



Assemblée générale

Distr. générale
13 août 2004
Français
Original: anglais

Cinquante-neuvième session

Point 116 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines

Réforme de la gestion des ressources humaines

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport est soumis en application des résolutions 57/305 du 15 avril 2003, sur la gestion des ressources humaines, et 57/300 du 20 décembre 2002, intitulée « Renforcer l'Organisation des Nations Unies : un programme pour aller plus loin dans le changement », de l'Assemblée générale.

Depuis que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée son précédent rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/57/293), des progrès considérables ont été réalisés puisque le programme de réforme de la gestion des ressources humaines a été consolidé et étoffé, compte dûment tenu des résolutions et décisions de l'Assemblée.

Celle-ci est invitée à prendre note des résultats obtenus à ce jour et des activités prévues. Des décisions sont attendues sur les points suivants : l'accélération de la sélection du personnel et le développement des possibilités de promotion de la catégorie des services généraux à celle des administrateurs. En outre, des propositions relatives aux arrangements contractuels et à l'amélioration de la représentation des femmes seront soumises à l'Assemblée sous forme d'additif au présent rapport.

* A/59/150.

** Le présent rapport a été soumis avec quatre jours de retard car le Secrétariat a dû procéder à des consultations et à des corrections d'édition tardives.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–6	3
II. Historique et vue d'ensemble	7–20	4
III. Suites prévues	21–145	9
A. Planification des ressources humaines	22–39	10
B. Rationalisation des règles et procédures	40–44	15
C. Recrutement, affectation et promotion	45–70	16
D. Mobilité	71–93	22
E. Compétences et formation continue	94–104	28
F. Suivi du comportement professionnel	105–110	31
G. Organisation des carrières	111–126	33
H. Conditions d'emploi	127–138	36
I. Arrangements contractuels	139–144	39
J. Administration de la justice	145	40
IV. Questions intersectorielles	146–184	40
A. Perspectives de promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs	147–160	41
B. Activités de contrôle	161–171	44
C. Taux élevés de vacance de postes	172–184	47
V. Conclusion et recommandations	185–190	50
Annexe. Recrutement, sélection et nomination du personnel dans les organismes faisant l'objet d'un financement commun		53

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution 57/305 de l'Assemblée générale, en date du 15 avril 2003, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport complet sur les progrès de la réforme de la gestion des ressources humaines à sa cinquante-neuvième session, lorsqu'il disposerait de suffisamment d'informations sur la mise en œuvre par le Secrétariat des initiatives relevant des prérogatives du Secrétaire général ou approuvées par l'Assemblée, et du paragraphe 39 de sa résolution 57/300, en date du 20 décembre, concernant la promotion des agents des services généraux à des postes d'administrateur.

2. Il présente une synthèse des mesures prises comme suite aux rapports du Secrétaire général intitulés « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950) et « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1) et décrit certaines des difficultés rencontrées dans leur application.

3. Afin de rendre plus aisée la poursuite de l'examen des progrès réalisés dans les divers secteurs concernés, il est présenté sous la même forme que les précédents rapports sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/57/293, A/55/253 et Corr.1 et A/53/414) : pour chacun des 10 principaux volets de la réforme sont indiqués des objectifs, des réalisations et des activités futures.

4. En outre, il comprend un chapitre qui répond aux autres demandes spécifiques formulées dans la résolution 57/305 de l'Assemblée générale et au paragraphe 39 de sa résolution 57/300.

5. Il devrait être lu en conjonction avec les rapports suivants, également soumis à l'Assemblée à sa cinquante-neuvième session en application de la résolution 57/305 :

a) Le rapport du Secrétaire général sur les progrès dans le sens d'une représentation géographique plus équitable au Secrétariat de l'Organisation (A/59/264), présenté en application du paragraphe 29 de la section II;

b) Le rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la situation des femmes dans les organismes des Nations Unies (A/59/353), présenté en application du paragraphe 41 de la section II. Des propositions visant à améliorer la représentation des femmes seront présentées dans l'additif au présent rapport;

c) Le rapport du Secrétaire général sur les mesures visant à prévenir toute discrimination fondée sur la nationalité, la race, le sexe, la religion ou la langue dans l'Organisation (A/59/291), présenté en application du paragraphe 11 de la section II.

6. En outre, l'Assemblée est saisie des rapports du Secrétaire général sur la modification du Règlement du personnel (A/59/213), sur la composition du Secrétariat (A/59/299), sur les consultants et les vacataires (A/59/217) et sur l'emploi de retraités (A/59/222). Le rapport sur le personnel fourni à titre gracieux en 2003 et 2004 sera soumis à l'Assemblée à la reprise de sa cinquante-neuvième session.

II. Historique et vue d'ensemble

7. Dans son rapport de 1997, intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950), le Secrétaire général déclarait que l'objet de la réforme était de maximiser l'efficacité institutionnelle de l'ONU, lui permettant ainsi de mieux s'acquitter des tâches qui lui étaient confiées et, partant, de faire valoir et d'accomplir avec crédibilité la mission plus vaste qui lui incombait en tant qu'agent de changement et de progrès pour les nations et les peuples du monde. Pour remplir cette mission et se donner les moyens de répondre aux enjeux du siècle à venir, l'Organisation est tributaire de la qualité et des compétences de son personnel.

8. En 1998, le Secrétaire général a constitué une équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines, composée de spécialistes appartenant tant au secteur public qu'au secteur privé, qu'il a chargée de le conseiller sur les mesures concrètes à prendre pour amener le renouveau et les changements voulus. Le rapport qu'il a ensuite présenté à l'Assemblée générale (A/53/414) reposait pour une large part sur les recommandations de l'équipe spéciale et décrivait les grands changements d'orientation envisagés et un programme d'action. Il y reconnaissait la nécessité pour l'Organisation d'embrasser une nouvelle culture fondée sur l'autonomie, la responsabilité et l'apprentissage continu, mais aussi d'opérer un changement stratégique qui remette en cause les attitudes et les comportements en matière de gestion des ressources humaines afin que les réformes puissent être appliquées avec succès. Dans les rapports que le Secrétaire général a soumis à l'Assemblée générale à ses cinquante-cinquième et cinquante-septième sessions, il a présenté son programme de gestion des ressources humaines plus en détail.

9. Dans son rapport de 2002 intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1), le Secrétaire général a rappelé son engagement de promouvoir l'excellence au sein du personnel, afin que les fonctionnaires puissent donner le meilleur d'eux-mêmes à l'Organisation et que cette dernière, en retour, puisse offrir à chacun une carrière enrichissante et gratifiante. Les aspirations énoncées dans la Déclaration du Millénaire de l'Organisation ne pourront être satisfaites que si elle est dotée d'un personnel hors pair, à la hauteur des exigences de l'ère nouvelle dans laquelle entre le monde.

10. Le programme de réforme générale de la gestion des ressources humaines en cours d'exécution depuis six ans a pour objet non seulement de doter l'Organisation des ressources humaines nécessaires, mais aussi de la rendre mieux à même d'attirer et de conserver à son service un personnel hautement qualifié. Il s'agit également de la rendre plus productive, plus souple et plus soucieuse des résultats. En instaurant dans ses murs une culture de l'apprentissage continu et en visant les plus hautes normes de performance et de gestion, elle sera mieux armée pour s'acquitter des tâches définies dans la Déclaration du Millénaire.

11. Le programme en question a bénéficié des conseils des États Membres dans le cadre de l'Assemblée générale, de vastes consultations et d'entretiens avec le personnel et l'Administration à tous les niveaux de l'Organisation, ainsi que de l'utilisation de l'informatique. D'importants progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des changements envisagés dans le programme de réforme intégré, qui comporte 10 volets : planification des ressources humaines, rationalisation des règles et des procédures; recrutement, affectations et promotion; mobilité;

compétences et apprentissage continu; suivi du comportement professionnel; organisation des carrières; conditions d'emploi; arrangements contractuels; administration de la justice. Au cours des deux dernières années, les éléments constitutifs de ces divers volets ont été affinés, consolidés et institutionnalisés et des mesures ont été prises en application des décisions énoncées dans le rapport du Secrétaire général sur un programme pour aller plus loin dans le changement qui intéressent le programme de la réforme de la gestion des ressources humaines. Il s'agit de la décision 25 a), relative aux conditions d'emploi offertes au personnel aux lieux d'affectation hors Siège; de la décision 27, relative au renforcement des possibilités offertes aux agents des services généraux; de la décision 33, sur le VIH/sida.

12. Les principales réalisations à ce jour sont les suivantes :

a) **Un système de planification des ressources humaines qui indique à l'Organisation quelle est la composition des effectifs du Secrétariat et des divers départements, ainsi que les tendances observées en la matière.** Les activités de planification des ressources humaines entreprises depuis 1999 à l'échelle des départements ont systématisé les échanges entre le Bureau de la gestion des ressources humaines, les chefs de département et l'encadrement au sujet des principaux éléments de la gestion des ressources humaines. Il est apparu clairement qu'il s'agissait là d'une fonction de gestion essentielle. Au cours de ces échanges, des objectifs biennaux sont fixés en ce qui concerne les aspects essentiels de la gestion des ressources humaines, à savoir la gestion des vacances de poste, la représentation géographique, la représentation équitable des deux sexes et le suivi du comportement professionnel. Le troisième cycle de la planification des ressources humaines est actuellement en cours. La gestion des ressources humaines, ainsi que la gestion des programmes et la gestion financière, sont incluses dans les plans annuels de gestion des programmes que les chefs de départements établissent avec le Secrétaire général, ce qui a pour effet d'amener les dirigeants à prendre toute la mesure de l'autorité qui leur est déléguée et de les rendre davantage comptables et responsables à cet égard;

b) **Rationalisation des politiques et règlements (entamée en 1997) et Manuel de gestion des ressources humaines sous forme électronique (publié en 2001).** Toutes les instructions administratives redondantes ont été recensées, puis regroupées ou éliminées, et le reste de la documentation a été rationalisé. Du fait que le Manuel est accessible en ligne, il est plus facile pour le personnel et l'encadrement de consulter les règles et procédures administratives et de les comprendre. Grâce à des directives et à des outils appropriés, le *Manuel* favorise la cohérence et l'uniformité dans l'application de ces règles et procédures. Il est mis à jour une dizaine de fois par an. La popularité du site Web sur lequel il peut être consulté indique que le *Manuel* est devenu un véritable outil de travail;

c) **Nouveau système de sélection du personnel.** Le nouveau système est entré en vigueur en 2002 et intègre le recrutement, les affectations, la mobilité organisée et les promotions. Il confère la responsabilité de sélectionner le personnel aux chefs de département, qui sont chargés de l'exécution du programme. Grâce à l'appui électronique fourni par le système de recrutement en ligne Galaxy, il a permis d'accélérer la procédure de sélection, qui a gagné en efficacité et en transparence. L'application du système a révélé ses qualités, mais aussi certaines lacunes auxquelles il faudra remédier. Compte tenu de l'expérience acquise et des

commentaires reçus, on s'efforce actuellement d'améliorer les aspects politiques et opérationnels du système de sélection du personnel, y compris Galaxy;

d) **Politique incitant à la mobilité.** Cette politique contribuera à constituer un corps de fonctionnaires internationaux polyvalents, plus souples et plus expérimentés. Elle fait partie intégrante du nouveau système de sélection du personnel. Depuis 2002, la durée d'occupation de tous les postes est limitée. L'application de la politique de mobilité organisée est actuellement en préparation. On tirera parti de l'expérience acquise dans le cadre des programmes de gestion rationnelle, ou sur une base volontaire, des réaffectations;

e) **Définition et consolidation des valeurs fondamentales de l'Organisation, ainsi que des compétences de base et en matière d'encadrement.** L'élaboration d'un modèle de compétences a débuté en 1999, dans le but de promouvoir l'instauration de valeurs et de normes communes dans l'ensemble du Secrétariat. Les valeurs fondamentales et les compétences de base ont été progressivement intégrées à tous les aspects de la gestion des ressources humaines, notamment les profils d'emploi types, le recrutement et la sélection, ainsi que le perfectionnement des fonctionnaires et le suivi du comportement professionnel;

f) **Promotion de l'apprentissage continu et renforcement des compétences de base au sein de l'Organisation.** L'ensemble du personnel a été informé de la politique de l'Organisation en matière de formation et d'apprentissage. Les programmes qui ont pour objet d'actualiser les compétences techniques et de renforcer la capacité de l'encadrement ont été intensifiés. De plus en plus, l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité du travail fourni, à l'échelon individuel mais aussi au niveau des équipes, des services et des départements. Suivant la décision 27 énoncée dans le rapport du Secrétaire général (A/57/387 et Corr.1), un plan visant à multiplier les possibilités offertes aux agents des services généraux a été conçu au moyen de consultations avec le personnel et l'Administration à l'échelle du Secrétariat. Ce plan prévoit, entre autres, d'améliorer le système de recrutement et l'organisation des carrières des agents des services généraux et de multiplier les possibilités de mobilité d'une fonction et d'un département à l'autre, y compris dans les missions, ainsi que les mesures d'incitation à cette fin;

g) **Amélioration du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.** Le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS) a été modifié deux fois depuis son instauration en 1996, à la lumière de l'expérience acquise et des commentaires reçus. Tous les départements du Secrétariat et la plupart des missions de maintien de la paix utilisent maintenant le PAS en ligne (e-PAS) et l'application effective du système a dépassé 80 % en 2003. À l'heure actuelle, plus de 21 000 fonctionnaires l'utilisent. Le PAS établit des liens entre les plans de travail individuels et ceux des divers services et départements et il encourage les commentaires en retour et les échanges entre les fonctionnaires et l'encadrement;

h) **Suivi des ressources humaines.** Cet élément a été renforcé à la suite de l'approbation par l'Assemblée, dans sa résolution 57/305, du plan du Secrétaire général prévoyant un système de suivi global. L'objectif des activités de suivi des ressources humaines est d'obtenir que les normes et spécifications établies soient respectées; que l'autorité déléguée soit exercée de façon appropriée; que la réglementation, les règles, les politiques et les procédures soient appliquées; que les

objectifs en matière de résultats soient atteints; qu'un appui et des conseils soient fournis lorsqu'ils sont requis; que l'on se renseigne sur les pratiques de référence, qu'on en développe l'utilisation et qu'on assure leur promotion. Les visites de suivi sur site ont débuté en 2003. Dix-huit d'entre elles ont été effectuées dans des missions de maintien de la paix et politiques, ainsi que dans des bureaux hors Siège. Les activités de suivi ont commencé au début de 2004 dans les départements et les bureaux de New York;

i) **Attention accrue portée aux problèmes touchant aux moyens de concilier vie professionnelle et vie privée.** La plupart des départements et des bureaux ont adopté des mesures dans le but d'aider les fonctionnaires à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, comme par exemple la flexibilité des heures de travail. Cette initiative a eu des résultats positifs, puisque le moral du personnel s'en est trouvé amélioré et qu'il est désormais plus motivé.

13. La conception et la mise en œuvre des réformes ont présenté des difficultés considérables et, comme tout processus de changement à grande échelle, ces réformes doivent être considérées comme perfectibles. L'un des principaux problèmes qui reste à régler est celui des arrangements contractuels. Ainsi que l'Assemblée générale le lui avait demandé, le Secrétaire général présente ses propositions relatives aux arrangements contractuels dans un additif au présent rapport, afin que l'Assemblée puisse les examiner et prendre une décision à leur égard. L'objectif d'ensemble consiste à adapter les arrangements contractuels de sorte qu'ils répondent mieux aux besoins opérationnels de l'Organisation et d'instaurer une plus grande équité parmi les fonctionnaires. La persistance de disparités entre les conditions d'emploi du personnel du Secrétariat et celles du personnel d'autres organismes de l'ONU qui exerce son activité sur le terrain nécessite également l'attention. Il faut également se préoccuper des possibilités d'avancement limitées qui s'offrent aux agents des services généraux, qui constituent plus de la moitié des ressources humaines de l'Organisation et dont la contribution à l'efficacité de son action est inestimable.

14. Si les résultats mis en évidence plus haut sont en eux-mêmes importants, les changements entraînés par la mise en œuvre des initiatives de réforme le sont tout autant. Le changement peut être comparé à une spirale ascendante faite d'améliorations continues. Il met en jeu de nombreux acteurs et pose de multiples difficultés. Les fonctionnaires concernés connaissent un cycle naturel de périodes d'appréhension, d'apprentissage et d'ajustement. La mise en œuvre des divers aspects de la réforme entreprise évolue à un rythme différent selon qu'il s'agit du personnel ou les dirigeants de l'ONU. À toutes les étapes, cependant, il est essentiel que les groupes et les individus reçoivent un appui de la part des échelons supérieurs et du Bureau de la gestion des ressources humaines. Tout aussi essentielles sont la volonté et la capacité d'évaluer et de modifier, dans la mesure du possible, certaines initiatives à mesure que progresse leur mise en œuvre et à la lumière de l'expérience acquise et des commentaires reçus de la part des fonctionnaires, de l'encadrement et des États Membres.

15. La réforme de la gestion des ressources humaines passe nécessairement par une refonte totale des principes qui la sous-tendent, du comportement des fonctionnaires et des méthodes de travail. Il est parfois difficile de réconcilier le souci de réforme avec les priorités de toutes les parties impliquées, à savoir les fonctionnaires, l'encadrement et les États Membres. Par exemple, les tâches

essentielles que sont le rajeunissement des effectifs du Secrétariat et l'amélioration de la représentation géographique et de l'équilibre hommes-femmes impliquent le recrutement d'un nombre important de candidats externes à tous les niveaux. De même, l'article 4.4 du Statut du personnel exige qu'il soit pleinement tenu compte, pour les nominations aux postes vacants, des personnes qui sont déjà au service de l'Organisation; celle-ci doit aussi répondre aux ambitions de carrière des membres du personnel en place.

16. La réforme de la gestion des ressources humaines se heurte également à un certain nombre de difficultés d'ordre opérationnel. La première est l'absence de ressources spécifiquement destinées à la réforme, en dépit des fonctions étendues qui sont désormais celles du Bureau de la gestion des ressources humaines à cet égard. Une autre difficulté consiste à tenir des consultations avec les représentants du personnel alors que les dispositifs régissant ces consultations ne sont pas pleinement opérationnels. À New York, les consultations avec le Syndicat du personnel ont été suspendues pendant plusieurs mois en 2003, dans l'attente de la tenue d'élections. À l'échelle mondiale, en raison d'un certain nombre de difficultés que le personnel et l'Administration s'efforcent actuellement de régler, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel ne s'est pas réuni en 2003 et ne sera peut-être pas en situation de le faire en 2004.

17. Les événements survenus récemment à l'échelle mondiale ont eu une incidence sur le personnel du Secrétariat, parfois profonde. L'attentat à la bombe perpétré contre le bureau de l'ONU à Bagdad en août 2003 a touché le cœur même de l'Organisation et l'a contrainte à réexaminer la manière dont elle gérait la sécurité et le bien-être de son personnel, puis à prendre des mesures sans précédent pour renforcer ses efforts à cet égard. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a joué un rôle essentiel à la suite de l'attaque et poursuit à ce jour son action, qui consiste à fournir, entre autres, des services médicaux, des conseils, ou encore un appui administratif aux membres du personnel touchés et à leur famille.

18. Il est beaucoup demandé au personnel du Secrétariat : les changements politiques se doublent d'une évolution de son rôle et de ses méthodes de travail. Lentement mais de manière perceptible, les directeurs en sont venus à considérer la gestion du personnel comme une fonction clef. La majorité d'entre eux ont participé à des activités de formation à la gestion, désormais obligatoires, et des efforts en faveur du développement organisationnel sont actuellement déployés dans la plupart des départements. Divers services ont sollicité une aide pour améliorer les résultats du travail de groupe; nombre d'entre eux se portent volontaires pour des projets expérimentaux. Des centaines de responsables se sont proposés pour guider des collègues plus jeunes, et de nombreux autres, à tous les niveaux, ont reçu une formation qui leur permet d'apporter un appui aux fonctionnaires qui traversent une crise personnelle ou se trouvent en situation d'urgence. Ces activités sont la marque de l'évolution des mentalités vis-à-vis des fonctions associées aux ressources humaines. Si la gestion des ressources humaines est généralement perçue comme un service administratif, on inclut désormais dans son champ d'action des partenariats stratégiques ou axés sur le développement. De plus en plus, il est accepté que la gestion des ressources humaines est une responsabilité que tous doivent partager. Les hauts responsables ont administré la preuve de l'intérêt qu'ils portaient à la réforme de la gestion des ressources humaines dans le cadre des débats tenus en 2003 et 2004 par le Conseil de direction, présidé par le Secrétaire général, et par le

Comité directeur pour la réforme et la gestion, présidé par la Vice-Secrétaire générale.

19. Les partenariats stratégiques qui se sont noués entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et divers services au Secrétariat aident ces derniers à s'adapter à l'évolution de l'environnement dans lequel ils travaillent et à celle de leur situation propre. Par exemple, le Département des opérations de maintien de la paix reçoit une aide pour concevoir une stratégie globale de gestion du personnel sur le terrain. Les départements sollicitent et reçoivent des programmes adaptés à leurs besoins propres, qui favorisent le développement organisationnel. L'évolution du statut de diverses entités du système des Nations Unies requiert une attention particulière de la part du Bureau : par exemple, la cessation des activités du Bureau chargé du Programme Iraq; la mise en place en 2003 d'un pôle d'information régional à Bruxelles, qui a remplacé les huit centres situés en Europe; le déclin progressif du volume d'activité de la Commission d'indemnisation des Nations Unies; les préparatifs en vue de l'achèvement des travaux des tribunaux pénaux internationaux pour l'ex-Yougoslavie et le Rwanda. Le Bureau joue un rôle essentiel dans le cadre de l'élaboration de stratégies et de directives avec les bureaux concernés et leur personnel, et il protège les intérêts de l'Organisation tout en s'acquittant des obligations qui sont celles de tout bon employeur.

20. Dans le cadre du processus de réforme, le rôle joué par le Bureau de la gestion des ressources humaines, en tant qu'autorité centrale pour les questions ayant trait aux ressources humaines, revêt désormais divers aspects. De par la nature de ses fonctions, c'est un expert qui conçoit et actualise l'infrastructure nécessaire en élaborant politiques et systèmes, fournit des conseils, assure un suivi et exécute des services administratifs. Il dote l'encadrement et les fonctionnaires des moyens dont ils ont besoin pour s'acquitter au mieux de leurs fonctions. Il prend la défense du personnel en ce qui concerne les conditions d'emploi et la sécurité, s'agissant notamment des problèmes touchant aux moyens de concilier travail et vie privée, du perfectionnement du personnel et des possibilités d'avancement. C'est également un agent de changement, qui présente et diffuse, en consultation avec les organisations du système, des concepts nouveaux et les pratiques de référence en matière de gestion des ressources humaines, et qui agit en complément d'autres initiatives visant à instaurer une culture axée sur l'excellence et un apprentissage continu, prises au Secrétariat.

III. Suites prévues

21. Le programme de gestion des ressources humaines de l'Organisation continuera de faire en sorte que les politiques et pratiques de l'Organisation en la matière soient pleinement conformes aux besoins opérationnels et aux règles internationales de bonne pratique. Si la consolidation et l'institutionnalisation des réformes opérées jusqu'ici se poursuivront, on mettra l'accent dans les années à venir sur l'application de la politique de mobilité organisée et sur l'amélioration du système de sélection du personnel et du suivi du comportement professionnel; on poursuivra le renforcement des moyens d'encadrement et du suivi, en particulier de l'autorité déléguée; le Bureau de la gestion des ressources humaines s'emploiera à mieux répondre aux attentes des usagers et à mieux communiquer avec le personnel; enfin, les outils électroniques existants seront améliorés et de nouveaux outils seront mis en place. La coopération étroite avec d'autres organisations appliquant le

régime commun et avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) se poursuivra, aux fins de la mise au point d'un ensemble plus compétitif de conditions d'emploi. L'Assemblée a indiqué qu'il s'agissait là d'un impératif pour que soient atteints les objectifs de la réforme de la gestion des ressources humaines. Lorsqu'il prendra les dispositions nécessaires à ces divers égards, le Secrétaire général n'oubliera pas que l'Assemblée générale l'a prié de poursuivre ses efforts visant à une responsabilisation accrue dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

A. Planification des ressources humaines

1. Objectifs

22. Mettre en place un système intégré de planification à moyen et à long terme des ressources humaines qui précise les objectifs globaux et autres au niveau de chaque département et bureau.

2. Réalisations à ce jour

23. La planification des ressources humaines, qui a démarré en 1997, a été centrée surtout sur l'analyse des tendances à long terme de quelques caractéristiques démographiques essentielles du personnel du Secrétariat; les résultats ont depuis lors été présentés chaque année à l'Assemblée générale dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat. En 1999, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en place un système de planification des ressources humaines à l'échelon des départements, basé sur un plan biennal qu'il définit avec les chefs de département et leurs directeurs.

24. La fonction de planification sera bientôt élargie pour englober également les programmes auxiliaires préparant le programme obligatoire de gestion rationnelle des réaffectations qui démarrera en mai 2007 (voir plus loin, sect. D, pour des détails). Les activités correspondantes comprennent la constitution de réseaux professionnels et la gestion rationnelle des réaffectations volontaires, qui exigent notamment des données fiables permettant la gestion prévisionnelle et la planification des successions.

a) Planification à l'échelon du département : le point de la situation

25. La planification des ressources humaines commence par des réunions qui, tenues au début de la période biennale, servent à faire le point de la situation et à voir comment les départements ont géré leurs ressources humaines dans huit domaines cruciaux : gestion des vacances de poste, représentation géographique, proportion de femmes, revitalisation de l'Organisation, mobilité, valorisation des ressources humaines, notation du personnel, et relations ente le personnel et l'administration. À partir de là, on élabore pour les deux années suivantes des plans d'action départementaux pour les ressources humaines, assortis de cibles mesurables, qui sont signés par les chefs de département et le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines. Le suivi prend la forme d'examen semestriels, puis d'un examen en fin de parcours, s'ajoutant à l'aide et aux conseils fournis pendant le déroulement du plan. Certains points des plans d'action sont inclus dans le plan de gestion annuel du programme dont les chefs de département conviennent avec le Secrétaire général¹.

26. Deux cycles de planification sont achevés (1999-2000 et 2001-2002); le troisième, qui a commencé en 2003, avec la participation de 26 départements et bureaux, s'achève en décembre 2004. Au cours du deuxième, on a introduit des indicateurs supplémentaires, et mis en place des instruments de suivi. Les cibles fixées dans les plans d'action ont été affinées, de manière que les cibles opérationnelles des départements soient plus en prise sur les objectifs de l'Organisation entière en matière de ressources humaines. À la fin du deuxième cycle de planification (2001-2002), chaque chef de département a reçu une analyse des tendances et une fiche de notes.

27. Vingt-huit cibles avaient été fixées au cours des deuxième et troisième cycles de planification. À la fin du deuxième (décembre 2002), les résultats des départements et bureaux indiquaient que l'un d'entre eux avait atteint 90 % des cibles, quatre entre 80 et 90 %, 11 entre 70 et 80 %, six entre 60 et 70 %, trois entre 50 et 60 %, et un moins de 50 %. Mais dans leur majorité, ils enregistraient des tendances positives dans la poursuite des cibles qui leur avaient été fixées. Les résultats pour 2003 sont prometteurs, sauf en ce qui concerne les vacances de postes financés par des ressources extrabudgétaires, où les tendances semblent négatives.

b) Situation par domaines de gestion

28. Pour la gestion des vacances de poste, la cible était d'obtenir et/ou de maintenir pour l'ensemble des postes un taux de vacance aussi proche de zéro que possible, et qui, pour les postes financés par le budget ordinaire, ne dépasse pas 5 %. À la fin du deuxième cycle de planification (2001-2002), 17 départements et bureaux (65 %) avaient atteint la cible pour l'ensemble des postes, et huit d'entre eux avaient atteint la cible pour la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur. De plus, on constatait une tendance positive à la réduction des vacances dans l'ensemble des postes et dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur dans 20 d'entre eux (77 %). Le taux de vacance de l'ensemble des postes avait reculé à la fin de 2003, n'étant plus que de 6,7 % au lieu de 8 % à la fin de 2002. De même, le taux de vacance pour la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur était en baisse, passant de 11,1 % à la fin de 2002 à 9,3 % à la fin de 2003.

29. Pour les postes financés par des ressources extrabudgétaires, la cible consistait à obtenir ou maintenir pour l'ensemble des postes un taux de vacance aussi proche que possible de zéro, et qui ne dépasse pas 6,5 %. À la fin du deuxième cycle de planification (2001-2002), 11 des 20 départements (55 %) comptant des postes financés par des ressources extrabudgétaires² avaient atteint cette cible pour l'ensemble des postes, et aussi pour la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur. En outre, la tendance était positive dans 14 départements (70 %), et dans 16 d'entre eux (80 %) pour la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur. Le taux de vacance à la fin de 2003, pour l'ensemble des postes financés par des ressources extrabudgétaires, avait augmenté, passant à 23,8 % au lieu de 18,9 % à la fin de 2002. Pour la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, le taux de vacance avait augmenté également, passant à 26,7 % à la fin de 2003 au lieu de 22,2 % à la fin de 2002.

30. Pour la représentation des femmes au sein du personnel, deux cibles avaient été fixées : il s'agissait de préserver ou d'accroître leur nombre en vue de parvenir à

l'équilibre entre les sexes, et de choisir des candidates dans au moins 50 % des décisions de recrutement, compte tenu des critères fixés dans l'Article 101.3 de la Charte des Nations Unies.

31. La représentation des femmes a progressé dans 16 départements (62 %) au cours du deuxième cycle de programmation pour la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, et cinq départements et bureaux (19 %) étaient parvenus à la parité. La situation n'avait pas changé à la fin de 2003. Dans la catégorie des fonctionnaires de classe D et de rang supérieur, 12 départements enregistraient une amélioration (46 %), trois d'entre eux étant parvenus à la parité à la fin du deuxième cycle. La situation n'avait pas changé, là non plus, à la fin de 2003. Vingt départements avaient atteint la deuxième cible, choisissant une candidate dans au moins 50 % des décisions de recrutement (pour l'ensemble du personnel, toutes sources de financements confondues).

32. S'agissant de pourvoir les postes soumis à la répartition géographique, la cible consistait pour chaque département à recruter au moins un candidat ou une candidate provenant d'États Membres sous-représentés, compte tenu des dispositions de l'Article 101.3 de la Charte. Au cours du deuxième cycle (2001-2002), 20 départements y étaient parvenus. De plus, deux candidats recrutés provenaient d'États Membres qui n'avaient pas été représentés³. Pendant la première année du troisième cycle de planification (2003), 16 départements ont recruté au moins un candidat ou une candidate d'États Membres sous-représentés, et deux d'entre eux ont recruté⁴ par le biais des concours nationaux des candidats d'États Membres non représentés.

33. Pour ce qui est de la mobilité, la cible du deuxième cycle de planification (2001-2002) était de maintenir l'indice de mobilité⁵ des départements au-dessus de la moyenne de 10,6 % enregistrée en 2000 au Secrétariat (indice de promotion de 7,5 %, plus indice de mutation de 3,1 %). À la fin du deuxième cycle, 16 départements (62 %) avaient atteint l'indice de mobilité de 10,6 %. Mais pour l'ensemble du Secrétariat, l'indice était descendu à 8,9 % à la fin du deuxième cycle (2001-2002). En 2003, il était passé à 9,3 %.

34. La revitalisation de l'Organisation est mesurée par trois indicateurs : l'âge moyen du personnel, l'âge moyen au recrutement, et le nombre de fonctionnaires ayant une ancienneté de 10 années ou plus dans leur classe. Au cours du deuxième cycle, l'âge moyen et l'âge moyen au recrutement étaient meilleurs que les cibles fixées pour la période. Mais le pourcentage de fonctionnaires ayant une ancienneté de 10 ans ou plus dans leur classe était passé de 21,8 à 28,8 %, avec des pourcentages allant de 5 à 36 % selon les départements. À la fin de 2003, ce pourcentage avait été ramené à 21,1 %.

35. Pour le suivi du comportement professionnel, on a mis en place progressivement dans l'ensemble du Secrétariat le système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS électronique) pendant le cycle 2002/03 du PAS, et tous les départements et bureaux l'ont adopté au cours du cycle 2003/04. Les comités de supervision, les comités mixtes de suivi et les jurys de révision sont opérationnels dans la quasi-totalité des départements et bureaux. La pratique du PAS a augmenté dans l'ensemble du Secrétariat, passant de 68 % au cours du cycle 1999/2000 du PAS à plus de 80 % au cours du cycle 2002/03.

36. Le perfectionnement du personnel est mesuré par le nombre de participants aux activités de perfectionnement, et par l'utilisation des fonds alloués de manière décentralisée aux départements pour la formation. Le nombre des participants est passé de 20 338 en 2000 à 22 287 en 2001, et 22 839 en 2002. L'usage des fonds alloués est passé de 90,5 % à la fin de 2001 à 95,3 % à la fin de 2003. Dix-huit départements avaient utilisé intégralement les fonds qui leur avaient été alloués.

37. Pour ce qui est des relations entre le personnel et l'Administration, la cible était pour les chefs de département de tenir au moins une fois par trimestre une réunion avec l'ensemble du personnel et les représentants du personnel. Au cours du deuxième cycle, des réunions trimestrielles avec les représentants du personnel ont eu lieu dans 17 départements, et avec le personnel dans 18 d'entre eux.

38. Le tableau 1 ci-après présente les résultats des départements dans les domaines de gestion dont il a été question. Il s'agit des résultats à la fin du cycle de planification de 2001-2002 par rapport à la situation au début de ce cycle.

Tableau 1

**Résultats par rapport à un choix de cibles : résultats obtenus
au cours du cycle de planification de 2001-2002**

<i>Cibles</i>	<i>Nombre de départements ayant atteint la cible</i>	<i>Nombre de départements n'ayant pas atteint la cible</i>
Postes vacants (cible : 5 % au maximum)		
Budget ordinaire (ensemble des postes)	17	9
Budget ordinaire (catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur)	9	17
Parité (cible : obtention de la parité à tous les grades)		
Ensemble du personnel (agents des services généraux, administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur)	18	8
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	15	11
Fonctionnaires de classe D et de rang supérieur	8	18
Sélection (cible : 50 % de femmes dans toutes les sélections – recrutements, promotions, et mutations sans changement de classe)	23	3
Répartition géographique		
Recrutement de fonctionnaires provenant d'États Membres sous-représentés ou non représentés (cible : au moins un recrutement de ce type pendant le cycle de planification)	14	12
Recrutement de fonctionnaires provenant d'États Membres surreprésentés (cible : aucun recrutement de ce type pendant le cycle de planification)	9	17
Mobilité		
Promotions (cible : promotion d'au moins 7,5 % du personnel, toutes catégories confondues)	18	8

<i>Cibles</i>	<i>Nombre de départements ayant atteint la cible</i>	<i>Nombre de départements n'ayant pas atteint la cible</i>
Mutations (cible : mutation sans changement de classe entre départements d'au moins 3,1 % du personnel, toutes catégories confondues)	13	13
Mobilité d'ensemble (cible : promotion et transfert sans changement de classe de 10,6 % au moins du personnel, toutes catégories confondues)	17	9

3. Activités futures

39. Les activités futures de planification des ressources humaines porteront sur les domaines suivants :

a) Renforcement des moyens de planification des effectifs (analyse des tendances démographiques à long terme, planification des successions, prévision et modélisation des ressources humaines, par exemple simulations stratégiques d'aide à la décision);

b) Constitution d'une base de données soutenant la mise en place de réseaux professionnels;

c) Achèvement d'un système électronique basé sur le Web permettant d'élaborer, de suivre (suivi électronique et autosurveillance) et de communiquer les plans d'action en matière de ressources humaines, comportant notamment, dans un manuel en ligne, les concepts, les outils, les procédures et les modalités utilisés en planification des ressources humaines;

d) Introduction, pour le quatrième cycle de planification (2005-2006), de nouveaux domaines de gestion des ressources humaines et d'indicateurs nouveaux, comme le renouvellement du personnel, la diversité, et l'absentéisme. Le plan d'action comprendra deux parties : un tronc commun, groupant les domaines de gestion des ressources humaines communs à tous les départements, et une partie modulée en fonction des préoccupations particulières au département en cause;

e) Amélioration des moyens de planification des ressources humaines, passant par la désignation, parmi les responsables des ressources humaines du Secrétariat, d'animateurs qui bénéficieront d'une formation de base à la planification des ressources humaines;

f) En coopération avec le Département des opérations de maintien de la paix, introduction, pour certaines missions de maintien de la paix, de plans d'action simplifiés répondant à leurs besoins et priorités spécifiques, et constitution d'une base de données livrant des informations sur le personnel disponible pour des forces à déploiement rapide en attente et pour des affectations en mission de plus longue durée.

B. Rationalisation des règles et procédures

1. Objectifs

40. Éliminer les règles et procédures dépassées ou inutiles; simplifier la documentation ayant trait aux règles en vigueur; faciliter l'accès à cette documentation par des moyens électroniques; et se doter des moyens d'assurer une application cohérente et uniforme des règles.

2. Réalisations à ce jour

41. Entre 1997 et 2001, on a revu tous les documents administratifs entrant dans le *Manuel d'administration du personnel*. Les instructions administratives, les circulaires du Secrétaire général, les circulaires et les instructions concernant le personnel devenues inutiles ont été recensées et regroupées ou éliminées et la documentation restante a été rationalisée. En 2001, le *Manuel de gestion des ressources humaines*, qui peut être consulté sur l'intranet et l'Internet, a été mis au point et lancé, donnant à tous les fonctionnaires du Secrétariat accès à toutes les règles et procédures administratives en vigueur, y compris tous les textes administratifs et circulaires pertinents. On continue à le mettre régulièrement à jour, compte tenu des modifications apportées au Statut et au Règlement du personnel, et des nouveaux textes administratifs et circulaires qui sont publiés. Il y a eu 9 de ces mises à jour en 2002, 10 en 2003 et 6 de janvier à juin 2004.

42. La collection de référence sur l'intranet (nouvelles circulaires du Secrétaire général, instructions administratives et circulaires) et le site Web d'où l'on accède à la base de données en ligne de formulaires officiels des Nations Unies (achats, comptabilité, formulaires concernant le personnel, formulaires à remplir pour les voyages, etc.) ont été actualisés en continu durant le dernier exercice biennal.

43. Entre 2002 et 2004, on a défini et publié dans le *Manuel de gestion électronique* diverses directives d'application des règles et procédures, afin de rendre plus aisément compréhensibles des points nouveaux ou complexes, et d'uniformiser l'interprétation des règles dans l'ensemble du Secrétariat. On a par exemple publié des directives sur divers aspects du système de sélection du personnel, certains aspects de la cessation de service, et sur l'administration des droits du personnel.

3. Activités futures

44. La rationalisation des règles et procédures se poursuivra grâce aux activités suivantes :

a) Mise à jour régulière et fréquente du *Manuel de gestion des ressources humaines* en ligne, et de la collection de référence accessible sur l'intranet;

b) Perfectionnement et mise en ligne d'outils de gestion à l'intention des responsables des ressources humaines;

c) Simplification et rationalisation poursuivies du Statut et du Règlement du personnel, basées sur ce qui se fait actuellement à l'échelon du régime commun, en ce qui concerne les droits du personnel dans les organisations appliquant le régime commun.

C. Recrutement, affectation et promotion

1. Objectifs

45. Constituer une fonction publique internationale davantage polyvalente, pluriquilifiée et expérimentée, en tenant compte des besoins prévus de l'Organisation; opérer la sélection sur la base du mérite, des compétences confirmées et de la performance; veiller à ce que les décisions relatives à la sélection soient prises par les responsables selon des critères objectifs et liés à la tâche; offrir davantage de perspectives de carrière au personnel; et introduire une procédure plus transparente et plus rapide d'attribution des postes à pourvoir.

2. Réalisations à ce jour

46. Le nouveau système de sélection du personnel, applicable aux postes de classe G-5 à G-7 et P-3 à D-2, a été introduit le 1^{er} mai 2002, intégrant le recrutement, l'affectation, la mobilité encadrée et la promotion des fonctionnaires, et permettant ainsi à l'Organisation de mieux répondre à ses besoins actuels et futurs en personnel. La mise en place de ce système a entraîné de nombreuses modifications des politiques de nomination et d'affectation, et de la manière dont les directeurs répondent des décisions qu'ils prennent en matière de sélection, et amené à infléchir des comportements, ce qui est normal quand on procède à une réforme à grande échelle. Le système de sélection du personnel rend les chefs de département et de bureau responsables devant le Secrétaire général, tant de la sélection du personnel, basée sur le mérite et les compétences, que de la manière dont cette sélection est menée dans les unités administratives. Après deux ans d'application, les échos obtenus des utilisateurs en ont révélé les points forts, et aussi permis de dégager des aspects à aménager. On travaille actuellement à régler les problèmes de politiques et les difficultés concrètes, notamment en perfectionnant le système Galaxy de gestion en ligne des nominations et des affectations.

47. Les textes administratifs et les directives de procédure régissant le système ont été mis au point, on a précisé notamment les responsabilités respectives des chefs de département et de bureau, des directeurs de programme, des fonctionnaires, du Bureau de la gestion des ressources humaines, des services administratifs et des bureaux du personnel locaux, ainsi que celles des organes centraux de contrôle. Il a été particulièrement ardu de faire accepter et intérioriser leurs responsabilités par toutes les parties prenantes. L'introduction du nouveau système a été précédée d'un programme concerté d'apprentissage et de communication destiné aux directeurs de programme, aux responsables des ressources humaines, aux membres des organes centraux de contrôle, et à l'ensemble du personnel. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continue d'apporter son aide et son appui, notamment par l'intermédiaire de son service de téléassistance, et fournit régulièrement des avis et des conseils, notamment pour l'interprétation de la réglementation et l'utilisation de Galaxy, assurant au besoin une formation complémentaire.

a) Organes centraux de contrôle

48. Afin d'appliquer les dispositions de l'article 104.14 du Règlement du personnel, on a aboli les organes chargés des questions relatives aux nominations et aux promotions pour les remplacer par les organes centraux de contrôle. La circulaire du Secrétaire général relative aux organes centraux de contrôle

(ST/SGB/2002/6) crée les organes suivants : des conseils centraux de contrôle à New York, à Genève, à Vienne et à Nairobi; des comités centraux de contrôle et des commissions centrales de contrôle à New York, Genève, Vienne, Nairobi, Addis-Abeba, Bangkok, Beyrouth et Santiago. Les conseils donnent des avis sur les nominations et les promotions aux classes P-5 et D-1 au Secrétariat. Les comités donnent des avis sur les nominations et les promotions d'administrateurs jusqu'à la classe P-4, les commissions sur les nominations et les promotions d'agents de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées à des postes de classe G-5, TC-4, S-3 et de classe supérieure.

49. Les organes centraux de contrôle placent la surveillance et la responsabilisation au cœur même des procédures de sélection du personnel. Ce sont eux qui examinent les critères d'évaluation des candidats proposés par le département ou le bureau, s'assurant qu'ils sont objectifs, en rapport avec les fonctions qui s'attachent au poste considéré, et avec les compétences indispensables. Il est obligatoire d'obtenir l'approbation préalable des critères d'évaluation par un organe central de contrôle avant d'entamer l'évaluation des candidats.

50. Les organes centraux de contrôle examinent également la candidature proposée par un département ou un bureau qui a un poste vacant, s'assurant que les candidats ont été évalués selon les critères préapprouvés et que les procédures fixées ont été respectées. Pour cela, ils vérifient que :

a) La proposition du département ou du bureau est motivée, qu'elle peut être justifiée par des considérations objectives découlant des critères d'évaluation préapprouvés, et que le chef du département ou du bureau certifie avoir bien tenu compte, en avançant la proposition, des objectifs de l'Organisation des Nations Unies en matière de planification des ressources humaines, surtout en ce qui concerne la répartition géographique et la parité;

b) Les dossiers ne contiennent pas d'éléments montrant l'existence d'une erreur de fait, d'un vice de forme ou de procédure, d'un préjugé ou d'un motif inadmissible qui aurait empêché d'examiner intégralement et équitablement les qualifications et l'expérience exigées des candidats.

51. Une fois que l'organe central de contrôle a établi que les critères d'évaluation ont été appliqués convenablement, et que les procédures fixées ont été respectées, il en informe le chef du département ou du bureau intéressé, et lui recommande d'approuver la ou les candidature(s) proposée(s), soit pour une nomination au(x) poste(s) vacant(s), soit pour une inscription sur la liste des candidats approuvés. Lorsqu'ils prennent une décision de sélection, les chefs de département ou de bureau sont tenus de certifier qu'ils ont bien tenu compte des objectifs et des cibles de l'ONU en matière de ressources humaines inscrits dans le plan d'action du département.

52. Si l'organe central de contrôle se pose des questions ou émet des doutes sur la manière dont ont été appliqués les critères d'évaluation ou les procédures fixées, il demande les informations voulues au chef du département ou du bureau, au directeur du programme ou au membre ès qualités représentant le Bureau de la gestion des ressources humaines ou le bureau local du personnel. S'il estime que les questions trouvent une réponse satisfaisante et que les doutes sont dissipés, l'organe central de contrôle procède comme il était indiqué plus haut. Si, après avoir obtenu un complément d'information, il estime que les critères d'évaluation n'ont pas été

convenablement appliqués ou que les procédures fixées n'ont pas été suivies, il transmet ses conclusions et sa recommandation au fonctionnaire chargé de prendre la décision au nom du Secrétaire général, qui est le Secrétaire général adjoint à la gestion pour les postes de classe P-5 et D-1, et le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines pour les postes de toutes les autres classes.

b) Effets sur la parité et la répartition géographique

53. Plusieurs initiatives visant le système de sélection du personnel ont eu pour objectif de mettre en vedette les considérations de représentation géographique et de parité entre les sexes. On a notamment défini et surveillé des cibles précises dans les plans d'action concernant les ressources humaines, signalé particulièrement les candidats venant de pays non représentés et sous-représentés et les candidates dans les listes soumises aux départements, dans Galaxy, et organisé des séances d'information destinées aux États Membres non représentés et sous-représentés. Il est difficile de lier l'amélioration de la représentation géographique ou de la parité à un seul facteur, mais il est certain que les chefs de département jouent un rôle crucial pour faire progresser à terme l'une comme l'autre.

54. Au cours des deux premières années d'application du système de sélection du personnel (1^{er} mai 2002-30 avril 2004), 5 % des personnes recrutées sur des postes soumis à la répartition géographique équitable ont été des candidats d'États Membres sous-représentés. Au cours de cette même période, le pourcentage de décisions de recrutement en faveur de candidates est passé de 40 % à 42 %. Le pourcentage global de femmes de la catégorie des administrateurs et de rang supérieur a progressé de 2,4 %, passant de 35 % au 30 juin 2002 à 37,4 % au 30 juin 2004.

c) Appréciation des compétences et profils d'emploi types

55. Le nouveau système de sélection oblige à s'assurer des qualités des candidats que l'on sélectionne par un entretien d'appréciation des compétences. Les cadres de direction ont ainsi de meilleures possibilités de voir si les candidats ont les compétences, les qualifications, la mentalité et l'expérience requises pour réussir dans un emploi donné. Constatant qu'il restait encore à faire pour que l'appréciation des compétences soit plus uniforme dans l'ensemble des lieux d'affectation, le Bureau de la gestion des ressources humaines a assuré aux cadres de direction une formation à l'entretien d'appréciation des compétences et des cours de perfectionnement. On a beaucoup travaillé aussi pour mettre au point des profils d'emploi types – définitions d'emploi normalisées visant un groupe nombreux d'emplois connexes auxquels s'attachent des fonctions et des responsabilités analogues, et exigeant une formation, une expérience professionnelle, des qualifications techniques et des compétences de base similaires. L'expérience jusqu'à présent montre que les profils permettent effectivement de simplifier le classement des emplois et de normaliser la rédaction des avis de vacance de poste, en gagnant en efficacité, en rapidité et en transparence, tout en précisant mieux ce qu'on peut attendre d'un candidat au poste considéré. Les profils sont régulièrement revus en fonction de l'évolution des paramètres recherchés.

d) Liste de candidats

56. Le système de sélection du personnel comporte l'établissement d'une liste de candidats approuvés par l'organe central de contrôle pour une vacance donnée, mais qui n'ont pas été sélectionnés et ont dit être intéressés par un poste de même classe, comportant des attributions analogues, qui deviendrait vacant par la suite. Il y a actuellement plus de 1 400 candidats sur cette liste. Elle reste valable un an, ce qui permet de réduire encore les délais de recrutement et devrait permettre de faciliter l'organisation des carrières et la mobilité. Le module de gestion de la liste du système Galaxy de gestion en ligne des nominations et des affectations est presque achevé et devrait être mis en service à la fin de 2004. Les directeurs de programme pourront alors, grâce à une fonctionnalité du module, trouver facilement des candidats inscrits sur la liste et venant d'États Membres non représentés et sous-représentés.

e) Un outil de gestion : le système Galaxy de gestion en ligne des nominations et des affectations

57. L'un des buts du système de sélection du personnel est de permettre de pourvoir plus rapidement et de manière plus transparente les postes vacants. Un grand progrès a été obtenu avec la mise en service en 2002 du système Galaxy. Pour la première fois au Secrétariat, on a pu rédiger et publier par voie électronique les avis de vacance à l'échelle mondiale, suivre les actes de candidature, conserver la trace du processus de sélection et produire des rapports (décisions de sélection, répartition géographique, parité, nombre de candidats...). Les enseignements de l'expérience déboucheront sur plusieurs perfectionnements qui seront introduits en 2004 et d'autres en 2005.

58. On a progressé pour réduire le temps mis à pourvoir un poste vacant, la moyenne étant actuellement de 174 jours (de la date où l'on a commencé à rédiger l'avis jusqu'au jour où le chef de département a pris la décision). Ce chiffre occulte pourtant de fortes disparités, puisque dans un département, par exemple, la moyenne était de 104 jours tandis que dans un autre il y a eu un cas où il a fallu 328 jours. En analysant le délai moyen à chaque étape du processus de sélection, on a constaté que la mise au point des avis de vacance prenait 18 % du temps nécessaire, la traduction et l'insertion 9 %, la publicité 28 %, la communication des informations sur les candidats par les responsables des ressources humaines et l'évaluation de ces informations par les directeurs de programme 35 %, et la sélection proprement dite (recommandation du chef de département, examen par le conseil central de contrôle et sélection par le chef de département) 10 %. Cela étant, on s'efforcera de réduire le temps qu'il faut aux cadres de direction pour évaluer les candidatures et aux responsables des ressources humaines pour établir que les candidats sont qualifiés. De plus, la très grande majorité des candidatures étant reçues dans les 45 jours qui suivent la publication d'un avis de vacance, l'Assemblée générale pourrait éventuellement revenir sur ce qu'elle avait décidé au paragraphe 3 de la section IV de sa résolution 55/258, à savoir que « le délai de présentation des candidatures doit être d'au moins deux mois à compter de [la date de parution] ». Si le délai de présentation était ramené à 45 jours, il faudrait moins de temps aussi pour pourvoir les postes vacants, sans pour autant que cela compromette les possibilités offertes aux candidats. Le Secrétaire général recommande donc à l'Assemblée générale d'envisager de ramener à 45 jours le délai de présentation des candidatures.

59. La mise en service de Galaxy a permis à l'Organisation de toucher un groupe beaucoup plus large de candidats potentiels qu'elle ne le pouvait auparavant : le nombre total de candidatures reçues, inférieur à 100 000 en 2000, frôlait les 400 000 – de 189 pays – en 2003. Il a été très difficile de trouver le moyen de traiter avec efficacité ce fort accroissement. On a introduit une fonctionnalité de recherche qui permet de trier des candidatures très nombreuses selon l'âge, le sexe, la nationalité et la langue. On peut aussi faire une recherche pour trouver les candidats ayant le profil voulu pour un poste donné.

60. Du fait que Galaxy offre la possibilité de dégager facilement l'origine géographique et le sexe des candidats, il est plus simple pour les chefs de département de certifier qu'ils ont tenu dûment compte des cibles fixées en matière de répartition géographique et de parité. Les rapports que l'on peut obtenir du système livrent des statistiques à l'échelle du Secrétariat, ce qui aide le Bureau de la gestion des ressources humaines à surveiller le processus de sélection, et permet de communiquer des statistiques succinctes au Conseil de direction et au Comité directeur pour la réforme et la gestion.

61. Le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Département des opérations de maintien de la paix ont apporté à Galaxy des perfectionnements qui permettent depuis juillet 2004 d'y publier des avis de vacance concernant les missions. Les prochaines améliorations permettront de gérer les postes vacants relevant des dispositions 200 et suivantes du Règlement du personnel. Plusieurs entités des Nations Unies ont demandé à publier de temps à autre leurs avis de vacance sur Galaxy (Programme alimentaire mondial, Organisation mondiale de la santé, Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et Commission de la fonction publique internationale, notamment), d'autres ont manifesté un intérêt pour le système. On a entamé des travaux préliminaires qui à terme permettront de moduler Galaxy en fonction des besoins d'autres utilisateurs des Nations Unies.

62. L'information sur Galaxy est affichée dans les six langues officielles sur le site officiel de l'ONU. Les avis de vacance sont diffusés sur papier aux 18 missions permanentes qui ont souhaité continuer à les recevoir sous cette forme. Un panneau d'affichage électronique offre désormais tous les mois des informations sur les décisions de sélection prises pour l'ensemble du Secrétariat.

f) Politiques de sélection des organismes faisant l'objet d'un financement commun

63. Au paragraphe 14 de la section II de sa résolution 57/305, l'Assemblée générale a « prié le Secrétaire général de lui présenter, à sa cinquante-neuvième session, un rapport sur les différences entre les règles et pratiques suivies par le Secrétariat en matière de recrutement, de sélection et de nomination du personnel et celles appliquées par les organismes faisant l'objet d'un financement commun, tels que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, la Commission de la fonction publique internationale et le Corps commun d'inspection, et d'y traiter spécifiquement des mécanismes visant à assurer dans lesdits organismes l'égalité d'accès aux possibilités de postuler un emploi, un recrutement fondé sur le mérite et l'équité et la transparence du processus de sélection ». Les politiques et procédures en vigueur pour la sélection du personnel de chacun de ces organismes sont exposées dans l'annexe au présent rapport.

g) Concours nationaux de recrutement

64. Les concours nationaux de recrutement sont un des grands moyens dont s'est dotée l'Organisation pour recruter de jeunes fonctionnaires hautement qualifiés et réduire la sous-représentation de certains États Membres. Au paragraphe 44 de la section II de sa résolution 57/305, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de réduire sensiblement les délais nécessaires pour mener à bien le processus des concours nationaux, et l'on ne néglige rien pour le faire. Grâce à la rationalisation des procédures administratives, on a réduit quelque peu les délais (temps écoulé entre le moment où l'on organise le concours et l'inscription des lauréats sur la liste), désormais inférieurs à un an pour la plupart des concours. Pour les groupes professionnels où les candidats sont peu nombreux, la réduction est beaucoup plus sensible : le cycle du concours de science et technologie de 2003, par exemple, a été mené à bien en moins de quatre mois après les écrits. On s'emploie aussi à mettre au point de nouveaux outils permettant de recevoir et de saisir en ligne les informations sur les candidats, de manière à accélérer le processus.

65. Il n'en reste pas moins que le concours est une opération complexe, comportant plusieurs étapes et attirant un nombre très élevé de candidats. La première étape consiste à choisir chaque année les groupes professionnels, en fonction des besoins de recrutement prévus de l'Organisation pour les deux années à venir, et à choisir, après les avoir consultés, les États Membres dont les ressortissants seront appelés à concourir. On aboutit généralement à 7 à 10 groupes professionnels par an. Ensuite, il faut préparer les sujets, trier les candidatures, convoquer les candidats, envoyer les sujets dans les centres d'examen, qui sont situés dans le monde entier, faire en sorte que les concours aient lieu simultanément dans quelque 45 centres d'examen, corriger les copies, organiser les entretiens et inscrire les lauréats sur la liste. Il y a eu ces dernières années une forte augmentation du nombre d'États Membres participants et de dossiers de candidature, sans que les ressources allouées aient suivi. En 2003 et 2004, par exemple, on a reçu plus de 13 000 dossiers de candidature. Le nombre de candidats qui concourent dans chaque groupe professionnel a presque quadruplé depuis 2000. De ce fait, le concours de 2004 a battu tous les records pour le nombre de candidats, puisque 2 854 candidats provenant de 54 États Membres ont passé les épreuves, contre 1 639 en moyenne entre 2000 et 2003. La correction des copies et les entretiens sont confiés à des fonctionnaires qui se portent volontaires pour siéger aux jurys d'examen, et qui travaillent souvent en fin de semaine et en soirée, après leur travail normal.

3. Activités futures

66. En tirant parti de l'expérience de la mise en service du système de sélection du personnel et des réactions des usagers et des organes de contrôle, on aura achevé au début de 2005 l'examen des politiques, des processus et des modalités du système, et lancé les consultations nécessaires. On affinera une nouvelle fois les repères et les indicateurs permettant de mesurer les progrès, pour les inclure dans les plans d'action et les rapports périodiques de surveillance, tout en aidant les départements à élaborer leur stratégie de recrutements et d'affectations.

67. On continuera à assurer la formation du personnel et des cadres de direction pour les aider à mieux comprendre les politiques de sélection, notamment par des programmes ciblés à l'intention des cadres, des membres des organes centraux de

contrôle, du personnel s'occupant de gestion des ressources humaines et de l'ensemble des fonctionnaires.

68. Pour répondre aux préoccupations des usagers de Galaxy, on s'emploiera à rendre plus performant le tri des candidats, à signaler automatiquement les candidats ayant les qualifications voulues, à faciliter l'évaluation de ces derniers et à perfectionner les fonctionnalités de recherche. On prépare une nouvelle formule de notice personnelle qui tiendra compte des nombreuses suggestions reçues. Par ailleurs, on continuera à aider les fonctionnaires et les cadres de direction à utiliser Galaxy de manière plus compétente.

69. Des séances périodiques de formation et des directives à l'intention des membres des organes centraux de contrôle permettront d'améliorer le fonctionnement de ces derniers, de même que la diffusion des pratiques optimales entre lieux d'affectation.

70. On poursuivra aussi les efforts pour réduire la durée de toutes les étapes des concours de recrutement, en rationalisant encore les méthodes de travail, en développant le recours à la technologie quand on le peut, et en raccourcissant les délais d'affectation des lauréats.

D. Mobilité

1. Objectifs

71. Doter l'Organisation des moyens de déplacer le personnel, en fonction de ses besoins opérationnels, entre les fonctions, départements, groupes professionnels, lieux d'affectation et organismes du système ou à l'intérieur de ceux-ci; constituer un corps de fonctionnaires polyvalents capables d'évoluer dans un contexte pluridisciplinaire; élaborer une approche plus globale des nombreux aspects de l'activité de l'Organisation; favoriser une meilleure compréhension et une meilleure connaissance au Siège des travaux de l'Organisation sur le terrain, et vice versa; et diversifier les perspectives de carrière des fonctionnaires.

2. Réalisations à ce jour

72. Une politique de mobilité, applicable au personnel des classes G-5 à D-2, fait désormais partie intégrante du système de sélection du personnel. L'ampleur et la diversité des mandats et des attributions qui caractérisent l'Organisation excluant la possibilité d'une stricte politique de roulement, la politique de mobilité, destinée à suivre au mieux les différents paramètres du travail du Secrétariat, définit la mobilité au sens large, applicable au mouvement du personnel à l'intérieur d'un même département, entre départements, entre attributions, groupes professionnels, lieux d'affectation et entités du système des Nations Unies. La limite fixée à l'ancienneté dans un poste donné, à compter du 1^{er} mai 2001, est de cinq ans jusqu'à la classe P-5, et de six ans au-dessus de cette classe, assortie d'un minimum de deux ans d'ancienneté dans un poste donné, ou d'un an après une mutation antérieure sans changement de classe.

73. La politique ainsi mise en place lie clairement la mobilité et l'avancement dans la carrière, deux mutations sans changement de classe étant requises avant toute promotion à la classe P-5. Elle prévoit aussi des incitations à se faire muter dans un des lieux d'affectation où le taux de vacance de postes est élevé, puisque les

fonctionnaires qui ont été en poste à Nairobi ou dans une commission régionale autre que la Commission économique pour l'Europe ont droit à un avancement plus rapide, du fait qu'on n'exige plus d'eux qu'une seule mutation sans changement de classe avant une promotion à la classe P-5.

a) Programmes et initiatives encourageant la mobilité

74. La mise en œuvre du programme obligatoire de planification des réaffectations d'administrateurs auxiliaires et du programme volontaire de gestion rationnelle des réaffectations a permis d'acquérir une expérience de gestion de la mobilité. Comme il était prévu dans l'instruction administrative ST/AI/2001/7, tous les fonctionnaires recrutés à la classe P-2 après le 1^{er} janvier 2000 sont informés dans la lettre de nomination qui leur est adressée qu'ils sont appelés à exercer leurs fonctions à deux postes différents au cours de leurs cinq premières années de service. On compte plus de 100 fonctionnaires de classe P-2 ayant participé avec succès aux deux séries de réaffectations obligatoires et aux cinq séries de réaffectations volontaires organisées jusqu'à présent. Un tiers d'entre eux environ a été promu, les autres ont été réaffectés sans changement de classe, y compris entre départements, entre lieux d'affectation et entre groupes professionnels.

75. Tous les administrateurs auxiliaires bénéficient d'un soutien continu pour l'organisation de leur carrière, et en particulier pour la mobilité. Ils assistent à un stage d'orientation spécial d'une semaine, où on les prépare à la mobilité et où on leur affecte un mentor. Ils participent également à des programmes continus de suivi et à des ateliers d'organisation des carrières et reçoivent des conseils sur le déroulement de leur carrière.

76. À partir de l'expérience tirée des programmes de mobilité des fonctionnaires de classe P-2, on a lancé nombre d'initiatives de soutien à tous les fonctionnaires qui préparent un mouvement. On peut signaler en particulier :

a) Des programmes de formation détaillée dispensés en 2002 et 2003 pour présenter le nouveau système de sélection du personnel et la politique de mobilité aux fonctionnaires de toutes les classes, dans tous les lieux d'affectation;

b) Des ateliers, destinés aux fonctionnaires et aux cadres de direction, sur la planification des carrières, sur la mise en évidence de qualifications et de compétences susceptibles d'être utilisées dans un autre poste, sur l'analyse des avis de vacance, sur la préparation des dossiers de candidature, sur la rédaction des notices personnelles, sur la mise au point de curriculum vitæ et de lettres de couverture, et sur l'organisation d'entretiens et/ou la participation aux entretiens. Plus de 900 fonctionnaires ont participé à un atelier d'une journée offert au Siège et dans des bureaux hors Siège, et plus de 600 d'entre eux ont participé à des séances de suivi en petit groupe;

c) Un centre de documentation sur les carrières, créé à New York en septembre 2002, offre des livres et des bandes vidéo d'autoformation, des articles, des sites Web, des mini-ateliers en petit groupe et des séances d'entraînement, ainsi que des ateliers et des conseils individuels (déjà plus de 1 200 utilisateurs). On crée actuellement des centres analogues, avec l'aide du Bureau de la gestion des ressources humaines, dans d'autres lieux d'affectation, par exemple à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, où un centre a ouvert en 2004;

d) Le PAS électronique, qui a été révisé, comprend désormais un objectif de carrière, un objectif d'apprentissage et une question sur l'intérêt éventuel pour une affectation en mission. Ces informations nouvelles aideront les cadres de direction et les fonctionnaires à planifier les mouvements, et donneront à l'Organisation des renseignements généraux qui aideront à planifier les successions et à apprécier les besoins de formation;

e) On trouve en ligne des profils d'emploi types pour la majorité des postes d'administrateur et d'agent des services généraux (G-5 et classes supérieures), ce qui aide à mieux comprendre la nature des postes, accroît la transparence, réduit la spécificité des avis et abaisse le nombre d'années d'expérience requises pour nombre de postes.

77. On a entamé les travaux nécessaires pour la constitution de réseaux professionnels, qui sont des groupes de départements et de bureaux ayant des mandats ou programmes étroitement liés et ayant intérêt à collaborer dans des domaines tels que la planification des ressources humaines, le perfectionnement du personnel et la mobilité. Un projet pilote en cours d'élaboration permettra de mettre en service un réseau pour le personnel chargé de fonctions de gestion et d'administration dans l'ensemble du Secrétariat. Les activités envisagées sont notamment : la mise en place d'un site Web du réseau, qui permettra de mettre en commun les savoirs stratégiques, notamment les pratiques optimales de gestion des connaissances, la constitution d'une base de données mondiale des fonctionnaires expérimentés dans ces domaines, l'analyse et la mise en commun dans le réseau d'informations sur les ressources humaines (profils démographiques, départs à la retraite, mobilité, postes actuellement vacants et souvent vacants, vacances de poste temporaires, etc.), la définition des compétences nécessaires, en matière de ressources humaines, de finance, de budget et d'informatique, pour être promu à des postes de responsabilité, la prévision des besoins futurs et la réflexion sur les programmes de planification des successions, enfin l'évaluation des besoins de perfectionnement professionnel des fonctionnaires du réseau. On compte avoir mis en place au début de 2005 les premières activités du réseau.

78. L'expérience tirée de ce projet pilote permettra au Bureau de la gestion des ressources humaines d'aider à mettre en place d'autres réseaux, qui seront de plus en plus importants quand il s'agira de préparer les fonctionnaires au mouvement dans l'Organisation, qu'ils gardent les mêmes attributions ou qu'ils en assument d'autres.

b) Planifier la réalisation de la politique de mobilité

79. Un plan de réalisation mène jusqu'au moment où arriveront à leur terme les premières limites d'ancienneté dans un poste, en 2007 ou 2008. Il comprend plusieurs cycles de réaffectations volontaires avant 2007, le but étant de stimuler la mobilité sans changement de classe et d'acquérir une expérience qui servira pour l'application du programme obligatoire de réaffectations.

80. À compter de mai 2007, on commencera les réaffectations obligatoires, pour faciliter la mutation sans changement de classe des fonctionnaires atteignant la limite d'ancienneté dans un poste. Comme on le fait déjà pour les mouvements entre postes de classe P-2, on inscrira les postes d'une classe donnée dans un catalogue et les fonctionnaires seront invités à y postuler (à cinq postes au plus). Le processus sera transparent, puisque tous les postes dont les titulaires auront atteint la limite

d'ancienneté seront inclus dans le catalogue, et ouverts à la compétition entre les fonctionnaires intéressés.

81. On ne négligera rien pour apparier au mieux les intérêts du personnel et ceux de l'Organisation. L'expérience acquise avec les postes P-2 montre qu'on ne devrait pas avoir à « contraindre » les fonctionnaires à accepter tel ou tel poste, car dans la quasi-totalité des cas, on trouvera des affectations qui les satisfont. Il faut signaler toutefois qu'en dernière analyse, le Secrétaire général a le pouvoir d'affecter le personnel de la manière qu'il estime être du meilleur intérêt de l'Organisation.

82. La politique de mobilité obligatoire n'entrant en vigueur qu'en mai 2007, on a le temps de prévoir les problèmes qu'elle est susceptible d'entraîner et les solutions. On aura notamment à infléchir les mentalités du personnel et des cadres de direction, à assurer le soutien indispensable pour la mobilité, et parallèlement à éliminer les obstacles et les barrières. Il faut noter que si les fonctionnaires commencent à être atteints par les limites d'ancienneté après mai 2007, on ne prévoit pas pour autant de mutations massives. D'une part, les fonctionnaires seront nombreux à avoir satisfait aux obligations de mobilité avant cette date. De l'autre, les mouvements se feront par étape, de manière organisée, et seront suffisamment étalés pour qu'on puisse assurer la continuité par des initiatives bien planifiées.

83. De même que la date de départ à la retraite des fonctionnaires, bien connue, ne saurait donc prendre les directeurs au dépourvu, la limite d'ancienneté d'un fonctionnaire dans un poste n'a rien de mystérieux, et tous les directeurs seront informés largement à l'avance des étapes de mobilité. Les dates de mouvement seront organisées, classe par classe, et le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborera avec les départements et les réseaux professionnels pour étudier avec eux les caractéristiques des mouvements prévus et les aider à établir des plans de succession et de gestion des connaissances.

84. L'introduction de la mobilité systématique au Secrétariat est une réforme de grande ampleur, qui exige une modification sensible de la culture institutionnelle. Il est manifeste que l'idée suscite la résistance de certains fonctionnaires et de certains cadres, parallèlement à l'enthousiasme d'autres, comme le ferait tout grand changement. Il faut naturellement du temps pour modifier culture et mentalités, mais l'expérience acquise avec les postes de classe P-2 est encourageante. Malgré une certaine résistance et les préoccupations marquées d'abord par les fonctionnaires recrutés après janvier 2000, relevant donc du programme de gestion rationnelle des réaffectations, une majorité écrasante d'entre eux s'étaient fait réaffecter de leur propre initiative avant la fin de leurs trois premières années en fonctions. La situation est donc très différente de celle d'il y a cinq ans à peine, où l'on trouvait la majorité de ces fonctionnaires occupant encore leur premier poste après trois ans. On a des éléments donnant à penser qu'à mesure que les fonctionnaires sont plus nombreux à changer de poste et voient les possibilités qui leur sont offertes, ils seront de plus en plus nombreux aussi à accueillir avec faveur les chances d'avancer dans la carrière et d'acquérir de nouvelles qualifications, pour autant qu'ils se sentiront suffisamment préparés et soutenus.

85. Une part de la résistance tient à la peur de l'inconnu; il faudra donc veiller à bien informer les fonctionnaires et à bien les préparer. Les mesures prises en ce sens sont notamment les suivantes :

a) Une grande campagne d'information sur la mobilité sera lancée dans l'ensemble du Secrétariat vers la fin de 2004, afin d'informer l'ensemble du personnel de la politique de mobilité, des incidences qu'elle entraîne pour lui et des soutiens dont il dispose;

b) Des ateliers et des séances d'information sur la mobilité et l'appui aux carrières sont toujours organisés pour le personnel de toutes les classes dans tous les lieux d'affectation;

c) Des conseils de carrière sont offerts par l'intermédiaire des centres de documentation sur les carrières;

d) Les possibilités de formation ont été renforcées, pour préparer les fonctionnaires à prendre de nouvelles fonctions lors des réaffectations.

86. Il reste des cadres de direction que les avantages de la mobilité laissent sceptiques, et qui répugnent à voir réaffecter leur personnel. On continue à faire valoir dans les programmes de perfectionnement des cadres que les ressources en personnel sont celles de l'Organisation, et non pas des cadres, et que ce sont ces derniers qui, en dernière analyse, sont appelés à répondre d'avoir ou non atteint les cibles de mobilité par leur plan d'action. Mais il n'en est pas moins vrai, l'appui des directeurs étant crucial au succès de l'entreprise, qu'il faudra déployer des efforts particuliers pour se l'assurer. On continuera, dans les programmes de perfectionnement et dans les programmes d'orientation destinés aux cadres nouvellement nommés, à bien faire valoir que c'est une des responsabilités essentielles d'un directeur que de soutenir le perfectionnement de ses subordonnés, de les aider à organiser leur carrière, et de développer ses propres capacités de soutien personnalisé, d'encadrement, de formation en cours d'emploi et de gestion des connaissances. Il faudra aussi que les cadres soient bien informés, bien préparés, et certains qu'on s'occupe réellement de leurs intérêts et de leurs préoccupations. Il y aura lieu en particulier de se pencher sérieusement sur le souci légitime de ne pas perdre des compétences spécialisées ou la mémoire institutionnelle, comme il est dit plus loin.

c) Gestion des connaissances : préservation de la mémoire institutionnelle

87. L'accroissement de la mobilité suscitera inévitablement des inquiétudes au sujet du maintien de la continuité, de la qualité des services et de la mémoire institutionnelle. En fait, le Secrétariat devrait introduire des procédures pour la gestion des connaissances dans les meilleurs délais, non seulement du fait de la mobilité accrue et du nombre élevé des départs à la retraite dans les années à venir, mais aussi parce que les connaissances doivent être soigneusement préservées pour le futur en tant qu'atout stratégique vital de l'Organisation.

88. Certains départements ont déjà pris des initiatives dans ce domaine, par exemple en organisant des formations polyvalentes et en affectant les fonctionnaires à des tâches diverses en alternance en vue d'élargir la base des connaissances et d'assurer une plus large diffusion de la mémoire institutionnelle. Afin d'appuyer les efforts des départements qui ont déjà entrepris de mettre au point leurs propres procédures pour la gestion du savoir et de partager les fruits de leur expérience, la campagne de sensibilisation à la mobilité comprendra également des informations sur les techniques de gestion des connaissances et les pratiques de référence dans ce domaine. Comme l'utilisation adéquate des outils informatiques est un facteur

important dans ce contexte, les techniques de gestion du savoir sont maintenant intégrées dans les cours de formation à l'informatique qui sont proposés et elles seront encore davantage accentuées ultérieurement.

89. Pour assurer systématiquement une meilleure gestion des connaissances dans l'ensemble de l'Organisation, ce qui suppose notamment un plus large partage des informations disponibles, une meilleure gestion des données électroniques, une planification plus rigoureuse des successions et une plus grande attention accordée à la formation des jeunes administrateurs, il faudra poursuivre le processus de transformation de la culture institutionnelle que le Secrétaire général a préconisé dans son programme d'action pour aller plus loin dans le changement. Cela demandera du temps, comme toutes les réformes, mais on s'emploie activement à promouvoir le nouveau style de gestion recherché au moyen des programmes d'initiation et de perfectionnement et des stages de formation à la gestion qui sont prévus à l'intention des cadres. Il sera également important de rendre les cadres comptables de leurs actes pour la gestion des connaissances en s'appuyant sur les mécanismes de responsabilisation existants tels que le système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires et les engagements convenus avec le Secrétaire général.

d) Conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle

90. La nouvelle politique de mobilité définit cette notion au sens le plus large, c'est-à-dire comme un ensemble de mouvements entre les départements, fonctions, groupes professionnels, lieux d'affectation et organismes du système ou à l'intérieur de ceux-ci, mais on s'attache plus particulièrement à encourager la mobilité entre les lieux d'affectation et à considérer cette forme de mobilité comme un facteur important pour l'organisation des carrières.

91. La politique de mobilité comprend des mesures d'incitation, par exemple un avancement professionnel plus rapide, pour encourager les fonctionnaires à accepter une mutation à Nairobi et dans des commissions régionales autres que la Commission économique pour l'Europe. Ces mesures sont importantes, mais elles ne sont pas suffisantes si l'on ne fait pas parallèlement des progrès pour éliminer les obstacles à la mobilité. Les initiatives prises au sujet des arrangements contractuels et de l'aide à l'organisation des carrières ont été évoquées ailleurs dans le présent rapport. Les enquêtes effectuées auprès du personnel montrent que les préoccupations relatives à la sécurité et aux infrastructures médicales ont un poids important dans les décisions que les fonctionnaires prennent au sujet d'un transfert, pour eux-mêmes et les membres de leur famille. À l'heure actuelle, le principal obstacle à la mobilité réside peut-être dans les graves difficultés que les ménages biactifs rencontrent lorsque l'un des conjoints ne parvient pas à trouver un emploi dans un nouveau lieu d'affectation.

92. On continue de rechercher activement des solutions à ce problème. Par exemple, des liens ont été établis avec <Partnerjob.com>, association d'entreprises et d'organisations employant un personnel mobile qui fournit une base de données pour les curriculum vitae et les offres d'emploi en vue de faciliter la recherche d'un emploi pour les conjoints et les partenaires de leurs employés, et avec Permits Foundation, association d'entreprises internationales qui collaborent pour encourager les gouvernements à assouplir les réglementations relatives aux permis de travail afin de faciliter l'insertion professionnelle des conjoints expatriés. En

outre, l'ONU a participé à un projet interorganisations appuyé par le Groupe des Nations Unies pour le développement, qui vise à créer des réseaux d'entraide dans les bureaux extérieurs à l'intention des conjoints expatriés. Par ailleurs, il convient de prêter davantage attention à la question de l'élimination des restrictions imposées par les pays hôtes à l'emploi des conjoints, qui demeurent un sujet de préoccupation pour de nombreux fonctionnaires et font obstacle à leur mobilité.

3. Activités futures

93. Les activités suivantes sont prévues pour l'avenir :

a) Des centres de documentation sur les carrières seront mis en place dans tous les lieux d'affectation et une série complète d'ateliers d'aide à l'organisation des carrières sera organisée parallèlement à l'intention du personnel à tous les niveaux;

b) S'appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre du réseau pilote qui a été constitué pour la gestion et l'administration, le Bureau de la gestion des ressources humaines aidera à créer des réseaux pour d'autres groupes professionnels;

c) La campagne d'information et de sensibilisation sur la mobilité se poursuivra jusqu'en 2007, avec des discussions ouvertes, des réunions d'information visant des catégories de personnel bien définies et des séances de questions – réponses en ligne sur les questions liées à la mobilité;

d) Des opérations pilotes de réaffectation dirigée seront organisées pour des fonctionnaires de différentes classes tous les ans jusqu'en 2007;

e) Des travaux réguliers seront effectués en vue d'améliorer la qualité des données relatives aux ressources humaines qui auront une importance capitale pour la détermination des périodes maximales d'occupation des postes et de fournir aux cadres des informations exactes en temps voulu;

f) L'indice de mobilité de chaque département continuera de faire l'objet d'une surveillance régulière dans le cadre des plans d'action relatifs à la gestion des ressources humaines;

g) On continue de s'employer à renforcer la mobilité interorganisations à l'échelle du système des Nations Unies. En octobre 2003, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a adopté une déclaration interorganisations sur la mobilité dans laquelle les chefs de secrétariat s'engageaient à encourager activement la mobilité interorganisations. Un nouvel accord interorganisations est en cours d'élaboration sur ce sujet.

E. Compétences et formation continue

1. Objectifs

94. Définir et valider les valeurs fondamentales de l'Organisation et les compétences de base requises de tous les fonctionnaires, ainsi que les compétences en matière d'encadrement; promouvoir des valeurs et des normes communes, et édifier une capacité organisationnelle; intégrer ces compétences dans tous les

systèmes de gestion des ressources humaines; instaurer une culture valorisant la formation continue.

2. Réalisations à ce jour

95. Les valeurs fondamentales de l'ONU, les compétences de base et les compétences en matière d'encadrement ont été définies en 1999 en faisant appel à la participation de fonctionnaires choisis selon un mode de sélection assurant la représentation de tous les échelons de la hiérarchie dans l'ensemble de l'Organisation, y compris la Vice-Secrétaire générale, tous les chefs de département et de service et plusieurs centaines de fonctionnaires répartis entre les six lieux d'affectation. Les compétences ainsi définies sont maintenant intégrées dans des profils d'emploi types et prises en compte lors du recrutement, dans la formation du personnel et dans le suivi du comportement professionnel.

96. La volonté de perfectionnement est l'une des compétences qui ont été jugées indispensables pour tous les fonctionnaires et le Secrétaire général entend développer une culture du perfectionnement continu au Secrétariat. La politique de l'Organisation en matière de formation et d'apprentissage, qui a été communiquée à tous les fonctionnaires, souligne que le renforcement et l'entretien des compétences professionnelles du personnel et de ses aptitudes à la gestion sont des considérations prioritaires et impliquent une responsabilité partagée par l'Organisation, ses cadres et l'ensemble du personnel. Tous les fonctionnaires doivent se fixer un objectif de perfectionnement dans le cadre du système électronique d'évaluation et de notation et les cadres sont tenus de s'assurer qu'ils sont capables d'atteindre leurs objectifs.

97. Les programmes de perfectionnement du personnel ont été adaptés et de nouveaux programmes élaborés pour développer les compétences. Les domaines prioritaires retenus pour les activités de formation sont l'encadrement et la gestion, l'informatique, les compétences techniques, les compétences linguistiques et la communication, la problématique homme-femme et la diversité, et la gestion des ressources humaines et financières.

98. Les programmes destinés à développer les compétences en matière de gestion, de supervision et d'encadrement ont été renforcés et rendus obligatoires pour les catégories de personnel visées et de nouveaux programmes de perfectionnement ont été introduits pour les cadres intermédiaires et supérieurs. Avec le développement de la formation en ligne et du téléenseignement au moyen de la visioconférence, la formation est devenue accessible à un plus grand nombre de fonctionnaires dans l'ensemble du Secrétariat.

99. On met de plus en plus l'accent sur le développement organisationnel en s'attachant à améliorer l'efficacité professionnelle au niveau de l'équipe, du service ou du département. Une gamme d'outils de diagnostic devant fournir des points de repère pour mesurer l'efficacité des individus, des équipes et des départements a été mise au point. À partir d'une évaluation des activités de départements ou de services déterminés, on élabore des programmes ciblés pour résoudre les problèmes constatés. Ces programmes peuvent porter sur l'organisation du travail en équipe, la planification stratégique, le règlement des conflits, l'analyse des processus, l'encadrement et les services à la clientèle ou d'autres questions liées à la formation et au perfectionnement.

100. Les compétences font désormais partie intégrante du nouveau système de sélection du personnel et elles ont été incorporées dans tous les profils d'emploi types et rattachées aux critères d'évaluation et de sélection applicables à tous les postes. Les entretiens axés sur les compétences sont systématiquement exigés pour un recrutement ou une promotion et sont vivement recommandés dans le cas d'une mutation latérale. Tous les cadres et fonctionnaires qui participent au processus de sélection doivent être formés à cette méthode.

101. Les valeurs fondamentales de l'Organisation, les compétences de base et les compétences en matière d'encadrement sont maintenant intégrées dans le système électronique d'évaluation et de notation. Tous les fonctionnaires sont évalués au regard des valeurs fondamentales et des compétences indispensables pour leur emploi telles qu'elles ont été convenues avec leurs supérieurs hiérarchiques lors des entretiens portant sur l'établissement du plan de travail.

3. Activités futures

102. Les activités ci-après sont prévues pour l'avenir :

a) On continuera de privilégier les initiatives axées sur le développement organisationnel qui visent à renforcer la gestion et la responsabilisation aux niveaux du service et du département. Des outils de diagnostic – système révisé d'évaluation à 360 degrés pour le personnel d'encadrement, enquêtes auprès du personnel et groupes de discussion, etc. – seront utilisés afin de déceler les points forts et les points faibles au sein des départements et d'axer les programmes et activités de perfectionnement sur les aspects qui appellent des améliorations;

b) Des outils d'étalonnage – profil d'un département, d'un cadre ou d'une équipe efficaces, par exemple – sont en cours d'élaboration. Ils serviront à établir des normes et à évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de perfectionnement. Ces profils mettent l'accent sur les valeurs fondamentales telles que l'intégrité et le respect de la diversité;

c) L'utilisation de méthodes d'apprentissage non classiques, telles que le « mentorat » et l'accompagnement personnalisé, sera développée; une formation spécifique sur ces méthodes sera assurée dans le contexte du perfectionnement des cadres. Les programmes d'accueil prévus pour des catégories de personnel déterminées, en particulier pour les fonctionnaires qui sont recrutés aux échelons les plus élevés de l'administration, par exemple les chefs de département, seront renforcés. Ces programmes guideront les cadres pour le bon exercice des responsabilités qui leur incombent et des pouvoirs qui leur sont délégués.

103. L'ONU a très largement contribué au renforcement de l'École des cadres des Nations Unies en intervenant activement dans la gestion de cette institution et en offrant un soutien pour les procédures d'évaluation des besoins et l'élaboration des programmes. L'École des cadres est susceptible d'apporter une contribution à la réforme de la gestion des ressources humaines grâce à des programmes qui transcendent les clivages hiérarchiques traditionnels, renforcent les partenariats et ne font pas double emploi avec ceux d'autres organismes. L'ONU a insisté sur le fait que les programmes devaient renforcer la gestion dans tous les organismes du système des Nations Unies et, dans cette optique, elle appuie fermement l'initiative en cours visant à créer un programme sur les techniques d'encadrement de haut niveau à l'intention des cadres supérieurs de ces organismes. Ce programme sera un

instrument fondamental pour le corps de hauts fonctionnaires qui est actuellement institué dans les organisations appliquant le régime commun pour promouvoir des valeurs et des approches communes et un style de gestion uniforme à l'échelle du système, contribuer à professionnaliser la fonction de gestion et encourager la coordination et la mobilité interorganisations.

104. L'École des cadres pourrait sans doute apporter une autre contribution fort utile en assurant une formation et une certification dans certains domaines de l'administration et de la gestion dans le cadre de programmes intersectoriels portant sur des questions de gestion. Les premières initiatives prises dans le secteur des achats sont prometteuses. L'École devrait également assurer la fourniture de certains services de base pour l'ensemble des organismes des Nations Unies, par exemple tenir un registre de consultants internationaux ou assumer la fonction de dépositaire pour les politiques et programmes des organismes en matière de gestion et de développement des connaissances et les pratiques optimales en vigueur à l'échelle mondiale.

F. Suivi du comportement professionnel

1. Objectifs

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

2. Réalisations à ce jour

106. En 1996, le Secrétariat a adopté un système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS) fondé sur l'établissement de liens entre les plans de travail individuels et ceux des départements et services, et qui met l'accent sur la planification du travail et la fixation d'objectifs annuels, le retour d'informations et l'évaluation en fin d'année. Le système a été révisé à deux reprises à la lumière de l'expérience acquise et des observations recueillies. La seconde révision portait sur l'introduction d'un nouveau système électronique d'évaluation et de notation (e-PAS), première application informatique onusienne qui était accessible à tous les fonctionnaires dans l'ensemble du Secrétariat par l'Internet. Le PAS électronique est installé sur un support électronique souple et convivial et fournit des indications en ligne sur le suivi du comportement professionnel. Les révisions introduites en 2002 visaient à incorporer les valeurs et les compétences de base de l'ONU pour donner une description plus complète du comportement professionnel, à offrir aux fonctionnaires la possibilité de s'autoévaluer et de porter une appréciation sur l'encadrement reçu, à renforcer les liens entre le suivi du comportement professionnel et l'organisation des carrières et à accroître la responsabilisation.

107. Conformément aux dispositions de l'instruction administrative ST/AI/2002/3 du 20 mars 2002, tous les départements et services du Secrétariat et la plupart des missions extérieures ont commencé à utiliser le PAS électronique pour le cycle d'évaluation 2003/04 et plus de 21 000 fonctionnaires sont actuellement enregistrés dans le système et évalués à l'aide de cet instrument. Une formation a été dispensée à tous les utilisateurs lors de son introduction progressive. Un service d'assistance a

été également créé afin de régler les problèmes éventuels que les fonctionnaires pourraient rencontrer et d'assurer un retour d'informations au sujet du système. Des programmes de perfectionnement ont été mis en place pour accompagner le suivi du comportement professionnel; ils portent notamment sur la gestion centrée sur les relations humaines, les techniques d'encadrement, le règlement des conflits et l'organisation de stages d'études pratiques sur le soutien personnalisé en vue d'améliorer le comportement professionnel et d'assurer le bon déroulement des entretiens d'évaluation.

108. Afin d'assurer une plus grande cohérence dans le suivi du comportement professionnel à l'échelle du Secrétariat, les missions hors siège du Département des opérations de maintien de la paix ont remplacé leur système d'évaluation et de notation par le PAS électronique. En 2003, il a été mis en application dans 11 missions et, en 2004, il sera étendu à toutes les autres missions. Un programme intégré de formation est également mis à la disposition des nouvelles missions en tant qu'instrument d'accompagnement. En conséquence, tous les fonctionnaires engagés pour des périodes de six mois ou plus utilisent désormais le même instrument – le PAS électronique – et sont régis par la même instruction administrative (ST/AI/2002/3) et les mêmes directives.

109. Le suivi des tendances relatives à l'application du PAS et aux notations fait apparaître que le taux d'application pour l'ensemble du Secrétariat a été supérieur à 80 % pour les deux derniers cycles. La différenciation des comportements professionnels s'est notablement améliorée au cours des cinq dernières années (50 % des fonctionnaires notés par l'Organisation ont obtenu l'évaluation « a atteint tous les objectifs fixés » et environ 10 % d'entre eux se sont vu attribuer les notes les plus élevées). Le nombre de départements et de services qui dépassent sensiblement la norme usuelle pour la notation des fonctionnaires continue de diminuer.

3. Activités futures

110. Compte tenu des appréciations formulées par les utilisateurs du système provisoire d'établissement de rapports, un système électronique d'établissement de rapports pour l'évaluation et la notation des fonctionnaires doté d'une interface conviviale, et qui fournit des informations sur le suivi du comportement professionnel à l'usage des départements et des services, est mis au point progressivement. Ce système assurera aux utilisateurs autorisés (chefs de département et chefs des services administratifs, par exemple) un accès, dans le monde entier, à des informations exactes et à jour sur toutes les phases du processus d'évaluation et de notation pour leur département ou leur service et permettra à ces départements et services de suivre le déroulement des opérations liées au PAS électronique, son application, les progrès réalisés dans la mise en œuvre et la répartition des notes attribuées. En outre, il fournira des indications sur les objectifs, les prestations attendues, les compétences, le perfectionnement du personnel et d'autres informations sur les carrières qui seront utiles aux départements pour la planification des ressources humaines. Enfin, le système d'établissement de rapports fournira également des instruments pour détecter les nouvelles tendances qui n'ont pas pu être analysées antérieurement dans le suivi du comportement professionnel (par exemple, concernant les corrélations entre le sexe, la classe, le département, le lieu d'affectation et la répartition des notes).

G. Organisation des carrières

1. Objectifs

111. Constituer une fonction publique internationale hautement qualifiée, aux compétences multiples et capable de s'adapter à différentes situations correspondant aux besoins actuels et futurs de l'Organisation, et ainsi répondre aux attentes des fonctionnaires sur les plans des possibilités de perfectionnement et des perspectives de carrière.

2. Réalisations à ce jour

112. L'Organisation a défini une politique d'ensemble pour l'organisation des carrières qui met l'accent sur le partage des responsabilités. Cette politique se fonde sur le principe selon lequel la responsabilité de la progression et de l'organisation des carrières est partagée entre l'Organisation et tous les membres de son personnel – cadres et exécutants – chaque partie jouant un rôle déterminant. Elle suppose que l'Organisation fournit des possibilités d'avancement ainsi que les programmes et les systèmes d'appui nécessaires, que les cadres aident leurs subordonnés à organiser leur carrière et à la faire avancer et que les fonctionnaires aient la volonté d'améliorer constamment leurs compétences professionnelles.

113. Pour appuyer la mise en œuvre de cette politique, le système d'organisation des carrières de l'ONU a été renforcé et généralisé en intégrant de façon plus poussée les compétences de base et les compétences en matière d'encadrement dans tous les systèmes de gestion des ressources humaines, notamment ceux qui ont trait au recrutement, à la formation du personnel, au suivi du comportement professionnel et à la progression des carrières, en introduisant un nouveau système de sélection du personnel qui met l'accent sur les compétences avérées et la valeur professionnelle en leur donnant une importance fondamentale pour l'avancement et qui tient systématiquement compte de la mobilité pour le déroulement des carrières et en renforçant les programmes de perfectionnement et d'aide à l'organisation des carrières afin d'assurer une progression professionnelle continue aussi bien pour les administrateurs que pour les agents des services généraux.

114. Un des principaux objectifs du système d'organisation des carrières est d'attirer, de perfectionner et de conserver de jeunes administrateurs hautement qualifiés venant de toutes les régions du monde. Tous les administrateurs débutants sont recrutés par voie de concours et on leur offre ultérieurement la possibilité de bénéficier de programmes de perfectionnement et d'accompagnement pour faciliter leur intégration au sein de l'Organisation et leur donner un bagage de connaissances et de compétences solides.

115. Après leur entrée à l'Organisation, les administrateurs auxiliaires employés par tous les services du Secrétariat suivent un stage d'initiation d'une semaine au cours duquel on désigne des mentors pour chacun d'entre eux, et ils reçoivent ultérieurement une aide régulière et font l'objet d'un suivi permanent pour l'organisation des carrières. Quelque 100 administrateurs auxiliaires nouvellement recrutés ont participé au stage d'initiation en 2003 dans un délai maximum de quatre mois à compter de la date de leur affectation initiale. Le programme d'encadrement, lancé en 2000, offre à tous les jeunes administrateurs la possibilité d'être encadrés par un collègue chevronné. Les mentors sont des cadres supérieurs qui se portent volontaires pour aider des collègues débutants et qui sont formés et constamment

appuyés par le Bureau de la gestion des ressources humaines. À ce jour, quelque 300 couples maître-disciple ont participé au programme. Les administrateurs auxiliaires sont également invités à suivre des stages pour acquérir des compétences de base, par exemple en ce qui concerne les techniques de communication et de négociation, le souci du client, l'esprit d'équipe et l'ouverture à la technologie. Dans le cadre du programme de gestion rationnelle des réaffectations qui a été introduit en janvier 2002, ils sont maintenant appelés à exercer leurs fonctions à deux postes différents avec des superviseurs différents au cours de leurs cinq premières années de service. Cela leur donne la possibilité d'acquérir des connaissances institutionnelles dans des domaines essentiels tels que les ressources humaines, le budget, les finances et la gestion des projets.

116. Dès que les fonctionnaires assument des fonctions d'encadrement, ils participent au programme de formation aux techniques de supervision qui s'inscrit dans une série cohérente de programmes obligatoires visant à renforcer périodiquement les compétences en matière de direction et de gestion tout au long de la carrière d'un fonctionnaire. Cette série comprend des programmes sur les techniques de supervision à l'intention des agents des services généraux et des administrateurs qui exercent des fonctions d'encadrement, sur le développement des capacités de gestion au niveau intermédiaire pour les administrateurs des classes P-4 et P-5 qui ne gèrent pas encore de ressources humaines, sur la formation à la gestion centrée sur les relations humaines pour les cadres supérieurs et intermédiaires, et un programme de gestion conçu spécialement pour les fonctionnaires occupant un poste de directeur. Les programmes obligatoires sont complétés par une formation sur des questions diverses (soutien personnalisé, conduite d'entretiens, constitution d'équipes, gestion des ressources, etc.).

117. Les agents des services généraux participent à des programmes de développement des compétences et de gestion des ressources et à une série obligatoire de quatre programmes de formation conçus à leur intention. Conformément à la décision 27 consignée dans le rapport du Secrétaire général (A/57/387 et Corr.1), un plan visant à améliorer les perspectives de carrière des agents des services généraux a été établi sur la base de larges consultations avec le personnel et l'administration dans tous les services du Secrétariat. On a entrepris l'exécution de ce plan qui prévoit un examen des fonctions, responsabilités et compétences des agents des services généraux, une amélioration du système de recrutement, d'accueil des nouvelles recrues et de planification des carrières ainsi que des possibilités de mobilité entre les fonctions dans un lieu d'affectation donné et au sein des missions hors siège.

118. Les mesures prises à ce jour comprennent l'adoption de nouveaux programmes d'aide à l'organisation des carrières à l'intention des agents des services généraux ou la consolidation de ceux qui existent déjà, le renforcement des programmes de gestion pour mettre également l'accent sur la promotion du développement des compétences des agents des services généraux, la mise au point de profils d'emploi types pour les agents des services généraux afin de tenir compte des fonctions, responsabilités et compétences actualisées et de mieux harmoniser les fonctions essentielles entre les différents lieux d'affectation, et un examen préliminaire des tests utilisés lors du recrutement des agents des services généraux pour assurer une plus grande uniformité entre les lieux d'affectation.

119. Tous les fonctionnaires des classes G-5 à G-7 et P-3 à D-2 sont régis par le système de sélection du personnel. Selon ce système, les compétences requises sont mentionnées dans tous les avis de vacance de poste et elles constituent un élément important dans les critères d'évaluation utilisés pour chaque poste, parallèlement aux études, à l'expérience, aux connaissances linguistiques et aux autres qualifications. On prend en considération en premier lieu les candidatures des fonctionnaires qui postulent une mutation latérale et ensuite de celles des fonctionnaires qui sollicitent une promotion. Les sélections sont effectuées au vu des compétences avérées des candidats et de leur comportement professionnel. Les profils d'emploi types, qui couvrent à présent presque tous les postes d'agent des services généraux et d'administrateur, définissent les compétences et aptitudes essentielles requises pour les postes correspondant à chaque profil et donnent un caractère moins restrictif aux autres qualifications. Les profils peuvent être consultés en ligne par les fonctionnaires en tant qu'instrument permettant de mieux appréhender les qualifications requises et d'identifier les possibilités de perfectionnement.

120. Si les perspectives de carrière peuvent revêtir différentes formes et ne sont pas nécessairement prévisibles dans un monde en pleine mutation, les réseaux professionnels faciliteront néanmoins les mouvements entre des fonctions et des groupes professionnels ou à l'intérieur de ceux-ci, pour les fonctionnaires, et favoriseront une formation et une mobilité intersectorielles plus systématiques. Les opérations de réaffectation volontaire à l'intérieur des réseaux professionnels faciliteront les mutations latérales. Les sites Web consacrés aux réseaux professionnels fourniront les informations dont les fonctionnaires ont besoin pour planifier leur carrière (qualifications et compétences requises, parcours professionnels types, etc.) et les données démographiques sur lesquelles les cadres doivent s'appuyer pour planifier les successions de façon plus systématique.

121. On a créé, au Siège et à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, des centres de documentation sur les carrières qui organiseront des ateliers et des séances d'information sur les carrières et fourniront des services de conseils sur la planification des carrières pour aider les fonctionnaires à identifier les qualifications et compétences transposables, analyser les avis de vacance de poste et préparer des changements de parcours. Les centres sont à présent implantés dans tous les principaux lieux d'affectation et le Bureau de la gestion des ressources humaines apporte une assistance en mettant des supports de formation, des consultants et des documents à leur disposition.

122. Le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires et le nouveau mécanisme d'établissement de rapports connexe renforcent encore davantage le lien qui existe entre le suivi du comportement professionnel et l'organisation des carrières. Le système révisé a intégré les compétences de manière à donner une description plus complète du comportement professionnel et à mettre en relief les aspects à privilégier pour le perfectionnement. Il impose également un objectif de perfectionnement pour tous les fonctionnaires et prévoit aussi des objectifs de carrière en vue de promouvoir un dialogue entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés au sujet des ambitions professionnelles.

123. La nouvelle politique de mobilité qui limite la durée d'occupation des postes modifiera profondément la nature des parcours professionnels suivis par les fonctionnaires. Une fois que les fonctionnaires seront mutés plus régulièrement, des

perspectives de carrière plus larges seront offertes à tous. Les parcours professionnels comprendront de plus en plus souvent des mutations latérales avant les promotions, ce qui permettra aux fonctionnaires d'acquérir de plus larges compétences et une expérience plus diversifiée et, partant, d'être plus polyvalents et mieux qualifiés pour un large éventail de postes, et plus précieux pour l'Organisation.

3. Activités futures

124. On continuera de proposer des ateliers sur la planification des carrières, des outils d'autoformation et des services d'orientation dans les centres de documentation sur les carrières établis de tous les principaux lieux d'affectation afin d'aider les fonctionnaires à identifier différents parcours professionnels et à choisir des stratégies appropriées pour acquérir l'expérience et les compétences requises pour la réalisation de leurs ambitions.

125. Les réseaux professionnels devraient permettre de développer plus systématiquement les compétences spécialisées lorsque les responsables des réseaux collaboreront pour prévoir les besoins futurs, déterminer les lacunes et appliquer des approches intégrées plus dynamiques pour renforcer les compétences pluridisciplinaires requises des fonctionnaires pour les mouvements à l'intérieur ou entre des groupes professionnels. Ils constitueront un instrument pour organiser des formations communes, mais aussi pour définir des perspectives de carrière possibles et adopter des démarches différentes en matière de formation continue, impliquant notamment des formations interdisciplinaires, un roulement dans l'occupation des emplois et l'affectation à des tâches formatrices.

126. On continuera d'appliquer la décision 27 visant à renforcer les perspectives de carrière des agents des services généraux en mettant l'accent sur le renforcement plus systématique de la formation de ces agents, ce qui facilitera la mobilité entre les fonctions, l'objectif étant d'offrir aux agents qualifiés de meilleures perspectives d'intégration dans la catégorie des administrateurs, et sur la poursuite de l'examen des politiques et procédures relatives au recrutement, à la rémunération et au classement des agents des services généraux.

H. Conditions d'emploi

1. Objectifs

127. Offrir aux fonctionnaires de meilleures conditions de vie et d'emploi et collaborer avec les autres organisations appliquant le régime commun des Nations Unies afin de mettre au point un régime de rémunération compétitif qui permette à l'Organisation de recruter et de garder à son service un personnel de valeur. Le Secrétaire général a indiqué que l'amélioration des conditions d'emploi était un élément essentiel de son programme général de réforme de la gestion des ressources humaines.

2. Réalisations à ce jour

128. Comme suite au rapport du Secrétaire général intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (voir A/57/387 et Corr.1), le Bureau de la gestion des ressources humaines a effectué un examen

interorganisations approfondi des arrangements contractuels et des prestations dont bénéficie le personnel du Secrétariat dans les lieux d'affectation hors Siège, afin de les harmoniser, dans toute la mesure possible, avec ceux en vigueur dans les fonds et programmes des Nations Unies. Le groupe de travail à qui a été confiée cette tâche était composé de représentants des départements ayant des bureaux extérieurs, y compris le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et les fonds et programmes des Nations Unies. Ses recommandations, qui sont actuellement à l'étude et qui tiennent compte des incidences financières et autres en jeu, ont trait aux questions suivantes : arrangements contractuels, prestations en vigueur dans les lieux d'affectation, indemnité en opération spéciale, congé de détente et autres congés, et octroi d'une somme en capital pour couvrir les frais d'expédition auxquels ont droit les fonctionnaires. Certaines questions apparentées sont actuellement examinées au sein d'autres instances. Ainsi, par exemple, les dispositions relatives au congé de paternité ont été examinées par la CFPI, et une recommandation concernant l'adoption du congé de paternité à l'échelle du système sera soumise à l'Assemblée dans le rapport de la CFPI.

129. Avec les autres organisations appliquant le régime commun, l'ONU procède à un examen approfondi du régime des traitements et prestations, sous les auspices de la CFPI. L'objectif de cet examen est de concevoir un régime compétitif qui permette aux organisations de recruter, de former et de garder à leur service un personnel de valeur, ainsi que de récompenser les fonctionnaires sur la base du mérite, et qui soit plus facile à gérer et plus transparent. Parmi les progrès réalisés à ce jour, il convient de citer l'adoption, par un petit nombre d'organisations volontaires, d'une norme de classement des emplois modernisée et rationalisée ainsi qu'une étude pilote portant sur l'élargissement des fourchettes et sur l'application d'un système de rémunération en fonction des résultats. On trouvera des indications détaillées à ce sujet dans le rapport de la CFPI à l'Assemblée générale.

130. Des progrès ont été réalisés dans le domaine complexe de l'aide à l'emploi du conjoint, qui demeure un sujet de préoccupation majeure pour le personnel. Des réseaux de soutien aux conjoints ont été mis en place dans de nombreux lieux d'affectation : à New York, par exemple, les conjoints de fonctionnaires récemment arrivés au Siège sont invités par le Bureau de la gestion des ressources humaines à une séance d'information qui doit les aider à s'acclimater plus facilement à New York, leur fournir des outils pour leur permettre de trouver un emploi sur le marché du travail, et les encourager à former des réseaux d'entraide. Le problème de l'emploi des conjoints constitue un obstacle important à la mobilité des fonctionnaires (voir par. 91 et 92 ci-dessus).

131. À la suite d'un projet pilote, le Secrétariat a mis en place, à compter du 1^{er} février 2003, des formules d'organisation du travail modulables afin de donner aux fonctionnaires davantage de souplesse pour leur permettre de concilier leur vie professionnelle et leurs responsabilités personnelles. Ce programme est fondé sur l'idée que les intérêts de l'Organisation sont primordiaux. Quatre options sont offertes aux fonctionnaires : des heures de travail décalées, des horaires de travail très chargés (10 jours en 9), des interruptions programmées pour des études à l'extérieur, et le télétravail. Des pochettes de documentation et des directives, y compris des accords modèles, ont été distribués à tous les chefs de département. La plupart des départements ont mis en place quelques-unes au moins de ces formules

d'organisation du travail modulables. De nombreux bureaux et départements ont indiqué que ces mesures avaient eu une incidence des plus positives sur le moral des fonctionnaires et sur leur zèle au travail, et qu'ils avaient constaté une diminution des coûts au titre des heures supplémentaires ainsi qu'une fréquence moindre des congés de maladie. Les dirigeants et l'encadrement ont fait observer qu'il n'y avait eu ni baisse de rendement, ni diminution de l'activité. Dans les bureaux et départements qui avaient mis en place les arrangements en question, le succès se mesurait souvent au fait que les fonctionnaires et les responsables étaient désireux de faire le nécessaire pour obtenir des résultats concrets : souplesse de la part des responsables, modifications apportées dans la répartition des heures de travail, horaires de travail plus chargés que strictement nécessaire, ou renonciation volontaire par des fonctionnaires, en période de pointe, d'un jour de congé programmé. Le Bureau de la gestion des ressources humaines soutient activement les départements en mettant à leur disposition des procédures de mise en œuvre et en mettant à leur disposition des pratiques rationnelles.

132. Pour aider les fonctionnaires qui allaient à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, et conformément aux recommandations de portée mondiale formulées par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS), des mesures ont été adoptées à l'Organisation en 2003 pour permettre à ces fonctionnaires d'allaiter sur place.

133. La sécurité du personnel des Nations Unies a continué d'être un grave sujet de préoccupation au cours de l'année écoulée. Les événements qui se sont produits récemment dans le monde ont obligé l'Organisation à réexaminer la manière dont elle assure la sécurité et le bien-être de son personnel. Le Bureau de la gestion des ressources humaines joue un rôle crucial en ce qui concerne le bien-être du personnel, en particulier en situation de crise, et il collabore étroitement avec les autres départements et bureaux pour faire en sorte que les questions qui ont trait aux ressources humaines soient prises en compte dans la planification, l'établissement et la mise en œuvre des programmes relatifs à la sécurité du personnel.

134. De nouvelles initiatives ont vu le jour; elles avaient pour objet la sensibilisation aux questions de sécurité et de sûreté, et l'établissement de programmes de formation et de directives à l'intention du personnel et des cadres concernant la préparation aux situations d'urgence. Une autre initiative digne d'intérêt concerne un nouveau projet de formation de volontaires pour le programme de soutien et de solidarité. Les fonctionnaires qui participent à ce projet, et qui appartiennent à divers départements et bureaux, se portent volontaires pour aider ceux de leurs collègues qui traversent une crise personnelle ou connaissent une situation d'urgence. Le programme de soutien et de solidarité, auquel ont été formés à ce jour plus de 150 fonctionnaires, s'est déjà révélé d'une grande utilité à New York, et va être étendu à d'autres lieux d'affectation.

135. En outre, la Division des services médicaux et le Bureau du Conseiller du personnel ont intensifié leurs efforts de manière à être prêts à venir en aide en cas d'urgence. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a publié une brochure sur la préparation aux situations d'urgence, qui donne au personnel et aux responsables des conseils sur la manière de se préparer à une crise, tant chez soi que sur le lieu de travail. Les autres lieux d'affectation ont été encouragés à élaborer des brochures du même genre en les adaptant à leurs besoins propres.

136. On a mis en place des systèmes permettant de tenir le personnel informé lors d'une situation d'urgence, notamment un site Web et une ligne directe, qui permettent aux fonctionnaires de se tenir au courant de la situation au Siège en cas d'urgence. Ces systèmes constituent aussi un modèle pour les autres lieux d'affectation qui ne sont pas encore dotés de méthodes de ce genre pour communiquer avec le personnel en cas de crise.

137. Plusieurs initiatives d'envergure visant à préparer le personnel et à subvenir à ses besoins en situation de crise, notamment des programmes de préparation aux situations d'urgence pour les fonctionnaires du Secrétariat à l'échelle mondiale, ont été envisagés au sein du Département de la gestion. Elles ne pourront être mises en œuvre, cependant, que si les ressources nécessaires sont disponibles.

3. Activités futures

138. Les activités ci-après sont envisagées :

a) Avec ses partenaires qui appliquent le régime commun, l'ONU continuera à s'efforcer de mettre au point un régime de rémunération compétitif et rationalisé et de simplifier les prestations;

b) L'Équipe spéciale sur la qualité des conditions de travail et de vie, qui relève du Bureau de la gestion des ressources humaines et comprend des représentants des fonds et programmes des Nations Unies, poursuivra ses travaux sur des questions telles que l'aide au conjoint, les crèches et garderies d'enfants, le deuil, les groupes chargés de prendre soins des personnes âgées, ainsi que les formules d'organisation du travail modulables et autres améliorations aux conditions de travail.

I. Arrangements contractuels

1. Objectifs

139. Adapter les arrangements contractuels pour mieux satisfaire les besoins opérationnels de l'Organisation tout en tenant compte des différents types de situation (programmes et projets de travail stables et continus; hausses soudaines et importantes de la charge de travail, quant au volume et à la nature du travail, en particulier pour les opérations de consolidation et de maintien de la paix et pour l'action humanitaire, y compris tâches de durée limitée; fluctuations saisonnières; et besoins à court terme) et en offrant au personnel des conditions de travail plus équitables.

2. Réalisations à ce jour

140. Les propositions du Secrétaire général visant à améliorer les arrangements contractuels et à les rendre plus équitables et mieux adaptés aux besoins de l'Organisation auraient pour effet de simplifier les arrangements contractuels en vigueur à l'Organisation en prévoyant trois types d'engagements : des engagements à court terme (jusqu'à six mois); des engagements de durée déterminée (jusqu'à cinq ans); et des engagements de durée indéterminée (sans date d'expiration précise, avec indemnité de licenciement).

141. Ces propositions ont été formulées dans le rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale à sa cinquante-cinquième session (A/55/253 et Corr.1, par. 47). Au paragraphe 50 de ce rapport, le Secrétaire général indiquait qu'il tenait à examiner plus avant les questions liées aux conditions et aux types d'engagement et à poursuivre le dialogue avec le personnel avant de présenter des recommandations concrètes à l'Assemblée générale, et qu'il souhaitait connaître les vues de l'Assemblée, en ce qui concerne plus particulièrement la question des contrats permanents.

142. Dans la section III de sa résolution 55/258, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter pour examen ses propositions définitives concernant de nouveaux arrangements contractuels, en procédant comme indiqué au paragraphe 50 de son rapport, et en précisant les différences entre les types d'engagement existants et ceux proposés. Cette demande, l'Assemblée l'a réitérée au paragraphe 58 de la section II de la résolution 57/305, dans lequel elle priait également le Secrétaire général de continuer, entre-temps, d'appliquer les arrangements contractuels en vigueur, conformément aux mandats existants. Les propositions définitives sont présentées dans un additif au présent rapport.

143. Les propositions du Secrétaire général relatives aux arrangements contractuels ont été présentées au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel à ses vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième sessions. À la vingt-sixième session, tenue en 2002, le Comité a sensiblement progressé sur la question des engagements de durée indéterminée.

3. Activités futures

144. Ces propositions supposeraient que des modifications soient apportées au Règlement et au Statut du personnel. Les modifications envisagées ont été soumises pour observations au personnel et aux fonds et programmes des Nations Unies. Ces observations seront prises en considération par le Secrétaire général lors de la mise au point de ses propositions définitives, qui figureront dans un additif au présent rapport.

J. Administration de la justice

145. L'Administration de la justice est examinée dans le cadre d'un point distinct de l'ordre du jour de l'Assemblée générale.

IV. Questions intersectorielles

146. Dans ses résolutions 57/305 et 57/300, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui faire rapport à sa cinquante-neuvième session sur un certain nombre de questions qui sont intersectorielles par définition : perspectives de promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs; activités de suivi; et taux de vacance de postes élevé dans les bureaux et commissions régionales situés dans des pays en développement, en particulier en Afrique.

A. Perspectives de promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs

147. Au paragraphe 39 de sa résolution 57/300, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une étude sur les moyens de promouvoir les agents des services généraux à des postes d'administrateur, analysant les incidences qui en résulteraient pour les pays non représentés ou sous-représentés, tout en veillant à l'application du principe de la répartition géographique équitable et en alignant les procédures et conditions régissant les concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs sur celles qui régissent les concours de recrutement nationaux.

1. Considérations générales

148. Les agents des services généraux, qui représentent plus de la moitié du personnel de l'Organisation, constituent une proportion importante des ressources humaines dont elle dispose pour s'acquitter des tâches toujours plus vastes qui la sollicitent. Plus de 60 % des agents des services généraux sont des femmes. Depuis qu'ils sont entrés au service de l'Organisation, nombreux sont les agents des services généraux qui ont poursuivi des études sanctionnées par l'obtention de diplômes universitaires du premier et du deuxième degré.

149. Comme l'a noté la CFPI à propos des conditions d'emploi des agents des services généraux, les agents de 1^{re} classe, dans l'ensemble du système, se voient de plus en plus souvent déléguer des travaux supplémentaires d'une variété et d'une complexité accrues du fait que les responsables ont moins de ressources à consacrer et des tâches toujours plus vastes. Or dans la mesure où la pyramide des postes se rétrécit brusquement au sommet de la catégorie des services généraux (la classe G-7 représente seulement un tiers des effectifs de la classe G-5), les possibilités d'avancement ouvertes aux agents des services généraux se trouvent limitées.

150. L'insuffisance des perspectives de carrière dans le cas d'une proportion aussi importante de fonctionnaires ne peut qu'avoir des répercussions négatives sur la motivation, le rendement et le moral des intéressés. Dans son « programme pour aller plus loin dans le changement », le Secrétaire général a noté que les agents des services généraux constituaient une source extraordinaire de qualifications et de compétences et a souligné qu'il importait de leur offrir davantage de perspectives d'avancement. À cet égard, le Secrétaire général a indiqué qu'il regrettait que l'Assemblée ait pris le parti de limiter les possibilités de promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs en imposant des contingents annuels très restrictifs. Il a demandé instamment aux États Membres de revoir leur position, afin que les agents les plus compétents aient de réelles perspectives d'avancement, et suggéré que le contingent annuel de postes P-2 disponible pour les candidats ayant passé avec succès l'examen soit porté à 25 %, au lieu des 10 % fixés par l'Assemblée générale en 2001 (résolution 55/258, sect. IV, par. 17). En réponse à la suggestion du Secrétaire général, l'Assemblée a demandé que soit entreprise une étude sur les moyens de promouvoir les agents des services généraux.

2. Incidences sur la représentation géographique

151. Comme il n'est pas possible de prévoir la nationalité des futurs lauréats, on a pensé qu'il serait bon de se rapporter à l'expérience passée afin d'en tirer des

indications utiles. Le concours pour la promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs existe depuis 1979. À l'heure actuelle, l'Organisation compte 332 fonctionnaires ayant accédé à des postes d'administrateur après avoir passé ce concours. Ressortissants de 57 pays différents, ils représentent quelque 13 % des 2 491 fonctionnaires du Secrétariat occupant des postes soumis à la répartition géographique.

152. Étant donné que le niveau de représentation des États fluctue en permanence, il n'est possible de se faire une idée de la situation qu'en se plaçant à un moment déterminé. Le tableau 2 ci-après fait apparaître le niveau de représentation des États Membres au mois de mars 2004, compte tenu des 332 fonctionnaires susmentionnés actuellement en poste et de l'incidence de leur promotion.

Tableau 2

Incidence des promotions d'agents des services généraux à la catégorie des administrateurs sur le niveau de représentation géographique des États

<i>Niveau de représentation des États Membres</i>	<i>Compte tenu des agents des services généraux promus à la catégorie des administrateurs</i>	<i>Compte non tenu des agents des services généraux promus à la catégorie des administrateurs</i>	<i>Incidence sur le niveau de représentation</i>
Surreprésentés	15	7	Négative
Dans la fourchette souhaitable	149	150	Neutre
Sous-représentés	12	18	Positive
Non représentés	15	16	Positive
Total	191	191	

153. En considérant cet aperçu, il importe de noter que le concours pour la promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs n'est qu'un facteur parmi beaucoup d'autres qui ont une incidence sur le niveau de représentation des États Membres. Parmi les autres facteurs, il faut mentionner le recrutement par la voie des concours nationaux, le recrutement à d'autres niveaux, les départs à la retraite et les autres cessations de service. Les mesures énergiques qui sont prises à l'heure actuelle pour améliorer la répartition géographique d'ensemble sont exposées dans d'autres documents dont l'Assemblée est saisie. Il y a lieu de noter que l'analyse ci-dessus est fondée sur des données se rapportant à la période de 25 ans pendant laquelle 30 % des postes P-2 étaient réservés aux candidats au concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs, et qui s'est terminée au moment où l'Assemblée, dans sa résolution 55/258, a ramené ce pourcentage à 10 %. Des résultats enregistrés au cours de cette période il ressort qu'un pourcentage de 25 %, comme le propose le Secrétaire général, n'aurait pas d'incidence majeure sur la représentation des États Membres, mais il aurait des répercussions importantes sur le moral des fonctionnaires de la catégorie des services généraux, qui se sentiraient beaucoup plus motivés.

3. Accroître le nombre de postes ouverts aux lauréats du concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs

154. Dans le contexte de la décision 27, des groupes de réflexion, comprenant plusieurs centaines d'agents des services généraux dans l'ensemble du Secrétariat, ont montré que l'absence de perspectives de carrière représentait une source de frustration majeure et que le moral des intéressés ne pouvait que s'en ressentir. Le nombre d'agents qui pourraient être promus même si le pourcentage de postes qui leur étaient ouverts était porté à 25 % resterait limité, mais la possibilité de passer de la catégorie des services généraux à celle des administrateurs grâce à ce concours a représenté, pendant 25 ans, une motivation importante, car il y avait un objectif que les agents des services généraux qualifiés pouvaient s'efforcer d'atteindre. Il convient par conséquent d'essayer de mettre dans la balance, d'une part, l'incidence sur le rendement et le moral de restrictions faisant obstacle aux aspirations de carrière légitimes d'un groupe de fonctionnaires aussi important et, d'autre part, les préoccupations des États Membres concernant le principe d'une représentation géographique équitable.

155. Après avoir soigneusement étudié la situation, le Secrétaire général pourrait demander à l'Assemblée d'accroître le nombre de postes auxquels les agents des services généraux pourraient accéder par voie de promotion à la catégorie des administrateurs à l'issue du concours, et de le porter à 25 % du nombre de fonctionnaires (à l'exclusion du personnel linguistique) qui auront été engagés au cours de l'année civile précédente à des postes d'administrateur auxiliaire (P-1 à P-2) après avoir passé un concours de recrutement national.

4. Créer un fichier pour les promotions aux postes non soumis à la répartition géographique

156. Il est évident que le nombre de fonctionnaires qui pourront accéder à la catégorie des administrateurs à l'issue du concours ne pourra qu'être limité, même si le pourcentage de postes disponibles pouvant leur être ouverts était porté à 25 %. Mais il ne fait pas de doute que le concours reste le meilleur moyen de sélection des lauréats les plus qualifiés à retenir aux fins de promotion, et qu'il constituerait ainsi la manière la plus équitable et la plus juste de promouvoir le personnel, auquel seraient appliquées les mêmes normes que celles régissant le recrutement des candidats externes.

157. Les concours de recrutement nationaux et les concours pour la promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs sont maintenant presque parfaitement harmonisés. Les candidats présentent les mêmes épreuves et sont tenus d'avoir les mêmes qualifications quant au niveau d'études (contrainte à laquelle échappe un petit nombre d'agents des services généraux conformément à un accord conclu en 1989). Il reste une différence : alors que les lauréats des concours de recrutement nationaux sont inscrits sur un fichier sur lequel on se fonde pour pourvoir les postes vacants, actuels et futurs, il n'existe pas de système de fichier dans le cas des lauréats du concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs. De ce fait, les candidats qui bien qu'ayant obtenu de très bonnes notes ne peuvent accéder à un poste en raison des limites fixées par l'Assemblée générale sont obligés de repasser le concours ultérieurement, ce qui provoque des sentiments de frustration bien compréhensibles. En outre, exiger de ces candidats qu'ils repassent le concours n'est pas une manière efficace d'utiliser des ressources.

158. Il va de soi qu'une harmonisation parfaite des deux concours grâce à un alignement absolu des systèmes de fichier n'est pas possible en raison du nombre limité de postes mis à la disposition des candidats au concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs. Il est néanmoins proposé de mettre en place à l'intention de ces candidats un système de fichier modifié, qui créerait de nouvelles possibilités pour les lauréats du concours.

159. En vertu du système proposé, les lauréats qui ne pourraient pas être promus à la catégorie des administrateurs faute de postes seraient inscrits sur un fichier de candidats certifiés qui serait valable trois ans. Ces lauréats ne seraient pas admis à postuler à des postes soumis à la répartition géographique, mais ils seraient en droit de postuler à des postes d'administrateur non soumis à la répartition géographique.

160. Les fonctionnaires figurant sur le fichier ne se verraient pas garantir un poste, mais une filière supplémentaire leur serait tout au moins ouverte dans leurs espoirs de carrière, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. Étant donné que ces fonctionnaires ne se porteraient pas candidats à un poste soumis à la répartition géographique, l'existence du fichier n'aurait pas d'incidence sur la représentation des États Membres.

B. Activités de contrôle

161. Comme suite à la résolution 55/258 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a posé les grandes lignes d'un plan pour la mise en place de moyens accrus au Bureau de la gestion des ressources humaines afin que celui-ci soit mieux à même de contrôler toutes les activités du Secrétariat, quelle qu'en soit la source de financement (voir A/57/276). L'objectif est de veiller à ce que les critères, normes et spécifications établis soient respectés; à ce que les réglementations, règles, politiques et procédures soient mises en application; à ce que l'appui et les conseils voulus soient donnés; et à ce que les pratiques les plus rationnelles soient soigneusement évaluées, énoncées et promues. Dans la section IV de sa résolution 57/305, l'Assemblée a approuvé la démarche définie par le Secrétaire général pour le renforcement de la capacité de contrôle du Bureau de la gestion des ressources humaines. Elle a en outre souligné qu'il importait que les politiques, les directives et les pratiques soient contrôlées par le Bureau de la gestion des ressources humaines, et a prié le Secrétaire général de veiller à ce que le Bureau applique le meilleur système de sélection pour le recrutement et sache choisir les candidats les plus qualifiés, conformément au paragraphe 7 de la section IV de la résolution 55/258, de poursuivre l'élaboration d'un système de contrôle global et de lui faire rapport sur la question à sa cinquante-neuvième session.

162. Pour renforcer la capacité de contrôle, il est indispensable d'élaborer une méthodologie, de créer les outils et instruments nécessaires, de prévoir un programme global de mise en œuvre et de créer progressivement une capacité spécialisée au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines ainsi que dans les départements et bureaux. En 2003-2004, les efforts ont été axés sur l'élaboration et la mise en place d'une approche intégrée au contrôle de la gestion des ressources humaines. En 2005, des outils supplémentaires seront mis à la disposition des départements et bureaux afin d'accroître leur aptitude à contrôler leurs propres activités.

1. État actuel des choses

163. Avant 2003, les activités de contrôle au Bureau de la gestion des ressources humaines étaient menées sur une base sectorielle. Avec la mise en place en 2003 d'un système et d'un programme intégrés de contrôle, conformément à la résolution 57/305 de l'Assemblée générale, les activités de contrôle ont été élargies de manière à inclure des missions sur le terrain portant sur une large gamme de questions relatives à la gestion des ressources humaines. Dix-huit visites de contrôle sur le terrain ont été effectuées depuis 2003 : cinq dans des bureaux hors Siège; neuf dans des missions hors siège du Département des opérations de maintien de la paix; et quatre dans des bureaux des Nations Unies qui mènent des activités de maintien ou de consolidation de la paix (bureaux relevant du Département des affaires politiques). Les activités de contrôle dans les bureaux de New York ont commencé en 2004 par un examen du Service de la gestion du personnel (Bureau de l'appui à la gestion) au Département des opérations de maintien de la paix.

164. Dans le cadre de ses activités de contrôle en cours, le Bureau de la gestion des ressources humaines a intensifié son soutien aux départements et bureaux : a) en donnant des avis et des conseils dans divers domaines tels que le recrutement et le nouveau système de sélection des fonctionnaires, le suivi du comportement professionnel, le perfectionnement et la formation du personnel, la gestion des prestations, le classement des emplois, les profils d'emplois, l'administration du personnel, le recrutement de consultants et de retraités, la mobilité et les relations entre l'Administration et le personnel; b) en interprétant et en clarifiant les politiques et en donnant des directives; c) en examinant et en approuvant les dérogations; d) en s'occupant du règlement des différends; e) en identifiant les besoins et en offrant des moyens de formation pour renforcer les capacités de gestion des ressources humaines; et f) en identifiant les tendances, les négligences ou les manquements aux règlements établis afin d'y remédier, et en appliquant les mesures nécessaires pour éviter qu'ils se reproduisent.

a) Méthodologie

165. Les méthodes de contrôle, adaptées aux modes d'organisation et de gestion des bureaux hors Siège, des missions hors siège du Département des opérations de maintien de la paix ainsi que des départements et bureaux du Siège, portent sur quatre phases du processus de contrôle : planification et élaboration; mise en œuvre; établissement de rapports; et suivi de la mise en œuvre des recommandations. Elles font appel à un certain nombre de mécanismes normalisés tels que l'examen en ligne de l'information et des données relatives aux ressources humaines à des fins d'alerte rapide; les réunions avec des spécialistes des ressources humaines, des fonctionnaires et des usagers en vue de l'examen de la mise en œuvre des politiques, procédures et pratiques internes et de l'identification des domaines dans lesquels l'assistance du Bureau de la gestion des ressources humaines est nécessaire; et l'examen de certains dossiers et fichiers déterminés. Le Bureau a élaboré des directives générales décrivant en détail les mesures que les diverses parties doivent prendre à chaque phase du processus de contrôle.

166. Le contrôle des ressources humaines est lié aux plans d'action en la matière; les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des objectifs fixés sont suivis et évalués tous les six mois par le Bureau de la gestion des ressources humaines ainsi que par les départements et les bureaux concernés. Un site Web consacré à cette

activité sera prêt d'ici à la fin de 2004. Le contrôle des objectifs fixés dans les plans d'action relatifs aux ressources humaines est un élément des modèles standard utilisés pour les missions de contrôle sur le terrain.

b) Outils de contrôle

167. Les outils indiqués ci-après ont été mis au point pour faciliter les activités de contrôle de la gestion des ressources humaines :

a) Un modèle indiquant la liste des domaines présélectionnés qui feront l'objet d'un contrôle, la norme ou l'objectif de référence utilisés, les sources d'information, les outils et méthodes, les questions ayant fait l'objet d'une identification préliminaire ainsi que les constatations, observations et recommandations. Ce modèle est complété par des formulaires détaillés (concernant par exemple l'indemnité pour frais d'études ou le recrutement);

b) Des modèles de rapport standardisés, qui visent à rationaliser le processus d'établissement des rapports et son suivi en regroupant les éléments essentiels des constatations et des recommandations destinées à faciliter la mise en place de mesures de suivi (par exemple, des diagrammes et formulaires concernant les décisions relatives aux prestations qui sont utilisés comme auxiliaires de formation et de référence par les spécialistes des ressources humaines, et pour le calcul des prestations);

c) Un formulaire pour la mise en œuvre du rapport de contrôle qui est destiné à faciliter le suivi et l'identification des responsabilités et des délais aux fins de l'application des recommandations.

2. Questions nouvelles et évaluation préliminaire

168. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer convenablement l'incidence des activités de contrôle du Bureau de la gestion des ressources humaines au Secrétariat, quelques exemples peuvent en donner une idée. Des mesures ont été prises par des départements et des bureaux pour mettre en œuvre les recommandations formulées au sujet des questions identifiées lors d'activités de contrôle, si bien que des problèmes concrets ont pu être résolus. C'est ainsi, par exemple, qu'en donnant une formation à des fonctionnaires du Service de la gestion du personnel du Département des opérations de maintien de la paix, on a réduit les retards qui entachaient le traitement des demandes relatives à l'indemnité pour frais d'études. Les besoins spécifiques de ce service en matière de directives ou de clarifications des politiques en vigueur ont été examinés de manière concertée à l'issue des activités de contrôle menées sur le terrain. Des équipes communes ont été organisées par le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Département des opérations de maintien de la paix pour évaluer les besoins et élaborer des solutions provisoires et des solutions à long terme. Les activités de contrôle sur le terrain ont été particulièrement utiles en ce qu'elles ont permis de sensibiliser les missions et les départements à des questions relevant de la compétence du Bureau, et portant notamment sur le respect du code de conduite, le principe d'une représentation géographique équitable et la parité des sexes. Globalement, on a de plus en plus conscience de l'importance que revêtent les bonnes pratiques de gestion et le principe de la responsabilité, et le rôle du Bureau comme autorité centrale et source de directives dans le domaine de la gestion des ressources humaines a été renforcé. Du fait que des fonctionnaires du Bureau en poste au Siège ont été exposés

à la situation concrète qui existe dans les missions de maintien de la paix et dans les bureaux hors Siège, ils sont devenus plus réceptifs et plus à même de répondre aux besoins des usagers.

169. L'expérience acquise et les données d'expérience recueillies à l'occasion des missions de contrôle effectuées récemment aideront à améliorer plus avant la fonction de contrôle. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a conçu les activités de contrôle comme une entreprise commune, mais l'expérience a montré que pour gagner la confiance des départements et établir avec eux des relations de partenariat des efforts soutenus étaient encore nécessaires.

3. Activités futures

170. Les activités de contrôle sur le terrain seront poursuivies et les relations avec les départements et les bureaux seront renforcées. Les éléments actuels du système de contrôle, tels que la teneur de cette activité, la présentation des rapports, les directives générales et les outils électroniques seront affinés. Les activités de planification et les activités de contrôle relatives aux ressources humaines seront harmonisées. Le renforcement des capacités de contrôle dans les départements et les bureaux se poursuivra grâce à des activités de formation, à une assistance technique et à des conseils.

171. Un site Web sera mis en place d'ici à la fin de 2004, ce qui permettra aux responsables des programmes et aux spécialistes des ressources humaines d'avoir un accès électronique aux informations voulues pour la prise des décisions et facilitera les activités de contrôle. Ce site comprendra :

a) Un service pour le contrôle en ligne des plans d'action relatifs aux ressources humaines, complété par des relevés statistiques interactifs et à jour;

b) Une application qui permet au Bureau de la gestion des ressources humaines et aux départements de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations des missions de contrôle. Cette application comprendra un jeu d'outils, des modèles et des questionnaires sur les services locaux de gestion des ressources humaines.

C. Taux élevés de vacance de postes

172. Au paragraphe 13 de la section II de sa résolution 57/305, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de remédier aux causes de la persistance de taux de vacance de postes élevés dans tous les bureaux et commissions régionales de l'Organisation, fortement touchés qui sont situés dans des pays en développement, en particulier en Afrique, et de lui faire rapport à ce sujet à sa cinquante-neuvième session. La présente section analyse la situation dans les bureaux touchés (Commission économique pour l'Afrique (CEA), Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO), ONU-Habitat, Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), Office des Nations Unies à Nairobi et Tribunal pénal international pour le Rwanda) et décrit diverses initiatives prises par le Secrétariat pour atténuer ce problème. Les données et informations utilisées pour cette analyse sont tirées du Système intégré de gestion (SIG)⁶ et de l'enquête effectuée en 2004

par le Bureau de la gestion des ressources humaines auprès des chefs d'administration des bureaux des Nations Unies et commissions régionales concernés⁷.

173. Un examen des données du SIG pour la période 1999-2003 montre que :

a) Les taux de vacance de postes à la CEA, à la CEPALC, à la CESAP, à la CESAO, à ONU-Habitat, au PNUE et à l'Office des Nations Unies à Nairobi ont considérablement varié au cours de la période considérée;

b) Au 31 décembre 2003, les taux de vacance de postes étaient inférieurs à 12 % à tous les bureaux à l'exception de la CEA alors que la moyenne est de 9,3 % pour le Secrétariat dans son ensemble;

c) Les taux de vacance de postes pour le PNUE, l'Office des Nations Unies à Nairobi, ONU-Habitat et la CESAO connaissent des fluctuations considérables. Par exemple, pour le PNUE ils sont passés de 14 % (30 juin 1999) à 0 % (30 juin 2000) à 5 % (30 juin 2001) à 18 % (30 juin 2002), à 0 % (30 juin 2003) pour remonter à 7,1 % (31 décembre 2003);

d) Pour la CEA le taux de vacance de postes est resté élevé pendant la période considérée, mais la situation s'est améliorée, puisqu'il a été réduit de moitié environ, tombant de 32 % en juin 2000 à 17 % en décembre 2003;

e) À la CESAP et à la CEPALC, les taux de vacance de postes se sont maintenus à 10 % environ.

174. Une analyse des réponses à l'enquête montre qu'au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2002 au 30 juin 2003, les démissions représentaient, dans huit bureaux, plus de la moitié des cessations de service (101 sur 198, soit 51 %). La raison principale en est qu'au Tribunal pénal international pour le Rwanda, beaucoup de fonctionnaires recherchent actuellement des emplois ailleurs, puisque le Tribunal doit terminer ses travaux en 2010. Si le Tribunal était exclu de cette analyse en raison de sa situation particulière, le tableau serait tout différent : 40 cessations de service (31,5 %) étaient dues à des démissions. Parmi les autres, 35 étaient des départs à la retraite (27,5 %), 32 étaient dues à l'expiration du contrat (25,2 %) et 20 (15,8 %) étaient dues à d'autres raisons⁸.

175. Pour les autres bureaux situés en Afrique, non compris le Tribunal pénal international pour le Rwanda, il n'y avait qu'une démission⁹. Les cessations de service pendant la période allant du 1^{er} juillet 2002 au 30 juin 2003 étaient principalement des départs à la retraite (12) ou des transferts, missions ou détachements (11).

176. Les cessations de service étaient plus nombreuses dans les lieux d'affectation situés dans des pays en développement ailleurs qu'en Afrique. À la CEPALC, le nombre de démissions a presque triplé entre 1999 et 2003. Entre juillet 2002 et juin 2003, il y en a eu 29, soit 76 % des 38 cessations de service contre 11 démissions ou 33 % des 37 cessations de service entre juillet 1999 et juin 2000. À la CESAP, la principale cause de départ entre juillet 2002 et juin 2003 était l'expiration de contrats, avec 15 des 30 cessations de service (il y avait aussi 9 départs à la retraite et 5 démissions). À la CESAO, les départs à la retraite et les démissions semblent être les formes les plus fréquentes de cessation de service. Si le nombre de cessations de service est relativement faible, il a doublé, passant de 9 entre juillet 1999 et juin 2000 à 18 entre juillet 2002 et juin 2003.

177. La situation particulière du Tribunal pénal international pour le Rwanda fait que les démissions étaient beaucoup plus élevées entre 1999 et 2003 que dans les sept autres bureaux, représentant entre 60 % et 85 % du nombre total de démissions¹⁰ dans les huit bureaux au cours de la période considérée. Il y a plusieurs raisons à cela. Puisque le Tribunal se prépare à terminer ses travaux d'ici à 2010, conformément à la résolution 1503 (2003) du Conseil de sécurité, le personnel n'a pas de perspective de carrière à long terme. Beaucoup de fonctionnaires essaient donc de se faire transférer à d'autres départements ou bureaux du Secrétariat ou cherchent un emploi ailleurs. Des préoccupations concernant la sécurité et les installations médicales contribuent également au nombre de démissions au Tribunal.

1. Les causes des taux de vacance de postes élevés

178. L'analyse des causes de la persistance de taux de vacance de postes élevés à ces bureaux s'appuie sur les réponses à l'enquête effectuée par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

179. Les causes suivantes, communes à tous les bureaux, expliquent en ordre décroissant d'importance sur une échelle en sept points, les difficultés de rétention du personnel : problèmes d'emploi du conjoint (7 points); situation en matière de sécurité au lieu d'affectation (5 points); difficultés d'existence et conditions de vie (4,5 points); absence de possibilités d'organisation de carrière (4 points); et installations médicales insuffisantes (3,5 points).

180. Les résultats de l'enquête ont montré que des préoccupations familiales et l'emploi des conjoints sont parmi les questions qui influent le plus sur la possibilité d'attirer de nouveaux fonctionnaires. Pour les bureaux situés en Afrique, ce sont les deux raisons principales des taux élevés de vacance de postes.

2. Mesures propres à réduire les taux élevés de vacance de postes

181. Le Secrétaire général s'attache en priorité à réduire encore les taux de vacance de postes à la CEA, à la CEPALC, à la CESAP, à la CESA0, au PNUE, à ONU-Habitat, à l'Office des Nations Unies à Nairobi et au Tribunal pénal international pour le Rwanda. Des efforts particuliers ont donc été déployés ces dernières années pour résoudre ce problème. Ainsi, des campagnes de recrutement menées conjointement par la CEA et le Bureau de la gestion des ressources humaines ont permis de pourvoir plus de 100 postes au cours des trois années écoulées. De plus, le système de sélection du personnel, qui a pris effet le 1^{er} mai 2002, offre des incitations à un transfert à un lieu d'affectation où le taux de vacance de postes est élevé. Ainsi, alors que la règle exige deux mutations latérales avant une promotion au niveau P-5, une seule est exigée des fonctionnaires qui ont été en poste à Nairobi ou une commission régionale autre que la CEE. Grâce au Programme de planification des réaffectations s'adressant aux jeunes administrateurs, 21 fonctionnaires ont été mutés en 2002 et 2003 dans les sept bureaux autres que le Tribunal pénal international pour le Rwanda, que ce soit à un bureau, hors d'un bureau ou à l'intérieur de ce bureau. Un Centre d'information sur les carrières a été créé à la CESA0 et d'autres seront mis en place dans les autres grands lieux d'affectation. Ce centre fournit diverses formes d'assistance au personnel, notamment des conseils sur l'organisation des carrières.

182. Le Secrétariat continue à rechercher des moyens de résoudre les difficultés d'emploi des conjoints (voir par. 91 et 92 ci-dessus), que presque tous les bureaux

signalent comme étant le problème principal pour ce qui est d'attirer et retenir les fonctionnaires. Un autre facteur qui joue dans ce domaine est la situation qui prévaut en matière de sécurité dans les lieux d'affectation. Toute la question de la sécurité est à l'examen et fera l'objet d'un rapport distinct à l'Assemblée générale.

183. Par ailleurs, plusieurs autres mesures ont pour but de réduire les taux élevés de vacance de postes au Secrétariat. Ainsi, la gestion des vacances de poste visant expressément à réduire les taux de vacance de postes est un élément des plans d'action des différents départements en matière de gestion des ressources humaines. De plus les chefs de département et de bureau sont tenus d'annoncer six mois à l'avance une vacance de poste prévue. La publication de l'instruction administrative sur le maintien en fonctions après l'âge de départ obligatoire à la retraite et l'emploi de retraités (ST/AI/2003/8) encourage également les administrateurs de programme à annoncer les vacances de poste prévues aussitôt que possible.

184. Il convient d'ajouter que les huit bureaux bénéficieront des programmes futurs, en particulier de ceux qui seront mis en place en préparation de l'application de la politique de mobilité encadrée (voir sect. III.D sur la mobilité). Les bureaux touchés continueront de bénéficier d'une attention particulière et d'une assistance dans la réduction de leurs taux de vacance de postes.

V. Conclusion et recommandations

185. L'objectif général de la réforme de la gestion des ressources humaines est d'améliorer la qualité des fonctionnaires et des cadres de l'Organisation et d'en tirer parti et de créer ainsi une organisation qui soit efficace et souple, qui donne la priorité aux résultats et qui réponde aux besoins changeants des États Membres.

186. Les efforts des six dernières années étaient axés sur la mise au point et l'application d'un programme intégré qui favorisera l'évolution des attitudes et des comportements fondamentaux et créera un environnement permettant à tous les fonctionnaires d'apporter le maximum à l'Organisation.

187. L'évolution n'a pas été sans difficulté. Toute transformation culturelle à grande échelle exige du temps, un effort soutenu et une volonté. Les chefs de département, les responsables opérationnels et les fonctionnaires s'adaptent à l'évolution de leur rôle. Il a fallu développer de nouveaux partenariats. Le Bureau de la gestion des ressources humaines joue un rôle élargi, se faisant notamment expert, fournisseur de services, défenseur du personnel, partenaire stratégique et agent de changement.

188. Des progrès considérables ont été accomplis pour ce qui est de prendre et de mener à bien des initiatives de réforme. Il s'agira de continuer à les consolider, les institutionnaliser et les élargir. L'avenir de toute organisation dépend de son aptitude à apprendre, à grandir et à se transformer à mesure que le monde change, et l'ONU ne fait pas exception à cette règle. Le Secrétaire général suivra et évaluera l'effet des initiatives actuelles et futures sur la compétence professionnelle du personnel et sur les mandats émanant de l'Assemblée générale.

189. Le Secrétaire général continue d'être guidé par l'Assemblée générale dans la conception et l'application d'initiatives de réforme. Dans ce contexte, le

présent rapport contient des recommandations visant le système de recrutement du personnel et l'identification, demandée par l'Assemblée générale, des moyens de promouvoir les agents des services généraux à des postes d'administrateur. En ce qui concerne le système de recrutement du personnel, le Secrétaire général invite l'Assemblée à envisager de ramener de 60 à 45 jours le temps d'affichage des avis de vacance de postes, de manière à accélérer le processus de sélection des candidats. Quant à l'examen pour la promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs, le Secrétaire général propose de porter à 25 % le pourcentage des postes P-2 ouverts aux lauréats de ce concours et d'introduire une liste des candidats qui ont obtenu de bons résultats mais ne sont pas classés afin de leur permettre de postuler des postes échappant à la répartition géographique pendant une période ne dépassant pas trois ans. De plus, il soumettra à l'Assemblée générale, dans un additif au présent rapport, des propositions précises concernant les arrangements contractuels.

190. Le Secrétaire général invite l'Assemblée à approuver ses recommandations et à prendre note des progrès accomplis et des activités qu'il est envisagé de mener en matière de réforme de la gestion des ressources humaines, tels qu'ils sont exposés dans le présent rapport.

Notes

- ¹ Au paragraphe 33 de la section II de sa résolution 57/305, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de tenir les chefs des départements concernés responsables de l'application des plans d'action établis en matière de ressources humaines, de veiller à ce qu'ils tiennent eux-mêmes dûment compte de la nécessité d'assurer une représentation géographique équitable lorsqu'ils évaluent les candidats figurant sur les listes approuvées par les organes centraux de contrôle ou dans les fichiers de candidats, et de lui faire rapport chaque année sur les progrès réalisés par les départements dans la mise en œuvre de leurs plans d'action respectifs.
- ² Six départements n'ont pas de postes financés par des ressources extrabudgétaires.
- ³ Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a recruté grâce aux concours nationaux un candidat du Tadjikistan, et la CESAP a recruté à un poste de classe D un candidat de Vanuatu.
- ⁴ L'ONUV et le Haut Commissariat aux droits de l'homme ont recruté grâce aux concours nationaux respectivement un candidat d'Ouzbékistan et un d'Andorre.
- ⁵ L'indice de mobilité est calculé en additionnant les indices de promotion et de mutation. L'indice de promotion est un pourcentage, correspondant au rapport entre le nombre de fonctionnaires qui ont été promus et l'effectif total au début de la période de référence. L'indice de mutation est un pourcentage correspondant au rapport entre le nombre de fonctionnaires mutés d'un département à un autre sans changement de classe et l'effectif total au début de la période de référence. On inclura désormais dans l'indice de mutation les mutations sans changement de classe au sein d'un même département.
- ⁶ L'analyse porte sur les vacances de poste pour la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur inscrits au budget ordinaire.
- ⁷ CEA, CEPALC, CESAP, CESA, ONU-Habitat, PNUE, Office des Nations Unies à Nairobi et Tribunal pénal international pour le Rwanda.

⁸ Les autres cessations de service sont dues à des licenciements amiables, des séparations pour manquements à la discipline, des raisons de santé, des transferts ou détachements.

⁹ À la CEA.

¹⁰ À savoir 61 démissions au Tribunal pénal international pour le Rwanda (61,5 %) sur 101 démissions au total pour la période 2002-2003; 64 démissions (65 %) sur 99 en 2001-2002; 60 démissions (71 %) sur 84 pour 2000-2001 et 79 démissions (85 %) sur 95 en 1999-2000.

Annexe

Recrutement, sélection et nomination du personnel dans les organismes faisant l'objet d'un financement commun

1. Au paragraphe 14 de la section II de sa résolution 57/305 du 15 avril 2003, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter à sa cinquante-neuvième session un rapport sur les différences entre les règles et pratiques suivies par le Secrétariat en matière de recrutement, de sélection et de nomination du personnel et celles appliquées par les organismes faisant l'objet d'un financement commun, tels que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, la Commission de la fonction publique internationale et le Corps commun d'inspection, et d'y traiter spécifiquement des mécanismes visant à assurer dans lesdits organismes l'égalité d'accès aux possibilités de postuler un emploi, un recrutement fondé sur le mérite et l'équité et la transparence du processus de sélection. On trouvera ci-après une description des règles et pratiques suivies par ces différents organismes pour la sélection du personnel.

Secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale

2. Le paragraphe 2 de l'article 20 du statut de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) stipule ce qui suit :

« Le personnel de la Commission, désigné conformément aux dispositions du paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, est nommé par le Secrétaire général après consultation avec le Président de la Commission et, en ce qui concerne les fonctionnaires de rang supérieur, avec le Comité administratif de coordination. Tous les membres du personnel sont nommés à la suite de procédures de sélection appropriées. Dans l'exercice de leurs fonctions, ils sont responsables devant le Président et ne peuvent être relevés de leurs fonctions qu'après consultation avec celui-ci. »

3. Les règles et pratiques suivies en matière de recrutement, de sélection et de nomination du personnel sont appliquées conformément aux arrangements relatifs au personnel arrêtés par le Secrétaire général après consultation du Président de la CFPI.

4. Pour les fonctionnaires de rang supérieur (classes P-5 et au-dessus), la CFPI publie un avis de vacance de postes qui est distribué à toutes les organisations participantes appliquant le régime commun des Nations Unies. Les candidatures sont évaluées par un jury dirigé par le Secrétaire exécutif de la CFPI qui établit une liste courte pour examen et approbation par le Président de la Commission. Cette liste courte est alors communiquée au Président du Conseil des chefs de secrétariat (CCS), qui est invité à consulter ses collègues et à communiquer le résultat de ses consultations au Président de la CFPI, lequel choisit un candidat sur la base des observations reçues et recommande sa nomination au Secrétaire général sans aucune intervention d'un organe consultatif mixte.

5. Pour les classes P-3 et P-4, les vacances de postes sont annoncées simultanément pour les candidats internes des organisations appliquant le régime commun, y compris l'ONU, par un avis de vacance de poste public par le secrétariat de la CFPI et, pour les candidats externes, par un avis de recrutement publié par l'ONU. Toutes les candidatures reçues sont évaluées par un jury présidé par le Secrétaire exécutif de la CFPI, qui établit une liste courte à l'intention du Président. Si le candidat retenu est un fonctionnaire de l'une des organisations participantes, le Président de la CFPI recommande au Secrétaire général de le nommer. Il sera recruté par l'ONU, et son contrat sera limité au service de la CFPI. Si on ne trouve pas de candidat satisfaisant parmi les organisations appliquant le régime commun, le Président de la CFPI examine les candidats externes et fait une recommandation au Comité central de contrôle (l'ancienne Commission des nominations et des promotions), selon les procédures applicables. Si le Comité estime que la procédure a été dûment suivie, le candidat retenu sera recruté par l'ONU et son contrat ne sera pas limité au service de la CFPI. Si le Comité estime que la procédure n'a pas été dûment suivie, mais que le Président de la CFPI considère que tel ou tel candidat est essentiel pour le travail de la CFPI, il peut recommander sa nomination directement au Secrétaire général. Ce candidat serait alors engagé par l'ONU et son contrat serait limité au service de la CFPI.

6. Pour les fonctionnaires des classes P-1 et P-2, le Président de la CFPI a la possibilité de suivre la procédure énoncée au paragraphe 5 ci-dessus pour les candidats déjà engagés à ce niveau dans une organisation appliquant le régime commun; il peut également demander à l'ONU de trouver un candidat approprié par voie de concours, auquel cas le candidat serait engagé de l'ONU sans aucune restriction à son service. Le Président peut aussi décider de promouvoir un agent des services généraux travaillant déjà au secrétariat de la CFPI, qui recevrait alors un contrat limité au service du secrétariat de la CFPI. Ce reclassement d'un agent des services généraux à la catégorie des administrateurs ne serait pas reconnu par l'ONU.

7. Une étude des postes vacants au secrétariat de la CFPI à la classe P-5 ou au-dessus au cours des cinq dernières années montre que toutes les vacances de postes ont été publiques. Dans la plupart des cas, c'est un fonctionnaire d'une des organisations participantes qui a été engagé; plusieurs fonctionnaires d'autres organisations internationales ou de gouvernements nationaux ont également été recrutés.

8. Les candidats retenus qui sont fonctionnaires d'une organisation appliquant le régime commun sont normalement détachés auprès du secrétariat de la CFPI. L'ONU leur offre, tout comme aux candidats transférés d'une organisation participante ou recrutés en dehors des organisations appliquant le régime commun pour la durée de leur détachement, un contrat de durée déterminée, limité au service du secrétariat de la CFPI.

9. Les vacances de poste de la catégorie des services généraux sont annoncées par la CFPI aux organisations participantes au lieu d'affectation et par l'ONU. Si un candidat est retenu selon la procédure de l'ONU, il recevra un contrat qui ne sera pas limité au service de la CFPI. Si le candidat retenu vient d'une organisation participante, il devra être détaché et son contrat sera limité au service de la CFPI.

Secrétariat de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies

10. La Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies est un organe interorganisations géré et administré par l'Administrateur de la Caisse, qui relève directement du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

11. En vertu de l'alinéa a) de l'article 7 des Statuts de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, le Secrétaire général désigne, sur la recommandation du Comité mixte, l'Administrateur de la Caisse et un administrateur adjoint. Selon l'alinéa b), le Secrétaire général désigne tous autres fonctionnaires dont le Comité mixte peut avoir besoin de temps à autre afin de donner effet audits statuts.

12. Les fonctionnaires de la Caisse commune, y compris le Service de la gestion des placements, reçoivent des lettres de nomination. Ils sont régis par le Règlement du personnel de l'ONU et les textes administratifs. L'Administrateur est comptable au Comité mixte et, en dernier ressort, à l'Assemblée générale. Le recrutement, le transfert, la sélection et la nomination des fonctionnaires du secrétariat de la Caisse, y compris du Service de la gestion des placements, sont soumis aux procédures habituelles du Secrétariat de l'ONU dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux exigences du Comité ou au Règlement de la Caisse tel qu'il a été adopté par l'Assemblée générale. C'est sur la base de ces principes que le Bureau de la gestion des ressources humaines et l'Administrateur de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ont signé en 2000 un mémorandum d'accord sur les politiques et pratiques en matière de personnel pour la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

13. En vertu de ce mémorandum d'accord, les postes des classes P-2 et P-3 du secrétariat de la Caisse commune sont pourvus par des lauréats aux concours de recrutement de l'ONU par des agents des services généraux ayant passé le concours pour la promotion des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs ou encore par des candidats venus d'autres organisations participantes, ceux-ci étant considérés comme des candidats internes s'ils ont obtenu leur poste selon les procédures normales de nomination et promotion applicables dans leur organisation. Les postes vacants des classes P-4, P-5 et D-1 sont pourvus selon les procédures normales de nomination et promotion applicables au Secrétariat de l'ONU si ce n'est que les candidats venant d'organisations participantes à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sont considérés comme des candidats internes s'ils ont été nommés selon les procédures normales de nomination et promotion applicables dans leur organisation.

14. Les recommandations de l'Administrateur sont examinées par un organe central d'examen selon la procédure établie. Si celui-ci établit que la procédure a été dûment suivie, l'Administrateur choisit l'un des candidats recommandés. Si cet organe central d'examen n'établissait pas que la procédure a été dûment suivie, le dossier serait renvoyé au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines pour les postes vacants jusqu'à la classe P-4 et au Secrétaire général adjoint à la gestion pour les postes vacants des classes P-5 et D-1. La décision définitive serait alors prise après consultation de l'Administrateur. En cas de désaccord, l'Administrateur peut choisir un candidat, dont le contrat serait alors

limité au service de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Les fonctionnaires ainsi nommés pourront ultérieurement être promus à une classe supérieure au Fonds de la Caisse commune, sans recours à des organes d'examen, sous réserve de consultations avec le Bureau de la gestion des ressources humaines. S'ils postulent des postes au Secrétariat de l'ONU, ils seront considérés comme des candidats externes.

15. Ces dernières années, l'Administrateur a demandé à deux reprises une promotion en dehors des procédures habituelles de l'ONU et les fonctionnaires intéressés ont alors été promus sans diffusion d'un avis de vacance de postes, leur poste ayant été reclassé à une classe plus élevée. Leur contrat demeure limité au service de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Tous les autres postes vacants ont été promus selon les procédures normales de l'ONU.

16. Les agents des services généraux travaillant au secrétariat de la Caisse commune sont nommés et promus selon la procédure habituelle du Secrétariat de l'ONU, si ce n'est que les candidats venus d'organisations au même lieu d'affectation sont considérés comme des candidats internes à condition d'avoir été nommés selon les procédures normales de nomination et promotion de leur organisation à ce lieu d'affectation. Il convient de rappeler que la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies a des bureaux à New York et à Genève.

Secrétariat du Corps commun d'inspection

17. Le paragraphe 2 de l'article 19 du Statut du Corps commun d'inspection (CCI) se lit comme suit :

« Le personnel, recruté conformément aux dispositions du paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, est nommé par le Secrétaire général après consultations avec le Corps commun et, en ce qui concerne la nomination du secrétaire exécutif, après consultations avec le Corps commun et le Comité administratif de coordination. Les membres du secrétariat du Corps commun d'inspection sont fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies et les articles et dispositions du Statut du personnel et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies leur sont applicables. »

18. Le personnel du secrétariat du Corps commun d'inspection est donc régi par le Statut du personnel et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies et, en conséquence, il est recruté, sélectionné et nommé conformément aux dispositions du système de sélection du personnel applicables au personnel du Secrétariat de l'ONU. Toutefois, comme toutes les organisations participantes contribuent au budget du Corps commun d'inspection, les candidats venant de ces organisations sont considérés comme des candidats internes aux fins de recrutement. Selon le système introduit par l'ONU en 2002, si un organe central d'examen jugeait que les procédures appropriées n'ont pas été suivies, l'affaire serait renvoyée pour décision au Secrétaire général adjoint à la gestion pour les postes des classes P-5 et D-1 ou au Sous-Secrétaire général aux ressources humaines pour les autres postes. Conformément au statut du Corps commun d'inspection, la décision finale serait prise en consultation avec Le Corps commun. À la différence de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et de la CFPI, il n'est pas expressément prévu que les contrats soient limités au service du Corps commun

d'inspection. Toutefois, dans la pratique, cette formule est actuellement utilisée de façon très sélective.

19. Le Secrétaire exécutif du Corps commun d'inspection est nommé par le Secrétaire général après consultation du Corps commun d'inspection et du Conseil des chefs de secrétariat.
