

**Assemblée générale**

Distr. générale
10 septembre 2004
Français
Original: anglais

Cinquante-neuvième session

Point 117 de l'ordre du jour provisoire*

Corps commun d'inspection**Application de recommandations du Corps commun d'inspection****Rapport du Secrétaire général*****Résumé*

Le présent rapport est soumis à l'Assemblée générale comme suite à une série de résolutions remontant à 1972, date à laquelle le Secrétaire général a été prié pour la première fois de présenter chaque année un rapport sur l'application des principales recommandations du Corps commun d'inspection. La même demande a été réitérée dans plusieurs résolutions ultérieures.

Le rapport fait le point de l'application des recommandations formulées dans quatre rapports du Corps commun d'inspection, portant sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies (A/55/57), la délégation des pouvoirs pour la gestion des ressources humaines et financières au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/55/857), la budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies (A/54/287), et l'emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, gestion des carrières et taux de rétention (A/55/798).

Le Secrétaire général réitère les préoccupations exprimées aux paragraphes 5 et 6 de son précédent rapport (A/58/220) et invite l'Assemblée générale à envisager de ne plus demander la présentation de ce rapport.

* A/59/150.

** Le présent rapport est soumis après la date limite de présentation en raison de la tenue de consultations approfondies avec les différents départements et bureaux qui ont contribué à son établissement.

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application d'une série de résolutions de longue date de l'Assemblée générale remontant à 1972, demandant au Secrétaire général de lui soumettre chaque année un rapport sur l'application des principales recommandations du Corps commun d'inspection. Conformément à l'alinéa d) de sa décision du 20 novembre 1975, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de donner la priorité à l'application des recommandations du Corps commun approuvées par les organes délibérants et d'inclure des renseignements appropriés à ce sujet dans ses rapports annuels. Elle a réitéré cette demande dans ses résolutions 32/199 du 21 décembre 1977, 37/124 du 17 décembre 1982, 39/242 du 18 décembre 1984 et 48/221 du 23 décembre 1993.

2. Outre le présent rapport sur l'état de l'application desdites recommandations, dans sa résolution 54/16 du 29 octobre 1999, l'Assemblée générale a approuvé un mécanisme systématique de suivi et prié le Corps commun d'inspection de faire figurer dans ses rapports annuels des informations sur l'état de l'application de ses recommandations. Le mécanisme de suivi proposé par le Corps commun d'inspection, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale, offre, pour suivre l'application des recommandations du Corps commun et en rendre compte, une méthode plus systématique que la méthode actuelle de présentation d'un rapport annuel. Dans le même temps, il permet de donner aux États Membres des informations détaillées, actuelles et utiles. Cela étant, et comme suite aux préoccupations exprimées dans son précédent rapport (A/58/220), le Secrétaire général estime que continuer à établir son rapport annuel sur l'application des recommandations du Corps commun d'inspection ferait double emploi.

3. Lorsqu'elle déterminera s'il est nécessaire de continuer de faire établir ce rapport, l'Assemblée générale voudra peut-être prendre en considération les coûts que cela entraîne : la publication d'un document dans six langues officielles revient à plus de 1 000 dollars la page. Ce rapport peut donc entraîner la répétition des dépenses directes de publication, sans compter le temps considérable que le personnel des divers fonds et programmes participant à l'établissement du rapport y consacrent.

4. À ce jour, le Secrétaire général a rendu compte de l'application de toutes les principales recommandations figurant dans les rapports du Corps commun d'inspection jusqu'à la cinquante-quatrième session de l'Assemblée générale comprise. Le présent rapport porte donc sur celles des recommandations examinées à la cinquante-cinquième session qui touchent l'ONU et ses fonds et programmes, à savoir celles qui sont formulées dans les rapports sur les jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, gestion des carrières et taux de rétention (A/55/798), la budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies (A/54/287), l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies (A/55/57), et la délégation des pouvoirs pour la gestion des ressources humaines et financières au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/55/857). Pour plus de brièveté, certaines des recommandations du Corps commun ont été résumées.

II. L'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies

5. Les observations formulées ci-dessous portent sur les recommandations figurant dans le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « L'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies » (JIU/REP/00/1) (A/55/57). Les observations du Secrétaire général sur ce rapport ont été publiées sous la cote A/55/57/Add.1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission de l'Assemblée générale ont examiné ce rapport au titre des points 116 et 123 de l'ordre du jour, en conjonction avec le rapport du Secrétaire général sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/55/253 et Corr.1). Bien que dans sa résolution correspondante (résolution 55/258 du 14 juin 2001), l'Assemblée générale ne mentionne pas spécifiquement le rapport du Corps commun d'inspection sur le sujet, elle a pris en considération au cours de ses délibérations les conclusions et recommandations de ce dernier. La question intitulée « Administration de la justice » a été inscrite à l'ordre du jour de la cinquante-sixième session et, dans sa résolution, l'Assemblée générale a pris note de l'intention du Corps commun de continuer d'examiner, en consultation avec toutes les organisations du système des Nations Unies, la nécessité éventuelle de créer une juridiction de plus haut niveau, compte tenu du système juridique des différents États Membres de l'Organisation des Nations Unies. L'Assemblée générale a examiné le rapport (A/57/441) à sa cinquante-septième session et s'est référée à un grand nombre des questions qui y sont soulevées dans sa résolution 57/307 du 15 avril 2003.

6. Dans ses observations sur le rapport (A/57/736), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a relevé que le Secrétaire général avait convenu d'appliquer certaines des recommandations du Corps commun et que la question de l'administration de la justice devait être examinée dans le contexte des réformes globales de la gestion des ressources humaines proposées par le Secrétaire général. Ayant examiné le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Réforme de l'administration de la justice dans le système des Nations Unies : options pour la création d'instances supérieures de recours » (A/57/441) et les observations y relatives du Secrétaire général et du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (A/57/441/Add.1), l'Assemblée générale a affirmé qu'il importait de poursuivre l'action menée pour faire en sorte que l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies soit de la plus haute qualité et affirmé également l'importance de l'exemple donné par l'ONU en tant qu'employeur. Elle a prié le Secrétaire général de veiller à ce que l'administration de la justice à l'ONU soit efficace et rapide et que le système d'administration de la justice y soit gouverné par la volonté d'atteindre les plus hauts niveaux d'efficacité, de compétence et d'intégrité et par l'impératif de l'application des principes de la garantie d'une procédure régulière et d'un traitement équitable.

Recommandation 1

Création d'un bureau indépendant chargé du règlement des différends et de l'administration de la justice, composé d'un médiateur, du secrétariat du Tribunal administratif des Nations Unies, du secrétariat de la Commission paritaire de recours et du Comité d'éthique professionnelle (qui remplacerait le Comité paritaire de discipline), et du Bureau du

Coordonnateur de la Liste des conseils. Le Bureau du règlement des différends et de l'administration de la justice relèverait du Cabinet du Secrétaire général.

7. Comme il l'a indiqué dans son rapport (A/55/57/Add.1), le Secrétaire général n'était pas favorable à cette recommandation. Dans sa résolution 57/307, l'Assemblée générale l'avait prié de prendre des mesures pour assurer l'indépendance du Tribunal administratif des Nations Unies et la séparation de son secrétariat du Bureau des affaires juridiques, d'étudier la possibilité de rendre le Tribunal financièrement indépendant et de lui faire rapport sur ces questions à sa cinquante-huitième session. L'Assemblée est par la suite revenue sur cette demande dans sa résolution 58/270 du 23 décembre 2003. Le Secrétaire général lui a présenté, pour examen, son rapport intitulé « Possibilité de rendre le Tribunal administratif des Nations Unies indépendant du Bureau des affaires juridiques » (A/59/78). Essentiellement, il y recommande à l'Assemblée d'approuver le transfert des ressources allouées au Tribunal du chapitre 8 (Affaires juridiques) au chapitre premier (Politique, direction et coordination d'ensemble) du budget-programme, à compter de l'exercice biennal 2006-2007.

Recommandation 2

Création d'une charge de médiateur en remplacement du Jury en matière de discrimination et autres plaintes pour renforcer le dispositif amiable de conciliation, de médiation et de négociation.

8. La charge de médiateur a été créée, mais n'a pas remplacé le Jury en matière de discrimination et autres plaintes. La question est étudiée plus avant dans le rapport du Secrétaire général sur l'administration de la justice, dont est saisie l'Assemblée générale pour examen à sa cinquante-neuvième session. Le poste de médiateur – Bureau de l'Ombudsman – a été créé en application des résolutions 55/258 et 56/253 du 24 décembre 2001, et l'Ombudsman a été nommé le 25 octobre 2002, comme suite à la publication de la circulaire ST/SGB/2002/12 du Secrétaire général.

Recommandation 3 a)

Modifier l'article 9 du Statut du Tribunal administratif des Nations Unies de manière à en faire disparaître les restrictions qui limitent actuellement l'autorité du Tribunal. Lorsque celui-ci considère qu'une requête est bien fondée, il devrait avoir le pouvoir discrétionnaire d'ordonner l'annulation de la décision contestée ou l'exécution de l'obligation invoquée. De plus, ce serait à lui seul de fixer, le cas échéant, le montant de l'indemnité à verser.

9. À la section V de son rapport à l'Assemblée générale (A/56/800), le Secrétaire général, ayant relevé un certain nombre de différences entre les Statuts et les pratiques du Tribunal administratif des Nations Unies et du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail, s'est déclaré disposé à revoir sa position sur l'exécution des décisions si les Statuts et la pratique des deux tribunaux étaient entièrement harmonisés. Une autre possibilité consisterait à conserver le système actuel, en augmentant le montant maximum de l'indemnité à verser si le Secrétaire général décidait dans l'intérêt de l'Organisation de verser une indemnité au requérant, sans qu'une nouvelle procédure soit nécessaire (voir A/56/800, par. 42 et 43).

Recommandation 3 b)

Il conviendrait de prier instamment les États Membres qui présentent des candidats pour siéger au Tribunal de s'assurer que les intéressés possèdent les plus hautes qualités professionnelles et ont de l'expérience, de préférence dans le domaine judiciaire.

10. Dans sa résolution 55/159 du 12 décembre 2000, l'Assemblée générale a modifié l'article 3 du Statut du Tribunal administratif des Nations Unies pour y ajouter la condition que les membres du Tribunal doivent posséder les qualifications et l'expérience nécessaires, notamment en droit. Dans sa résolution 58/87 du 9 décembre 2003, l'Assemblée a de nouveau modifié l'article 3 du Statut, requérant que les membres possèdent une expérience judiciaire ou toute autre expérience dans le domaine du droit administratif ou un domaine équivalent. Cette disposition s'appliquera lorsque l'Assemblée générale élira de nouveaux membres du Tribunal.

Recommandation 3 c)

Renforcer le secrétariat du Tribunal administratif des Nations Unies en y adjoignant un poste de secrétaire adjoint, afin de réduire le retard dans l'examen des affaires dont est saisi le Tribunal.

11. Le Secrétaire général n'a pas accepté cette recommandation.

Recommandation 4

a) **L'actuel Comité paritaire de discipline devrait être remplacé par un Comité d'éthique professionnelle. Celui-ci aurait des fonctions analogues à celles de son prédécesseur, mais l'accent serait mis sur leurs aspects moraux plutôt que sur leurs aspects disciplinaires;**

b) **Les membres nouveaux de la Commission paritaire de recours et du Comité d'éthique professionnelle devraient se voir offrir des cours d'initiation au droit;**

c) **Il conviendrait de revenir à la pratique consistant à suivre les recommandations unanimes de la Commission paritaire de recours et du Comité d'éthique professionnelle;**

d) **Le secrétariat de la Commission paritaire de recours devrait faire paraître tous les ans un rapport sur les affaires examinées, avec la statistique générale des résultats;**

e) **L'idée d'organiser des audiences devant tous les organes de recours de l'Organisation devrait être étudiée davantage, car ce système faciliterait peut-être le règlement des différends et accélérerait le dénouement des affaires;**

f) **Il faudrait recourir davantage aux technologies de l'information, y compris les vidéoconférences, pour faciliter l'accès du personnel en poste sur le terrain aux organes de règlement des différends et aux instances de recours.**

12. Concernant la partie a), le Secrétaire général met en doute l'objectif et l'effet de cette recommandation, et l'Assemblée générale n'a pas demandé de décision sur la question dans sa résolution 57/307.

13. Pour ce qui est de la partie b) de la recommandation, le Secrétaire général continue de veiller à ce que les secrétariats de la Commission paritaire de recours et du Comité paritaire de discipline assurent une formation générale en droit aux membres de ces organes; ces secrétariats conseillent également les membres de ces organes lorsqu'ils examinent telle ou telle affaire, sur les questions de droit et de procédure en jeu. Au paragraphe 13 de sa résolution 57/307, l'Assemblée générale a jugé utile l'organisation de stages d'initiation au droit à l'intention des nouveaux membres de la Commission paritaire de recours et du Comité paritaire de discipline, et engagé le Secrétaire général à poursuivre dans cette voie, sans que cela ait des incidences budgétaires supplémentaires.

14. Pour ce qui est de la partie c) de la recommandation, aucun changement de politique n'a été apporté pour les raisons énoncées dans le document A/55/57/Add.1. Quant à la partie d), les rapports sur les résultats des travaux de la Commission paritaire de recours ont été dûment publiés. En application de la résolution 55/258 de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a présenté trois rapports annuels (A/56/800, A/58/300 et A/59/70) portant respectivement sur les périodes 2000-2001, 2002 et 2003.

15. En ce qui concerne la partie e) de la recommandation, le Secrétaire général fait observer qu'aucun règlement n'interdit de tenir des audiences devant la Commission paritaire de recours, et que celles-ci peuvent être organisées quand et là où il en est besoin. Quant à la partie f) de la recommandation, concernant le recours aux technologies de l'information, y compris les vidéoconférences, le Secrétaire général encourage l'utilisation de toutes les technologies informatiques, systématiquement et selon les besoins.

Recommandation 5

Envisager de réactiver la fonction consultative qu'assume la Cour internationale de Justice dans le dispositif des recours internes et favoriser le resserrement des relations de travail entre le Tribunal international des Nations Unies et les autres grands tribunaux du système des Nations Unies, notamment le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail, en vue de rationaliser leurs compétences et leurs juridictions et d'harmoniser leur jurisprudence.

16. Le Secrétaire général a rappelé dans ses observations (A/55/57/Add.1) que le rôle de la Cour internationale de Justice se limitait en fait aux demandes d'avis consultatifs sur les jugements du Tribunal international des Nations Unies, et que ce rôle avait pris fin comme suite à une décision de l'Assemblée générale. Dans sa résolution 55/258, l'Assemblée a noté que le Corps commun d'inspection comptait continuer d'examiner la nécessité éventuelle de créer une juridiction de plus haut niveau et prié le Corps commun de lui faire rapport sur la question à sa cinquante-septième session.

17. Le Corps commun d'inspection a notamment suggéré dans son rapport (A/57/441) que l'Assemblée générale envisage de demander à la Sixième Commission de se pencher sur l'utilité qu'aurait la création d'un organe qui serait spécialement chargé de réexaminer les jugements des deux tribunaux existants ou d'un éventuel tribunal unique. Dans son rapport (A/57/441/Add.1), le Secrétaire général a rappelé que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) avait décidé en 2001 de ne pas poursuivre l'idée

d'introduire un mécanisme de recours intermédiaire. Le Secrétaire général a aussi émis des doutes quant à la suggestion tendant à ajouter un nouveau motif permettant de contester un jugement des tribunaux, à savoir le fait que le tribunal s'est écarté de sa jurisprudence. Le Président du Tribunal a appuyé cette opinion dans la lettre qu'il a envoyée au Président de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale (A/C.5/57/25) et, dans sa résolution 57/307, l'Assemblée a pris note de ce qui précède mais n'a pas demandé qu'une décision soit prise en la matière.

18. Quant à la question de l'harmonisation des Statuts du Tribunal administratif de l'OIT et du Tribunal administratif des Nations Unies, le Secrétaire général avait initialement déclaré dans sa réponse (A/55/57/Add.1) à la recommandation du Corps commun d'inspection qu'une telle proposition devrait être examinée par l'Assemblée générale. Dans sa résolution 55/258, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de prendre les mesures nécessaires pour harmoniser, selon qu'il serait utile, les Statuts des deux tribunaux. Dans sa résolution 57/307, elle a prié le Corps commun d'inspection de continuer à examiner la possibilité d'harmoniser les Statuts du Tribunal administratif des Nations Unies et du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail, afin que l'Assemblée générale examine cette question à sa cinquante-neuvième session. Les observations du Secrétaire général seront également présentées à l'Assemblée.

Recommandation 6

Reclasser le poste de coordonnateur au Bureau du Coordonnateur de la Liste des conseils, qui devrait être un cadre supérieur, et doter le personnel de solides qualifications en droit comme première mesure visant à améliorer la disponibilité de conseils juridiques et la représentation des fonctionnaires, et donner à ces derniers la possibilité de se faire représenter par un autre fonctionnaire, par un retraité, ou par des membres du personnel qui ont quitté l'Organisation soit par démission soit pour quelque autre motif.

19. Le poste de coordonnateur a été reclassé à la catégorie des administrateurs en 2003. Les dispositions du Règlement du personnel stipulant que les fonctionnaires faisant appel d'une décision administrative ou faisant l'objet d'une procédure disciplinaire ne pouvaient se faire représenter que par un fonctionnaire en poste ou retraité ont été modifiées conformément aux paragraphes 28 et 29 de la résolution 57/307. Actuellement, les fonctionnaires peuvent aussi se faire représenter par d'anciens fonctionnaires ou, à leurs frais, par un conseiller juridique extérieur.

III. Délégation de pouvoirs pour la gestion des ressources humaines et financières au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

20. Le rapport du Corps commun d'inspection sur le sujet (A/55/857) a été présenté à l'Assemblée générale à sa cinquante-cinquième session. Le Comité consultatif et le Secrétaire général ont fait des observations sur ce rapport dans les documents A/55/499 et A/55/857/Add.1, respectivement. Toutefois, on a estimé qu'une grande partie des conclusions générales et des recommandations y figurant avaient été dépassées par les événements et que des réformes menées dans ce domaine n'avaient pas été prises en considération.

21. Dans son rapport à l'Assemblée générale (A/55/253 et Corr.1), le Secrétaire général a proposé plusieurs éléments d'un plan d'ensemble permettant de développer le cadre existant et l'Assemblée générale s'est prononcée expressément sur le sujet dans sa résolution 55/258, approuvant les paragraphes 22 et 23 du rapport du Comité consultatif sur les obligations liées aux responsabilités et sur les irrégularités de gestion (A/55/499). Comme indiqué par le Bureau des services de contrôle interne dans son rapport à la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale (A/58/211), le Département de la gestion a constitué une équipe spéciale pour examiner les délégations de pouvoirs à l'Organisation.

Recommandation 1

Le Secrétaire général devrait présenter à l'Assemblée générale un plan d'action global où la délégation de pouvoirs n'apparaîtrait pas comme une mesure ponctuelle mais serait le résultat d'une démarche systématique. Une telle démarche devrait, dans une première étape, définir les domaines de responsabilité qui doivent rester la prérogative de l'autorité centrale et ceux où une délégation de pouvoirs est possible et peut contribuer à un système de gestion plus efficace. Comme indiqué à la section V.A, ce plan devrait comporter, entre autres choses, les éléments énumérés ci-après dans les recommandations 2 à 11.

22. Sur la base de la décision 32, énoncée dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1), le Département de la gestion a entrepris une évaluation de la délégation de pouvoirs dans des domaines de gestion. Cette évaluation, reposant sur une conception holistique de la définition de la délégation, a été menée par tous les départements du Siège et bureaux hors Siège. À la fin de 2003, ses principales conclusions étaient les suivantes : a) les responsables de programme estiment en général que les délégations de pouvoirs gestionnaires sont larges et répondent bien à leurs besoins; b) il existe de nouveaux domaines dans lesquels des délégations supplémentaires permettraient d'améliorer l'efficacité. Les groupes de travail du Siège et des bureaux hors Siège ont recensé 25 nouveaux domaines au total. Au stade actuel, le Département de la gestion est en train d'élaborer des processus et directives pour faciliter la mise en œuvre de délégations supplémentaires; c) beaucoup estiment qu'une sous-délégation de pouvoirs des chefs de département aux sous-secrétaires généraux, directeurs de division et responsables de sous-programme est nécessaire; et d) les responsables de programme ont recommandé que le Département de la gestion conserve la responsabilité dans les domaines suivants : i) gestion de la structure des postes; ii) élaboration des politiques dans le domaine de la gestion; iii) planification des carrières; iv) formation du personnel en vue de l'amélioration des perspectives de carrière; v) politique de mobilité; vi) prestations et indemnités; vii) contrôle des résultats de la gestion des ressources; et viii) budget.

Recommandation 2

Le Secrétaire général devrait prendre des mesures pour assurer la stricte observation des modalités promulguées des textes administratifs (ST/SGB/1997/1 et ST/SGB/1997/2), afin non seulement de garantir une formulation claire des procédures et des instructions, mais aussi pour éviter des contradictions entre les textes. La publication de textes

administratifs ayant force obligatoire devrait se faire exclusivement par des moyens conformes aux procédures prescrites. Les modifications apportées aux textes administratifs, ou l'annulation de ces textes, devraient être publiées dans un autre document administratif de même niveau ou de niveau supérieur, portant amendement ou révision du document initial.

23. Le Secrétariat a continué d'appliquer les dispositions des circulaires du Secrétaire général ST/SGB/1997/1 et ST/SGB/1997/2 pour la promulgation, l'abrogation, la modification et la révision des textes administratifs. Le Département de la gestion continue de travailler en coopération étroite avec le Bureau des affaires juridiques pour assurer l'observation et le respect du principe de la hiérarchie des normes juridiques.

Recommandation 3

Le Secrétaire général devrait revoir les dispositions de la circulaire ST/SGB/151 du 7 janvier 1976 concernant l'administration du Statut et du Règlement du personnel, en les adaptant si nécessaire à la situation actuelle. Le Secrétariat devrait ensuite publier une instruction administrative générale sur la délégation de pouvoirs concernant l'administration du Statut et du Règlement du personnel, afin de donner une expression claire des conditions présentes.

24. Un travail considérable a déjà été accompli dans l'élaboration d'une instruction administrative générale sur la délégation de pouvoirs en matière d'administration du Statut et du Règlement du personnel. Cette élaboration sera achevée à la lumière du travail actuellement en cours dans le cadre de la mise en œuvre de la décision 32 figurant dans le rapport du Secrétaire général sur la réforme de l'Organisation (A/57/387 et Corr.1) pour que l'instruction soit conforme aux principes généraux régissant la délégation de pouvoirs.

Recommandation 4

Le Secrétaire général devrait être prié de publier d'urgence une version révisée du Règlement financier et des règles de gestion financière.

25. Une version révisée du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies a été promulguée dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2003/7, datée du 9 mai 2003 et approuvée par l'Assemblée générale dans sa décision 57/573 du 20 décembre 2002, et elle a pris effet à compter du 1^{er} janvier 2003. Les règles de gestion financière révisées ont pris effet à compter du 28 février 2003.

Recommandation 5

Le Secrétaire général devrait être encouragé à prendre de nouvelles mesures afin d'assurer dans tout le Secrétariat une « culture institutionnelle » de clarté, de transparence et de communication, en tenant compte des considérations développées à la section V.B du présent rapport.

26. Le Secrétaire général souscrit à cette recommandation. Reconnaisant la nécessité d'une culture gestionnaire plus large et plus transparente, le Secrétaire

général adjoint à la gestion a mis en place un mécanisme institutionnel dans le cadre duquel chaque nouvelle politique et sa promulgation ultérieure sont examinées par un réseau de fonctionnaires d'administration et de gestion issus de l'ensemble du système. Dans la plupart des départements et des bureaux hors Siège, les responsables de programme ont régulièrement organisé des réunions-débats auxquelles ont participé les fonctionnaires de tous les niveaux et qui visaient à tenir ces derniers informés des nouveaux développements au sein du Département et de l'Organisation. Le Secrétaire général lui-même adresse directement des communications au personnel sur les problèmes internationaux majeurs et les questions de politiques générales. Toutefois, des améliorations sont encore possibles à cet égard et des efforts systématiques seront faits pour amener l'avènement d'une culture de transparence, de clarté et de communication.

Recommandation 6

En plus de la délégation générale de pouvoirs qui pourrait être incorporée au Règlement du personnel, aux règles de gestion financière ou aux règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, ainsi qu'aux circulaires du Secrétaire général relatives à l'organisation du Secrétariat, le Secrétaire général devrait édicter une disposition exigeant que toute délégation de pouvoirs à des individus fasse l'objet d'un ordre de délégations individuel.

27. Il existe en la matière des pratiques diverses au sein de l'Organisation. C'est ainsi que les délégations sont personnelles dans le domaine financier, liées au poste dans le domaine de la gestion des ressources humaines et rattachées à la fois à la personne et au poste dans le cas des services centraux. Si les délégations financières sont pleinement conformes à la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/213/Rev.1, il est nécessaire de rationaliser les autres mécanismes de délégation. Le Département de la gestion s'occupe de ces problèmes et s'efforcera d'assurer la cohérence dans la pratique des délégations de pouvoirs à des individus. Dans l'instruction administrative ST/AI/2004/1, datée du 8 mars 2004, le Secrétaire général adjoint à la gestion a promulgué une nouvelle délégation de pouvoirs globale en vertu du nouveau Règlement financier et des nouvelles règles de gestion financière. Les fonctionnaires auxquels les pouvoirs en cause ont été délégués ont procédé à de nouvelles délégations, le cas échéant.

Recommandation 7

En plus de la formation générale proposée à l'ensemble des fonctionnaires du Secrétariat, les cadres auxquels des pouvoirs doivent être conférés en vertu d'une délégation de pouvoirs devraient bénéficier d'une formation et d'une mise au courant ciblées, ainsi que de services d'appui appropriés. Le Secrétaire général devrait en outre inviter les services administratifs centraux à veiller à ce que les cadres soient assurés d'obtenir, sur leur demande, des conseils complémentaires sur l'application et l'interprétation correcte des règlements, règles et instructions administratives concernant la gestion financière, la gestion du personnel et la planification des programmes.

28. Le Secrétaire général souscrit aux principes consacrés dans cette recommandation. Dans un premier temps, le Secrétariat a affiné les qualifications exigées en matière de compétences gestionnaires dans les avis de vacance de poste et pour le choix des cadres de haut niveau. Actuellement, le Département de la gestion est en train d'élaborer à l'intention des responsables de haut niveau un guide sur l'utilisation des instruments de délégation qui doit être publié en 2005. À compter de 2005, il est aussi prévu d'introduire pour les cadres nouvellement nommés un cours d'insertion et de formation obligatoire couvrant les ressources humaines, la gestion financière et les achats. On examinera plus avant la possibilité d'introduire un cours de recyclage visant à mettre à niveau les connaissances des cadres en matière de procédures administratives et de renforcer leurs compétences gestionnaires.

Recommandation 8

Le Secrétaire général devrait faire tous les efforts possibles afin d'optimiser le fonctionnement du Système intégré de gestion (SIG) et de l'Intranet, aussi bien au Siège que dans les bureaux hors Siège, de manière à garantir à tous les gestionnaires la possibilité d'avoir accès à tout moment et en temps réel aux informations dont ils ont besoin pour exercer correctement les pouvoirs qui leur sont délégués.

29. Le Secrétaire général souscrit à cette recommandation. Des efforts systématiques ont été faits ces dernières années pour mettre progressivement en œuvre le Système intégré de gestion dans tous les lieux d'affectation, y compris les missions sur le terrain dans le cadre d'opérations de maintien de la paix. Le SIG est un outil d'administration clef qui est utilisé par le Secrétariat aux fins de la gestion opérationnelle dans le domaine des ressources financières et humaines. Toutefois, il existe d'autres outils de gestion, par exemple le Système intégré de suivi et le Système de tableaux de bord des principaux éléments de gestion, qui ont été institués pour permettre aux cadres d'obtenir en temps réel des informations correspondant aux responsabilités qui leur ont été déléguées.

Recommandation 9

Le Secrétaire général devrait veiller à ce que les services administratifs centraux conservent une capacité permanente de suivi qui leur permette d'évaluer les progrès accomplis et de détecter d'éventuelles déficiences dans la manière dont les cadres exercent les pouvoirs qui leur ont été confiés. À cette fin, il est indispensable de mettre en place des moyens et des système d'information appropriés, et de développer la coopération avec les mécanismes de contrôle concernés.

30. Des mesures seront prises pour que les services administratifs centraux conservent une capacité permanente de suivi. À cet égard, d'importants progrès ont été accomplis dans plusieurs domaines : des programmes d'action en matière de ressources humaines sont maintenant élaborés et un système de suivi reposant sur Internet a été mis en place; le système électronique Galaxy a amélioré la capacité de suivi des décisions en matière de sélection du personnel et les services d'achats ont mis en place sur le Web un système qui permet au personnel du bureau concerné et aux clients de suivre les achats en ligne en temps réel. L'affinement des systèmes centraux de suivi se poursuivra dans tout le Secrétariat.

Recommandation 10

Les efforts entrepris par le Secrétaire général pour mettre en place un système général de responsabilisation devraient reposer sur les principes suivants : a) fourniture aux cadres de tout l'appui, de toutes les informations et de tous les conseils dont ils ont besoin; b) existence de mécanismes adéquats d'évaluation des résultats obtenus par les fonctionnaires et renforcement des mécanismes d'application prévus pour traiter d'éventuelles défaillances; et c) indicateurs de résultats assortis de mesures garantissant que les résultats médiocres et la non-observation des programmes de travail ou des principes, règlements et règles de l'Organisation sont pris en compte dans l'évaluation du comportement professionnel des cadres, l'organisation de leur carrière et les décisions quant à l'étendue des pouvoirs qui peuvent leur être délégués.

31. Le Secrétaire général continue de renforcer le système de responsabilisation décrit dans son rapport sur les obligations liées aux responsabilités (A/55/270) en tenant compte des principes énoncés ci-dessus. Les améliorations introduites en ce qui concerne la fourniture des informations, de l'appui et des éclaircissements nécessaires ont déjà été évoquées en relation avec les recommandations 8 et 9 ci-dessus.

32. L'évaluation annuelle des résultats obtenus par les responsables de programme au regard du contrat liant le Secrétaire général et chaque chef de département a été renforcée par l'introduction du rapport d'information sur la gestion, qui comprend des indicateurs de résultats en matière de gestion des ressources financières et humaines et d'application des recommandations issues des audits. Le plan d'action pour la gestion des ressources humaines est un autre mécanisme de suivi des résultats obtenus par les fonctionnaires auxquels des pouvoirs ont été délégués. Lorsque l'on procède à une délégation de pouvoirs en matière financière, les résultats obtenus dans le passé sont soigneusement évalués et ont une influence sur le niveau des pouvoirs délégués. L'efficacité et l'utilité du Groupe de suivi des responsabilités, qui a été créé en 2001 (ST/SGB/2000/14 du 23 octobre 2000) en tant qu'organe principal chargé de remédier aux carences majeures dans le domaine de la gestion et d'identifier les problèmes au niveau des systèmes de gestion font l'objet d'un examen destiné à faire du Groupe un instrument efficace de responsabilisation.

Recommandation 11

Le Secrétaire général devrait veiller à ce qu'il soit tenu compte, dans la plus large mesure possible, des vues et suggestions du personnel et à ce que des consultations approfondies et utiles aient lieu avec les représentants du personnel dans le contexte du système de communication renforcé du Secrétariat.

33. Le Secrétaire général a toujours été prêt à engager un dialogue constructif et axé sur les résultats avec les fonctionnaires. Malheureusement, le processus de consultation avec les représentants du personnel a connu des difficultés qui ont entraîné la suspension temporaire, en 2003, du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. Des efforts considérables ont été faits pour résoudre ces difficultés dans un avenir proche afin d'assurer la reprise intégrale du processus de consultation.

IV. Budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies

34. Le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) (A/54/287) a été élaboré en application de la résolution 53/205 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée priait le CCI d'effectuer une étude analytique et comparative de l'expérience des organismes des Nations Unies qui avaient adopté des méthodes analogues à la budgétisation axée sur les résultats. Le Secrétaire général a présenté ses observations sur le rapport du CCI dans le document A/54/287/Add.1. On trouvera ci-après des renseignements actualisés sur la suite donnée aux recommandations du CCI.

Recommandation 1

Pour que les États Membres puissent donner les directives appropriées en vue de résoudre le problème que pose l'absence de définition convenue des termes de budgétisation axée sur les résultats, le *Glossaire de termes financiers et budgétaires* devrait être examiné par des organes compétents des organisations du système des Nations Unies, qui devraient formuler des observations à son sujet.

35. Aux annexes I et II de son rapport sur la budgétisation axée sur les résultats (A/54/456), le Secrétaire général a donné une description plus précise des termes relatifs à cette méthode et proposé, à l'intention des directeurs de programme, un certain nombre de lignes directrices pour les aider à formuler les objectifs et les résultats escomptés.

Recommandation 2

Pour répondre aux préoccupations exprimées au sujet de l'adaptation éventuelle de la budgétisation axée sur les résultats à l'ONU et pour assurer une participation appropriée des États Membres à ce processus d'adaptation, un groupe de travail à composition non limitée, qui siègerait selon les besoins, devrait être établi, dans les limites des ressources existantes, au niveau de la Cinquième Commission. Des fonctionnaires du Secrétariat devraient lui donner les informations nécessaires et répondre à ses questions sur tous les aspects de la budgétisation axée sur les résultats.

36. Le Secrétaire général a organisé, à l'intention des membres de la Cinquième Commission un séminaire sur la budgétisation axée sur les résultats, qui s'est tenu du 18 au 20 septembre 2003, sous le parrainage de la Mission permanente de la Suède auprès de l'Organisation des Nations Unies, avec l'appui des Missions permanentes de l'Afrique du Sud, de l'Autriche et des Pays-Bas auprès de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que du Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux. Des experts australiens, néerlandais, sud-africains et suédois, ainsi que des représentants du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de la gestion, de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, du Programme des Nations Unies pour le développement et de l'Organisation mondiale de la santé ont présenté des exposés. Ce séminaire a donné lieu à des débats et des échanges informels sur les questions relatives à l'application des méthodes de budgétisation et de gestion axées sur les résultats à l'Organisation des Nations Unies.

37. Le Secrétaire général a également organisé un séminaire à l'intention des membres du Comité du programme et de la coordination, tenu du 10 au 12 juin 2004, à la veille de la quarante-quatrième session du Comité. Un expert danois et des représentants des divers départements et bureaux du Siège de l'ONU ont présenté des exposés. Le séminaire avait pour objectif de faciliter les délibérations et la prise de décisions sur les questions ayant trait à l'application des principes de la budgétisation axée sur les résultats lors de l'examen, par le Comité, du cadre stratégique pour l'exercice biennal 2006-2007.

Recommandation 3

Si l'Assemblée générale décide d'appliquer la budgétisation axée sur les résultats à l'ONU, l'École des cadres du système des Nations Unies et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) devraient être invités à organiser des séminaires et des ateliers pour aider à familiariser le personnel et les représentants des États Membres avec les techniques de budgétisation axée sur les résultats.

38. À la demande de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, le Département de la gestion a présenté, chaque année, à la Cinquième Commission des notes d'information sur les procédures budgétaires des organismes des Nations Unies, notamment la budgétisation et la gestion axées sur les résultats.

Recommandation 4

Les prochains rapports du Secrétaire général sur la budgétisation axée sur les résultats devraient comprendre un tableau complet des mesures qui seraient nécessaires pour que l'Organisation soit prête à appliquer cette méthode (modification des règlements, des procédures et des systèmes intégrés de gestion, formation, etc.).

39. Le Secrétaire général a tenu compte de cette recommandation lors de l'élaboration de son rapport sur la budgétisation axée sur les résultats (A/54/456), dont les paragraphes 64 à 73 décrivent les modifications ou les conditions préalables à l'application de cette méthode. Il a également présenté, à la cinquante-septième session de l'Assemblée générale, un rapport intérimaire sur la budgétisation axée sur les résultats pour l'exercice biennal 2002-2003 (A/57/478), dans lequel il a examiné l'expérience acquise et les enseignements tirés, le cadre logique, la collecte de données, les méthodes de collecte des données, l'informatisation, les procédures d'établissement de rapports et d'analyse, ainsi que des questions relatives au contrôle et à l'évaluation, aux données de référence, aux fonctions d'assistance, aux sites Web, à la formation et à l'encadrement. Le Bureau des services de contrôle interne a également présenté à l'Assemblée générale un rapport sur l'application de toutes les dispositions de sa résolution 55/231 du 23 décembre 2000, relative à la budgétisation axée sur les résultats (A/57/474). Dans sa décision 57/575 du 20 décembre 2002, l'Assemblée générale a pris note de ces deux rapports et approuvé l'approche décrite dans chacun d'eux.

40. Le Secrétaire général a également rendu compte de l'application des méthodes de budgétisation axée sur les résultats dans l'introduction de ses projets de budget-programme pour les exercices biennaux 2002-2003 et 2004-2005 [A/56/6 (Introduction) et A/58/6 (Introduction)]. La première partie du cadre stratégique pour l'exercice biennal 2006-2007 [A/59/6 (première partie)] explique en outre les

principes de la budgétisation axée sur les résultats, notamment en ce qui concerne la structure et la présentation du cadre, les textes portant autorisation des travaux et la responsabilité collective, les définitions et les enseignements tirés de l'expérience.

Recommandation 5

Étant donné la grande incertitude qui règne dans le contexte de la budgétisation axée sur les résultats au sujet de la façon de prendre en compte les facteurs externes dans la détermination de la responsabilité des directeurs de programme, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait présenter au plus tôt à l'Assemblée générale un rapport contenant ses recommandations sur cette question, accompagné des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et du Comité du programme et de la coordination.

41. Aux paragraphes 32 et 33 de son rapport sur la budgétisation axée sur les résultats (A/54/456), le Secrétaire général a accordé une attention particulière aux facteurs externes et a tenu compte des recommandations du CCI dans son analyse et dans l'établissement du rapport qu'il a soumis à l'Assemblée générale.

Recommandation 6

Étant donné le rôle qu'ils jouent actuellement dans les procédures de budgétisation, le Comité du programme et de la coordination et le Comité consultatif devraient être invités à formuler leurs observations au sujet des rôles qui seraient les leurs dans le contexte de la budgétisation axée sur les résultats.

42. Le Secrétaire général a pris note de la recommandation du CCI et a décrit, aux paragraphes 57 à 59 de son rapport sur la budgétisation axée sur les résultats (A/54/456), les modifications prévues en ce qui concerne le processus d'examen et d'approbation du budget-programme. Le Comité du programme et de la coordination et le Comité consultatif continuent, lors de leur examen des projets de budget-programme du Secrétaire général, de formuler des observations et des propositions visant à mieux appliquer les principes de la budgétisation axée sur les résultats, notamment en ce qui concerne l'application du cadre logique pour ce qui est des objectifs, des réalisations escomptées et des indicateurs de succès. Ils ont également abordé la question de l'adoption de procédures de contrôle et d'évaluation adaptées.

V. L'emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, encadrement et taux de rétention

43. Le rapport du Corps commun d'inspection (A/55/798) avait pour but de comparer et d'analyser les politiques et pratiques concernant le recrutement et l'encadrement des cadres débutants en vue de formuler des recommandations sur les moyens de constituer et de retenir un cadre d'administrateurs dévoués et compétents.

44. Dans ce rapport, le Corps commun d'inspection recommande pour l'essentiel de s'attacher spécialement à abaisser l'âge au recrutement des administrateurs

débutants, de suivre plus attentivement les tendances touchant les démissions, de créer des structures propres à faciliter la bonne intégration des jeunes cadres, d'offrir à ceux-ci davantage de possibilités d'être affectés aussi bien au siège que dans les bureaux extérieurs, de mieux organiser leur carrière et de faciliter l'emploi de leur conjoint. Le rapport a été examiné par l'Assemblée générale à sa cinquante-cinquième session, dans le cadre de l'examen du point de l'ordre du jour relatif à la réforme des ressources humaines, et certaines des recommandations qu'il contient ont été prises en compte par l'Assemblée dans sa résolution 55/258.

Recommandation 1

Les secrétariats devraient s'attacher spécialement à abaisser l'âge au recrutement pour tous les postes d'administrateur, en particulier ceux des classes P-1 à P-3. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies souhaitera peut-être examiner si la limite d'âge actuellement imposée aux candidats aux concours nationaux de recrutement est vraiment appropriée.

45. Le Secrétaire général a convenu qu'il fallait s'attacher à abaisser l'âge au recrutement – sans perdre de vue que les exigences en la matière doivent être adaptées à chaque organisation –, d'autant que les concours nationaux de recrutement ne constituent pas le principal mode de recrutement de cadres débutants dans toutes les organisations. Cependant, pour les raisons fournies dans le document A/55/798/Add.1, l'Assemblée générale a accepté d'abaisser la limite d'âge imposée aux candidats se présentant aux concours nationaux de recrutement ou, sinon, de maintenir la limite d'âge actuelle et de demander au Secrétariat de veiller à accélérer l'affectation de candidats qualifiés une fois que les résultats des concours sont connus. Le Secrétariat de l'ONU a adopté de nouvelles directives indiquant à la fois à quelle classe et à quel échelon il convient de recruter les administrateurs.

Recommandation 2

Il faudrait suivre plus attentivement l'évolution des tendances concernant la démission des administrateurs au sein du système des Nations Unies à l'aide des moyens suivants :

- a) **Inclusion, dans la publication que le Comité consultatif pour les questions administratives (Questions de personnel et questions administratives générales) consacre tous les ans aux statistiques du personnel, de données sur les démissions d'administrateur, ventilées par classe et catégorie de démission;**
- b) **Établissement de questionnaires à soumettre aux administrateurs démissionnaires, afin de mieux élucider les causes de leur départ. Ces questionnaires peuvent être complétés ou remplacés par des entretiens structurés de fin d'emploi.**

46. Les organisations conviennent que l'emploi de questionnaires structurés de fin d'emploi pourrait être un bon moyen de recueillir des données et de faire une analyse systématique des démissions. À cet égard, le Secrétariat a élaboré et fait distribuer un questionnaire à tous les départements et tente actuellement de trouver le meilleur moyen de saisir les données par voie électronique et de faire en sorte que le questionnaire soit rempli par tous les intéressés. Une fois que toutes les

organisations auront saisi les données et les auront stockées dans leurs bases de données, celles-ci pourront ensuite être stockées et analysées dans la base de données du CCS concernant les organisations appliquant le régime commun.

Recommandation 3

Les secrétariats de tous les organismes concernés devraient accélérer les procédures de recrutement en imposant des délais stricts pour l'examen des candidatures par le personnel d'encadrement et pour l'affectation des candidats.

47. Toutes les organisations du système appliquent des méthodes dynamiques de recrutement. Certaines imposent des délais mais le Secrétariat de l'ONU estime que l'imposition de délais stricts peut empêcher l'Organisation de recruter les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit avec toute la souplesse voulue. Cela étant, il a pris récemment diverses mesures pour accroître l'efficacité et l'efficience de toutes les procédures de recrutement : recours accru à la télématique – notamment présentation de candidatures en ligne –, suivi des candidatures, élaboration de profils généraux d'emploi, recensement rapide des besoins de personnel, simplification des procédures d'affectation et utilisation de fichiers. Ces mesures ont permis de réduire sensiblement le temps nécessaire pour recruter de jeunes cadres.

Recommandation 4

Le Secrétariat devrait redoubler d'efforts pour accélérer l'affectation des candidats retenus aux concours nationaux de recrutement, réduire le nombre des candidats actuellement inscrits au fichier et tirer le meilleur parti possible de ce fichier par les moyens suivants :

- a) **En liant plus étroitement la planification des ressources humaines, l'organisation des concours et la dotation en effectifs, qui devraient constituer un processus intégré plutôt que des opérations distinctes;**
- b) **En présentant à l'Assemblée générale des propositions visant à réduire au minimum le nombre des candidats inscrits au fichier, en limitant la durée de validité de ce fichier ou en supprimant automatiquement les concours concernant les catégories professionnelles pour lesquelles les candidats déjà inscrits au fichier sont plus nombreux que le nombre de candidats prédéterminé;**
- c) **En partageant le fichier avec d'autres organisations, notamment en ce qui concerne les domaines professionnels communs.**

48. Le Secrétariat de l'ONU continue à s'efforcer d'accélérer l'affectation des lauréats des concours nationaux. Il s'emploie à faire de la planification, des concours de recrutement et de la dotation en effectifs un processus continu, notamment grâce aux plans d'action des départements concernant les ressources humaines. Le fichier des lauréats des concours nationaux faisant partie intégrante du processus de recrutement, le Secrétariat de l'ONU estime qu'il ne faudrait pas lui appliquer des réglementations supplémentaires. Le Secrétariat accepte de continuer à partager ce fichier avec les autres organisations et se félicite des possibilités que cela leur offre d'élargir leurs réseaux de recrutement, mais il ne faut pas oublier que

chaque organisation a ses propres besoins en matière de recrutement et ses propres procédures.

49. Il existe actuellement un mécanisme tendant à supprimer les concours de recrutement pour les catégories professionnelles pour lesquelles les candidats inscrits dans les fichiers sont nombreux. En vertu de ce mécanisme, on examine tous les ans le nombre de candidats inscrits dans chaque fichier et le nombre projeté de vacances de poste pour chacune des catégories professionnelles afin de décider pour quelles catégories il convient d'organiser un concours, à savoir celles dont le nombre de candidats inscrits au fichier ne permet pas de répondre aux besoins de l'Organisation pour les deux années à venir. Limiter la validité des fichiers peut nuire aux candidats des catégories très spécialisées dans lesquelles il n'y a pas beaucoup de postes vacants. En revanche, on pourrait envisager de nommer des candidats à des classes plus élevées s'ils ont l'expérience requise.

Recommandation 5

L'Assemblée générale souhaitera peut-être inviter les États Membres à coopérer davantage à l'organisation des concours et, en particulier, contribuer à en assurer la publicité. Le Secrétaire général pourrait également, dans ses rapports périodiques sur la gestion des ressources humaines, donner des exemples de bonnes pratiques à cet égard.

50. Cette recommandation vise principalement le Secrétariat de l'ONU mais toutes les organisations sont conscientes du rôle déterminant que les États Membres peuvent jouer en diffusant largement des informations sur les possibilités d'emploi et en défendant les principes énoncés à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. Les organisations seraient également heureuses de partager les données d'expérience et des bonnes pratiques des États Membres en matière d'intégration, d'orientation et de perfectionnement du personnel. Le Secrétariat de l'ONU a toujours répondu et continuera à répondre aux demandes des États Membres en matière de publicité et de diffusion d'informations. Le Bureau de la gestion des ressources humaines, en particulier, aide les États Membres à préparer des réunions d'information et des exposés, tant au Siège qu'à l'étranger. Il y a très peu de temps, il a produit à des fins de publicité, en coopération avec le Département de l'information, une cassette vidéo spécialement adaptée aux besoins d'un État Membre.

Recommandation 6

Les secrétariats qui ne l'ont pas encore fait devraient créer des structures chargées d'aider les jeunes cadres à bien s'intégrer dans les mois qui suivent leur entrée en fonctions, et ce par les moyens suivants :

- a) **En chargeant des agents de coordination clairement désignés d'aider les nouvelles recrues à résoudre tous leurs problèmes pratiques;**
- b) **En prévoyant des cours d'orientation à l'intention des jeunes cadres;**
- c) **En créant des programmes de tutorat en vertu desquels des fonctionnaires chevronnés pourraient donner des conseils aux jeunes cadres au sujet des questions concernant leur travail et leur carrière.**

51. Les organisations sont conscientes de l'importance des programmes d'orientation et d'initiation, qui aident les nouveaux fonctionnaires, à tous les niveaux, à exercer leurs activités efficacement et de façon rentable et contribuent à faire prévaloir une conception commune de la mission et de la culture de l'organisation. La croissance nominale nulle a quelque peu réduit l'aptitude des organisations à prendre des initiatives de grande ampleur concernant ces programmes, mais un certain nombre de programmes pilotes d'orientation et de tutorat sont actuellement mis en œuvre et le CCS s'est déclaré favorable à ce que l'École des cadres des Nations Unies élabore un programme d'orientation pour les organisations appliquant le régime commun.

52. En ce qui concerne la bonne intégration des jeunes cadres dans les mois qui suivent leur entrée en fonctions, tous les grands bureaux ont chargé des agents de coordination de s'occuper du recrutement par voie de concours nationaux, de l'affectation et de l'orientation des jeunes cadres, et un programme spécial d'orientation et de perfectionnement des jeunes cadres, qui a été lancé en 1996, est désormais proposé quatre fois par an. Grâce à un ordonnancement et à des procédures efficaces, la période moyenne pendant laquelle un jeune cadre doit attendre avant de pouvoir participer au programme à New York est passé de huit mois en 2000/01 à quatre mois en 2002/03. Le programme continuera d'être proposé au même rythme de manière que la période d'attente moyenne puisse être de moins de trois mois.

Recommandation 7

Les secrétariats des organismes concernés devraient offrir aux jeunes cadres la possibilité de poursuivre des études et des recherches dans des domaines liés à leurs travaux en les autorisant plus rapidement à bénéficier d'un congé d'étude ou en instituant de nouveaux systèmes d'étude à temps partiel.

53. On s'accorde généralement à penser que les possibilités de perfectionnement constituent un élément important pour ce qui est d'attirer et de retenir du personnel de qualité. Il faudrait toutefois que ces possibilités soient ménagées en fonction des contraintes budgétaires et compte tenu des prévisions de l'organisation concernant ses besoins en matière de compétences.

Recommandation 8

Les secrétariats des organismes concernés devraient offrir aux jeunes cadres davantage de possibilités d'être affectés aussi bien au Siège que dans les bureaux extérieurs au cours de leurs cinq à six premières années de service. Le Secrétariat de l'ONU, en particulier, devrait améliorer encore l'organisation de la carrière des jeunes cadres. Il devrait aussi, le moment venu, évaluer les incidences de son programme de planification des réaffectations afin de s'assurer qu'il facilite la mobilité, non seulement entre les départements, mais aussi entre les lieux d'affectation, et à ce qu'il contribue à la mobilité tant verticale que latérale.

54. Les organisations savent que la mobilité permet de rendre leur personnel plus polyvalent, parce qu'elle lui permet de faire des expériences en cours d'emploi formatrices grâce auxquelles il peut mieux comprendre l'activité de l'organisation et acquérir de nouvelles compétences. Le Secrétariat de l'ONU a adopté, dans le cadre

de son nouveau système de sélection du personnel, un programme de planification des réaffectations qui a été administré par le Bureau de la gestion des ressources humaines au cours des deux dernières années. Au cours de cette période, 111 candidats recrutés entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 août 2001 ont pu participer à ce programme, qui s'est révélé être un bon moyen, pour les jeunes cadres, de faire évoluer leur carrière en changeant de département, de lieu d'affectation et/ou de catégorie professionnelle. Un grand nombre de participants (37, soit 33 %) ont été réaffectés à l'intérieur de leur propre département, 29 (soit 26 %) ont été affectés à un poste de niveau plus élevé, 28 (25 %) ont participé à des programmes de planification des réaffectations et ont changé de département et/ou de lieu d'affectation et 5 (5 %) ont été affectés à des opérations de maintien de la paix. Un nombre plus important d'administrateurs (4) ont pris un congé spécial de 12 mois un an après être entrés en fonctions pour poursuivre des études et des recherches dans des domaines liés à leurs travaux.

Recommandation 9

Les cadres dirigeants des organisations concernées devraient consacrer suffisamment de temps et d'attention au perfectionnement du personnel subalterne. Évaluer la manière dont ils s'acquittent de leurs responsabilités à cet égard devrait faire partie intégrante de l'évaluation de leur comportement professionnel.

55. Les programmes de perfectionnement du personnel de direction et d'encadrement et le système d'appréciation du comportement professionnel des organisations mettent de plus en plus fortement l'accent sur l'importance du rôle des supérieurs hiérarchiques en matière d'encadrement et d'animation, quel que soit leur groupe d'âges. On le constate par exemple dans les systèmes de gestion des compétences, notamment celui de l'ONU, du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et de l'Organisation internationale du Travail.

56. L'appréciation du comportement professionnel du personnel dans les délais requis incombe essentiellement au superviseur et il en est tenu compte dans l'évaluation de son comportement professionnel en matière d'encadrement et d'animation. Il doit, à ce titre, fixer le plan de travail annuel, déterminer les compétences dont ses subordonnés doivent faire preuve, fixer le plan de perfectionnement et de carrière de chacun d'eux, les informer en permanence de son appréciation de leur comportement professionnel, dresser avec eux un bilan d'étape et leur faire connaître son appréciation finale de leur comportement professionnel.

Recommandation 10

Pour faciliter l'emploi des conjoints, il faudrait procéder comme suit :

- a) **Les secrétariats installés dans les principaux lieux d'affectation devraient mettre en oeuvre des programmes communs de transition familiale et professionnelle;**
- b) **Les organes directeurs des organisations qui interdisent encore le recrutement du conjoint devraient annuler ce type de restriction en modifiant les dispositions pertinentes du statut du personnel;**

c) L'Assemblée générale devrait à nouveau demander au gouvernement des pays hôtes d'envisager d'accorder des permis de travail aux conjoints des fonctionnaires et de veiller à l'application des résolutions pertinentes.

57. Comme l'a indiqué l'ancien Comité administratif de coordination (devenu le Conseil des chefs de secrétariat), dans sa déclaration de politique générale intitulée « Vie professionnelle et vie familiale », les organisations du système des Nations Unies qui appliquent le régime commun sont déterminées à adopter – dans les conditions qui conviennent le mieux à leur structure et à leur mandat – des mesures visant à améliorer les possibilités d'emploi des conjoints des fonctionnaires. Le système de mobilité des organisations participantes qui a été mis en place à cette fin offre aux intéressés un moyen électronique simple, sur Internet, de faire connaître leurs objectifs de carrière à n'importe quel autre organisme, où qu'il soit dans le monde. Une étude visant à examiner la possibilité de développer le système (phase II) en lui adjoignant une base de données consultable et en y faisant participer un éventail plus large d'organisations internationales sera lancée au troisième trimestre de 2001.

58. Des progrès ont été faits dans ce domaine complexe; des réseaux d'aide aux conjoints ont notamment été créés dans de nombreux lieux d'affectation. À New York, par exemple, les conjoints des fonctionnaires récemment affectés sont invités par le Bureau de la gestion des ressources humaines à participer à des séances d'information qui leur permettent de mieux s'acclimater, leur fournissent des moyens de s'insérer sur le marché du travail et les encouragent à constituer des réseaux d'entraide. La question de l'emploi du conjoint demeure cependant un grand sujet de préoccupation pour le personnel et constitue un obstacle de taille à sa mobilité.

59. L'ONU recourt à titre d'essai aux services d'une organisation non gouvernementale dont le site informatique <partnerjob.com> contient une base de données où peuvent s'afficher les emplois offerts par les organisations membres et les notices biographiques des conjoints ou compagnons des fonctionnaires. Cette organisation compte également parmi ses membres de grandes compagnies internationales, des organisations internationales telles que la Banque asiatique de développement et l'Agence spatiale européenne et divers organismes des Nations Unies tels que l'Organisation mondiale de la santé et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Les organismes de l'ensemble du système des Nations Unies appuient vigoureusement les efforts visant à encourager les gouvernements hôtes à envisager d'octroyer des permis de travail aux conjoints des fonctionnaires.