



Assemblée générale

Distr. générale
15 juillet 2004
Français
Original: anglais

Cinquante-neuvième session

Points 121 et 126 de la liste préliminaire*

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

Audit de suivi des politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix au recrutement du personnel civil international des missions

Note du Secrétaire général

1. En application des résolutions 48/218 B, 54/244 et 57/322 de l'Assemblée générale, en date des 29 juillet 1994, 23 décembre 1999 et 18 juin 2003, respectivement, le Secrétaire général a l'honneur de porter à l'attention de l'Assemblée générale le rapport ci-joint, que lui a fait tenir le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne, et qui traite de l'audit de suivi des politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix au recrutement du personnel civil international des missions.

2. Le Secrétaire général a pris bonne note des conclusions du rapport et accepte les recommandations y figurant, qui sont de nature à favoriser le succès de la stratégie de gestion des ressources humaines définie pour les opérations de maintien de la paix.

* A/59/50 et Corr.1.



Audit de suivi des politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix au recrutement du personnel civil international des missions

Résumé

En application de la résolution 57/322 de l'Assemblée générale, en date du 18 juin 2003, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé à un audit de suivi des politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix au recrutement du personnel civil international des missions. L'audit a porté principalement sur l'application des recommandations formulées par le BSCI dans son rapport d'audit de juillet 2001 (A/56/202) et sur l'évaluation des progrès accomplis par le Service de la gestion du personnel du Département dans la mise en œuvre des améliorations des procédures de recrutement prévues dans le cadre du programme de restructuration du Département arrêté sur la base des recommandations figurant dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809).

Le BSCI a constaté que le Bureau de la gestion des ressources humaines, bien qu'ayant reçu une allocation de crédits à cette fin, n'avait pas exercé un contrôle rigoureux sur la manière dont le Département recrute le personnel des missions en vertu des pouvoirs qui lui ont été délégués. Le système Galaxy n'a pas permis, comme on l'escomptait, d'exercer un contrôle continu des opérations de recrutement du Service de la gestion du personnel, parce que le système n'est pas utilisé pour le recrutement du personnel civil international des missions. Le BSCI a aussi relevé, pour certaines missions, des cas de conversion de postes d'agent du Service mobile en postes d'administrateur, contrevenant aux règles régissant l'accès à la catégorie des administrateurs. Le BSCI a par ailleurs constaté que le Bureau de la gestion des ressources humaines n'avait pas statué sur la pratique qui consiste, pour le Département, à « promouvoir » certains fonctionnaires en traitant isolément chacune de leurs nominations à des missions successives, tout en traitant les nominations des autres fonctionnaires se trouvant dans la même situation comme des « réaffectations » ne donnant pas lieu à la révision de leur classe ou de leur niveau de rémunération. Le BSCI considère que le Bureau de la gestion des ressources humaines se doit de renforcer considérablement le contrôle qu'il exerce sur les opérations de recrutement effectuées par délégation, ce qui implique qu'il les suive de plus près et qu'il donne les directives voulues au Département des opérations de maintien de la paix.

Bien que le Département des opérations de maintien de la paix ait mis en place les éléments principaux de sa stratégie de recrutement du personnel des missions, il lui reste encore beaucoup à faire pour améliorer la planification des ressources humaines, rationaliser le recrutement, améliorer le mode de sélection des candidats inclus dans ses listes d'aptitude, diversifier les sources de recrutement et opérer les délégations de pouvoirs voulues au profit des missions. Le Département a pris du retard dans nombre de ces domaines. Par exemple, les plans de succession, qui auraient dû être prêts en septembre 2001, ne le seront, selon les prévisions actuelles,

qu'à la fin de 2004. Le Service de la gestion du personnel n'a pas encore établi un fichier de candidatures accessible en ligne sur l'intranet et l'Internet, grâce auquel les missions pourraient sélectionner les candidats répondant à leurs besoins. Le tri de quelque 120 000 dossiers de candidature reçus à la suite des appels de candidatures lancés par le Département grâce au système Galaxy est toujours en souffrance; le recueil des procédures de recrutement est toujours provisoire; enfin, le Département des opérations de maintien de la paix n'a pas encore pris de mesures concrètes pour étendre aux autres missions les délégations de pouvoirs de recrutement accordées à deux missions en 2000.

Les effectifs du Service de la gestion du personnel, notamment pour l'accomplissement des fonctions autres que celles touchant le recrutement du personnel des missions, ont été notablement renforcés, passant de 71 postes en juin 2000 à 115 postes en janvier 2002. Le principal argument avancé pour justifier ce renforcement était qu'il fallait donner au Service les moyens d'appliquer les recommandations du Groupe d'étude des opérations de paix des Nations Unies. Le BSCI estime que le Département des opérations de maintien de la paix devrait fixer un calendrier réaliste d'achèvement des tâches confiées au Service de la gestion du personnel et placer les cadres du Service dans l'obligation de le respecter. Les gains d'efficacité attendus de la mise en service de nouveaux systèmes informatiques et de la délégation de pouvoirs de recrutement aux missions devraient permettre de revoir les effectifs du Service en fonction d'une évaluation rigoureuse de sa charge de travail.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–5	4
II. Contrôle exercé par le Bureau de la gestion des ressources humaines	6–10	5
III. Stratégie de recrutement du personnel civil	11–21	6
A. Éléments de la stratégie de recrutement	11	6
B. Préplanification	12–14	7
C. Rationalisation du recrutement	15–19	8
D. Diversification des sources de recrutement	20	10
E. Déploiement rapide	21	10
IV. Gestion de la fonction de recrutement	22–28	11
A. Établissement de normes et évaluation des résultats	22	11
B. Utilisation de l'informatique et de la télématique	23–26	11
C. Dotation en personnel	27–28	12
V. Recommandations	29–46	13

I. Introduction

1. Le Service de la gestion du personnel, qui relève de la Division de l'appui administratif du Département des opérations de maintien de la paix (« Le Département ») est chargé du recrutement du personnel civil international pour toutes les missions. Toutefois, en 2000, le Département a décidé de déléguer des pouvoirs de recrutement à la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) et à l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO), à laquelle a succédé la Mission d'appui des Nations Unies au Timor oriental (MANUTO).

2. En application de la résolution 57/322 de l'Assemblée générale, en date du 18 juin 2003, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé à un audit de suivi des politiques et procédures appliquées par le Département au recrutement du personnel civil international des missions. L'audit, réalisé de novembre 2003 à février 2004, a porté principalement sur : a) l'application des recommandations formulées par le BSCI dans son rapport d'audit du 20 juillet 2001 (A/56/202); et b) l'évaluation des progrès accomplis par le Service de la gestion du personnel dans la mise en œuvre du programme de restructuration établi selon les recommandations figurant dans le rapport du Groupe d'étude des opérations de paix des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809).

3. De l'avis du Secrétaire général (voir document A/55/977), les activités du Département en matière de gestion des ressources humaines étaient un domaine clef dont devait dépendre pour une grande part le succès des réformes qu'il avait entreprises. Le programme de restructuration du Département prévoyait des initiatives visant à :

- a) Rendre la gestion des ressources humaines plus efficace grâce à la définition d'une stratégie d'affectation et de recrutement;
- b) Assurer le fonctionnement efficace du système de déploiement rapide du personnel civil;
- c) Réviser les conditions d'emploi du personnel des missions;
- d) Renforcer les activités de formation et d'organisation des carrières;
- e) Déléguer davantage de pouvoirs aux missions.

4. Le Secrétaire général considérait que deux fonctions essentielles requéraient du personnel supplémentaire : a) la formation et b) la planification des ressources humaines, pour laquelle une nouvelle unité administrative devait être créée. Cette dernière devait établir des plans de succession, tenir à jour la liste des qualifications requises pour les différents postes, gérer et tenir à jour un fichier de candidats préapprouvés, ainsi qu'un fichier de candidats disponibles, pour la phase de démarrage des missions et un fichier de réserve. Le Secrétaire général estimait aussi qu'il y avait lieu d'améliorer la planification et la coordination des systèmes informatiques afin de faciliter l'établissement et la gestion de fichiers de candidature accessibles en ligne et des bases de données de planification.

5. L'audit qui fait l'objet du présent rapport a porté avant tout sur les aspects de la réforme du Département qui touchent le recrutement. Le BSCI a examiné les politiques et pratiques suivies en la matière par le Service de la gestion du personnel, observé le fonctionnement du Service et étudié la documentation

pertinente; il s'est entretenu avec des responsables du Département et du Bureau de la gestion des ressources humaines. Une version préliminaire du présent rapport a été communiquée au Département et au Bureau de la gestion des ressources humaines. Les passages en italiques du rapport résument leurs observations.

II. Contrôle exercé par le Bureau de la gestion des ressources humaines

6. Dans son rapport de juillet 2001 (A/56/202), le BSCI avait souligné qu'il importait que le Bureau de la gestion des ressources humaines exerce un contrôle efficace sur les opérations de recrutement que le Service de la gestion du personnel effectue par délégation, eu égard en particulier aux recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies visant l'extension de la délégation de pouvoirs de recrutement aux missions. Le BSCI recommandait dans son rapport que ce contrôle revête la forme de vérifications périodiques des opérations de recrutement menées à terme par le Service de la gestion du personnel et par les missions qui procèdent déjà à des recrutements par délégation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines avait accepté cette recommandation et proposé que les dépenses que nécessiterait le renforcement du contrôle soient imputées au compte d'appui pour les opérations de maintien de la paix. Le Bureau avait aussi indiqué que le système Galaxy qui, en 2001, était en cours d'élaboration, permettrait d'exercer un contrôle continu.

7. En octobre 2001, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a approuvé les postes supplémentaires demandés par le Bureau (1 poste P-5, 1 poste P-4 et 1 poste d'agent des services généraux) pour renforcer ses moyens de contrôle (voir A/56/478). Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'est doté d'une section de la planification, du contrôle et des rapports, dont des fonctionnaires se rendent périodiquement sur le terrain pour des visites de contrôle. Ces visites donnent lieu à l'établissement de rapports qui, généralement, portent sur tous les aspects de la gestion du personnel des missions et contiennent des informations sur l'appréciation portée par les missions sur la qualité de l'appui que leur fournit le Service de la gestion du personnel. Bien que ces rapports signalent souvent des questions touchant le personnel civil international qu'il appartient au Siège de régler, les visites ne permettent pas un contrôle efficace des opérations de recrutement qui relèvent du Service de la gestion du personnel. Aucun rapport de contrôle traitant des activités exercées par le Service au Siège n'a encore été publié. Ainsi, les insuffisances en matière de contrôle que le BSCI avait relevées dans son rapport précédent subsistent. Le BSCI a été informé que le plan de travail de la section de la planification, du contrôle et des rapports pour 2004 prévoyait qu'elle procède à un contrôle des activités du Service de la gestion du personnel.

8. Contrairement à ce qu'avait prévu le Bureau de la gestion des ressources humaines, le système Galaxy n'a pas permis d'exercer un contrôle continu sur le recrutement du personnel international des missions. En effet, le système est utilisé pour pourvoir les postes vacants des diverses unités du Secrétariat, mais pas pour le recrutement du personnel des missions. Le Bureau de la gestion des ressources humaines ne dispose donc pas de moyens informatiques pour contrôler les opérations de recrutement du Service de la gestion du personnel. Le BSCI considère que c'est là une lacune grave à laquelle il importe de remédier afin qu'il soit

possible de vérifier que les opérations de recrutement effectuées par délégation sont conformes à la politique de gestion des ressources humaines adoptée par l'Organisation.

9. Le BSCI a relevé des cas de conversion irrégulière de postes d'agent du Service mobile de la classe FS-5 ou de classes inférieures en postes d'administrateur. Un cas de ce genre lui ayant été soumis en novembre 2003, le Bureau de la gestion des ressources humaines s'en est ému, notant que la pratique dont il procédait était contraire aux règles régissant le passage à la catégorie des administrateurs¹. Si le Bureau avait exercé un contrôle plus efficace, ces cas auraient été repérés plus tôt. Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'en février 2004, le Bureau de la gestion des ressources humaines lui avait adressé des directives écrites précisant que seuls les agents des classes FS-6 et FS-7 pouvaient faire acte de candidature à des postes des classes P-3 et P-4, respectivement. Si la candidature d'un agent de la classe FS-5 était retenue pour un poste P-3, l'intéressé devrait d'abord être promu à la classe FS-6 et exercer à cette classe les fonctions du poste P-3, au lieu de passer immédiatement dans la catégorie des administrateurs.

10. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait aussi émettre des directives claires pour mettre un frein à la pratique qui consiste, pour le Service de la gestion du personnel, à traiter dans certains cas chacune des nominations successive à des postes de mission comme un nouvel engagement. Un fonctionnaire qui, au terme d'une période de service accomplie auprès d'une mission est rengagé pour une autre, le Service détermine le niveau de rémunération et la classe de l'intéressé sans tenir compte du niveau du poste qu'il occupait précédemment. Cette pratique a un caractère arbitraire et manque de transparence. Alors que certains fonctionnaires sont simplement « réaffectés », sans réexamen de leur niveau de rémunération ou de leur classe, d'autres sont « promus » lorsqu'ils passent d'une mission à une autre parce qu'ils sont traités comme de nouvelles recrues. Le BSCI note que le Bureau de la gestion des ressources humaines a admis la nécessité d'examiner cette pratique dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines du Département. De l'avis du BSCI, il importe que le Bureau renforce considérablement le contrôle qu'il exerce sur les opérations de recrutement effectuées par délégation, en procédant à des vérifications plus approfondies et en donnant les directives voulues au Département (voir recommandations 1 et 2).

III. Stratégie de recrutement du personnel civil

A. Éléments de la stratégie de recrutement

11. La Section de la planification et de la mise en valeur des ressources humaines, qui relève du Service de la gestion du personnel, est chargée de l'élaboration d'une stratégie de recrutement, de la planification à long terme des ressources humaines et de l'organisation des carrières. L'élaboration d'une stratégie de recrutement

¹ Actuellement, seuls les agents du Service mobile des classes FS-6 et FS-7 peuvent se porter candidats, respectivement, à des postes de la classe P-3 ou de la classe P-4, à condition de compter au moins deux ans d'ancienneté dans leur classe et d'avoir les diplômes ou équivalences requis pour le passage à la catégorie des administrateurs.

implique la définition des principes à suivre, l'évaluation des ressources nécessaires et l'établissement d'un calendrier d'exécution. La stratégie doit viser à mettre en place un système de recrutement transparent et les moyens indispensables de préplanification. Soucieux de remédier aux insuffisances constatées et de préparer l'avenir, de hauts responsables du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de la gestion, de l'Office des Nations Unies à Genève et du Programme des Volontaires des Nations Unies, ainsi que les directeurs de l'administration d'un certain nombre de missions, ont établi en mai 2001 une stratégie de recrutement du personnel civil des missions. Cette stratégie comprend cinq éléments principaux :

- a) Préplanification : élaboration de modules de mission et de matrices de qualifications, mise à jour des profils d'emploi types et élaboration de plans de succession;
- b) Rationalisation du recrutement : utilisation du système Galaxy, établissement de fichiers de candidatures et délégation de pouvoirs aux missions, notamment;
- c) Diversification des sources de recrutement : diffusion d'avis de recrutement et conclusion de mémoranda d'accord avec des organismes et institutions des Nations Unies et avec des États Membres;
- d) Déploiement rapide du personnel : mise en place d'équipes de réserve et d'équipes de démarrage;
- e) Fidélisation du personnel et amélioration de l'organisation des carrières : révision des conditions d'emploi et des arrangements contractuels et mise en œuvre de vastes programmes de perfectionnement.

Sont incluses dans le présent rapport les constatations du BSCI qui se rapportent aux éléments de la stratégie visant spécifiquement le recrutement du personnel civil international des missions.

B. Préplanification

12. Dans son rapport de juillet 2001, le BSCI avait noté que faute de disposer de définitions d'emploi types, le Service de la gestion du personnel ne faisait pas toujours preuve de la rigueur voulue dans ses décisions de recrutement. Le Bureau de la gestion des ressources humaines avait pour sa part indiqué qu'il avait entrepris, en collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix, d'établir des profils d'emplois types pour différents postes de mission. Au cours de l'audit qui fait l'objet du présent rapport, le BSCI a pu constater que le Service de la gestion du personnel avait établi plus de 200 profils d'emploi types, tous approuvés par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

13. L'élaboration de modules de mission, de matrices de qualifications et de plans de succession est une condition nécessaire de la préplanification efficace de la dotation en personnel des missions. Les matrices de qualifications doivent permettre d'affiner la sélection des candidatures figurant dans le fichier de déploiement rapide, qui comprend des listes d'aptitude où sont inscrites des personnes préapprouvées, déjà formées et prêtes à occuper immédiatement des postes de cadre administratif moyen ou supérieur lors du démarrage d'une mission et au stade de la

planification de la succession. Le Service de la gestion du personnel a déjà établi des matrices de qualifications pour les postes des divisions de l'administration des missions de maintien de la paix.

14. L'établissement de plans de succession doit permettre de constituer un vivier de personnel déjà formé, possédant les compétences et les aptitudes requises pour assumer des fonctions de responsabilité à relativement brève échéance. La stratégie de recrutement prévoyait que les plans de succession seraient prêts en septembre 2001; toutefois, cette échéance, déjà reportée de plus de deux ans, risque de l'être d'une année supplémentaire. Le Service de la gestion du personnel a entrepris l'élaboration d'un questionnaire qui doit lui permettre de recenser les qualifications du personnel des missions. Le Service ne compte pas pouvoir achever l'élaboration des plans de succession avant la fin de 2004 car il lui faut au préalable analyser les réponses au questionnaire. Le Département des opérations de maintien de la paix devra suivre ce travail de près afin d'éviter de nouveaux retards et de pouvoir achever la préplanification avant la fin de l'année.

C. Rationalisation du recrutement

1. Fichier de candidatures présélectionnées

15. Dans son rapport de juillet 2001, le BSCI avait recommandé que le Service de la gestion du personnel, avec le concours du Bureau de la gestion des ressources humaines, établisse un fichier de candidatures présélectionnées pour différentes catégories de postes, afin de faciliter le recrutement, selon des modalités transparentes, des meilleurs candidats disponibles. Il avait aussi indiqué que ce fichier devrait être tenu à jour et reconstitué selon les besoins. Le Département des opérations de maintien de la paix avait accepté ces recommandations, considérant que la mise au point d'un tel fichier était indispensable pour conférer au recrutement la transparence voulue et rendre possible l'extension de la délégation de pouvoirs de recrutement aux missions. Le Bureau de la gestion des ressources humaines avait, pour sa part, indiqué que le système Galaxy, qui à l'époque n'était pas encore en service, permettrait de constituer un fichier entièrement nouveau qui ne souffrirait pas des insuffisances du système alors en place. La stratégie de recrutement définie en mai 2001 esquissait les mesures à prendre pour rationaliser le recrutement grâce à l'utilisation du système Galaxy, à l'établissement de fichiers de candidatures présélectionnées et à la délégation de pouvoirs de recrutement aux missions.

16. L'audit de suivi a révélé que l'utilisation du système Galaxy pour l'affichage sur l'Internet d'avis de recrutement et d'appels de candidature avait permis au Service de la gestion du personnel de constituer un vaste fichier de candidats. Toutefois, rien n'a été véritablement fait pour remédier aux insuffisances qui tiennent aux caractéristiques du système Galaxy, principalement l'impossibilité de trier électroniquement les candidatures en fonction de critères fonctionnels précis. Le Service a soumis ces problèmes au Bureau de la gestion des ressources humaines. De l'avis du BSCI, l'existence d'un vivier de candidats plus vaste, mais, pour l'exploitation duquel les outils de tri et de sélection font défaut, ne contribue pas à rendre le recrutement plus concurrentiel et efficace. En fait, l'utilisation du système Galaxy accroît la charge de travail des spécialistes de la gestion des ressources humaines, qui doivent manuellement procéder au rapprochement des qualifications des candidats de celles requises par les postes. Selon le Service de la

gestion du personnel, environ 120 000 dossiers de candidatures reçus grâce au système Galaxy sont en attente de traitement, et le fichier des candidatures déjà traitées n'est utilisé « qu'en réponse à des demandes prioritaires ». Il est certes commode de puiser dans ce fichier pour pourvoir les postes vacants, mais ce mode de sélection, qui ne tient pas compte des 120 000 candidatures en souffrance, n'est pas de nature à accroître la transparence du recrutement et ne garantit nullement que les candidatures retenues sont les meilleures (voir recommandation 3). *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'il avait créé un fichier de candidatures accessible en ligne, qui est un module de système Nucleus (logiciel de gestion des ressources humaines exploitant une banque de données). Le Département, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, étudie les moyens d'intégrer convenablement ce module du système Nucleus au système Galaxy.*

17. Le Service de la gestion du personnel a pris l'habitude d'envoyer aux missions des listes restreintes de candidats parmi lesquels elles peuvent opérer un choix. Cette pratique constitue certes une amélioration par rapport aux méthodes de recrutement en vigueur lors du précédent audit, mais les missions considèrent que ces listes ne leur offrent pas un choix suffisamment large. Le BSCI estime que le seul moyen d'offrir aux missions un choix suffisant est de leur donner accès au fichier des dossiers de candidature reçus grâce au système Galaxy, comme c'est le cas au Siège, où les responsables de programme peuvent consulter les réponses aux avis de vacance de poste diffusés par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Il s'avère donc que le Département des opérations de maintien de la paix n'a pas intégralement appliqué la recommandation du Groupe d'étude des opérations de paix des Nations Unies tendant à ce que les missions puissent sélectionner les candidatures en exploitant un fichier accessible en ligne sur l'Internet et l'intranet.

2. Délégation de pouvoirs de recrutement aux missions

18. La stratégie de recrutement arrêtée en mai 2001 pour les opérations de maintien de la paix prévoyait que, pour rendre le recrutement plus efficace et plus transparent, des pouvoirs de recrutement plus étendus seraient délégués aux missions, selon une formule analogue à celle appliquée à la MINUK et à l'ATNUTO dans le cadre d'un projet pilote. Dans son rapport de juin 2001 sur la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'étude des opérations de paix des Nations Unies (A/55/977, par. 161 et 162), le Secrétaire général avait réaffirmé que l'extension de la délégation aux missions de pouvoirs de recrutement, compte tenu de l'expérience acquise grâce au projet pilote, serait un élément clef de la stratégie du Département des opérations de maintien de la paix. Le Secrétaire général avait aussi indiqué que, s'appuyant sur une première analyse des résultats du projet pilote, le Département et le Bureau de la gestion des ressources humaines étaient parvenus à la conclusion qu'il fallait élaborer un recueil de procédures et des directives générales et mettre en place des moyens de contrôle pour uniformiser les pratiques de recrutement et améliorer la répartition géographique et la répartition par sexe du personnel de missions. Les pouvoirs nécessaires devaient être délégués aux missions une fois élaboré ce recueil de procédures et les directives générales.

19. Toutefois, il n'y a pas eu de nouvelle délégation de pouvoirs de recrutement. En janvier 2003, le Département des opérations de maintien de la paix a inclus parmi les ressources électroniques accessibles grâce au logiciel Lotus Notes un

« Manuel de gestion des ressources humaines » qui s'inspire largement d'un manuel similaire établi par le Bureau de la gestion des ressources humaines et accessible sur l'intranet de l'ONU. Il s'agit là d'une initiative louable, qui offre à toutes les missions un moyen commode de consulter les règles, règlements et dispositions d'application touchant la gestion du personnel. Toutefois, les directives et règles de recrutement élaborées par le Département et incluses dans le Manuel n'ont encore qu'un caractère provisoire. De plus, le Service de la gestion du personnel n'a pas encore établi de directives générales visant à améliorer la répartition géographique et la répartition par sexe du personnel des missions, et n'a pas non plus organisé à l'intention des administrateurs du personnel civil des missions une formation propre à garantir qu'ils exerceront efficacement et en toute responsabilité les pouvoirs qui leur seront délégués. Pour que des pouvoirs de recrutement puissent être utilement délégués aux missions, il importe que ces directives soient établies en même temps que sera mise sur pied une formation à l'intention des administrateurs du personnel civil des missions. De l'avis du BSCI, les progrès de l'action menée pour créer les conditions que requiert la délégation aux missions de pouvoirs de recrutement plus étendus sont modestes, et il reste encore fort à faire. Pour que cet objectif stratégique puisse être atteint, il importe que le Service de la gestion du personnel définisse des étapes et fixe un calendrier indiquant dans quel ordre les différentes missions se verront déléguer des pouvoirs de recrutement (voir recommandation 4).

D. Diversification des sources de recrutement

20. La stratégie de recrutement, en vue de diversifier les sources de recrutement, prévoyait la conclusion d'accords officialisant la coopération avec les organismes des Nations Unies et avec les États Membres. Un mémorandum d'accord global devait être conclu le 31 août 2001 au plus tard avec le Programme des Volontaires des Nations Unies, mais il ne l'a en fait été qu'en janvier 2004. Le BSCI a noté qu'en septembre 2002, le Département des opérations de maintien de la paix et le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme avaient conclu un mémorandum d'accord visant à renforcer et développer leur coopération. Les deux parties ont convenu de se concerter au stade de la planification des opérations de maintien de la paix, et le Haut Commissariat s'est engagé à se faire représenter dans les cellules de mission intégrées. Cet accord devrait faciliter, à l'avenir, l'affectation aux missions de spécialistes des droits de l'homme. Pour ce qui est des accords envisagés avec les États Membres, le Contrôleur de l'ONU a approuvé en mars 2003 le texte d'un projet de mémorandum d'accord type qui, toutefois, n'a pas encore été distribué aux États Membres. Le BSCI estime qu'un travail considérable reste à faire avant que puissent être mis en place des arrangements permanents pour l'affectation aux missions de spécialistes civils (voir recommandation 5). *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'en vue de faciliter la constitution d'une réserve de personnel civil, il avait l'intention de solliciter bientôt le concours des États Membres, en les invitant à signer un mémorandum d'accord type.*

E. Déploiement rapide

21. La stratégie de recrutement prévoyait l'élaboration de plans de déploiement rapide de personnel présélectionné et préapprouvé, plans qui devaient comprendre

essentiellement la mise en place d'équipes préconstituées pour la phase exploratoire des missions, la constitution d'équipes de démarrage pour la phase suivante et la mise en place de réserves pour le déploiement de personnel à plus long terme. Trois équipes déployables rapidement et trois équipes de démarrage devaient être constituées. Le Service de la gestion du personnel a créé un fichier de déploiement rapide comprenant trois équipes de 120 fonctionnaires qui peuvent être affectés immédiatement à une nouvelle mission pour une période d'une durée maximum de 90 jours. Cette phase initiale de 90 jours sera mise à profit pour recruter et déployer le personnel stable de la mission. Toutefois, en examinant le fichier de déploiement rapide, le BSCI a constaté que la disponibilité de nombreux fonctionnaires dont le nom y figure était indiquée comme « douteuse », et il ne lui semble pas utile de conserver dans le fichier les noms de ces fonctionnaires. Le BSCI considère que tous les fonctionnaires dont le nom figure dans le fichier doivent pouvoir être déployés rapidement en cas de besoin. Le Service de la gestion du personnel devrait revoir et mettre à jour régulièrement le fichier, afin d'en éliminer les noms de fonctionnaires indisponibles et de les remplacer éventuellement par ceux de fonctionnaires pouvant être déployés rapidement (voir recommandation 6).

IV. Gestion de la fonction de recrutement

A. Établissement de normes et évaluation des résultats

22. Dans son rapport de juillet 2001, le BSCI avait recommandé que le Service de la gestion du personnel, avec le concours du Bureau de la gestion des ressources humaines, établisse des normes qui permettraient d'évaluer l'efficacité du recrutement du personnel civil des missions. Le Département des opérations de maintien de la paix n'a pas encore intégralement appliqué cette recommandation. Il a établi une norme fixant le délai dans lequel un poste de mission vacant doit être pourvu mais, au moment où l'audit a été réalisé, il prévoyait de n'achever qu'en juin 2004 les activités connexes, notamment celles visant à développer l'utilisation du système Galaxy pour le recrutement du personnel des missions. Il ne sera possible d'évaluer utilement l'efficacité du recrutement du personnel civil international des missions que lorsque ces activités auront abouti.

B. Utilisation de l'informatique et de la télématique

23. Le Groupe de la gestion de l'information, qui relève du Service de la gestion du personnel, coordonne les activités visant à répondre aux besoins du Service en matière d'informatique et de télématique. Le Groupe définit et s'attache à améliorer les spécifications des interfaces avec le fichier de candidatures accessible sur l'Internet et l'intranet, le système Galaxy, le Système intégré de gestion (SIG), le système de gestion du personnel des missions et d'autres systèmes informatiques utilisés pour des échanges d'informations et pour le contrôle des opérations que les missions effectuent par délégation.

24. Le Groupe a constitué une banque de données, maintenant connue sous le nom de système Nucleus, regroupant des données tirées du SIG, du système de gestion du personnel des missions et de la base de données sur le personnel des missions que le Service utilisait précédemment. Ce regroupement des données sur le personnel

facilite d'une manière générale l'accomplissement des formalités administratives concernant le personnel international des missions. Toutefois, le BSCI trouve préoccupant que les protocoles de sécurité du SIG n'aient pas été transposés dans le système Nucleus.

25. Par exemple, lorsqu'ils utilisent le SIG, les administrateurs du personnel du Service de la gestion du personnel ont accès aux données concernant tous les fonctionnaires du Secrétariat, et pas seulement à celles se rapportant aux fonctionnaires affectés à des opérations de maintien de la paix au Siège et sur le terrain. Le BSCI a été informé que cette absence de restriction d'accès avait pour but d'accélérer le traitement des demandes de prolongation d'engagements de durée déterminée dans le cas des fonctionnaires du Siège affectés à des missions. Un usager raccordé au système Nucleus peut consulter les dossiers de gestion des ressources humaines concernant n'importe quel fonctionnaire du Secrétariat, qu'il soit ou non affecté à une opération de maintien de la paix. Étant donné que le Département a l'intention de rendre le système Nucleus accessible aux administrateurs du personnel civil des missions dans le cadre de la délégation progressive des pouvoirs de recrutement, les protocoles de sécurité que comporte le SIG deviendront inopérants s'ils ne sont pas transposés dans le système Nucleus pour bloquer l'accès des usagers des missions aux données qui ne les concernent pas. Le BSCI estime que le Service de la gestion du personnel devrait s'occuper immédiatement de régler la question des droits d'accès au système Nucleus de manière à ne pas compromettre l'efficacité des protocoles de sécurité du SIG. Il importe aussi que le Service veille à l'avenir à ce que tout nouveau système exploitant des données extraites d'autres systèmes reprenne systématiquement les restrictions d'accès des systèmes sources (voir recommandation 7). *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'il allait instituer une hiérarchie de droits d'accès aux données de gestion du personnel analogue à celle en vigueur pour le SIG afin que les usagers des missions ne puissent consulter, avec le système Nucleus, que les données concernant le personnel de leur mission. Le module qui rendra possible ces restrictions est actuellement à l'essai, et sa mise en service dans les missions est prévue pour juin 2005.*

26. Dans le cadre du système Nucleus, le Groupe de la gestion de l'information a construit des modules de gestion des fichiers de candidatures et de contrôle des vacances de poste. Le module de contrôle des vacances de poste a été intégré au système Galaxy. L'utilisation de toutes les possibilités offertes par les deux systèmes contribuerait à rendre le recrutement plus efficace. Ce gain d'efficacité et l'extension de la délégation de pouvoirs au profit des missions devraient permettre de revoir la structure des effectifs du Service de la gestion du personnel et de la reconfigurer sur la base d'une analyse de la charge de travail.

C. Dotation en personnel

27. L'audit de 2001 avait révélé que le Service de la gestion du personnel attribuait nombre des difficultés signalées au manque de personnel, alors pourtant qu'il avait obtenu à cet égard tous les moyens qu'il avait demandés durant la période 1995-2000. Le 1^{er} janvier 2002, l'effectif total du Service, qui était de 71 postes en juin 2000, a été porté à 115 postes, afin de lui donner les moyens de mettre en œuvre les recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies,

renforcement qui d'ailleurs n'a pas porté seulement sur la fonction de recrutement du personnel des missions (voir tableau ci-après).

Évolution des effectifs du Service de la gestion du personnel de 1995 à 2002

<i>Année</i>	<i>Postes d'administrateur</i>	<i>Postes d'agent des services généraux</i>	Total
1995/96	17	45	62
1996/97	20	45	65
1997/98	20	45	65
1998/99	17	45	62
1999/00	23	48	71
2000/01	30	56	86
2001/02	46	69	115

28. Bien que l'effectif du Service ait été renforcé durant la période 2000-2002, un travail considérable reste à faire pour améliorer la planification des ressources humaines, rationaliser le recrutement, trier les candidatures en vue de leur inclusion dans le fichier accessible en ligne sur l'Internet et l'intranet, diversifier les sources de recrutement et étendre la délégation de pouvoirs au profit des missions. De l'avis du BSCI, il importe que le Département des opérations de maintien de la paix établisse un calendrier réaliste d'achèvement de ces différentes tâches, et tienne les cadres du Service dont relèvent ces tâches responsables de son respect. Les gains d'efficacité résultant de la mise en service de nouveaux systèmes informatiques et de la délégation aux missions de pouvoirs de recrutement devraient permettre de reconfigurer les effectifs du Service sur la base de statistiques fiables de sa charge de travail (voir recommandation 8).

V. Recommandations²

29. Les recommandations formulées par le BSCI à l'issue de l'audit de suivi des politiques et procédures appliquées par le Département des opérations de maintien de la paix au recrutement du personnel civil international des missions figurent ci-après. Chaque recommandation est suivie d'un résumé des observations reçues du Département des opérations de maintien de la paix et du Bureau de la gestion des ressources humaines, ainsi que d'indications sur sa mise en œuvre.

Recommandation 1

30. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait renforcer le contrôle qu'il exerce sur les opérations de recrutement effectuées par le Service de la gestion du personnel du Département des opérations de maintien de la paix afin de veiller à

² Les codes indiqués entre parenthèses sont ceux utilisés par le BSCI pour le suivi de ses recommandations.

ce que les pouvoirs de recrutement que le Service exerce par délégation le soient conformément à la politique de l'Organisation en matière de gestion des ressources humaines (AP2003/600/03/1).

31. *Le Bureau de la gestion des ressources humaines a accepté cette recommandation et indiqué que plusieurs mesures avaient été prises ou étaient envisagées pour renforcer les contrôles. Ces mesures comprennent :* a) l'organisation de réunions hebdomadaires avec des fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix, permettant au Bureau de donner des avis et d'aider à régler des problèmes précis de recrutement; b) contrôle sur place des activités du Service de la gestion du personnel; c) mise à la disposition du Service d'outils d'autocontrôle permettant de repérer et de rectifier les pratiques qui s'écartent de la politique et des procédures en vigueur; d) création d'un site Web de planification, contrôle et notification pour le suivi en ligne des vacances de poste dans les missions; e) organisation de stages de perfectionnement pour les spécialistes du recrutement du Département des opérations de maintien de la paix. La recommandation 1 restera classée comme active dans la base de données du BSCI tant qu'elle n'aura pas été intégralement appliquée par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

Recommandation 2

32. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait : a) veiller à ce que le Service de la gestion du personnel du Département des opérations de maintien de la paix respecte strictement les directives régissant la conversion de postes d'agent du Service mobile en postes d'administrateur; et b) examiner la pratique qui, pour le Département des opérations de maintien de la paix, consiste à traiter isolément les unes des autres les nominations successives à des postes de mission, et porter à l'attention du Département les principes qu'il doit respecter pour aligner ses pratiques de recrutement sur la politique de l'Organisation en la matière (AP2003/600/03/2).

33. *Le Bureau de la gestion des ressources humaines a accepté cette recommandation et indiqué que des directives provisoires sur la conversion de postes d'agent du Service mobile en postes d'administrateur avaient été promulguées en mars 2004. Au sujet du traitement des nominations successives à des postes de mission, le Bureau a indiqué que les pratiques du Département des opérations de maintien de la paix en la matière avaient été examinées avec celui-ci et qu'une directive sur la question était en préparation. La recommandation 2 restera classée comme active dans la base de données du BSCI jusqu'à la promulgation de la directive sur les nominations successives à des poste de mission.*

Recommandation 3

34. Le Département des opérations de maintien de la paix, en concertation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, devrait régler les problèmes liés à l'utilisation du système Galaxy, par exemple l'impossibilité de trier les candidatures en fonction de critères précis, afin que les missions : a) aient accès à toutes les informations concernant les candidats à des postes de mission; et b) soient dotées

des moyens d'utiliser le système Galaxy pour l'accomplissement des formalités de recrutement (AP2003/600/03/3).

35. *Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté cette recommandation et indiqué qu'après concertation avec les concepteurs du système Galaxy, au Bureau de la gestion des ressources humaines, le système avait été pourvu de nouvelles fonctions qui faciliteront le recrutement du personnel des missions. En mars 2004, un nouveau modèle de flux de travaux a été indiqué au système Galaxy, qui permettra d'utiliser celui-ci pour l'affichage systématique des avis de vacance de poste de mission. Le Département des opérations de maintien de la paix, une fois que son personnel aura été initié à l'affichage des avis de vacance de poste et à l'utilisation des outils électroniques de recherche, cessera d'afficher les avis de vacance concernant les missions sur son propre site Web et les diffusera grâce au système Galaxy, ce qui devrait contribuer, à partir du début de 2005, à rationaliser le recrutement du personnel des missions. La recommandation 3 restera classée comme active dans la base de données du BSCI tant que les missions n'auront pas accès au système Galaxy pour l'accomplissement des formalités de recrutement.*

Recommandation 4

36. Le Département des opérations de maintien de la paix, en concertation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, devrait élaborer des directives concernant la répartition géographique et la répartition par sexe du personnel des missions afin de permettre à celles-ci d'exercer efficacement et en toute responsabilité les pouvoirs qui leur sont ou seront délégués en matière de recrutement. Le Département devrait aussi définir des objectifs précis et établir un échéancier indiquant dans quel ordre les différentes missions bénéficieront de l'extension de la délégation de pouvoir de recrutement (AP2003/600/03/4).

37. *Le Bureau de la gestion des ressources humaines a indiqué qu'il avait l'intention de doter systématiquement les missions de plans de gestion des ressources humaines, en commençant par les missions bien établies, pour lesquelles de tels plans seront institués à titre expérimental dès 2004. Ces plans de gestion des ressources humaines comporteront trois indicateurs, à savoir le taux de vacance de poste, la répartition géographique du personnel et sa répartition selon le sexe. Le Bureau a indiqué aussi que pour la fixation d'objectifs de répartition géographique équitable et de répartition par sexe, il entendait collaborer étroitement avec le Service de la gestion du personnel et avec les missions concernées, en particulier lorsqu'il s'agirait d'arrêter les modalités d'application.*

38. *Au sujet de la délégation aux missions de pouvoirs de recrutement, le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'il ne prévoyait pas, dans l'immédiat, d'étendre la délégation de pouvoir à d'autres missions, considérant qu'à un moment où les besoins de recrutement des missions étaient en forte augmentation, il lui fallait ne pas perdre de vue les impératifs stratégiques dont doit procéder le recrutement. Il a indiqué aussi que toute extension de la délégation de pouvoir ne pourrait intervenir qu'après promulgation des procédures de recrutement du personnel des missions et formation des administrateurs du personnel des missions à l'application de ces procédures. Une décision à cet égard dépendra aussi des résultats d'une analyse approfondie de l'expérience acquise*

grâce au projet pilote de délégation de pouvoir au profit de l'UNMIK et de l'ATNUTO/MANUTO. La recommandation 4 restera classée comme active dans la base de données du BSCI tant que le Bureau de la gestion des ressources humaines n'aura pas élaboré des directives concernant la répartition géographique équitable et la répartition par sexe du personnel des missions et que le Département des opérations de maintien de la paix n'aura pas défini des objectifs précis et établi un échéancier pour la délégation de pouvoir de recrutement aux missions, prévue dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'étude des opérations de paix des Nations Unies (A/55/977, par. 161 et 162).

Recommandation 5

39. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait, sur la base d'accords avec les États Membres, mettre en place des arrangements permanents pour l'affectation aux missions de spécialistes civils (AP2003/600/03/5).

40. *Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté cette recommandation et a indiqué qu'il comptait que les négociations sur un projet de mémorandum d'accord type avec les États Membres aboutiraient au plus tard en décembre 2004. La recommandation 5 restera classée comme active dans la base de donnée du BSCI jusqu'à la conclusion d'un mémorandum d'accord.*

Recommandation 6

41. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait mettre à jour régulièrement son fichier de déploiement rapide, en en retirant les noms des fonctionnaires qui ne sont plus disponibles et en les remplaçant éventuellement par d'autres candidats (AP2003/600/03/6).

42. *Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté cette recommandation et indiqué que le fichier de déploiement rapide, utilisé pour la première fois pour le déploiement du personnel des missions de maintien de la paix instituées en Côte d'Ivoire et au Libéria, faisait l'objet de remaniements compte tenu de l'expérience ainsi acquise. La version améliorée du fichier devrait être prête avant la fin de 2004. La recommandation 6 restera classée comme active dans la base de données du BSCI jusqu'à l'achèvement de la mise à jour du fichier de déploiement rapide.*

Recommandation 7

43. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait prendre immédiatement des mesures pour instituer une hiérarchie de droits d'accès au système Nucleus compatible avec les protocoles de sécurité du SIG. Le Département devrait aussi veiller à ce que tout système futur exploitant des données extraites d'autres systèmes comporte automatiquement les mêmes restrictions d'accès que les systèmes sources (AP2003/600/03/7).

44. *Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté cette recommandation et indiqué qu'il l'appliquerait au module du système Nucleus qui*

servira à la planification et à la gestion des tableaux d'effectifs et devrait être mis en service le 30 juin 2005. En attendant, l'accès au module « Banque de données » du système Nucleus sera limité aux administrateurs du personnel du Service de la gestion du personnel dont les droits d'accès au SIG leur permettent d'ouvrir les dossiers concernant tous les fonctionnaires du Siège. La recommandation 7 restera classée comme active dans la base de données du BSCI tant que le Département ne l'aura pas appliquée intégralement.

Recommandation 8

45. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait : a) établir un échéancier de réalisation des gains d'efficacité attendus de l'exploitation de nouveaux systèmes informatique et de l'extension de la délégation de pouvoir au profit des missions; et b) revoir les effectifs des unités du Service de la gestion du personnel et déterminer s'il y a lieu de reconfigurer les effectifs du Service sur base de statistiques fiables de sa charge de travail (AP2003/600/03/8).

46. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'il comptait que la mise en service du nouveau modèle de flux de travaux intégré au système Galaxy pour le Service de la gestion du personnel et l'utilisation de la base de données sur les candidatures que comporte le système Nucleus contribueraient à rationaliser le recrutement. Il a indiqué aussi que le Service de la gestion du personnel étudierait attentivement les incidences que les changements consécutifs à ces innovations pourraient avoir sur ses besoins de personnel, compte tenu de l'expansion des opérations de maintien de la paix. Les gains d'efficacité permettront au Service de dégager la capacité dont il a besoin pour mener à bien nombre de tâches qu'il a dû différer.* La recommandation 8 restera classée comme active dans la base de données du BSCI en attendant que le Département des opérations de maintien de la paix produise un plan d'extension de la délégation de pouvoir au profit des missions et des documents indiquant que les effectifs des unités du Service de la gestion du personnel ont été revus en conséquence sur la base de leur charge de travail.

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