prudent. Toutefois, si, après le déploiement d'une mission, un candidat fournissait de nouvelles informations justifiant une révision de son niveau de rémunération, ou que l'on constatait au bout d'un certain temps qu'il assurait des prestations exceptionnelles, ou encore qu'il exerçait des responsabilités plus élevées qu'initialement prévu, on procédait à un examen minutieux de son niveau de rémunération. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, étant donné que la série 300 du Règlement du personnel ne prévoit pas d'examen des dossiers de fonctionnaires aux fins de promotion, le niveau de rémunération initial devrait être déterminé en appliquant les critères de classement des emplois de façon cohérente, tout écart devant être dûment motivé et étayé. En outre, il convient d'instituer un système approprié permettant d'examiner les demandes de révision du niveau de rémunération fixé lors du recrutement des candidats.

E. Vérification des références

23. Étant donné que les candidats sont évalués sur la base des déclarations qu'ils font dans leur curriculum vitae et que le niveau de leur rémunération dépend de cette évaluation, la vérification d'éléments essentiels de leurs déclarations, tels que leur niveau de formation et leur expérience professionnelle, devrait être un volet important du processus de recrutement. Il est également nécessaire de vérifier les références pour s'assurer que les candidats ne sont pas recrutés sur la base de déclarations mensongères.

24. Il ressort de l'audit que le Service de la gestion du personnel n'effectuait aucune vérification des références avant janvier 2000. Après cette date, bien qu'un fonctionnaire du Service ait été chargé de cette tâche,

les références n'étaient toujours pas vérifiées dans la plupart des cas. Sur les 213 dossiers de recrutement examinés par le Bureau, les références des candidats auraient dû être vérifiées dans 199 cas (les références des 14 autres candidats n'avaient pas besoin d'être vérifiées car il s'agissait de fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies travaillant dans des bureaux permanents). Le Service avait commencé la procédure de vérification dans 93 cas, mais ne l'avait, le plus souvent, pas menée à son terme : dans 17 cas, la vérification n'avait porté que sur le niveau de formation, tandis que dans 12 autres cas, seule l'expérience professionnelle avait été vérifiée. Aucune réponse n'avait été reçue de 49 recrues. Une vérification complète des références fournies n'avait été faite que pour 15 des 199 dossiers examinés, ce qui représente moins de 8 % du total. Les 199 personnes en question avaient pris leurs fonctions, et, dans la plupart des cas, leur engagement initial avait été renouvelé.

25. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, le Service de la gestion du personnel doit procéder à la vérification des références fournies par un candidat avant que celui-ci ne soit présélectionné et sa candidature inscrite dans un fichier. Si une telle vérification ne peut pas toujours être faite en raison du nombre de candidatures reçues ou pour tout autre motif d'ordre administratif, le processus de vérification devrait être achevé avant l'envoi de toute lettre d'engagement officielle. En cas d'urgence, le Service devrait veiller à ce que le processus de vérification soit achevé avant tout renouvellement de l'engagement initial. L'ancien Chef du Service a fait observer que, bien qu'il soit en effet nécessaire de vérifier les références fournies par les candidats, il n'était pas toujours possible de procéder à des vérifications poussées lorsque l'urgence obligeait à revoir l'ordre des priorités. Il a ajouté que dans le cas des candidats recommandés par les États Membres, on supposait que les références desdits candidats avaient été vérifiées par les États Membres respectifs. Le Département des opérations de maintien de la paix a, depuis lors, convenu que les références devaient être vérifiées dans tous les cas.

F. Dispositions concernant les voyages

26. Le Groupe des voyages du Service de la gestion du personnel gère les dispositions concernant les voyages des candidats sélectionnés de leur lieu de recrutement à la zone de mission, c'est-à-dire qu'il contacte

les candidats, établit leur itinéraire définitif et réserve les vols, émet un laissez-passer des Nations Unies à leur nom et fait le nécessaire pour qu'ils obtiennent les visas de transit et d'entrée requis. Dans les cas sur lesquels le Bureau s'est penché, le temps nécessaire à ces arrangements (de la date à laquelle le candidat accepte l'offre d'emploi jusqu'à celle où il arrive dans la zone de mission) variait entre 15 jours et trois mois, et était en moyenne d'environ 41 jours, ce qui lui a paru élevé. Lorsque le Département a évalué la situation en octobre 2000, environ 400 personnes recrutées attendaient que les dispositions nécessaires soient prises pour leur voyage; beaucoup d'entre elles avaient été sélectionnées plus de deux mois auparavant, et les opérations sur le terrain s'en ressentaient.

27. De l'avis du Bureau, le Service de la gestion du personnel, dans le souci d'accélérer le déploiement du personnel des missions, devrait de plus en plus, chaque fois que cela est faisable et économiquement rationnel, laisser les missions organiser elles-mêmes les voyages des civils recrutés sur le plan international.

IV. Gestion du recrutement

A. Effectifs pour la période de 1995 à 2001

28. En analysant les effectifs du Service de la gestion du personnel pour la période de 1995 à 2001, le Bureau a constaté que le Service avait en règle générale reçu les effectifs demandés au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. Il n'y avait eu qu'une seule exception notable, en octobre 2000³, quand le Département avait demandé du personnel supplémentaire pour mettre en oeuvre les recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies¹: le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires n'avait, jusqu'à nouvel examen, autorisé qu'une partie des postes supplémentaires. Le Bureau estime que le fonctionnement du Service de la gestion du personnel ne devrait pas vraiment s'en ressentir dans la mesure où, si les missions se chargent elles-mêmes du recrutement, sa charge de travail devrait s'alléger considérablement. Le tableau 1 ci-après indique le nombre de postes demandés pour le Service et le nombre de postes autorisés par le Comité consultatif, entre 1995 et 2001, pour les catégories des administrateurs et des services généraux.

Tableau 1
Effectifs du Service de la gestion du personnel pour la période de 1995 à 2001

Année	Effectif proposé			Effectif autorisé		
	Administrateurs	Services généraux	Total	Administrateurs	Services généraux	Total
1995-1996	17	45	62	17	45	62
1996-1997	20	45	65	20	45	65
1997-1998	20	45	65	20	45	65
1998-1999	18	45	63	17	45	62
1999-2000	23	48	71	23	48	71
2000-2001*	37	65	102	30	56	86

*Note : Projet présenté par le Département, en octobre 2000 (voir A/55/507/Add.1), pour la mise en oeuvre des recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies.

29. Au moment où, en 1994, le Département des opérations de maintien de la paix a demandé que le Département de l'administration et de la gestion lui délègue l'autorité en matière de recrutement, la Section du personnel des missions, prédécesseur du Service de la

gestion du personnel, comptait 39 fonctionnaires (10 administrateurs et 29 agents des services généraux), dont quatre (1 administrateur et 3 agents des services généraux) constituaient le Groupe du recrutement et des affectations.

30. Toutefois, en novembre 1994, le Département a informé le Bureau de la gestion des ressources humaines que, dans la mesure où il se chargeait désormais du recrutement, le nombre de postes de la Section du personnel des missions devrait passer de 39 à 52 (14 administrateurs et 38 agents des services généraux), dont 13 (4 administrateurs et 9 agents des services généraux) pour le Groupe du recrutement et des affectations. Selon une note interne du Département, en 1994, 15 fonctionnaires du Bureau de la gestion des ressources humaines (6 administrateurs et 9 agents des services généraux) s'occupaient du recrutement du personnel civil international pour les missions.

31. Le Département estimait donc qu'il pourrait assurer le recrutement avec moins de personnel que le Bureau de la gestion des ressources humaines. Les conclusions d'une inspection effectuée en 1995 par le Bureau des services de contrôle interne n'étaient toutefois pas aussi optimistes. Dans son rapport⁴, le Bureau faisait valoir que l'insuffisance des ressources en personnel du Groupe du recrutement et des affectations du Service de la gestion du personnel risquait « d'être très préjudiciable à l'Organisation » et recommandait que le Groupe reçoive immédiatement du renfort.

32. Bien que le Service de la gestion du personnel ait attribué au manque d'effectifs beaucoup des problèmes signalés dans le présent rapport, on a vu plus haut, dans le tableau 1, qu'entre 1995 et 2000, il avait reçu le personnel demandé.

33. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a à plusieurs reprises critiqué les demandes de postes du Secrétariat au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix⁵, sa principale critique étant que les renseignements fournis étaient insuffisants pour justifier les demandes. Ainsi, dans son rapport sur les demandes au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période du 1er juillet 1997 au 30 juin 1998 (A/51/906), le Comité consultatif a constaté que, dans l'ensemble, le projet de budget ne contenait pas de statistiques sur le volume de travail à l'appui du tableau d'effectif proposé, et noté que la simple présentation de données brutes non accompagnées d'une analyse qualitative n'était pas d'une très grande utilité. Néanmoins, le Département des opérations de maintien de la paix a obtenu toutes les ressources demandées.

34. L'examen du Bureau des services de contrôle interne a montré que le Service de la gestion du person-

nel n'avait pas dûment déterminé ses besoins en effectifs sur la base d'une analyse claire de la charge de travail existante ou prévue. Qui plus est, il n'avait pas étayé ses demandes de façon convaincante en se fondant sur les normes suivantes : a) délai optimal et effectif pour la recherche, l'évaluation, la sélection et le déploiement du personnel civil international affecté aux missions; b) nombre de dossiers de recrutement pris en charge par chaque fonctionnaire; c) estimation du temps nécessaire pour passer en revue les dossiers de candidature et inscrire les candidats sur la liste; d) nombre de dossiers de candidature à traiter sur un an et nombre de fonctionnaires nécessaires pour traiter les dossiers en attente; et e) temps et ressources nécessaires pour vérifier les références. Au lieu de présenter des statistiques sur la charge de travail, le Service avait fondé ses demandes de dotation en effectifs sur des déclarations invoquant la nécessité d'« améliorer et mettre au point des définitions d'emploi génériques détaillées pour toutes les catégories de personnel de maintien de la paix; de continuer à étoffer et affiner les listes de candidats; et d'intégrer les enseignements tirés et d'adopter les meilleures pratiques de recrutement ». Dans certains cas, des postes supplémentaires avaient été demandés sans qu'aucune explication ne soit fournie.

35. En réaction aux critiques répétées du Comité consultatif, des statistiques sur la charge de travail ont été présentées dans les projets de budget à partir de 1999. Toutefois, elles ne donnaient pas une idée exacte de la charge de travail du Service de la gestion du personnel et, en particulier, de la Section de la dotation en effectifs. Ainsi, le Département des opérations de maintien de la paix citait « le nombre maximum de civils », lequel comprend le personnel recruté sur place, comme indicateur de la charge de travail. Or, le nombre de membres du personnel recrutés sur place n'a pas d'incidence directe sur la charge de travail de la Section de la dotation en effectifs, qui s'occupe essentiellement du recrutement du personnel civil international.

36. *Le Département des opérations de maintien de la paix a donné les éclaircissements suivants : il n'avait pas demandé de ressources supplémentaires car il avait peu d'espoir de les obtenir étant donné la forte contraction des activités de maintien de la paix en 1998. Lorsque la situation avait brusquement changé en 1999, il avait demandé du personnel supplémentaire en tenant compte des besoins opérationnels mais en*

restant réaliste. L'ancien Chef du Service de la gestion du personnel a fait observer qu'à la suite des discussions internes qu'avaient les responsables du Département avant l'établissement définitif du projet de budget, les demandes de dotation en effectifs étaient toujours réduites au strict minimum, compte tenu du principe de la « croissance nulle » du budget. Le Bureau des services de contrôle interne estime que les demandes de postes pour le Service de la gestion du personnel devraient reposer sur des statistiques fiables concernant la charge de travail et que les conséquences éventuelles de la non-satisfaction de ces demandes devraient être clairement indiquées. Ce dernier point est particulièrement important puisque la capacité des missions à s'acquitter de leur mandat dépend dans une large mesure de la qualité du personnel recruté par la Section de la gestion du personnel.

37. Une bonne partie des administrateurs du Service qui s'occupaient du recrutement avaient des contrats de temporaires d'une durée maximale de 11 mois d'affilée. Certes, les engagements à titre temporaire donnent plus de flexibilité pour transférer les administrateurs du Siège sur le terrain et vice versa; toutefois, le Bureau des services de contrôle interne estime qu'une plus grande partie de ces postes devraient être pourvus suivant les procédures normales de recrutement (c'est-à-dire par l'intermédiaire du Comité des nominations et des promotions ou grâce à un concours national de recrutement), compte tenu des compétences et qualifications requises. Le Département pourrait ainsi compter sur du personnel mieux qualifié pour ses opérations de recrutement, ce qui créerait un climat plus favorable à l'adoption de pratiques optimales. Le Département des opérations de maintien de la paix a fourni les éclaircissements suivants : il n'engage plus de fonctionnaires chargés du recrutement à titre temporaire et les quatre nouveaux fonctionnaires qui s'occupent du recrutement depuis 2001 ont été nommés par le Comité des nominations et des promotions ou étaient lauréats d'un concours national.

B. Procédures écrites concernant les engagements pour les missions

38. Le Service de la gestion du personnel n'a pas mis par écrit ses procédures de recrutement. D'après la page Web du Département des opérations de maintien de la paix, le processus de recrutement consiste à passer en revue les candidatures, à classer les candidats en

fonction de leurs qualifications et de leur expérience, à interviewer les candidats, à vérifier leurs titres et leur passé professionnel et à procéder à la sélection (tâche confiée à un comité). Toutefois, il n'y a pas de méthodologie approuvée ou de manuel décrivant les procédures et indiquant qu'elles doivent être suivies. La seule documentation disponible en ce qui concerne le recrutement est un petit nombre de brochures didactiques et un manuel explicatif pour le traitement des candidatures. Il aurait fallu arrêter par écrit les procédures de recrutement pour les missions, quand le Département des opérations de maintien de la paix a été chargé du recrutement, ce qui n'avait pas été fait.

39. L'absence de procédures écrites a diverses conséquences. Les fichiers de candidats ne sont pas consultés; la sélection ne repose pas sur l'évaluation des divers candidats; les décisions relatives au recrutement ne sont pas prises par un comité de sélection; les missions ne sont pas toujours consultées avant la sélection; les candidats ne sont pas interviewés, ni par téléphone ni autrement, sauf pour déterminer quand ils sont disponibles et établir leur itinéraire définitif; les références ne sont pas systématiquement vérifiées.

40. En l'absence de procédures écrites, le recrutement risque d'être incohérent et arbitraire et on peut se demander si l'objectif est vraiment de sélectionner les meilleurs candidats de façon juste et transparente. Il est encore plus important de disposer de procédures écrites dès lors qu'il est proposé de laisser les missions elles-mêmes recruter leur personnel, comme l'a recommandé le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies¹. L'ancien Chef du Service de la gestion du personnel a fait observer qu'il existait des procédures écrites, mais qu'elles étaient « délibérément simplifiées » pour que le processus de recrutement aille plus vite lorsque plusieurs missions ont besoin de personnel au même moment. Le Bureau des services de contrôle interne estime toutefois que les « procédures écrites » auxquelles il a fait référence se rapportent essentiellement au fonctionnement de la « Base de données relatives aux opérations de maintien de la paix » et ne sont pas très détaillées. Elles n'indiquent pas les responsabilités des divers fonctionnaires qui participent au processus de recrutement. Dans la mesure où le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Département des opérations de maintien de la paix travaillent ensemble à la mise en oeuvre du nouveau « système Galaxy », il va falloir qu'une méthodologie complète ou un manuel soit établi à l'intention des fonctionnaires

du Département chargés du recrutement et des missions qui recrutent leur propre personnel civil.

C. Établissement de normes pour l'évaluation des activités de recrutement

41. Le Service de la gestion du personnel n'avait pas établi de normes par rapport auxquelles évaluer l'efficacité de ses activités de recrutement. L'absence de normes était attribuable au fait qu'il n'y avait pas de procédures écrites : puisqu'il n'y avait pas de marche à suivre établie, aucune évaluation n'était possible. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, il faudrait établir des normes correspondant à des facteurs tels que le taux de vacance de postes des missions, la façon dont les postes clefs des missions sont pourvus et le délai optimal pour la recherche, l'évaluation, la sélection et le déploiement du personnel civil recruté sur le plan international pour les missions. S'il pouvait évaluer ses activités par rapport à des normes établies, le Service de la gestion du personnel pourrait aussi plus facilement justifier les ressources demandées pour la gestion du recrutement.

D. Séparation des fonctions

42. Divers fonctionnaires appartenant ou non au Service de la gestion du personnel participent au recrutement. Au sein du Service, plusieurs groupes ou fonctionnaires y prennent part, notamment le Groupe du fichier, les responsables du recrutement de la Section du recrutement et des affectations et leurs supérieurs hiérarchiques à différents niveaux, y compris le Chef du Service. En outre, les missions et les départements ou bureaux organiques concernés du Siège doivent être associés aux décisions relatives à la sélection des candidats. Or, il n'y avait pas de séparation claire des tâches à exécuter par le Service de la gestion du personnel, les missions et les départements ou bureaux organiques. L'examen du Bureau des services de contrôle interne a montré que le Service procédait généralement à la sélection sans donner aux missions l'occasion de faire un choix parmi des candidats présélectionnés. Par conséquent, les missions se plaignaient parfois des candidats recrutés par le Service.

43. Le Bureau des services de contrôle interne estime qu'il faut que les fonctions soient dûment séparées

pour que le processus de recrutement s'effectue en bonne et due forme et que la sélection se fasse en toute connaissance de cause. Les méthodes de travail du Service de la gestion du personnel n'étaient pas d'une qualité suffisante pour que la sélection puisse être confiée aux directeurs de programme (en l'occurrence les missions) comme prévu dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines de l'ONU. *Le Département des opérations de maintien de la paix a présenté les éclaircissements suivants : en février 2001, la séparation des fonctions a été officiellement établie et, par conséquent, l'autorité administrative a été répartie entre les divers fonctionnaires du Service de la gestion du personnel. Par ailleurs, depuis la fin de 2000, le Département associe davantage les missions aux décisions relatives à la sélection des candidats.*

E. Documentation dans les dossiers individuels

44. La documentation figurant dans les dossiers individuels des personnes recrutées pour les missions n'était pas toujours complète. Sur 213 dossiers examinés, 25 ne comprenaient pas de note sur la sélection et 63 ne comprenaient pas de recommandation quant à la rémunération. Il n'était donc pas toujours aisé de suivre la trace écrite des opérations et, de ce fait, il y avait plus de risque que des candidats soient recrutés sans que toutes les approbations nécessaires aient été données sur le plan interne. Dans une certaine mesure, le problème est imputable au nombre élevé de personnes qu'il a fallu recruter pour les missions au cours de la période considérée. Il n'en reste pas moins que le Service de la gestion du personnel devrait veiller à ce que la documentation qui figure dans les dossiers individuels soit complète et à jour.

F. Analyse du taux de roulement du personnel

45. La charge de travail du Service de la gestion du personnel se trouvait souvent alourdie du fait que, le taux de roulement du personnel des missions étant élevé, il devait recruter d'autres personnes pour remplacer celles qui avaient quitté la mission peu après avoir été engagées. Ainsi, 108 membres de l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUSO), soit environ 9 % de l'effectif autorisé,

avaient quitté la mission dans les six mois suivant leur premier engagement. Comme il n'y avait pas de procédure pour analyser le roulement du personnel, il n'avait pas été possible de déterminer si le taux élevé était dû à des facteurs contrôlables, tels que des doléances relatives au niveau de rémunération, ou au fait que le moral était bas. Par conséquent, le Service n'avait pas pu envisager de prendre des mesures pour réduire le taux de roulement du personnel.

46. Dans une note de gestion datant d'octobre 2000, relative à sa vérification des comptes de l'ATNUSO, le Comité des commissaires aux comptes a constaté que, depuis juillet 2000, l'Administration demandait aux membres du personnel qui quittaient la mission de remplir un questionnaire de départ qu'elle comptait ensuite analyser. Au moment où le Bureau des services de contrôle interne a procédé à son examen, les résultats de cette analyse n'étaient pas disponibles. De l'avis

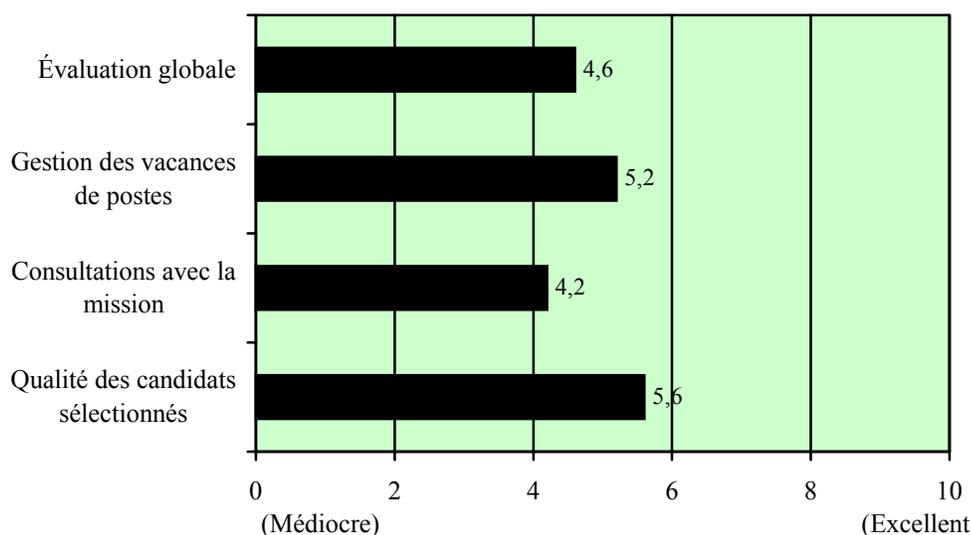
du Bureau, le Service de la gestion du personnel devrait instituer une procédure lui permettant de recueillir, grâce à des entretiens ou à des questionnaires, les observations des membres du personnel qui quittent une mission de paix.

V. Résultats de l'enquête sur la satisfaction des clients

47. En janvier 2001, le Bureau des services de contrôle interne a demandé aux chefs de 10 opérations de paix et autres missions spéciales⁶ de lui donner leur avis pour qu'il puisse évaluer leur degré de satisfaction quant à l'appui fourni par le Service de la gestion du personnel en matière de recrutement et d'affectations. Neuf missions ont répondu. La figure 1 récapitule les principaux résultats.

Figure 1

Évaluation de l'appui fourni par le Service de la gestion du personnel en matière de recrutement et d'affectations (sur une échelle de 0 à 10)



48. L'enquête a révélé que les missions attendaient mieux du Service de la gestion du personnel et voulaient être davantage associées à la sélection des membres de leur personnel. Les observations suivantes ont été tirées de leurs réponses :

- Un des grands problèmes que pose le système de recrutement actuel, à partir du Siège, est que la

mission ne participe pas au processus de sélection, ce qui conduit au recrutement de candidats qui ne conviennent pas ou n'ont pas les qualifications requises;

- Le Service de la gestion du personnel devrait dialoguer avec les missions; ainsi, il pourrait se faire une meilleure idée de leurs besoins et elles

comprendraient mieux les difficultés auxquelles il doit faire face;

- Une façon d'améliorer l'appui en matière de recrutement et d'affectations serait de donner suite plus rapidement aux demandes des missions. Il y a actuellement plusieurs cas en attente depuis des mois;
- Le Service de la gestion du personnel travaille avec des effectifs insuffisants et la charge de travail qui lui est imposée est énorme;
- Le système de classement des postes du Service de la gestion du personnel n'est pas cohérent;
- Très souvent, des membres du personnel sont chargés de tâches qu'ils n'ont jamais effectuées auparavant ou pour lesquelles ils n'ont pas été formés, ce qui fait qu'ils ne sont pas efficaces;
- Si les missions se chargeaient elles-mêmes du recrutement ... de fortes pressions s'exerceraient pour que le personnel provienne des mêmes groupes régionaux ou nationaux ... il convient d'y réfléchir davantage;
- La solution n'est pas de laisser les missions se charger elles-mêmes du recrutement, car nous n'avons ni les banques de données, ni l'appui logistique nécessaires pour trouver des candidats qui conviennent. Malgré tout, il est préférable pour nous que le Service de la gestion du personnel s'occupe du recrutement. Ce qu'il faut, c'est trouver le moyen d'aider le Service à mieux servir les missions.

49. Sur les neuf missions qui ont répondu à l'enquête, quatre ont indiqué que leur fonctionnement se ressentait considérablement du taux de vacance de postes. Sept missions estimaient que leurs besoins seraient mieux satisfaits si l'autorité en matière de recrutement leur était déléguée. Toutefois, huit ont indiqué qu'il leur faudrait des ressources supplémentaires pour se charger du recrutement; cinq ont dit qu'il leur faudrait des spécialistes du recrutement, et trois que le personnel qui s'occupait actuellement du recrutement devrait recevoir une formation. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, avant que les missions ne prennent complètement en charge le recrutement du personnel civil international, le Département des opérations de maintien de la paix doit veiller à ce que des spécialistes du recrutement soient déployés dans les missions concernées pour que l'autorité déléguée à

celles-ci soit exercée de façon responsable et transparente. Le personnel actuel des missions doit aussi être formé pour pouvoir s'acquitter correctement des fonctions de recrutement.

VI. Recommandations

50. Le Bureau des services de contrôle interne a fait les recommandations suivantes en vue d'améliorer les méthodes et procédures de recrutement du personnel civil international pour les opérations de maintien de la paix et autres missions spéciales et de permettre au Département des opérations de maintien de la paix de mieux satisfaire les besoins en personnel de celles-ci. Les observations reçues du Département et du Bureau de la gestion des ressources humaines concernant la suite donnée aux recommandations sont récapitulées après chaque recommandation.

Recommandation 1

51. **Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait instaurer un mécanisme de contrôle efficace pour veiller à ce que le Département des opérations de maintien de la paix exerce l'autorité qui lui est déléguée en matière de recrutement de manière transparente et conforme aux politiques de l'Organisation. Il ne faudra aller plus avant dans la délégation de cette autorité aux missions que lorsqu'un tel mécanisme de contrôle aura été mis en place (AP2000/5/1/1).**

52. *Le Bureau de la gestion des ressources humaines a souscrit à cette recommandation et indiqué qu'il s'efforçait d'obtenir des ressources supplémentaires du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour mettre en place un service spécial de contrôle et d'assistance chargé de vérifier la façon dont le Département des opérations de maintien de la paix et les missions exercent l'autorité qui leur a été déléguée. Le Département a souligné qu'il était tout à fait favorable à un contrôle plus étroit du processus de recrutement par le Bureau de la gestion des ressources humaines et à l'introduction d'un système de contrôles croisés fondé sur l'examen systématique des dossiers et visant à rendre le recrutement transparent et juste.*

Recommandations 2 et 3

53. **Pour faciliter le recrutement des meilleurs candidats disponibles et veiller à ce que le processus**

soit transparent et juste, le Service de la gestion du personnel devrait créer une équipe spéciale chargée d'établir, en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, un fichier fonctionnel de candidats qualifiés et présélectionnés auxquels il pourrait être fait appel pour les missions (AP2000/5/1/2).

54. *Une fois un tel fichier établi, le Service de la gestion du personnel devrait le tenir constamment à jour pour qu'un nombre suffisant de candidats soient disponibles à tout moment pour chaque catégorie de poste. Si nécessaire, le Service devrait procéder à des appels de candidatures par l'intermédiaire du site Web du Département des opérations de maintien de la paix et par d'autres moyens, notamment par le biais des États Membres et des organismes des Nations Unies (AP2000/5/1/3).*

55. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à ces recommandations et fait observer que la création d'un fichier de candidats présélectionnés était cruciale pour que le processus soit transparent et que l'autorité en matière de recrutement puisse être déléguée aux missions. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a souligné qu'il poursuivait ses efforts avec le Département et que la coopération entre eux était étroite et très productive.*

Recommandation 4

56. **Le Service de la gestion du personnel devrait élaborer des descriptions d'emploi types pour tous les postes à pourvoir dans les opérations de maintien de la paix et autres missions spéciales pour que la sélection repose sur une définition claire des fonctions et responsabilités associées à chaque poste. En outre, il faudrait afficher les descriptions d'emploi sur le site Web du Département des opérations de maintien de la paix pour aider les candidats qui chercheraient à se faire recruter pour des missions.**

57. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a expliqué qu'en collaboration avec le Département, il s'employait à établir des descriptions d'emploi types pour divers postes à pourvoir dans les missions.*

Recommandation 5

58. **Le Service de la gestion du personnel devrait adopter une procédure de présélection de candidats**

susceptibles de convenir, parmi lesquels le meilleur pourrait être choisi. La décision finale devrait indiquer comment le candidat a été sélectionné et si un ou plusieurs des candidats non sélectionnés devraient être inscrits sur une liste de réserve pour que l'on puisse faire appel à eux lorsqu'un autre poste semblable devient vacant (AP2000/5/1/5).

59. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a fait observer que grâce à la mise en oeuvre du projet Galaxy, il disposerait de toutes les fonctionnalités nécessaires pour rationaliser sérieusement les processus d'évaluation, de sélection et d'engagement.*

Recommandation 6

60. **Pour que le niveau de rémunération de ceux qui sont recrutés pour les missions soit déterminé de façon transparente et juste, le Service de la gestion du personnel devrait appliquer les critères de classement des postes de façon uniforme et systématique. Il devrait justifier par écrit tout écart par rapport à ces critères. Lorsqu'un candidat ou une candidate ne peut être recruté(e) à la classe appropriée du fait qu'il n'y a pas de poste disponible à cette classe, il ou elle devrait, en compensation, être nommé à un échelon plus élevé de la classe du poste pour lequel il ou elle est recruté(e) (AP2000/5/1/6).**

61. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation.*

Recommandation 7

62. **Le Service de la gestion du personnel devrait veiller à procéder à toutes les vérifications de la formation et de l'expérience professionnelle des candidats avant que ceux-ci ne soient recrutés pour une mission. Si les circonstances l'en empêchent, il devrait procéder à ces vérifications avant de renouveler le contrat initial des intéressés (AP2000/5/1/7).**

63. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation et indiqué que les candidats ne devraient être inscrits dans le fichier de recrutement que lorsque les vérifications ont été faites.*

Recommandation 8

64. Chaque fois que cela est possible et économiquement rationnel, le Service de la gestion du personnel devrait laisser les missions concernées organiser les voyages des civils recrutés sur le plan international (AP2000/5/1/8).

65. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation et indiqué que les voyages à destination de la zone de mission des personnes recrutées pour servir dans les composantes de la MINUK et l'ATNUSO chargées de l'administration transitoire étaient déjà organisés par ces missions.*

Recommandation 9

66. Pour pouvoir mieux gérer ses activités de recrutement, le Service de la gestion du personnel devrait réexaminer ses ressources en personnel et présenter de meilleurs arguments à l'appui de ses demandes d'effectifs supplémentaires en donnant a) une justification complète fondée des indicateurs de la charge de travail et des normes fiables et b) une analyse des conséquences qu'aurait la non-satisfaction de ses demandes de ressources (AP2000/5/1/9).

67. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation et indiqué que le rapport de consultants externes sur « l'examen complet » des opérations de maintien de la paix servirait de base pour définir des indicateurs de la charge de travail et des normes permettant de justifier les demandes de ressources.*

Recommandation 10

68. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait veiller à ce qu'une plus grande partie des fonctionnaires du Service de la gestion du personnel qui s'occupent du recrutement soient nommés par le Comité des nominations et des promotions ou soient lauréats d'un concours national (AP2000/5/1/10).

69. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'il ne recrutait plus de fonctionnaires chargés du recrutement à titre temporaire. Les quatre fonctionnaires engagés en 2001 étaient lauréats de concours nationaux ou avaient été nommés par le Comité.*

Recommandation 11

70. Pour que le processus de recrutement soit plus cohérent et plus transparent, le Service de la gestion du personnel devrait élaborer une marche à suivre complète ou un manuel décrivant en détail les procédures à suivre pour le recrutement du personnel des missions (AP500/5/1/11).

71. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation.*

Recommandation 12

72. Le Service de la gestion du personnel devrait, en consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, arrêter des normes par rapport auxquelles évaluer l'efficacité de ses activités de recrutement (AP2000/5/1/12).

73. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation et indiqué que le rapport établi par des consultants externes à partir de « l'examen complet » des opérations de maintien de la paix serait utilisé pour définir de telles normes.*

Recommandation 13

74. Pour veiller à ce que le processus de recrutement s'opère en bonne et due forme, le Service de la gestion du personnel devrait séparer les responsabilités des divers départements, bureaux et fonctionnaires qui y participent. Il devrait notamment laisser aux missions le soin de prendre toutes les décisions relatives à la sélection des candidats, comme le veut la réforme de la gestion des ressources humaines de l'Organisation (AP2000/5/1/13).

75. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation et indiqué que l'application de la recommandation du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies tendant à ce que l'équipe dirigeante soit mise en place le plus tôt possible permettrait d'associer les nouvelles missions à la sélection du personnel bien avant dans le processus, sans pour cela que le déploiement soit considérablement retardé.*

Recommandation 14

76. Le Service de la gestion du personnel devrait veiller à ce que la documentation figurant dans les dossiers individuels des personnes recrutées pour les missions soit complète et à jour. La marche à

suivre ou le manuel de recrutement qui doit être élaboré devrait faire état de cet impératif (AP2000/5/1/14).

77. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation.*

Recommandation 15

78. **En vue de remédier aux conséquences négatives de taux élevés de roulement du personnel sur le fonctionnement des missions, le Service de la gestion du personnel devrait adopter des procédures pour que les membres du personnel soient interviewés à leur départ. Les résultats de ces entrevues devraient être analysés et utilisés pour réduire le roulement du personnel (AP2000/5/1/15).**

79. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation.*

Recommandation 16

80. **Pour veiller à ce que l'autorité en matière de recrutement déléguée aux missions soit exercée de façon correcte et transparente, le Département des opérations de maintien de la paix devrait déployer des spécialistes des ressources humaines dûment qualifiés dans les missions concernées et donner la formation nécessaire au personnel en place dans les missions avant que cette autorité ne soit déléguée (AP2000/5/1/16).**

81. *Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit à cette recommandation.*

Le Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Dileep Nair

Notes

¹ A/55/305-S/2000/809.

² A/49/959, par. 48 o).

³ A/55/507/Add.1.

⁴ A/49/959, par. 39.

⁵ A/49/904, A/50/897, A/51/906 et A/52/892.

⁶ Il s'agissait de la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO), de la MONUC, de la MINUSIL, de la Mission d'observation des Nations Unies pour l'Iraq et le Koweït (MONUIK), de la MINUEE, de la Mission

des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine (MINUBH), de la MINUK, du Bureau du Coordonnateur des opérations humanitaires des Nations Unies en Iraq, de la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG) et de l'ATNUSO.