



Assemblée générale

Distr. générale
2 septembre 2010
Français
Original : anglais

Soixante-cinquième session
Point 136 de l'ordre du jour provisoire*
Gestion des ressources humaines

Réforme de la gestion des ressources humaines : programme relatif aux jeunes administrateurs

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport fait suite au paragraphe 2 de la section IV de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale priant le Secrétaire général de lui présenter une étude de faisabilité fondée sur les rapports des organes de contrôle, afin de lui permettre de déterminer si l'extension du champ des concours nationaux de recrutement contribuerait à renforcer encore l'aptitude de l'Organisation à exécuter les programmes. Dans cette même résolution, l'Assemblée priait également le Secrétaire général de veiller à nommer rapidement les lauréats des concours et de lui rendre compte de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection tendant à voir raccourcir les procédures de concours, à améliorer la gestion de la liste de lauréats et à instituer des délais d'exécution des opérations de concours. Le présent rapport fait suite à ces demandes et défend l'idée d'un programme amélioré à l'intention des administrateurs en début de carrière.

* A/65/150.



I. Introduction

A. Historique

1. Les concours nationaux de recrutement constituent le principal mécanisme de recrutement de jeunes administrateurs dans l'Organisation. Ces concours ont été organisés pour la première fois en 1974 en application de la résolution 2736 (XXV), par laquelle l'Assemblée générale a approuvé les principes directeurs de recrutement du personnel du Secrétariat. À l'alinéa d) du paragraphe 2 de la résolution, l'Assemblée a indiqué que « [d]ans l'intérêt d'une politique de planification du recrutement à long terme, il convient de déployer des efforts particuliers pour recruter pour l'Organisation des Nations Unies du personnel masculin et féminin jeune et qualifié en mettant au point des méthodes de sélection plus objectives, notamment en organisant des concours chaque fois qu'il conviendra [...] ». En 1980, dans sa résolution 35/210, l'Assemblée générale a décidé que, pour les classes P-1 et P-2, le recrutement se ferait d'une manière générale par concours. C'est aujourd'hui un programme annuel attirant approximativement 8 500 candidats, dont environ 2 700 sont convoqués; quelque 130 lauréats sont inscrits chaque année dans un fichier en vue de leur recrutement ultérieur à des postes d'administrateurs débutants.

2. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une étude de faisabilité afin de lui permettre de déterminer si l'extension du champ des concours nationaux de recrutement contribuerait à renforcer encore l'aptitude de l'Organisation à exécuter les programmes, de veiller à nommer rapidement les lauréats des concours et de lui rendre compte de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection tendant à voir raccourcir les procédures de concours, à améliorer la gestion de la liste de lauréats et à instituer des délais d'exécution des opérations de concours. L'Assemblée générale a également constaté avec préoccupation qu'un grand nombre de lauréats des concours nationaux de recrutement restaient sur la liste des lauréats pendant des années; elle s'est félicitée que le Secrétaire général se soit davantage efforcé de gérer centralement la nomination des lauréats des concours et l'a prié d'intensifier ses efforts à cet égard et de lui en rendre compte à sa soixante-cinquième session; elle a estimé en outre qu'il importait que le Secrétaire général assure des perspectives d'avancement et une aide à l'organisation des carrières, notamment en accroissant la mobilité de tous les fonctionnaires.

B. Problèmes actuels

3. En 2007, le Corps commun d'inspection a effectué un examen du concours national comme outil de recrutement (A/62/707) ainsi qu'un examen des jeunes cadres de l'Organisation (A/55/798) et un examen de la structure par âge des ressources humaines des organismes des Nations Unies (A/62/628). En outre, le Secrétariat a procédé à un examen du processus des concours nationaux de recrutement selon la méthodologie Lean Six Sigma dans le but d'identifier les goulots d'étranglement qui le retardent afin de le rationaliser et de le raccourcir. Ces différentes études ont mis en évidence plusieurs sujets de préoccupation, notamment l'âge élevé du personnel de l'Organisation, l'âge élevé des administrateurs au bas de la hiérarchie par rapport aux qualifications attendues, la longueur du processus des

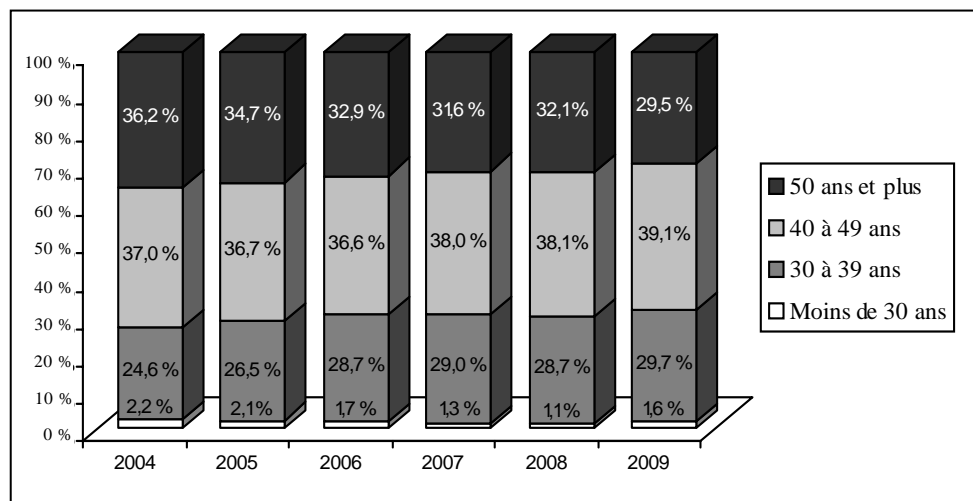
concours nationaux de recrutement et les perspectives d'avancement limitées des administrateurs auxiliaires. En particulier, le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Examen du concours national comme outil de recrutement » a renforcé le point de vue selon lequel le système actuel est certes un moyen économique de fournir à l'Organisation des administrateurs qualifiés et de lui permettre d'améliorer la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes, mais ne satisfait pas pleinement et effectivement aux besoins croissants de l'Organisation. On trouvera les recommandations pertinentes du Corps commun d'inspection à l'annexe I.

1. Âge élevé du personnel de l'Organisation

4. Les figures I à III ci-après indiquent la structure démographique actuelle de l'Organisation. Comme le montre la figure I, en juin 2009, 68,6 % des administrateurs avaient plus de 40 ans et 29,5 % plus de 50 ans. Si le groupe d'âge des plus de 50 ans a diminué depuis 2004, les groupes d'âge de 40 à 49 ans et de 30 à 39 ans ont augmenté. Seulement 1,6 % des fonctionnaires ont moins de 30 ans. La figure II indique que la moyenne d'âge du personnel des classes P-1 et P-2 était en 2009, respectivement, de 32,1 et 37,2 ans et n'avait cessé d'augmenter depuis 2004. La moyenne d'âge des fonctionnaires P-3 était de 42,7 ans, soit une diminution par rapport à 2004. Il convient de noter aussi que l'âge moyen d'entrée en fonctions dans l'Organisation pour la catégorie des administrateurs est de 39,9 ans.

5. L'âge moyen de recrutement des fonctionnaires des classes P-2 et P-3 n'a cessé d'augmenter depuis 2004 : il s'établissait, respectivement, à 34,5 et 39,2 ans en 2009 (voir fig. III). Cette moyenne d'âge élevée est due à de nombreux facteurs, notamment le fait que les candidats peuvent se présenter au concours jusqu'à 32 ans, la longueur des délais de correction des épreuves et la longue attente des lauréats inscrits au fichier avant de recevoir une affectation. En outre, le nombre de groupes professionnels faisant l'objet du concours a augmenté depuis la mise en place du système, mais le nombre de postes disponibles dans les groupes professionnels spécialisés est très limité. Cela a encore retardé l'affectation des lauréats.

Figure I
Ventilation des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs
par groupe d'âge



Note : La population couverte englobe les titulaires de tous les types de contrats d'un an ou plus, à l'exclusion des fonctionnaires des tribunaux, mais y compris les administrateurs recrutés sur le plan national (au 30 juin de chaque année).

Figure II
Moyenne d'âge des administrateurs des classes P-1 à P-3

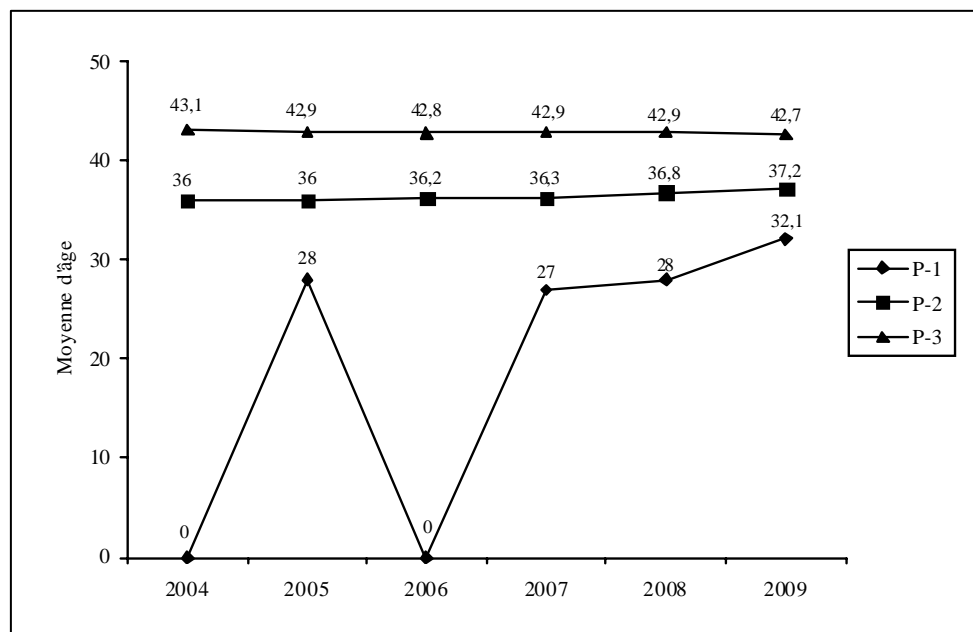
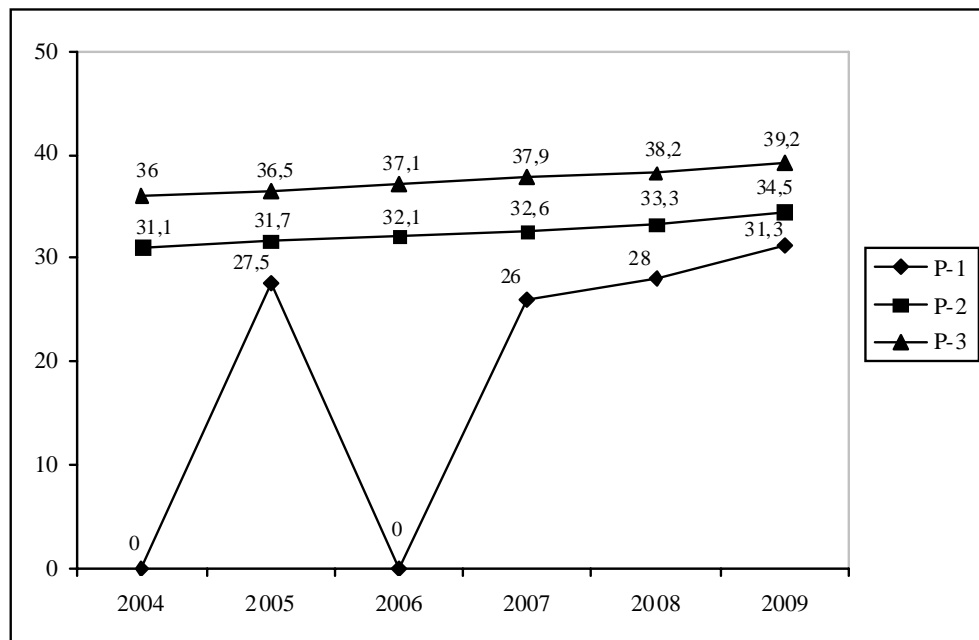


Figure III
Moyenne d'âge à l'entrée en fonctions des administrateurs
des classes P-1 à P-3



2. Âge élevé des administrateurs au bas de la hiérarchie par rapport aux qualifications attendues

6. Il existe une disparité entre l'expérience requise pour les postes d'administrateur du bas de la hiérarchie (P-1 et P-2) et l'expérience véritable des lauréats du concours de recrutement national qui entrent en fonctions dans l'Organisation. Comme on l'a mentionné, la moyenne d'âge des nouveaux fonctionnaires P-2 était de 34,5 ans au 30 juin 2009. Étant donné cette moyenne d'âge élevée à l'entrée en fonctions dans l'Organisation, les lauréats du concours ont généralement acquis des compétences et une expérience supérieures aux qualifications requises pour la classe P-2. Une fois affectés, ces fonctionnaires passent souvent trois à quatre ans à la classe P-2 avant d'être promus à la classe P-3. De ce fait, leurs compétences et leur expérience sont à nouveau supérieures à ce qui est exigé pour des postes de la classe P-3. Cet écart entre l'expérience et le niveau des fonctions est une source de frustrations chez les jeunes cadres et finit par avoir un effet négatif sur leur motivation et leur satisfaction professionnelle qui peut conduire à leur départ de l'Organisation.

3. Longueur du processus

7. La durée du processus de concours est excessive. L'examen des procédures effectué par le Secrétariat a révélé qu'entre la publication de l'avis de concours et l'inscription d'un lauréat au fichier, il peut s'écouler jusqu'à 24 mois. En raison du faible nombre de postes P-2, l'affectation des lauréats inscrits au fichier à un poste du Secrétariat peut également prendre un temps considérable.

8. L'examen des procédures a révélé que deux phases du processus duraient particulièrement longtemps : la période de présentation des candidatures et la correction des épreuves. Jusqu'en 2009, le délai de présentation des candidatures était de six mois, ce qui prolongeait sensiblement l'ensemble du processus. Ce délai a été ramené en 2010 à trois mois et demi. Le délai de correction des épreuves varie grandement et peut atteindre 14 mois. Il est dû essentiellement au fait que les ressources disponibles pour la correction des épreuves ne sont pas affectées au niveau des départements. Celle-ci se faisait par des volontaires détachés par les départements organiques selon leur bon vouloir à l'égard du programme de concours. Les correcteurs n'ont pas toujours été détachés au moment le plus pratique du processus. Cette année, avant que les concours ne soient annoncés, les chefs de département ont été priés de désigner les membres des jurys qui devront noter les épreuves dans une période donnée.

9. En outre, le fait que l'affectation des lauréats ne soit pas garantie a encore réduit l'efficacité du concours. En moyenne, le nombre de candidats reçus au concours chaque année est supérieur au nombre de postes vacants disponibles, d'où un fichier qui a compté jusqu'à 500 lauréats. De nombreux lauréats sont restés inscrits au fichier pendant des années, la probabilité de leur sélection décroissant d'année en année et chutant sensiblement après quatre ans et demi. Par ailleurs, les communications entre les lauréats, les services de recrutement et les départements recruteurs n'ont été ni réguliers, ni systématiques. Souvent, les candidats sont restés des mois sans nouvelles de l'Organisation sur la progression des concours ou bien, s'ils étaient inscrits au fichier des lauréats, sur les vacances éventuelles susceptibles de les intéresser. Le Secrétariat a identifié ce manque de communications comme un obstacle majeur à l'efficacité du processus de recrutement, ayant un impact négatif sur l'affectation des lauréats inscrits au fichier.

10. En outre, la procédure de concours actuelle comporte un grand nombre d'aspects et d'éléments qui nécessitent non seulement un travail manuel intense, mais aussi des dispositifs logistiques compliqués. Ces facteurs empêchent d'admettre davantage de candidats à se présenter aux concours.

4. Limitation des perspectives de carrière pour les jeunes cadres

11. Après leur entrée en fonctions dans l'Organisation, les jeunes administrateurs ont souvent été déçus et insatisfaits des perspectives d'avancement et du soutien à l'organisation de leur carrière. Dans le passé, l'accent a été mis essentiellement sur le processus de recrutement. Des améliorations ont été apportées sous forme de programmes d'orientation et de mobilité, mais les administrateurs auxiliaires n'ont souvent eu que des possibilités limitées de se familiariser avec les différentes facettes de l'Organisation, en particulier sur le terrain, et l'organisation des carrières n'a pas été une préoccupation centrale. Le soutien à l'organisation des carrières et les perspectives d'avancement font actuellement défaut. Par exemple, pour ce qui est de la progression des carrières, il existe certes un mécanisme pour encourager la promotion de la classe P-2 à la classe P-3 du personnel recruté par les concours nationaux, mais il n'a pas été appliqué de manière systématique dans l'ensemble de l'Organisation. De ce fait, dans certains cas, ces fonctionnaires restent parfois très longtemps à la classe P-2.

II. Conception d'un nouveau programme relatif aux jeunes administrateurs

12. Pour résoudre les problèmes mentionnés plus haut, le nouveau programme relatif aux jeunes administrateurs des Nations Unies intégrerait les activités de sensibilisation, le recrutement, l'affectation, l'avancement et la mobilité des fonctionnaires débutants en un processus unique géré centralement, tout en allant dans le sens de l'objectif du concours de recrutement national, à savoir accroître la diversité du Secrétariat et en améliorer l'équilibre géographique. Il ferait fond sur les points forts des systèmes, politiques et pratiques existants de l'Organisation, les amplifierait et aurait recours à une procédure de concours efficace faisant appel à des techniques informatisées en ligne.

13. Ce programme servirait à rajeunir l'Organisation et susciter un afflux de jeunes talents aux idées nouvelles pour l'aider à répondre aux besoins du XXI^e siècle. L'objectif serait de constituer une réserve de jeunes administrateurs dynamiques, adaptables et divers, qui pourraient réaliser tout leur potentiel, dans laquelle l'Organisation pourrait puiser pour pourvoir ses postes de cadres moyens et supérieurs à moyen et long terme.

14. Le Bureau de la gestion des ressources humaines gèrerait ce programme au niveau central en coopération étroite avec des groupes d'experts des différents groupes professionnels et départements.

A. Postes

15. Le programme utiliserait pleinement tous les postes des classes P-1 et P-2 imputés sur le budget ordinaire et 15 pour cent des postes vacants imputés sur les comptes extrabudgétaires et d'appui aux opérations de maintien de la paix (soit environ 130 à 180 postes par an), à l'exclusion des postes linguistiques. Tous les lauréats seraient recrutés sur une base géographique quelle que soit la source de financement. L'inclusion d'un petit pourcentage de postes extrabudgétaires permettrait d'assurer la rotation du personnel, ce qui offrirait aux jeunes administrateurs davantage de possibilités d'acquérir de l'expérience dans des lieux d'affectation différents. Cela leur permettrait aussi de mieux comprendre la diversité des activités de l'Organisation et de se perfectionner sur le plan professionnel et aiderait l'Organisation à constituer un personnel dynamique, adaptable et de toutes origines pour mieux s'acquitter de ses mandats.

B. Candidats visés

16. Le programme attirerait de jeunes diplômés d'université dynamiques et adaptables des deux sexes et d'origines géographiques diverses, dévoués à la cause et aux mandats de l'Organisation et désireux de faire une carrière internationale exaltante offrant des possibilités dans l'ensemble du Secrétariat. Le programme veillerait à ce que les qualifications du personnel correspondent aux exigences de leur emploi en mettant en correspondance les compétences et l'expérience requises pour chaque poste vacant et les qualifications des candidats.

Nationalité

17. Comme le système actuel, le programme serait ouvert aux jeunes administrateurs de pays non représentés ou sous-représentés ou de pays risquant de le devenir.

Âge

18. L'âge limite pour se présenter au concours serait de 26 ans à la fin de l'année civile où aurait lieu le concours. Pour les États Membres ayant un service militaire obligatoire, l'âge limite serait repoussé de la durée de ce service.

Études

19. Comme dans le système actuel, les candidats devraient au moins être titulaires d'un diplôme universitaire de premier cycle (niveau de la licence) dans une discipline pertinente.

Langues

20. Comme actuellement, les candidats seraient tenus de maîtriser l'anglais ou le français.

Expérience professionnelle

21. Comme actuellement, aucune expérience professionnelle antérieure ne serait exigée.

22. Le programme relatif aux jeunes professionnels comporte de nombreux éléments qui pourraient être immédiatement mis en œuvre et d'autres dont la mise au point exigerait un certain temps. Le tableau 1 illustre les différents éléments du programme actuel de concours nationaux de recrutement et les modifications qui pourraient entrer en vigueur au cours de la phase I (2010-2012) et de la phase II (2013 et au-delà).

Tableau 1

Modifications proposées au programme de concours nationaux de recrutement

	<i>Concours nationaux de recrutement actuels</i>	<i>Phase I : 2011-2012</i>	<i>Phase II : 2013 et au-delà</i>
1. Postes	<ul style="list-style-type: none"> Budget ordinaire (répartition géographique) 	<ul style="list-style-type: none"> Budget ordinaire (répartition géographique) 10 % des postes vacants extrabudgétaires ou imputés sur des comptes d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> Budget ordinaire (répartition géographique) 10 % des postes vacants extrabudgétaires ou imputés sur des comptes d'appui
2. Conditions de candidature/candidats visés	<ul style="list-style-type: none"> États Membres non représentés, sous-représentés ou au-dessous du milieu de la fourchette Âge maximum : 32 ans 	<ul style="list-style-type: none"> États Membres non représentés, sous-représentés ou au-dessous du milieu de la fourchette Âge maximum : 26 ans 	<ul style="list-style-type: none"> États Membres non représentés, sous-représentés ou au-dessous du milieu de la fourchette Âge maximum : 26 ans

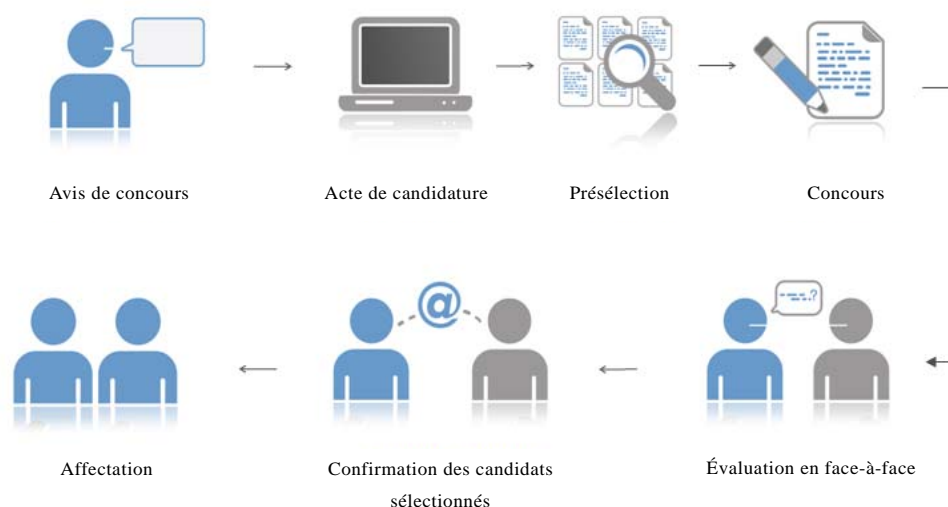
<i>Concours nationaux de recrutement actuels</i>		<i>Phase I : 2011-2012</i>	<i>Phase II : 2013 et au-delà</i>
3. Présélection	<ul style="list-style-type: none"> • Manuelle • Effectuée par certains pays • Maximum : 40 candidats par pays et par groupe professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisée (<i>Inspira</i>) et manuelle • Effectuée par certains pays • Maximum : 40 candidats par pays et par groupe professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisée (<i>Inspira</i>) et manuelle • Pas de présélection par les pays • Aucune limite
4. Concours	<ul style="list-style-type: none"> • Sur support papier 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur support papier avec améliorations de la procédure 	<ul style="list-style-type: none"> • Épreuves en ligne ou informatisées • Révision complète de la teneur du concours pour l'aligner sur les nouveaux critères d'admission
5. Inscription au fichier	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être de durée indéfinie 	<ul style="list-style-type: none"> • Valable 1 an/fichier de réserve de 10 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Valable 1 an/fichier de réserve de 10 %
6. Aide à l'organisation des carrières : affectation	<ul style="list-style-type: none"> • Néant 	<ul style="list-style-type: none"> • Affectation initiale centralisée à la classe P-1 • Affectation à la classe P-2 dans un lieu d'affectation différent après une période initiale de deux ans si comportement professionnel satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Affectation initiale centralisée à la classe P-1 • Affectation à la classe P-2 dans un lieu d'affectation différent après une période initiale de deux ans si comportement professionnel satisfaisant
7. Aide à l'organisation des carrières : orientation, formation, promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Stage d'orientation d'une semaine pendant la première année • Tutorat 	<ul style="list-style-type: none"> • Stage d'orientation de deux semaines à l'École des cadres et à la Base de soutien logistique des Nations Unies en début d'affectation • Plan de formation et de perfectionnement de deux ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Stage d'orientation de deux semaines à l'École des cadres et à la Base de soutien logistique des Nations Unies en début d'affectation • Plan de formation et de perfectionnement de deux ans

<i>Concours nationaux de recrutement actuels</i>	<i>Phase I : 2011-2012</i>	<i>Phase II : 2013 et au-delà</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Budget de formation alloué spécialement pour chaque candidat, analogue au programme d'administrateurs auxiliaires, lui offrant des possibilités de formation pertinentes pour son domaine de travail et les compétences qu'il doit acquérir • Tutorat • Priorité donnée aux postes de la classe P-3 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget de formation alloué spécialement • Tutorat • Priorité donnée aux postes de la classe P-3 • Formation en cours d'emploi (nécessite une évaluation des besoins)

C. Composante du programme

23. Le programme relatif aux jeunes administrateurs se fonderait sur les processus et composantes actuels du concours national de recrutement, procéderait à une sensibilisation ciblée et utiliserait le système Inspira pour veiller non seulement à ce que des candidats de qualité soient identifiés, choisis et recrutés par l'Organisation, mais aussi à ce qu'ils aient des possibilités de perfectionnement et des perspectives d'avancement. La figure IV illustre le processus du programme. Les paragraphes suivants fournissent une description détaillée des différentes composantes du programme.

Figure IV
Vue d'ensemble du processus du programme relatif aux jeunes administrateurs



	<i>Concours de recrutement national</i>	<i>Programme relatif aux jeunes administrateurs</i>
De l'avis de concours à la sélection	En moyenne 22 mois	Au maximum 15 mois
Affectation	En moyenne 24 mois	1 à 12 mois
	Affectation de 60 % des lauréats	Affectation de tous les lauréats

1. Sensibilisation

24. Les activités de sensibilisation sont essentielles pour s'attaquer efficacement à la question de la non-représentation ou sous-représentation de certains États Membres ainsi que pour repérer, pour les différents réseaux d'emplois, des candidats qualifiés pour le programme relatif aux jeunes administrateurs. L'Organisation identifiera ses besoins du moment et travaillera en partenariat avec les États Membres pour élaborer des activités de sensibilisation ciblées appropriées qui contribueront à améliorer la diversité de l'Organisation et en particulier à traiter la question des pays non représentés ou sous-représentés. Ces activités comprendraient des missions de sensibilisation, la participation à des foires à l'emploi et l'organisation de réunions d'information.

2. Processus de candidature

25. Le programme relatif aux jeunes administrateurs serait le mode de recrutement de la majorité des administrateurs subalternes du Secrétariat au niveau mondial. Au cours de la phase I, les dossiers de candidature seraient gérés dans les mêmes familles de métiers (précédemment appelées « groupes professionnels ») que le concours national de recrutement actuel. Dans la phase II, ils seraient gérés dans le

cadre de vastes réseaux d'emplois, tels que la gestion et l'appui aux opérations (MAGNET), les affaires politiques, la paix et la sécurité (POLNET) et le développement économique et social (ECONET).

26. Les candidats intéressés feraient acte de candidature en ligne par le portail des carrières de l'Organisation des Nations Unies, le système Inspira étant utilisé. Les renseignements sur le programme, notamment les concours et les procédures de candidature, pourraient également être obtenus par ce portail.

3. Processus de présélection

27. Pour gérer l'important volume de candidatures, la procédure de présélection et de candidature se ferait en ligne au moyen du système Inspira. La présélection aurait lieu en deux temps.

28. On vérifierait d'abord que les prescriptions minimales, concernant par exemple l'âge, les études et la nationalité, sont entièrement satisfaites.

29. Dans un deuxième temps, un questionnaire serait utilisé pour évaluer le niveau des connaissances ou des compétences de base des candidats dans les disciplines pertinentes. Les questions seraient élaborées avec des experts en matière de tests et des experts des disciplines considérées appartenant aux réseaux d'emplois et départements organiques. Le fait de présélectionner les candidatures en amont permettrait de disposer d'un réservoir de candidats mieux trié et de concentrer les efforts de sélection manuelle sur les meilleurs candidats. On a développé cette capacité au moyen du système Inspira, lequel serait appliqué au programme relatif aux jeunes administrateurs.

4. Processus du concours

30. Après la présélection des candidats, un concours en deux parties serait organisé une fois par an.

31. La première partie consisterait en une épreuve technique pour évaluer la connaissance de la discipline considérée. Comme dans la procédure actuelle, l'épreuve technique se fonderait sur les catégories d'emplois actuellement définies pour le concours national de recrutement. Dans la phase II, les catégories d'emplois correspondraient aux réseaux d'emplois (gestion et appui aux opérations; affaires politiques, paix et sécurité; développement économique et social, systèmes informatiques et technologie des télécommunications; affaires juridiques; information et relations extérieures; et sûreté et sécurité). Il n'y aurait pas d'épreuve de gestion des conférences, étant donné que la plupart des postes dans ce secteur sont liés à la connaissance des langues et qu'un petit nombre d'entre eux pourraient être couverts dans le cadre du réseau d'emplois gestion et appui aux opérations. Cela permettrait à l'ensemble de l'Organisation de s'orienter vers les réseaux d'emplois et d'assurer que son futur personnel ait des connaissances assez vastes et ne soit pas limité à ne travailler que dans des domaines assez étroitement définis. En outre, l'utilisation de ces groupements plus larges de catégories d'emplois serait conforme à l'orientation du programme, qui est de recruter de jeunes fonctionnaires qualifiés à l'expérience limitée avec l'intention de les familiariser avec les multiples facettes de l'Organisation.

32. Initialement, le concours aurait lieu comme aujourd'hui sur support papier, procédure extrêmement laborieuse, longue et dépassée, nécessitant que les

documents soient imprimés, emballés et expédiés d'une manière particulière afin d'en assurer la confidentialité et la sécurité avant et après les épreuves. En outre, cette manière de faire implique toujours un risque de retard dans la livraison des documents pour des raisons imprévues¹.

33. Pour supprimer ce long et laborieux processus, on étudierait, en vue de leur mise en œuvre dans les années à venir, des techniques d'épreuves en ligne informatisées, qui permettraient en outre d'avoir accès en temps voulu et plus souvent aux candidats se présentant au concours.

34. La deuxième partie du concours serait une évaluation en face-à-face des candidats reçus à la partie technique. Dans la phase I du programme, cette évaluation se ferait de la même manière que l'examen oral actuel du concours national de recrutement. Dans la phase II, elle irait plus loin afin d'évaluer non seulement les compétences de chaque candidat, mais aussi son aptitude à travailler pour l'Organisation; on utiliserait à cet effet des mécanismes d'évaluation, tels que jeux de rôles, exercices de groupes, exposés et tests psychologiques.

D. Affectation initiale, mobilité, perspectives d'avancement et organisation des carrières

1. Affectation initiale et deuxième affectation

35. L'affectation initiale des jeunes administrateurs serait décidée au niveau central quatre fois par an par le Bureau de la gestion des ressources humaines en coordination avec les réseaux d'emplois respectifs, en fonction des objectifs de carrière des candidats, des postes disponibles et de l'intérêt des directeurs de programmes.

36. La mobilité fonctionnelle et géographique serait la clef de voûte du programme et serait amplifiée pour familiariser les jeunes administrateurs avec différents aspects de l'Organisation, l'objectif étant de promouvoir leur perfectionnement professionnel et épanouissement personnel et de les préparer à assumer des fonctions élevées à un stade ultérieur de leur carrière.

37. Actuellement, les fonctionnaires recrutés dans le cadre du concours national de recrutement sont censés faire l'objet, deux ou trois ans après leur recrutement, d'une réaffectation programmée. Toutefois, le programme n'implique pas nécessairement un transfert géographique. En outre, il n'est pas exigé que des postes soient inclus dans le programme. Il en résulte que certains candidats n'ont pas l'occasion de connaître différents lieux d'affectation ou domaines d'activité de l'Organisation.

¹ Le système actuel sur support papier nécessite l'impression de plus de 3 500 fascicules de questions et 3 500 fascicules de réponses par an. Ces fascicules doivent être triés par catégorie d'emplois selon le lieu où se déroulent les épreuves, puis être emballés et scellés dans des pochettes spéciales. Les colis de fascicules sont envoyés à une quarantaine ou cinquantaine de centres d'examen de par le monde et suivis de près pour éviter les pertes ou les dommages. Une fois les épreuves achevées, les fascicules sont remballés, scellés et renvoyés au Bureau de la gestion des ressources humaines par les centres d'examen. La signature des candidats sur les fascicules renvoyés est vérifiée afin d'assurer que les bons fascicules ont été renvoyés. Avant leur distribution aux correcteurs, les fascicules de réponses doivent être triés par langue. Puis chaque fascicule est numéroté à l'aide d'une perforatrice, la couverture du fascicule est ôtée et les feuillets de réponses sont triés par question, puis agrafés et remis aux correcteurs manuellement.

38. Par contre, le programme relatif aux jeunes administrateurs comporterait une affectation de deux ans à la classe P-1. En raison du nombre extrêmement réduit de tels postes, des candidats seraient affectés à la classe P-1 sur des postes P-2. Après évaluation positive, le candidat serait ensuite muté dans un lieu d'affectation différent à la classe P-2. Pour être plus précis, un candidat initialement affecté dans une ville siège serait muté dans un bureau local ou une commission régionale, et vice-versa.

39. En instaurant ce système centralisé d'affectation des candidats à des époques fixes de l'année, le programme assurerait que tous les lauréats du concours recevraient une affectation, le fichier de lauréats étant supprimé et seul le nombre de candidats nécessaires (plus une petite liste de réserve) étant retenu grâce à une planification plus systématique des postes de classe P-2 disponibles. Cela permettrait aussi de mieux planifier la date d'arrivée des nouvelles recrues et permettrait donc aux directeurs de programmes d'avoir davantage de certitude. Les lauréats du concours qui n'auraient pas reçu d'affectation dans l'année seraient éliminés du programme, mais auraient la possibilité de se représenter au concours.

40. Pour son affectation initiale, chaque lauréat se verrait proposer une liste de trois postes, dont un au moins dans une ville siège et un dans un autre lieu d'affectation. Il lui serait demandé de classer ces postes par ordre de préférence, étant entendu qu'il accepterait tout poste offert pour sa première affectation et accepterait un poste différent en un lieu d'affectation différent pour sa deuxième affectation. Une brève description de chaque poste serait envoyée au candidat. De même, les directeurs dont dépendent ces postes recevraient une liste de trois candidats considérés comme les meilleurs pour le poste, compte tenu des qualifications requises et du profil des candidats. Il serait demandé aux directeurs de les classer par ordre de préférence, étant entendu qu'ils accepteraient tout candidat proposé. Un bref profil des candidats leur serait envoyé. Il ne serait pas nécessaire d'organiser des entrevues, sauf si les directeurs l'exigeaient. Tous les renseignements seraient communiqués au Bureau de la gestion des ressources humaines, qui s'efforcerait d'apparier les candidats et les postes. Cela pourrait se faire de façon à satisfaire dans toute la mesure possible les préférences des directeurs et des candidats. Les décisions d'affectation finales seraient prises au niveau central par le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines. Le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborerait de son mieux avec les départements pour faciliter l'affectation de leurs candidats préférés, mais en cas de désaccord entre le Bureau et les départements clients, ce serait le Sous-Secrétaire général qui trancherait.

2. Organisation des carrières

41. L'organisation des carrières des jeunes administrateurs dans le cadre du programme comporterait une orientation et une formation initiales, suivies de deux affectations, assorties d'un élément bien structuré d'évaluation du comportement professionnel, d'apprentissage et de perfectionnement.

Orientation et formation

42. Tous les lauréats inscrits au fichier pour lesquels une première affectation aurait été trouvée seraient invités à participer à un programme spécial d'orientation et de formation avant d'assumer leurs fonctions. Ce programme pourrait être

proposé dans l'une des villes sièges ou dans une base logistique pour l'appui aux missions, selon que cette première affectation se ferait dans une ville siège ou une mission de maintien de la paix. Il existe déjà un prototype de ce programme, à savoir le programme d'orientation et de formation d'une semaine à l'intention des jeunes administrateurs. Cette orientation serait revue et portée à deux semaines conformément aux nouveaux objectifs du programme relatif aux jeunes administrateurs et inclurait l'élaboration de plans de carrière individuels. Le programme d'orientation aurait lieu chaque trimestre pour les nouvelles recrues.

43. Il comporterait deux parties : un programme général d'orientation et de formation pour toutes les catégories d'emplois et une orientation spécifique séparée pour chaque réseau d'emplois.

44. À l'achèvement de ces programmes, les recrues se rendraient dans leurs lieux d'affectation respectifs. Un programme d'orientation spécifique à chaque lieu d'affectation, normalement prévu à l'arrivée de nouveaux fonctionnaires, pourrait également être dispensé.

45. Pour renforcer l'appui à la formation, un budget de formation de 2 500 dollars par recrue serait alloué, comme dans le programme d'experts associés. Ce budget permettrait de dispenser une formation propre au domaine d'activité de chaque nouvel administrateur et aux compétences qu'il doit acquérir. Aux fins du programme, l'allocation budgétaire serait financée par une réaffectation de crédits prélevés sur les ressources globales dont dispose le Bureau de la gestion des ressources humaines pour la formation.

Programme d'orientation et d'initiation propre à chaque réseau d'emplois (groupe professionnel)

46. Cette partie du programme serait mise en œuvre séparément pour chaque réseau d'emplois et couvrirait tous les aspects liés à l'entrée dans une carrière d'administrateur. Les éléments du programme seraient élaborés par chaque réseau d'emplois en fonction de son évaluation de ses besoins particuliers.

3. Perspectives d'avancement

47. Afin de donner aux fonctionnaires couverts par le programme relatif aux jeunes administrateurs la priorité en matière d'affectation à des postes P-3, les avis de vacances concernant ces postes seraient d'abord publiés en interne pendant 15 jours. Les avis ne seraient publiés à l'extérieur que si aucun candidat approprié n'était trouvé. Pour ce qui est des postes sur le terrain, les fonctionnaires couverts par le programme relatif aux jeunes administrateurs seraient pris en considération avant les autres candidats.

4. Suivi du comportement professionnel

48. Le comportement professionnel des jeunes administrateurs, y compris la définition et la réalisation de leurs objectifs d'apprentissage et de perfectionnement, serait suivi de près au cours de chacune de leurs deux premières affectations. Le Bureau de la gestion des ressources humaines, en coopération avec les directeurs concernés, veillerait à ce que tous les participants au programme aient un plan de travail défini, des objectifs de résultats, un plan de formation et d'apprentissage et

des objectifs globaux d'organisation de leur carrière. Le comportement professionnel serait suivi au moyen du système existant.

49. Les superviseurs des fonctionnaires recrutés dans le cadre du programme seraient spécialement informés par les services des ressources humaines locaux pour assurer qu'ils comprennent les aspects spécifiques du programme et se rendent compte de l'importance du rôle des directeurs et des services locaux des ressources humaines dans l'orientation et le soutien à l'épanouissement et au perfectionnement des jeunes administrateurs.

50. Le rapport d'appréciation du comportement professionnel établi par le superviseur à la fin de chaque affectation serait un élément de décision important pour l'affectation ou l'étape suivante de la carrière du jeune administrateur.

5. Concours de recrutement dans la catégorie des administrateurs de fonctionnaires d'autres catégories

51. Le concours de recrutement dans la catégorie des administrateurs de fonctionnaires d'autres catégories serait intégré dans le programme relatif aux jeunes administrateurs, à cette exception près que les limites d'âge ne s'appliqueraient pas à ces candidats. Dans le système actuel, des postes particuliers sont réservés aux lauréats du concours à raison, au maximum, de 10 % des effectifs, autres que ceux des services linguistiques, recrutés dans l'année civile précédente aux classes inférieures de la catégorie des administrateurs (P-1 et P-2); il s'y ajoute trois postes pour les lieux d'affectation ayant chroniquement des taux de vacance élevés et sept postes non soumis à la répartition géographique. Dans le programme relatif aux jeunes administrateurs, 10 % du total des postes disponibles pour le programme seraient réservés aux lauréats du concours, lesquels pourraient être affectés à tout poste disponible.

52. Les critères actuels pour pouvoir se présenter au concours resteraient inchangés. Le concours pour le passage de la catégorie des services généraux à la catégorie des administrateurs correspond au concours national de recrutement, mais les épreuves en sont actuellement notées séparément par des correcteurs différents. Par souci d'équité, d'homogénéité et d'efficacité, dans le programme relatif aux jeunes administrateurs, ce seraient les mêmes correcteurs qui noteraient les épreuves des deux concours.

53. La politique de rotation proposée plus haut pour les fonctionnaires couverts par le programme relatif aux jeunes administrateurs (voir par. 36 à 38) s'appliquerait aussi aux lauréats du concours pour le passage à la catégorie des administrateurs pour ce qui est de leurs première et deuxième affectations. Ceux-ci seraient obligatoirement affectés à un lieu d'affectation différent pour leur premier poste d'administrateur. Pour le deuxième, ils changeraient également de lieu d'affectation, mais pourraient revenir à leur lieu d'affectation initial. En outre, comme les fonctionnaires de la catégorie des services généraux et des catégories connexes reçoivent dans certains lieux d'affectation des salaires plus élevés que ceux de la classe P-1, des mesures transitoires seraient prises pour assurer que les lauréats du concours ne reçoivent pas un salaire inférieur à celui qu'ils recevaient dans la catégorie des services généraux.

Liens avec le concours national de recrutement

54. L'amélioration des procédures proposée à l'issue de l'examen visé au paragraphe 3 a déjà été mise en place pour le concours national de recrutement de 2010. Les principaux aspects de cette amélioration ont trait au raccourcissement du délai pour la présentation des candidatures, qui est ramené de six mois à trois mois et demi, à l'obtention, avant le début du concours, de l'accord de la haute direction pour la désignation de membres du jury qui se consacreront à la correction des épreuves pendant une période donnée (par exemple deux semaines) et à la formation des membres du jury participant à la conception et à la notation des épreuves. Cette amélioration devrait permettre un raccourcissement sensible du cycle du concours, qui est actuellement de l'ordre de neuf mois. L'amélioration des procédures et tout enseignement tiré du concours national de recrutement actuel seraient également pris en compte dans l'évolution future du programme relatif aux jeunes administrateurs, y compris l'évaluation d'une procédure informatisée en ligne pour la présélection, le concours et l'affectation.

Rationalisation du fichier

55. Le Secrétariat s'est efforcé de ramener à la taille souhaitée le fichier actuel de lauréats du concours national de recrutement. En octobre 2009, celui-ci comptait 521 lauréats. L'Organisation a entamé un processus consistant à prendre contact avec chaque lauréat du fichier pour déterminer s'il reste intéressé et disponible pour une affectation à la classe P-2. Le Secrétariat a utilisé divers moyens pour retrouver autant de lauréats que possible, notamment en effectuant des recherches sur l'Internet et en demandant aux missions permanentes de l'aider dans ses recherches. On a considéré que la candidature des lauréats qui n'ont pu être retrouvés était en sommeil et ne serait prise en compte pour des affectations que lorsqu'on les retrouverait.

56. On a déterminé par cet exercice ainsi que par l'examen des procédures que le fait de demeurer inscrit au fichier pendant quatre ou cinq ans diminuait considérablement les chances d'être retenu pour une affectation, et ce pour plusieurs raisons : a) les directeurs de programmes tendent à préférer des lauréats récents; b) les lauréats ont accumulé des années supplémentaires d'expérience, ce qui les qualifie pour des postes de classe P-3 et fait qu'ils ne sont plus intéressés par des postes de classe P-2; et c) les coordonnées des candidats deviennent obsolètes et il n'est plus possible de communiquer avec eux.

57. À l'issue de l'exercice, 75 candidats n'avaient pu être retrouvés ou n'étaient plus intéressés, 114 s'intéressaient à des postes de classe P-3 uniquement et 168 avaient reçu une affectation. En ajoutant au fichier les 167 lauréats du concours de 2009, on est ainsi arrivé à un total de 331 lauréats inscrits. Si l'on tient compte du fait que 21 candidats étaient âgés de plus de 40 ans et que 94 candidats qui figuraient au fichier depuis plus de cinq ans avaient très peu de chances d'être recrutés, le fichier actif s'établissait de manière réaliste à 216 lauréats en janvier 2010 (voir tableau 2).

Tableau 2
**Rationalisation du fichier de lauréats du concours national
 de recrutement (juillet 2010)**

Inscrits au fichier au troisième trimestre de 2009	521
Non retrouvés/non intéressés	-75
Intéressés uniquement à des postes de classe P-3	-114
Recrutés depuis octobre 2009.	-168
Reçus aux concours de 2009	167
Total partiel	331
Âgés de plus de 40 ans	-21
Inscrits au fichier depuis plus de 5 ans	-94
Total	216

58. Pour accélérer l'affectation à des postes des candidats inscrits au fichier, le Bureau de la gestion des ressources humaines a commencé de relever trimestriellement le taux d'occupation des postes P-2 assujettis à la répartition géographique, qui sont réservés pour le concours national de recrutement ou le concours pour le passage d'agents des services généraux à la catégorie des administrateurs, afin de recenser les postes restés vacants ou non correctement pourvus pendant trois mois ou plus. Ces postes seront pourvus directement par le Bureau en vertu de l'autorité qu'a conféré l'Assemblée générale au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines. Pour accélérer le recrutement, le Bureau a également rappelé aux départements et services que les directeurs de programmes sont tenus de pourvoir rapidement les postes de classe P-2 à partir du fichier de lauréats du concours national de recrutement.

**Projet pilote pour l'affectation à des postes sur le terrain des lauréats
 inscrits au fichier du concours national de recrutement et du concours
 pour le passage des agents des services généraux à la catégorie
 des administrateurs**

59. Un projet pilote a été récemment mis en œuvre pour affecter à des postes locaux les lauréats inscrits au fichier du concours national de recrutement et du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs. On a recensé à cette fin dans diverses missions sur le terrain quelque 150 postes correspondant à plusieurs groupes professionnels et titres fonctionnels. Tous les lauréats « actifs » inscrits au fichier ont été informés de cette ouverture et invités à exprimer leur intérêt pour une affectation sur le terrain. Trente-six candidats au total ont répondu positivement et six ont reçu des offres en fonction de leurs préférences et des besoins de l'Organisation. Les candidats qui ont accepté les offres seront invités à un stage spécial d'orientation et d'initiation pour administrateurs auxiliaires à Brindisi avant d'aller sur le terrain. Les participants à ce programme bénéficient de contrats de durée déterminée d'un an ou de deux ans et seront absorbés ultérieurement dans l'Organisation sur des postes du budget ordinaire par l'un des canaux établis, notamment le Programme de planification des réaffectations (voir plus loin).

Intégration du Programme de planification des réaffectations des lauréats et du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs avec le système d'affectation des lauréats du concours national de recrutement

60. L'un des obstacles majeurs à l'affectation rationnelle des lauréats inscrits au fichier du concours national de recrutement a été que les postes P-2 disponibles devaient être gelés pour une grande partie de l'année en raison de la mise en œuvre du Programme de planification des réaffectations ou du placement des lauréats du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs. Le laps de temps pendant lequel ces postes étaient disponibles pour un recrutement entre ces deux périodes de gel était souvent insuffisant pour identifier et recruter un lauréat qualifié inscrit au fichier du concours national de recrutement. De ce fait, il était impossible de pourvoir rapidement les postes P-2. Pour remédier à cette situation, à partir du dernier trimestre de 2009, on a combiné avec beaucoup de succès le Programme de planification des réaffectations et le placement des lauréats du concours national de recrutement, ce qui a permis de ne pas geler longtemps les postes concernés. Une version révisée de cette procédure sera appliquée pour le concours national de recrutement de 2010.

Incidences sur le plan des ressources

61. Il n'y a pas besoin dans l'immédiat et de manière prévisible de ressources supplémentaires pour la mise en œuvre du programme relatif aux jeunes administrateurs. Celui-ci nécessiterait les ressources ci-après, lesquelles seraient redéployées à partir des ressources existantes et en utilisant les moyens en place :

a) Phase I. Comme on l'a mentionné plus haut, un budget de formation s'élevant au maximum à 450 000 dollars par an (2 500 dollars pour chacun des quelque 180 lauréats) serait nécessaire. Comme indiqué, ces fonds proviendraient des crédits alloués pour la formation au Bureau de la gestion des ressources humaines;

b) Phase II :

i) On continuerait d'avoir besoin d'un budget pour la formation s'élevant au maximum à 450 000 dollars par an (2 500 dollars pour chacun des quelque 180 lauréats). Comme indiqué plus haut, ces fonds proviendraient des crédits alloués pour la formation au Bureau de la gestion des ressources humaines;

ii) L'organisation de concours informatisés en ligne nécessiterait des ressources additionnelles; le Secrétariat entreprendrait une étude de faisabilité à ce sujet et rendrait compte ultérieurement à l'Assemblée générale des résultats de cette étude, y compris les incidences financières.

III. Mesures à prendre par l'Assemblée générale

62. Il est demandé à l'Assemblée générale :

a) D'approuver l'abaissement, de 32 à 26 ans, de l'âge limite pour se présenter au concours national de recrutement et d'autoriser le Secrétaire général à l'ajuster dans le cas des États Membres ayant un service militaire obligatoire;

b) D'approuver l'utilisation pour le programme relatif aux jeunes administrateurs de 15 % des postes vacants imputés sur les comptes extrabudgétaires et les comptes d'appui aux opérations de maintien de la paix;

c) D'approuver la distribution en interne pendant 15 jours des avis de vacance concernant les postes P-3 afin de donner la priorité aux candidats du programme relatif aux jeunes administrateurs et leur publication externe ultérieure si aucun candidat qualifié n'a pu être identifié.

Annexe I

Liste des recommandations du Corps commun d'inspection

Examen du concours national comme outil de recrutement (A/62/707)

<i>Recommandation</i>	<i>Mesures prises^a</i>
1. L'Assemblée générale devrait demander au Secrétaire général de lui rendre compte, à sa soixante-troisième session, de la mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport, en particulier celles qui visent à réduire la longueur du processus du concours national de recrutement et à améliorer la gestion de la liste des lauréats.	Par. 22, 33, 55 et 58 à 60
2. Le Secrétaire général devrait réglementer, par la voie d'une instruction administrative, l'ensemble du processus du concours, y compris les dispositions à prendre pour annoncer les concours, admettre les candidats à y participer et les organiser, les différentes phases du processus décisionnel et opérationnel faisant l'objet d'une délégation de pouvoirs clairement définie.	Par. 3, 12 et 14
3. Le Secrétaire général doit prendre des mesures concertées pour améliorer la fiabilité de la planification des effectifs en rapport avec le concours national de recrutement et en faire une composante cohérente de la planification stratégique globale des effectifs de l'Organisation.	Par. 12 à 13 et 35
4. Le Secrétaire général doit veiller à ce que le choix des groupes professionnels dans lesquels des concours sont organisés cadre avec la politique globale en matière de ressources humaines de l'Organisation.	Par. 25 et 31
5. Le Secrétaire général doit élaborer et appliquer une série de mesures destinées à réduire la longueur du processus du concours national de recrutement actuel, en particulier le processus d'organisation des concours, en y investissant des ressources financières proportionnées. Les dates exactes du début et de la fin de la phase du concours doivent être fixées et rendues publiques.	Par. 15, 26 et 61
6. Le Secrétaire général doit impulser des mesures visant à faire en sorte qu'une responsabilisation conjointe renforcée s'impose à l'Organisation et appuie l'activité des jurys d'examen spéciaux. Pour maintenir la qualité de la phase du concours, il importe de définir des critères précis de sélection des membres des jurys et de faire dûment prendre en considération le travail des membres des jurys d'examen spéciaux dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.	Par. 54

Recommandation	Mesures prises ^a
7. Dans le cadre de la nouvelle instruction administrative réglementant le système du concours national de recrutement, le Secrétaire général doit réorganiser et renforcer le Jury central d'examen et de recrutement en lui confiant un rôle d'encadrement stratégique du processus du concours.	Une instruction administrative sera publiée après l'examen de l'Assemblée générale; dans l'intervalle, les membres du jury reçoivent cette année une formation spécialisée
8. Le Secrétaire général devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en vue de la réorganisation de l'actuel système de gestion de la liste du concours national de recrutement afin de remédier aux défauts recensés, notamment en mettant en place un système intégré de recrutement et de réaffectation à la classe P-2 et en renforçant l'informatisation de la gestion de la liste à partir du site Web.	Par. 55 et 58 à 60
9. Le Secrétaire général doit, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), proposer au Réseau ressources humaines du CCS d'étudier la possibilité d'une coopération, sur une base volontaire, entre les organisations du système des Nations Unies au sujet des concours de recrutement, de la gestion des listes et d'autres questions connexes liées au recrutement.	Après avoir débattu en 2009 de trois études portant sur la planification des remplacements, le recrutement aux postes de rang élevé et les pratiques de recrutement, le Réseau ressources humaines a créé un groupe de réflexion pour examiner ces questions plus avant

^a Les numéros de paragraphes renvoient au corps principal du présent rapport.

Structure par âge des ressources humaines des organismes des Nations Unies (A/62/628)

Recommandation	Mesures prises
1. L'organe délibérant de chaque organisme des Nations Unies devrait : a) demander à son chef de secrétariat de fournir <i>des renseignements détaillés et analytiques sur la structure par âge, ainsi que d'autres informations connexes</i> , dans le cadre d'un rapport périodique sur la gestion des ressources humaines; et b) fixer des objectifs et établir des critères et les utiliser <i>pour suivre l'application des mesures prises par l'organisation pour remédier aux conséquences que risque d'avoir le vieillissement de son personnel</i> .	Par. 4 à 6
2. L'organe délibérant de chaque organisme des Nations Unies devrait demander à son chef de secrétariat de <i>revoir la structure des effectifs de son organisation de façon à établir une structure hiérarchique équilibrée</i> . Afin de rajeunir les effectifs, <i>un plus grand nombre de postes de niveau débutant (P-2 et P-3)</i> devraient être créés pour attirer des jeunes cadres. À cette fin, une coopération et une coordination appropriées devraient être assurées entre les divisions des ressources humaines et des finances et les divisions organiques.	Par. 13 à 16

Recommandation	Mesures prises
3. Les chefs de secrétariat de chaque organisme des Nations Unies devraient <i>revoir</i> , en accord avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et le réseau Ressources humaines du CCS, <i>les normes relatives aux conditions de recrutement aux postes de la classe P-3 et des classes inférieures</i> , en mettant davantage l'accent sur la formation, les compétences techniques et le potentiel professionnel.	Par. 17 à 22
4. Les chefs de secrétariat de chaque organisme des Nations Unies devraient : a) prendre des mesures particulières pour assurer <i>l'arrivée de jeunes cadres grâce à des campagnes spéciales de recrutement</i> ; b) <i>améliorer les perspectives d'organisation des carrières pour les jeunes cadres</i> en renforçant la formation et le perfectionnement du personnel; c) affecter des <i>ressources suffisantes aux activités de formation et de perfectionnement du personnel</i> ; et d) <i>tenir dûment compte des conditions de travail et de vie des fonctionnaires</i> en s'attachant tout particulièrement à la situation familiale des jeunes administrateurs.	Par. 23 et 24 et 41 à 47
5. Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander à la direction : a) de présenter régulièrement <i>des rapports faisant état des prévisions concernant les départs à la retraite</i> ; b) d'établir des <i>indicateurs de performance pour prévoir les besoins en matière de remplacement et d'en contrôler l'application</i> ; et c) de prendre les mesures nécessaires <i>pour assurer une transmission appropriée des connaissances et préserver la mémoire institutionnelle</i> .	Il appartient à chaque organisation, en consultation avec ses organes délibérants, de répondre aux recommandations du Corps commun d'inspection. Les renseignements relatifs aux départs à la retraite sont recueillis et mentionnés dans le cadre des plans d'action concernant les ressources humaines/de la fiche de notation de la gestion des ressources humaines, laquelle comprend un indicateur qui exige la publication, six mois avant la date des départs à la retraite, des vacances correspondantes.
6. Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient demander au secrétariat du CCS, par l'intermédiaire de son Réseau ressources humaines, d'évaluer <i>l'état actuel de la planification des remplacements</i> dans ces organisations et d'inscrire la question de la planification des remplacements à son ordre du jour pour qu'elle fasse l'objet d'un examen approfondi lors de ses sessions ordinaires, en vue d'élaborer, à l'aide des critères généraux indiqués dans le présent rapport, des principes directeurs et un modèle pour la planification des remplacements qui seraient adoptés par le système des Nations Unies.	Après avoir débattu en 2009 de trois études portant sur la planification des remplacements, le recrutement aux postes de rang élevé et les pratiques de recrutement, le Réseau ressources humaines a créé un groupe de réflexion pour examiner ces questions plus avant.

Recommandation	Mesures prises
7. L'Assemblée générale devrait demander au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en sa qualité de Président du CCS, d'entreprendre <i>une étude</i> , en concertation avec le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et la CFPI, <i>sur la possibilité de modifier l'âge de départ obligatoire à la retraite</i> eu égard au nombre de départs à la retraite imminents dans le système des Nations Unies, compte dûment tenu de l'augmentation de l'espérance de vie à l'âge de 60 ans.	La question a été examinée par la CFPI et le Réseau ressources humaines en 2009 et par la Caisse des pensions en juillet 2010.
8. Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, en coordination avec le CCS et la CFPI, devraient <i>revoir</i> , en vue de les assouplir, <i>les réglementations et les limites financières en vigueur en ce qui concerne l'emploi de retraités</i> et soumettre une proposition appropriée à leur organe délibérant respectif.	Le Secrétaire général ne propose pas d'apporter des modifications à la réglementation actuelle.

Emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, gestion des carrières et taux de rétention

Recommandations	Mesures prises
1. Les secrétariats devraient s'attacher tout spécialement à abaisser l'âge au recrutement pour tous les postes d'administrateur, notamment ceux des classes P-1 à P-3. Le Secrétariat pourrait, pour sa part, <i>examiner si la limite d'âge actuellement imposée aux candidats aux concours nationaux de recrutement est vraiment appropriée</i> .	Par. 18 et 22
2. <i>Il faudrait suivre plus attentivement l'évolution des cessations de service des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs</i> dans le système des Nations Unies par les moyens suivants : a) inclusion, dans la publication annuelle du Comité consultatif pour les questions administratives consacrées aux statistiques du personnel, de données sur les administrateurs qui quittent leurs fonctions, ventilées par classe et type de cessation de service; b) établissement de questionnaires de départ par les secrétariats qui ne les ont pas encore introduits, pour mieux cerner les causes des démissions. Ces questionnaires peuvent être complétés ou remplacés par des entretiens structurés de fin d'emploi.	La CFPI et le Réseau ressources humaines ont examiné la question en 2009 et un questionnaire de départ type a été approuvé.
3. Les secrétariats de tous les organismes concernés devraient <i>accélérer les procédures de recrutement</i> en imposant des délais stricts pour l'examen des candidatures par le personnel d'encadrement et pour l'affectation des candidats.	Par. 58

Recommandations	Mesures prises
<p>4. Des efforts supplémentaires devraient être déployés par le Secrétariat pour <i>accélérer l'affectation des candidats retenus aux concours nationaux de recrutement</i>, réduire le nombre des candidats actuellement inscrits au fichier et <i>tirer le meilleur parti possible de ce fichier</i> par les moyens suivants : a) en associant plus étroitement la planification des ressources humaines, l'organisation des concours et la dotation en personnel, qui devraient non pas être considérées comme des opérations distinctes mais constituer un processus intégré; b) en présentant à l'Assemblée générale des propositions visant à réduire au minimum le nombre des candidats inscrits au fichier, qu'il s'agisse de limiter la durée de validité de ce fichier ou de suspendre automatiquement la procédure de concours dans les groupes professionnels pour lesquels le fichier excède un nombre prédéterminé de candidats; c) en partageant le fichier avec d'autres organismes, notamment pour les catégories professionnelles communes.</p>	<p>Par. 39, 55 et 58 à 60</p>
<p>5. L'Assemblée générale souhaitera peut-être <i>inviter les États Membres à coopérer davantage à l'organisation du concours et, en particulier, aux dispositions à prendre pour l'annoncer</i>. Le Secrétaire général pourrait également, dans les rapports périodiques sur la gestion des ressources humaines, donner des exemples de bonnes pratiques adoptées à cet égard.</p>	<p>Les États Membres participant aux concours de 2010 déploient des efforts concertés pour l'organiser et l'annoncer.</p>
<p>6. Les secrétariats qui ne l'ont pas encore fait devraient <i>créer des structures chargées de contribuer à la bonne intégration des jeunes cadres dans les mois qui suivent leur entrée en fonctions</i>, et ce par les moyens suivants : a) en désignant clairement, dans les services du personnel ou des ressources humaines ou dans les services organiques, des agents de coordination chargés de venir en aide aux fonctionnaires nouvellement recrutés pour tous leurs problèmes pratiques; b) en prévoyant à l'intention des jeunes cadres des cours d'orientation appropriés qui pourraient être organisés conjointement, avec le concours de l'École des cadres des Nations Unies; c) en confiant à des fonctionnaires plus anciens un rôle de mentor pour donner aux jeunes cadres des conseils sur des questions de fond et de carrière.</p>	<p>Par. 22 et 41 à 46</p>
<p>7. Les secrétariats des organismes concernés <i>devraient offrir aux jeunes cadres la possibilité de poursuivre des études et des recherches dans des domaines liés à leurs travaux</i> en les autorisant plus rapidement à bénéficier d'un congé d'études ou en instituant de nouveaux systèmes d'études à temps partiel.</p>	

Recommandations	Mesures prises
<p>8. Les secrétariats des organismes concernés <i>devraient offrir aux jeunes cadres plus de possibilités d'être affectés</i> tant au siège que dans les bureaux extérieurs au cours des cinq à six premières années suivant leur engagement. Le Secrétariat de l'ONU, en particulier, <i>devrait introduire des améliorations supplémentaires dans l'organisation des carrières des jeunes cadres</i>. Il lui faudra, en temps opportun, évaluer les incidences de son programme de planification des réaffectations pour veiller à ce qu'il facilite la mobilité non seulement entre départements mais également entre lieux d'affectation et à ce qu'il contribue à la mobilité tant verticale que latérale.</p>	Par. 35, 36, 40 et 59
<p>9. <i>Les cadres dirigeants</i> des organismes concernés devraient consacrer suffisamment de temps et d'attention au perfectionnement du personnel subalterne. Il faudrait, à l'occasion de l'évaluation de leur comportement professionnel, examiner la façon dont ils assument une telle responsabilité.</p>	Par. 48 à 50
<p>10. <i>Pour faciliter l'emploi des conjoints</i>, il faudrait adopter les mesures suivantes : a) les secrétariats installés dans les principaux lieux d'affectation devraient mettre en place des programmes communs de transition familiale et professionnelle; b) les organes directeurs des organisations qui interdisent encore l'emploi du conjoint devraient annuler ce type de restriction en modifiant les dispositions pertinentes du statut du personnel; c) l'Assemblée générale devrait de nouveau demander aux gouvernements des pays hôtes d'envisager d'accorder des permis de travail au conjoint qui accompagne un fonctionnaire et suivre l'application des résolutions pertinentes.</p>	En cours de discussion au sein du Secrétariat et du Réseau ressources humaines

Annexe II

Demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/250

Résolution 63/250 de l'Assemblée générale

<i>Recommandations</i>	<i>Mesures prises</i>
1. Prie le Secrétaire général de lui présenter, pour examen à sa soixante-cinquième session, une étude de faisabilité fondée sur les rapports des organes de contrôle, afin de lui permettre de déterminer si l'extension du champ des concours nationaux de recrutement contribuerait à renforcer encore l'aptitude de l'Organisation à exécuter les programmes, ainsi que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires l'a recommandé dans son rapport (sect. IV, par. 2).	Programme relatif aux jeunes administrateurs
2. Prie le Secrétaire général de veiller à nommer rapidement les lauréats de concours nationaux de recrutement (ibid., par. 3).	Par. 55 et 58
3. Prie le Secrétaire général de lui rendre compte, à sa soixante-cinquième session, de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection tendant à voir raccourcir les procédures des concours nationaux de recrutement, à améliorer la gestion de la liste de lauréats et à instituer des délais d'exécution des opérations de concours (ibid., par. 6).	Par. 22, 33, 55 et 58 à 60
4. Prie le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de continuer à coopérer dans le cadre du Réseau ressources humaines en utilisant les concours nationaux de recrutement et les listes de lauréats existantes à meilleur escient, et en améliorant la mobilité interinstitutions (ibid., par. 7).	<p>Le Réseau ressources humaines et la CFPI ont examiné la question de la mobilité interinstitutions en 2010. Elle sera discutée au séminaire que le Secrétaire général organisera en 2010 avec ses secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux.</p> <p>Le Groupe de réflexion du Réseau ressources humaines approfondira la question.</p>