

NATIONS UNIES

ASSEMBLEE  
GENERALE

UN LIBRARY

SEP 20 1980



UNESCO COLLECTION



Distr.  
GENERALE  
A/35/418  
9 septembre 1980

ORIGINAL : FRANCAIS

---

Trente-cinquième session  
Points 96 et 99 de l'ordre du jour provisoire<sup>x</sup>

CORPS COMMUN D'INSPECTION

QUESTIONS RELATIVES AU PERSONNEL

Troisième rapport sur la mise en oeuvre des réformes  
concernant la politique du personnel approuvées par  
l'Assemblée générale en 1974

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer aux membres de l'Assemblée générale le texte du rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Troisième rapport sur la mise en oeuvre des réformes concernant la politique du personnel approuvées par l'Assemblée générale en 1974" (JIU/REP/80/9).

---

<sup>x</sup> A/35/150.

TROISIEME RAPPORT SUR LA MISE EN OEUVRE DES  
REFORMES CONCERNANT LA POLITIQUE DU PERSONNEL  
APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE EN 1974

Par Maurice Bertrand  
Corps commun d'inspection

Genève, août 1980

Table de Matières

	<u>Paragraphe</u>	<u>Page</u>
I. SUJET DU RAPPORT: LES METHODES DE RECRUTEMENT	1 - 5	1 - 3
II. LE CONCOURS DE PASSAGE DES FONCTIONNAIRES DES SERVICES GENERAUX A LA CATEGORIE DES ADMINISTRATEURS	6 - 15	4 - 12
Les difficultés dues à la période de transition	7	4 - 6
La nature des épreuves	8	6 - 7
L'épreuve commune	9	7 - 8
Les épreuves spécialisées	10	8 - 9
L'entrevue orale	11	9
L'organisation des jurys et la correction des épreuves	12	9
L'organisation matérielle du concours	13	10
Statistiques sur la participation au concours	14	10 - 11
Les leçons à tirer de la première expérience de concours de G à P	15	11 - 12
III. LA POSSIBILITE DE GENERALISER LES MESURES DE SELECTION COMPETITIVE POUR LE RECRUTEMENT DES JEUNES ADMINISTRATEURS	16 - 23	13 - 19
Caractère souhaitable de la généralisation du concours pour les jeunes administrateurs	16	13
Possibilité de cette généralisation	17	14
Comment pourrait fonctionner le système de recrutement par concours	18	14 - 16
Concours par groupe d'occupations avec épreuves spécialisées correspondant à chaque groupe	19	16 - 17
Le principe de la "liste de réserve" et son fonctionnement	20	17 - 18
Concours nationaux, organisés en même temps par groupes de pays et couvrant l'ensemble du monde sur une période de deux ans	21	18
La période transitoire et la date de mise en oeuvre du régime définitif	22	19
Résumé et conclusions	23	19
IV. LE RECRUTEMENT DES ADMINISTRATEURS DE CLASSE P-3	24 - 28	20 - 22
V. SYSTEMATISATION DE L'USAGE DES FICHIERS (ROSTERS) POUR LE RECRUTEMENT DES ADMINISTRATEURS DES GRADES P-4 ET AU-DESSUS	29 - 31	23 - 25
Possibilité d'une amélioration des méthodes de recrutement au niveau P-4 et au-dessus.	29	23
Principe d'une réforme possible		
Etudes préalables nécessaires	30	23 - 24
Utilisation des fichiers	31	24 - 25

	<u>Paragraphe</u>	<u>Page</u>
VI. MOYENS A METTRE EN OEUVRE ET REVISION EVENTUELLE DE LA STRUCTURE DE L'OFFICE DU PERSONNEL	32 - 33	26
Moyens à mettre en oeuvre - Coût de la période transitoire	32	26
Révision éventuelle de la structure de l'Office du personnel	33	26
VII. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	1 - 4	27 - 28

Chapitre I

Objet du rapport : les méthodes de recrutement

1. Par sa résolution 33/143, l'Assemblée Générale a demandé au Corps commun d'inspection de "suivre l'application des dispositions de cette résolution ayant trait aux réformes concernant la politique du personnel... et de lui faire rapport à ce sujet à partir de sa 35<sup>e</sup> session" 1/.

Le présent rapport, - le troisième dans la série des rapports sur la mise en oeuvre des réformes 2/ - s'efforce de répondre à cette demande. Le Secrétaire général a établi parallèlement un compte-rendu des mesures prises au cours des années 1979 et 1980, en application de cette résolution (référence non connue au moment de la rédaction de ce rapport).

2. La mise en oeuvre des réformes concernant la politique du personnel apparaît maintenant comme une oeuvre de longue haleine. Depuis plus de six ans que l'Assemblée Générale en a approuvé les principales orientations, un certain nombre d'étapes ont été franchies, mais il faudra sans doute encore plusieurs années pour que l'ensemble des réformes soient réellement décidées et mises en application.

Les changements profonds qui sont nécessaires s'effectuent suivant un processus de maturation qui comprend notamment la formulation de concepts et leur acceptation, la mise en place de mécanismes nouveaux et leur expérimentation, des mesures de transition et des décisions précises de l'Assemblée Générale sur un très grand nombre de points. Ces décisions de l'Assemblée sont les jalons qui marquent les principales étapes.

Parmi les étapes que l'on peut considérer comme atteintes, au moins partiellement, on peut noter :

- la classification des postes d'administrateurs,
- le développement de l'usage de fichiers de recrutement ("rosters"),

---

1/ Le même paragraphe visait les dispositions relatives à "l'augmentation du nombre des femmes occupant des postes d'administrateurs et des postes de rang supérieur dans les organismes des Nations Unies". Le rapport établi par l'Inspecteur Sohm, sous le titre "Status of Women in the Professional Category and Above: A Progress Report" (Document JIU/REP/80/4, A/35/182) répond à cette partie de la résolution.

2/ Les deux précédents rapports sont les documents JIU/REP/76 (Document A/C.5/32/57) et JIU/REP/78/4 (Document A/33/228).

- l'institution d'un concours de passage de la catégorie G à la catégorie P,

- quelques expériences de recrutement extérieur de jeunes professionnels par concours, dans quelques pays.

Toutes les conséquences de ces diverses modifications sont loin d'avoir été tirées. D'autre part, un grand nombre de domaines restent encore à explorer :

- la généralisation des méthodes de sélection compétitive,
- le classement des postes de la catégorie G,
- le développement des carrières,
- la définition des groupes d'occupations et leur utilisation pour la gestion et le recrutement,
- l'adoption d'un système intégré de gestion, etc 3/.

Le rapport du Secrétaire Général, rend compte des efforts qui sont faits dans ces divers domaines. En ce qui nous concerne, compte tenu de cette situation, il nous paraît plus utile et plus efficace de concentrer l'essentiel de ce troisième rapport sur des questions susceptibles de permettre à l'Assemblée Générale de prendre des décisions précises, plutôt que de refaire un tour d'horizon général de l'ensemble des problèmes.

3. On peut à cet égard noter que la première partie de la Résolution 33/143 de l'Assemblée Générale relative aux questions de personnel, qui priait le Secrétaire Général d'adopter un certain nombre de mesures et de directives concernant le recrutement des administrateurs (paragraphe I, 1, (a) à (i)) définit d'une façon beaucoup plus précise qu'aucune résolution antérieure les lignes générales d'une politique de recrutement. Elle décrit en particulier les méthodes de publicité, l'utilisation du fichier des candidats, la définition des groupes d'occupations, les conditions de passage par concours de la catégorie G à la catégorie P, l'utilisation des méthodes de recrutement par voie de concours extérieur des fonctionnaires des classes P-1/P-2. Il paraît indispensable de citer ici intégralement les trois paragraphes (g), (h) et (i) de la partie I, 1. de cette résolution, par laquelle le Secrétaire général est prié de :

"(g) N'autoriser le passage de la catégorie des services généraux à la catégorie des administrateurs qu'aux classes P-1 et P-2 et jusqu'à concurrence de 30 pour 100 du nombre total des postes de ces classes qui sont disponibles aux fins de nominations et accorder ces promotions en sélectionnant exclusivement par voie de concours des agents des services généraux ayant au moins cinq ans d'ancienneté et ayant fait des études post-secondaires;

"(h) Recourir, en consultation avec les gouvernements intéressés, aux méthodes de recrutement par voie de concours organisés aux échelons national, sous-régional ou régional pour le recrutement de fonctionnaires des classes P-1 et P-2 afin de rendre la répartition géographique des postes plus équitable au Secrétariat;

---

3/ L'Annexe 1 du deuxième rapport sur la mise en oeuvre des réformes (A/33/228) présentait pour 1978 un tableau montrant l'état de réalisation et la liste des mesures qui restaient à prendre.

"(i) Prévoir les mesures nécessaires pour garantir le caractère confidentiel et l'objectivité des méthodes de sélection susmentionnées et faire en sorte que les modalités de ces concours tiennent compte de la diversité culturelle et linguistique des Etats Membres de l'Organisation."

4. La question des méthodes de recrutement paraît donc avoir atteint en 1980 un degré de maturation qui permet d'avoir une vue d'ensemble et de mettre en application une politique globale. Ce sentiment nous semble partagé par les principaux responsables de l'Office du Personnel avec lesquels, pour la préparation de ce rapport, une collaboration très précieuse a pu être établie.

Enfin, la définition précise d'une politique de recrutement et la mise en place de mécanismes modernes pour l'avenir fourniraient une base solide sur laquelle pourrait être construite plus aisément une politique d'ensemble du personnel.

Les décisions que l'Assemblée Générale pourrait considérer de prendre sur ces problèmes devraient, me semble-t-il, concerner essentiellement :

- la généralisation de l'utilisation des concours pour le recrutement des jeunes administrateurs (aux classes P-1 et P-2 et peut-être ultérieurement P-3),

- la systématisation de l'usage de fichiers ("rosters") pour le recrutement aux postes d'administrateurs des classes plus élevées.

Les propositions qui sont faites à ce sujet exigent notamment l'examen critique des expériences de concours effectuées ces dernières années et en particulier du premier exercice de concours pour le passage de la catégorie GS à la catégorie P.

5. Les chapitres qui suivent examineront donc :

- les expériences d'utilisation des concours et le premier concours de G à P (Chapitre II),

- la possibilité de généraliser les mesures de sélection compétitive pour le recrutement des jeunes administrateurs (Chapitre III),

- le recrutement des administrateurs au niveau P-3 (Chapitre IV),

- la systématisation de l'usage de fichiers ("rosters") pour le recrutement des autres catégories d'administrateurs (Chapitre V),

- les moyens à mettre en oeuvre et la révision éventuelle de la structure de l'OPS (Chapitre VI).

Le Chapitre VII résumera les principales recommandations.

Chapitre II

Le concours de passage des fonctionnaires  
des Services Généraux à la catégorie des administrateurs

6. Le paragraphe I, l (g) de la Résolution 33/143 de l'Assemblée Générale, que nous avons déjà citée plus haut, réglemente désormais d'une manière précise les passages de la catégorie des Services Généraux à celle des administrateurs. L'institution d'un concours et d'une limite numérique (30% du nombre total des nominations annuelles aux grades P-1/P-2) 4/ représentent une brusque césure par rapport à la pratique antérieure dont les inconvénients sont suffisamment connus pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y revenir ici 5/. En application des dispositions de cette résolution, le premier concours de G à P a pu être organisé fin 1979 - début 1980. Bien que, comme nous le verrons ci-dessous, cette première expérience se soit déroulée dans des conditions difficiles, dues pour l'essentiel aux problèmes posés par la transition d'un système de promotion à un autre, le fait même que le concours ait eu lieu constitue un important succès technique.

7. Les difficultés dues à la période de transition

a) L'application du principe énoncé dans la Résolution 33/143 et des dispositions pratiques concernant l'organisation matérielle du concours 6/ est venue buter contre le fait que les postes P-1/P-2 que le Secrétaire Général avait demandé aux départements d'identifier en vue du concours étaient en grande partie déjà occupés, à titre temporaire et conformément à une pratique en usage depuis de nombreuses années, par des fonctionnaires GS en attente de promotion à la catégorie P. Ces fonctionnaires, qui avaient parfois occupé des postes P-1/P-2 pendant des périodes pouvant aller jusqu'à deux ou trois ans, ont considéré qu'ils avaient des droits acquis antérieurement au vote de la Résolution 33/143 et ont demandé que l'on tienne compte de cette situation.

---

4/ Ce total comprend les recrutements à l'extérieur et les promotions de G à P.

5/ Cfr. nos trois rapports sur les problèmes de personnel JIU/REP/71/7 (paragraphe 425 et 426 et Recommandation 14), JIU/REP/76/8 (paragraphe 23 et 33, A, (g) et surtout JIU/REP/78/4 (chapitre II et Recommandation 2). Voir également le rapport sur le personnel des Services Généraux, JIU/REP/77/4 (paragraphe 79-82 et Recommandation 10).

6/ Cfr. paragraphes 8-13 ci-dessous.



b) Le Secrétaire Général, après quelques hésitations sur l'attitude à adopter vis-à-vis de l'opposition des fonctionnaires directement concernés et d'une partie du personnel à l'idée même du concours, a été amené à prendre deux mesures destinées à tenir compte de ces conditions exceptionnelles :

- d'une part, les dispositions figurant aux paragraphes 26 et 27 de la circulaire ST/AI/268 du 29 août 1979, à savoir :

"Les fonctionnaires de la catégorie des Services Généraux ou de catégories connexes qui ont été affectés à un poste P-1/P-2 prévu au tableau d'effectifs et en ont exercé les fonctions avant le 1er avril 1979, avec ou sans indemnité de fonctions, seront réputés avoir rempli les conditions requises en matière d'études postsecondaires."

"Les fonctionnaires visés au paragraphe 26 ci-dessus qui se présentent au concours se verront accorder une majoration de 10 p. 100 de leur note d'écrit pour tout poste appartenant au groupe professionnel correspondant, à condition d'avoir, dans leur dernier rapport périodique, fait au moins l'objet de l'appréciation 'Comportement professionnel normal'."

- d'autre part, la circulaire ST/AI/268 Add.1 du 6 décembre 1979, qui annonce des mesures transitoires s'appliquant aux fonctionnaires des Services Généraux qui occupaient des postes P-1/P-2 retenus pour le concours antérieurement au 20 décembre 1978 (date de l'adoption de la Résolution 33/143) et pour lesquelles une procédure spéciale d'évaluation est décidée. Cette procédure a été appliquée à 27 postes sur les 51 initialement retenus pour le concours et avait pour but de déterminer si parmi les fonctionnaires GS occupant les postes il y en avait pour lesquels une promotion à la catégorie P aurait pu être justifiée sans le passage du concours (à part l'épreuve générale qui avait déjà été administrée au moment de la publication de la circulaire). Cette évaluation spéciale, effectuée par le Jury Central, a abouti aux résultats suivants :

. sur les 27 fonctionnaires concernés, 24 ont été promus au terme de l'évaluation spéciale. Le Jury a également considéré 11 autres fonctionnaires comme répondant exactement aux mêmes critères. Cette initiative qui ne reposait sur aucune décision préalable du Secrétaire Général est expliquée par le Secrétariat de la manière suivante : "Après enquête, le Jury central a déterminé que ces fonctionnaires remplissaient les critères pour être promus conformément aux mesures transitoires". Le Secrétaire Général a ultérieurement approuvé cette procédure par la circulaire ST/IC/80/47 du 14 juillet 1980;

. 35 postes de remplacement ont dû être ajoutés à la liste des postes prévus initialement pour le concours, portant ainsi le nombre total des promotions de G à P pour l'année 1979 à 86, soit 71,6% du total des nominations aux grades P-1/P-2 pour l'année 1979, c'est-à-dire 2,3 fois plus que les 30% autorisés par la Résolution 33/143 de l'Assemblée Générale.

Le fait que l'on n'ait pas, dès le début, prévu et réglé le problème des postes P-1/P-2 occupés par des fonctionnaires GS a donc entraîné, d'une part le mécontentement des intéressés qui ont considéré avoir droit à une promotion hors concours, et d'autre part une décision administrative qui a fait augmenter dans des proportions considérables le nombre des postes réservés à la promotion de G à P. Mais il faut aussi souligner que la liste initiale des 51 postes soumis au concours dépassait déjà les 30% autorisés par la Résolution de l'Assemblée Générale (51 postes correspondent à 42,5%).

Cette situation aberrante due à la superposition de mesures parfois contradictoires ne peut être justifiée que par les circonstances exceptionnelles dans lesquelles s'est déroulée la première expérience de concours de G à P. Il nous semble évident qu'à l'avenir le problème de l'occupation provisoire de postes P-1/P-2 par des fonctionnaires GS ne devrait plus se poser. La procédure décrite dans la circulaire ST/AI/268, pourra donc être appliquée normalement (c'est-à-dire identification préalable de tous les postes P-1/P-2 vacants pour l'année du concours et sélection par le Jury central d'un nombre de postes correspondant à 30% du total pour le concours).

#### 8. La nature des épreuves

Outre le paragraphe I, 1, (g) de la Résolution 33/143 déjà citée, l'organisation pratique du concours a été rythmée par une suite de textes administratifs qu'il serait fastidieux d'analyser ici 7/. Rappelons que le déroulement du concours a nécessité un important travail de conception et d'organisation. La structure ainsi mise en place au cours de ce premier exercice devrait faciliter le déroulement des prochains concours.

Conformément aux dispositions de la circulaire ST/AI/268, le concours était constitué de trois épreuves :

"a) une épreuve commune visant à évaluer la capacité d'analyse du candidat, son aptitude à la rédaction et sa connaissance de l'organisation;

b) une épreuve spécialisée, propre à chaque groupe professionnel, visant à évaluer les connaissances du candidat dans le domaine en question et son aptitude à travailler dans ce domaine";

c) une entrevue orale.

---

#### 7/ Cfr.:

1. Le bulletin du Secrétaire Général ST/SGB/173 du 29 août 1979, qui annonce la modification de la procédure pour la promotion à la catégorie des administrateurs;

2. La circulaire ST/AI/268 du 29 août 1979, qui donne des informations supplémentaires sur l'organisation du concours en 1979;

3. La circulaire ST/IC/79/54 du 4 septembre 1979, comprenant la liste des 47 postes retenus pour le concours;

4. La circulaire ST/IC/79/65 du 9 octobre 1979 annonçant la constitution du Jury central pour le concours de 1979;

5. La circulaire ST/IC/79/54 add.1 du 3 octobre 1979, qui ajoute 3 postes supplémentaires portant ainsi le nombre des postes à 50;

6. La circulaire ST/IC/79/66 du 3 octobre 1979, qui donne des renseignements sur la structure des épreuves écrites du concours et regroupant les postes retenus par groupes d'occupation;

7. La circulaire ST/IC/79/75 du 16 novembre 1979, qui annonce que les épreuves communes se dérouleront le 24 novembre 1979, mais que les épreuves spécialisées seront retardées jusqu'au mois de janvier ou février 1980;

Les coefficients suivants ont été attribués aux épreuves :

a) épreuve commune	30%
b) épreuve spécialisée	45%
c) entrevue	25%

Les épreuves écrites ont été notées selon un barème allant de 0 à 75. Les candidats dont la note n'était pas inférieure "de plus de 25 points à celle du candidat en tête pour chaque poste" ont été convoqués à une entrevue avec le jury correspondant au groupe d'occupations du poste choisi (Cfr. circulaire ST/AI/268, para 14).

9. L'épreuve commune

D'après la circulaire ST/AI/268, l'épreuve commune était conçue pour "évaluer la capacité d'analyse du candidat, son aptitude à la rédaction et sa connaissance de l'Organisation". Elle était composée de 3 parties :

- la partie A (30% des points attribués à l'épreuve commune) contenait 18 questions portant presque exclusivement sur les structures, fonctions et procédures des Nations Unies. Les questions sont pour la plupart extrêmement précises (p. ex.: "Le rôle du CCQAB de l'Assemblée Générale est le suivant" ou "A sa cinquième session, en 1950, l'Assemblée Générale a adopté une résolution intitulée "L'union pour le maintien de la paix". Quelles sont les principales dispositions de cette résolution?" ) et présupposent des connaissances de type scolaire des mécanismes onusiens. Il semble que l'on ait procédé de cette manière, qui ne laisse pas de place à l'imagination ou à l'ingéniosité des candidats, afin d'assurer une grande objectivité à cette épreuve; 8/

---

7/ suite :

8. La circulaire ST/AI/268/Add. 1 du 6 décembre 1979 qui annonce des mesures transitoires concernant les fonctionnaires des Services Généraux qui occupaient des postes retenus pour le concours antérieurement au 20 décembre 1978 et pour lesquels une procédure spéciale d'évaluation est décidée (procédure s'appliquant à 27 postes sur 51);
9. La circulaire ST/IC/79/66/Add. 1 du 11 janvier 1980, qui donne des renseignements complémentaires sur la structure des épreuves spécialisées;
10. La circulaire ST/IC/80 du 27 mars 1980, annonçant la constitution des jurys spécialisés;
11. La circulaire ST/IC/79/66/Add. 2 du 30 avril 1980, qui donne des renseignements sur la structure et les modalités de l'oral;
12. La circulaire ST/IC/80/47 du 14 juillet 1980 annonçant les résultats de la procédure d'évaluation spéciale (décidée par la circulaire ST/AI/268 Add.1) et comprenant la liste des postes de remplacement;

8/ Le Secrétariat s'est ainsi efforcé de tenir compte du paragraphe 1. (i) de la première partie de la Résolution 33/143 relatif à "l'objectivité des méthodes de sélection".

- la partie B (35% des points) comprenait deux problèmes qui, d'après la circulaire ST/IC/79/66, devraient donner "aux candidats l'occasion de faire la preuve de leur esprit d'analyse". Effectivement, les deux problèmes choisis, qui correspondent à des situations vraisemblables, requièrent des facultés d'organisation et d'analyse. On peut même se demander si les examinateurs n'ont pas exagéré volontairement la complexité des situations imaginées afin d'accroître la sélectivité des épreuves;

- la partie C (35% des points) comprenait le texte d'un discours à résumer en le ramenant à un tiers de sa longueur et en le transposant à la troisième personne. Cette épreuve nous paraît correspondre tout-à-fait aux finalités du concours.

La structure de l'épreuve commune nous paraît dans l'ensemble acceptable. Quelques améliorations pourraient toutefois y être apportées. En particulier une place plus importante pourrait être réservée aux exercices de rédaction (par exemple en remplaçant, dans la partie A, quelques questions par un exercice de rédaction sur un sujet d'actualité) et à l'évaluation de la capacité de jugement des candidats plutôt que de leurs connaissances précises de l'Organisation.

#### 10. Les épreuves spécialisées

Les épreuves spécialisées étaient organisées par groupes d'occupations. Les candidats avaient la possibilité de se présenter aux épreuves pour un (ou plusieurs) des groupes d'occupations suivants :

- spécialistes de l'administration
- spécialistes des sciences sociales
- économistes
- statisticiens, mathématiciens
- archivistes, conservateurs et bibliothécaires
- comptables, vérificateurs des comptes et analystes financiers
- spécialistes du traitement électronique de l'information.

Chaque épreuve comprenait un ou plusieurs exercices de caractère rédactionnel - rapport, lettre ou memorandum à rédiger - représentant environ 70% des points, ainsi que des questions appelant des réponses plus brèves (30% des points). Le but des épreuves spécialisées, d'après la circulaire ST/IC/79/66 Add.1 qui donne quelques renseignements à ce sujet, est défini comme suit : "Les examens spécialisés visent à déterminer quels sont les candidats qui possèdent des connaissances générales sur des questions se rapportant aux travaux de divers groupes professionnels" et "(ils) ont pour objet de vérifier des connaissances en rapport avec les travaux d'un groupe professionnel donné et non des connaissances détaillées concernant les attributions et responsabilités s'attachant à un poste déterminé...".

La lecture des questions posées pour les différents groupes d'occupations laisse parfois l'impression que les épreuves font appel à des connaissances très spécifiques que peu de fonctionnaires GS possèdent 2/

---

2/ Cfr.: par exemple, pour le groupe des "Spécialistes de l'Administration", les questions portant sur les différentes étapes de la préparation du budget ou sur la composition et les fonctions du Comité Consultatif mixte.

et qu'il est mal aisé d'acquérir en l'absence d'un système de formation préalable à l'examen pour chacun des groupes d'occupations. L'examen des résultats et l'expérience acquise au cours de ce premier exercice de concours de G à P devraient permettre de porter quelques aménagements à la structure des épreuves spécialisées 10/.

11. L'entrevue orale

Au moment de la rédaction définitive de ce rapport, les épreuves orales n'étaient pas encore terminées. Nous ne pouvons, par conséquent, fournir aucune information ni sur leur déroulement ni sur leurs résultats.

12. L'organisation des jurys et la correction des épreuves

La circulaire ST/AI/268 prévoyait que l'épreuve commune serait notée par le Jury central et que les épreuves spécialisées seraient notées par les jurys compétents pour chacun des groupes d'occupations. La constitution de l'ensemble des jurys s'est effectuée, semble-t-il, dans des conditions satisfaisantes. Si les jurys spécialisés ont pu assurer dans de bonnes conditions la correction des épreuves spécialisées, il n'en a pas été de même pour l'épreuve commune. En effet, le Jury central a surtout été saisi de problèmes résultant des mesures transitoires mentionnées au paragraphe 7 ci-dessus. Il a dû en particulier évaluer les qualifications post-secondaires des candidats et effectuer la revue spécialisée des 35 fonctionnaires GS qui occupaient déjà des postes P-1/P-2 retenus pour le concours. Dans ces conditions, la correction des épreuves communes a été assurée par des correcteurs spécialement désignés.

Ces difficultés étant dues pour l'essentiel au caractère exceptionnel du concours de 1979, elles ne devraient normalement plus se reproduire au cours des prochains exercices. Le concours a permis, en tous cas, de mettre sur pied une série de mécanismes (distribution de fonctions entre Service des Examens, Jury central et jurys spécialisés) dont le fonctionnement satisfaisant a pu être démontré, même avec quelques retards dûs à la situation particulière dans laquelle se déroulait le concours.

---

10/ On peut d'autre part se demander s'il n'y aurait pas lieu de modifier les dispositions de la circulaire ST/IC/79/66 Add.2 régissant l'admission des candidats à l'entrevue orale. En effet, le paragraphe 2 de cette circulaire stipule que : "Après la notation des épreuves spécialisées, le total des notes obtenues à l'épreuve commune et aux épreuves spécialisées sera converti en fonction d'un barème de 0 à 75. Pour chaque groupe professionnel, les candidats dont la note ainsi convertie ne sera pas inférieure de plus de 25 points à la meilleure note seront normalement convoqués pour une entrevue par le jury compétent". Il semble que le résultat de cette disposition ait été que, pour certaines épreuves spécialisées où la meilleure note obtenue n'était pas très élevée, un nombre anormalement élevé de candidats ait été admis à l'oral.

### 13. L'organisation matérielle du concours

Malgré les difficultés rencontrées, le fait d'avoir pu faire participer au concours des candidats provenant de 26 lieux d'affectation concentrés en 12 centres d'examen, peut être considéré comme un succès technique et comme une démonstration de la viabilité de la formule mise au point par le Service des Examens 10 bis/. L'organisation matérielle n'a pas posé de problèmes insurmontables grâce à l'utilisation des sièges des Commissions économiques régionales et d'autres bureaux des Nations Unies. La simultanéité et la confidentialité des épreuves écrites ont été correctement assurées ainsi que les déplacements des jurys pour les entrevues qui se sont déroulées dans quatre lieux d'affectation différents.

Il est par ailleurs important qu'une structure légère ait pu être mise en place couvrant un nombre important de pays : ceci facilitera l'organisation des prochains concours de G à P et éventuellement de concours similaires pour les recrutements extérieurs (Cfr. Chapitre III).

### 14. Statistiques sur la participation au concours

La participation peut être résumée de la façon suivante :

- <u>épreuve commune</u> :	654 convoqués *
	527 présents
- <u>épreuves spécialisées</u> :	1.128 convoqués *
	684 présents

(\* La différence entre ces deux chiffres s'explique par le fait que bien que 434 candidats seulement aient été admis à se présenter aux épreuves spécialisées, d'assez nombreux candidats se sont présentés à deux ou à trois épreuves spécialisées. Par ailleurs, quelques candidats qui s'étaient présentés à l'épreuve commune ont été dispensés de l'épreuve spécialisée, conformément aux mesures transitoires énumérées dans la circulaire ST/AI/268 Add.1).

Les candidats se répartissent par groupe d'occupations choisi de la manière suivante :

	<u>Convoqués</u>	<u>Présents</u>
- Spécialistes de l'administration	512	318
- Spécialistes de sciences sociales	259	146
- Comptables, vérificateurs de comptes et analystes	120	88
- Economistes	95	56
- Archivistes, bibliothécaires	86	41
- Informaticiens	45	29
- Statisticiens	11	6
	<hr/>	<hr/>
	1.128	684

---

10 bis/ Cf. carte jointe en annexe.

En ce qui concerne la nationalité, les 434 candidats admis à participer aux épreuves spécialisées se répartissent de la manière suivante :

- Philippines	70	- Autriche	14	- Chine	5
- USA	65	- Jamaïque	14	- Haïti	5
- France	31	- Chili	10	- Pakistan	5
- Thaïlande	24	- Australie	8	- Pérou	5
- Royaume-Uni	21	- Trinidad et Tobago	6	- 47 autres pays avec	
- Ethiopie	17	- Egypte	5	4 candidats ou moins	
- Inde	16	- Colombie	5		

Total des pays représentés : 65.

Sans que l'on puisse ici préjuger des résultats définitifs qui ne sont pas encore connus au moment où nous rédigeons ce rapport, il est indispensable de remarquer que les nationalités qui ont fourni le plus grand nombre de candidats sont toutes celles de pays qui sont actuellement sur-représentées. Ceci confirme la nécessité absolue de respecter la limite des 30% pour le nombre de postes affectés pour les promotions de G à P, sous peine de porter gravement atteinte au principe de la représentation géographique équitable.

15. Les leçons à tirer de la première expérience de concours de G à P

Il semble que l'on puisse résumer les enseignements de la première expérience de concours de G à P de la manière suivante :

Des difficultés considérables ont dû être surmontées, mais elles tiennent pour l'essentiel aux problèmes qui ont été posés par la transition d'un système de promotions à un autre. Des mesures exceptionnelles ont dû être prises pour faciliter cette transition et ces mesures sont en contradiction avec des décisions prises par l'Assemblée Générale. Il faut les juger en fonction de la nature exceptionnelle des problèmes posés et prendre les dispositions nécessaires pour corriger les violations les plus graves des décisions de l'Assemblée.

Le concours lui-même a pu avoir lieu malgré les difficultés rencontrées. Il est démontré que des obstacles techniques jugés au départ considérables avaient pu être surmontés et ce succès permet de penser que la généralisation de la formule du concours pour tous les recrutements extérieurs des jeunes professionnels est désormais réalisable.

Un certain nombre de questions doivent encore recevoir une solution. Des décisions doivent être prises en ce qui concerne :

a) La réservation des postes. Tant que les mesures de généralisation des concours pour les recrutements extérieurs aux grades P-1/P-2 ne seront pas mises en vigueur (voir Chapitre suivant), il semble qu'il n'y ait pas d'alternative à la réservation des postes telle qu'elle a été effectuée pour ce premier concours. Dans l'hypothèse d'une généralisation, la réservation des postes deviendrait superflue; les lauréats du concours G à P pouvant être placés directement sur la liste de réserve.

b) La périodicité des concours. Il est vraisemblable qu'une périodicité biennale des concours serait suffisante. Cependant, compte tenu des résistances possibles d'une partie du personnel, il est peut-être plus opportun de tenir des concours annuels pendant une période de "rodage". La biennialité pourra être envisagée plus tard (par exemple, quand les recrutements extérieurs aux grades P-1/P-2 seront effectués par concours et que la réservation des postes - difficile pour une période de deux ans - ne sera plus nécessaire).

c) Le respect de la règle des 30%. Compte tenu d'une part des violations aux dispositions de la Résolution 33/143 de l'Assemblée Générale au cours du premier concours et, d'autre part, du fait que le concours constitue une exception aux règles concernant la distribution géographique, il est absolument indispensable que la règle des 30% soit respectée. Les circonstances dans lesquelles s'est déroulé le premier concours ont fait qu'en 1979, 86 fonctionnaires GS ont été promus à la catégorie des administrateurs, soit 71,6% du total des 120 recrutements annuels à P-1/P-2 (chiffre moyen au cours des 4-5 dernières années) 11/. Il est donc absolument indispensable que des mesures soient prises pour rétablir la limite des 30% (correspondant à 36 postes par an). Pour corriger les dépassements du concours de 1979 résultant des mesures transitoires qui ont dû être prises, la seule solution possible semble être de ne pas organiser de concours pour l'année 1980. Cette formule réduirait le pourcentage annuel pour les années 1979 et 1980 à  $71,6 : 2 = 35,8\%$ , ce qui représente encore un dépassement très important. A partir de 1981, le nombre de 36 postes devrait être le maximum autorisé (dans la mesure où le nombre de recrutements à P-1/P-2 se maintiendrait au niveau actuel de 120).

d) La nature des épreuves à l'avenir. Comme nous l'avons souligné plus haut, la conception générale du concours semble être acceptable, étant entendu que quelques améliorations pourraient être apportées en particulier à l'épreuve commune (en attribuant plus d'importance aux exercices de rédaction). La possibilité d'un système de préparation pour les candidats au concours devrait également être envisagée (manuels, cours par correspondance, etc.).

e) Les jurys et la correction des épreuves. Il s'est avéré que la correction des épreuves et les différentes activités connexes ont constitué un travail important et qui a absorbé beaucoup de temps. Il serait peut-être envisageable d'adjoindre des consultants rémunérés aux fonctionnaires bénévoles du Secrétariat, afin d'alléger leur travail.

---

11/ Le nombre total des nominations et promotions à P-1/P-2 pour les années 1975-1979 s'est en effet élevé à 599, soit à une unité près 120 par an. Les chiffres annuels ont varié entre 89 et 149.



Chapitre III

La possibilité de généraliser les mesures de sélection compétitive pour le recrutement des jeunes administrateurs

16. Caractère souhaitable de la généralisation du concours pour les jeunes administrateurs

Nous avons déjà rappelé dans un précédent rapport les dispositions législatives qui indiquent la volonté répétée de l'Assemblée générale de voir mettre en oeuvre des méthodes de sélection compétitive seules capables de garantir le recrutement des meilleurs candidats: Article 101, paragraphe 3 de la Charte, Article 4, point 3 du Règlement du Personnel ("dans la mesure du possible, le choix doit se faire après mise en compétition"); Résolution de l'Assemblée Générale 27/36 (XXV)A, paragraphe d ; décision de l'Assemblée Générale sur le point 81 du 18.12.1974. A ces textes est venu s'ajouter la Résolution 33/143 de 1978 dont nous avons cité les paragraphes essentiels au paragraphe 3 ci-dessus.

Cette dernière résolution, dans son paragraphe I, 1, (h) précise que le recrutement par voie de concours doit concerner les fonctionnaires des classes P1 et P2. C'est bien en effet à ce niveau que la généralisation du système de recrutement par concours apparaît souhaitable.

Les raisons qui militent en faveur de cette généralisation sont les suivantes :

- il s'agit de la méthode la plus conforme aux dispositions législatives rappelées ci-dessus et dont les expériences déjà faites dans divers pays ont démontré que les résultats étaient excellents du point de vue de la valeur des fonctionnaires ainsi recrutés;

- du moment que les promotions de la catégorie G à la catégorie P s'effectuent maintenant par concours, il serait équitable que tous les fonctionnaires recrutés à ces grades soient aussi recrutés par concours. Ainsi serait uniformisées les conditions de recrutement de tous les fonctionnaires P-1/P-2;

- la méthode des concours permet plus aisément que n'importe quelle autre (comme nous le verrons ci-dessous) de contribuer à rendre la répartition géographique des postes plus équitable dans le secrétariat;

- la généralisation supprimerait un grand nombre de difficultés qui sont dues actuellement à l'existence concomitante de quelques concours et du système traditionnel de recrutement (problème difficile des réservations sélectives de postes, implication de nombreux services différents dans les opérations de recrutement des fonctionnaires juniors, etc.);

- elle permettrait enfin de systématiser la méthodologie de recrutement pour les jeunes administrateurs et donc d'obtenir une plus grande efficacité pour un moindre coût.

17. Possibilité de cette généralisation

Cette généralisation souhaitable est aujourd'hui devenue possible en raison de l'expérience déjà acquise en ce domaine par l'Office du Personnel. Non seulement les concours nationaux qui ont été organisés de 1974 à 1979 ont bien fonctionné et produit des résultats excellents, 12/ mais ils ont permis de dégager une méthode qui s'est révélée facile à utiliser pour l'essentiel, lors de l'organisation du concours de G à P.

La période de deux ans qui vient de s'écouler n'a pas permis à l'Office du Personnel de mettre en oeuvre parallèlement les directives concernant l'organisation du concours interne (de G à P, Résolution 33/143, I, 1, (g)) et celles concernant le développement de concours extérieurs (paragraphe (h)).

Les efforts qui ont dû être faits pour l'organisation interne ont empêché de trouver le temps nécessaire à la mise en oeuvre de nouveaux concours extérieurs. On peut le regretter, mais il faut admettre que l'importance des difficultés rencontrées par le Service des Examens pour la mise en oeuvre du concours de G à P explique très largement cette situation.

En ce qui concerne les concours extérieurs, on en est donc resté à la situation qui existait à la fin de l'année 1978 et qui est décrite dans le deuxième rapport sur la mise en oeuvre des réformes (A/33/228 dans son chapitre V). 13/

De son côté, le premier concours de G à P a démontré la possibilité d'organiser des concours au niveau mondial (12 centres d'examen, etc.). Le Service des Examens de l'Office du Personnel a maintenant acquis une précieuse expérience : la méthode de préparation des épreuves est au point; on sait constituer des jurys et leur fournir des indications précises qui facilitent l'exercice de leur fonction. Enfin, le système de sélection par groupes d'occupation (épreuve commune, épreuves spécialisées) fonctionne facilement. La plupart de ces méthodes pourraient être utilisées sans difficulté, ni changements majeurs si l'on procédait à la généralisation des concours, et si les fonctionnaires responsables de l'Office du Personnel considéraient comme possible et même souhaitable d'aborder maintenant la phase de généralisation.

18. Comment pourrait fonctionner le système de recrutement par concours 14/

Afin d'examiner en détail certains aspects techniques, il nous a paru utile de fournir une description résumée de la façon dont pourrait fonctionner le nouveau système.

Après une période de transition, dont nous expliquerons la nécessité et l'utilisation possible, le système pourrait comporter les éléments suivants : (voir suite page 16)

---

12/ En dépit de quelques difficultés dues à l'absence de réservation de postes à l'avance.

13/ Les statistiques qui étaient publiées dans ce chapitre peuvent seulement être actualisées de la manière suivante. Au moment de la rédaction de ce rapport (juin 1980), les concours suivants ont été organisés :

13/ suite :

	Italie	RFA	Japon	Royaume-Uni	France
	<u>1974</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1975</u>	<u>1979</u>
(les nombres entre parenthèses indiquent les candidatures féminines)					
Nombre de candidats	580 (85)	404 (40)	338 X	X	140 X
Nombre de candidats invités à participer aux épreuves écrites	283 (31)	183 (21)	322 X	47 (0)	84 X
Nombre de participants ayant complété les épreuves écrites	135 (17)	137 (19)	213 X	X	39 X
Candidats admis à l'oral	56 (9)	42 (6)	54 X	12	9 X
Lauréats du concours placés sur le fichier (roster)	46 (6)	24 (3)	15 (5)	7	0
Engagements avec le gouvernement	10	jusqu'à 15	10	2	3
Nombre de nominations	18* (2)	10* (3)	5* (2)	2	3
Nombre de lauréats encore dans le fichier	6 (1)	11	6 (1)	3	0
Candidats ayant refusé une offre d'emploi	2	4	-		

NOTES : X : ce sigle indique que les chiffres ne sont pas disponibles

\* : Italie : dont une nomination à l'UNESCO, une au PNUD et une au FMI

RFA : dont une nomination au PNUD

Japon : dont une nomination au UNHCR.

Par ailleurs, un certain nombre de pays, qui ont pu apprécier l'intérêt de la procédure des concours, ont demandé au Secrétaire Général l'organisation de nouveaux concours (Italie, République Fédérale d'Allemagne, Japon, France). Il ne leur a pas été donné satisfaction à ce jour, principalement en raison de la surcharge de travail dont a souffert le Service des Examens, afin d'organiser le concours de G à P.

14/ Les paragraphes qui suivent reprennent en grande partie les idées qui avaient déjà été exposées dans une note du Corps commun d'inspection sur le Recrutement des Administrateurs dans le Système des Nations Unies (JIU/NOTE 77/1). Cette note étudiait le problème du recrutement par concours pour l'ensemble du système. Elle a été communiquée dès sa parution à la Commission de la Fonction Publique Internationale qui n'y a pas accordé d'attention sérieuse et qui n'en a tiré pour l'instant aucune conclusion.

- il serait interdit de recruter ou de promouvoir à un poste P-1/P-2 quiconque n'aurait pas passé de concours 15/,

- des concours seraient organisés par groupes de pays, avec une périodicité telle que tous les Etats membres à l'exception de ceux qui sont manifestement sur-représentés puissent y participer, si possible une fois tous les deux ans,

- les concours comprendraient, comme les concours précédents, une épreuve générale commune à tous les candidats, des épreuves spécialisées par groupe d'occupations et des interviews oraux,

- les candidats à ces concours seraient informés que s'ils sont reçus, ils seront inscrits sur une "liste de réserve". Tous les postes P-1/P-2 devraient être pourvus en puisant parmi les membres de cette liste.

L'inscription sur la liste ne donnerait pas aux lauréats qui la composeraient un droit absolu à être recrutés. Cette disposition serait bien expliquée aux candidats dans les informations qui leur seraient distribuées au sujet de ces concours. Elle pourrait même être indiquée dans le titre "Concours pour inscription sur une liste de réserve" de façon à bien attirer l'attention sur ce point. Toutefois, en pratique, l'on s'efforcera de recruter la presque totalité des candidats inscrits.

Ces modalités nous paraissent répondre en principe aux problèmes que pourrait poser la généralisation des concours, qu'il s'agisse de problèmes de transition ou de problèmes techniques de fonctionnement.

19. Concours par groupe d'occupations avec épreuves spécialisées correspondant à chaque groupe

L'expérience des concours précédents, et en particulier le premier concours de G à P, ont démontré qu'il était possible de faire passer les concours par "groupe d'occupations". A ces niveaux de grades (P-1/P-2), qui, en ce qui concerne les recrutements extérieurs, requièrent une solide formation académique, mais qui n'exigent pas ou peu d'expérience professionnelle antérieure, il suffit de vérifier les connaissances techniques de base des candidats pour admettre qu'ils sont utilisables dans n'importe quelle occupation de grade P-1/P-2 appartenant au groupe considéré. Les expériences précédentes ont démontré qu'il en allait bien ainsi. Il paraît à cet égard suffisant de disposer d'une dizaine de groupes d'occupations pour couvrir à peu près tous les postes existants aux grades P-1/P-2. Après discussion avec le Service des Examens de l'Office du Personnel, nous pensons que les grands groupes suivants pourraient être retenus :

---

15/ Des exceptions extrêmement limitées sont à prévoir pour quelques postes.

1. Spécialistes d'administration
2. Comptables, auditeurs et analystes financiers
3. Informaticiens
4. Spécialistes de l'information publique
5. Archivistes et bibliothécaires
6. Economistes
7. Juristes
8. Spécialistes des sciences sociales et politiques
9. Statisticiens et mathématiciens
10. Interprètes et traducteurs 16/

Cette liste est légèrement différente de celle qui est proposée pour les groupes d'occupations principaux par la Commission de la Fonction Publique Internationale dans le Document ICSC/R.187, mais la liste de la CFI n'est pas applicable telle quelle pour les besoins de l'ONU et il a donc été nécessaire de la corriger légèrement.

20. Le principe de la "liste de réserve" et son fonctionnement

La méthode de la liste de réserve exige quelques explications particulières en raison de la nouveauté de ce mécanisme pour l'ONU.

Quelle que soit la périodicité des concours (annuels, biennaux), la date à laquelle ils ont lieu ne coïncide pas avec celle des vacances de postes qui s'étalent sur l'ensemble de l'année. Pour pouvoir offrir des postes vacants à un concours, une première méthode consiste à réserver ces postes, c'est-à-dire à les maintenir vacants pendant des périodes qui séparent l'ouverture d'une vacance de la fin des opérations du concours : les délais qui en résultent risquent d'être très longs et cela peut créer des inconvénients sérieux. Si en revanche on ouvre un concours sans réserver de postes, les candidats admis risquent d'avoir à attendre très longtemps l'ouverture d'une vacance, ce qui a aussi de sérieux inconvénients (surtout si les candidats pensaient qu'ils seraient nommés dès qu'ils auraient été déclarés reçus).

Le système de la "liste de réserve", qui peut fonctionner correctement quand tous les postes d'une classe déterminée sont recrutés par concours, tend à limiter au maximum ces deux séries d'inconvénients :

- les candidats sont informés que ceux qui seront reçus au concours seront inscrits sur une liste de réserve et que tous les postes vacants seront obligatoirement pourvus par l'un des lauréats inscrits sur cette liste de réserve; ils seront également informés que leur inscription sur la liste ne leur donne pas un droit absolu à être nommés à un poste et que de toute manière ils pourront avoir à attendre quelques mois avant leur éventuelle affectation 17/.

---

16/ Pour ce groupe d'occupations, le système des concours existe déjà. Il échappe, au surplus, aux règles concernant la répartition géographique.

17/ On pourrait réduire la durée d'attente des lauréats en maintenant vacants avant le concours un certain nombre de postes pour une durée raisonnable, par exemple deux ou trois mois.

L'avantage d'un tel système est considérable pour les chefs de service qui ont à pourvoir des vacances : ils choisissent librement leur candidat sur la liste au moment où un poste devient vacant 18/. La liste pourrait d'ailleurs se présenter sous la forme d'un livre dont chaque page fournirait tous les renseignements utiles sur chaque candidat. Ainsi les délais d'attente pour pourvoir une vacance pourraient-ils être très sensiblement réduits.

Cette liste serait établie bien entendu par groupes d'occupations.

21. Concours nationaux, organisés en même temps par groupes de pays et couvrant l'ensemble du monde sur une période de deux ans.

Le système de la liste de réserve qui peut être constitué par l'addition de listes de lauréats de plusieurs concours successifs passés dans des aires géographiques différentes permet de moduler de manière flexible l'organisation des concours.

En raison des exigences de la distribution géographique, il semble qu'il faille retenir l'idée que l'on instituera seulement des concours nationaux, chaque pays étant informé auparavant par le Secrétaire Général du nombre de places qui lui sont affectées sur la liste de réserve (étant entendu que ce nombre de places serait calculé en tenant compte des exigences de la distribution géographique).

En revanche, rien d'interdit d'organiser des concours dans plusieurs pays en même temps, en utilisant les mêmes épreuves et en confiant à un même jury le soin de corriger les copies et de juger les candidats. Cette méthode est la seule qui permette de rendre cette procédure du concours raisonnablement économique. On peut grouper les pays par région ou couvrir en même temps plusieurs régions selon les besoins et les circonstances. 18 bis/

En dépit du fait que le concours de G à P a montré que l'organisation d'un concours à l'échelle mondiale n'était pas impossible, il nous paraît plus raisonnable de procéder par tranches successives, c'est-à-dire par groupes de pays, plutôt que d'affronter les difficultés d'un concours organisé en même temps pour l'ensemble des pays du monde.

En revanche, il serait nécessaire que des ressortissants de tous les Etats membres (sauf peut-être ceux qui sont largement sur-représentés) puissent participer à un concours pendant une période n'excédant pas deux ans, de façon à ce que cette régularité permette aux étudiants dans chaque pays de se préparer à se présenter. Il resterait au Secrétaire Général à décider si, d'un point de vue pratique, il serait plus commode d'organiser des concours sur un rythme semestriel qui paraît raisonnable (ce qui entraînerait l'organisation de quatre concours pendant la période de deux ans) ou sur un rythme plus lent.

---

18/ Il est entendu que les chefs de service n'auraient pas à tenir compte de l'ordre dans lequel les candidats auraient été reçus au concours.

18 bis/ Le fait qu'il s'agisse de concours nationaux, même s'ils sont organisés de manière groupée par régions, permettra, quand ce sera nécessaire, de moduler les méthodes de sélection compétitive en accord avec les traditions et avec les pratiques en vigueur dans chaque pays.

22. La période transitoire et la date de mise en oeuvre du régime définitif.

Il semble que pour assurer la transition entre le système actuel de recrutement des P1-P2 et un système généralisé de concours, une période transitoire de deux ans soit nécessaire. Cette période qui, si l'Assemblée décidait la généralisation des concours, s'étendrait du 1.1.1981 au 31.12.1982, devrait permettre :

- d'organiser au moins deux concours couvrant chacun un assez grand nombre de pays et s'étendant en particulier à ceux qui sont actuellement volontaires pour ce genre de procédure et ceux qui sont les plus sous-représentés;

- de constituer ainsi, en offrant suffisamment de places, une "liste de réserve" dans laquelle on pourrait puiser immédiatement, mais qui devrait comporter un reliquat assez important de candidats disponibles au moment de la mise en oeuvre du régime obligatoire, afin que le système puisse immédiatement fonctionner, sans laisser de postes vacants trop longtemps (si cette réserve comportait par exemple une soixantaine de candidats reçus, elle permettrait de couvrir les besoins des 2/3 des vacances pouvant s'ouvrir au cours d'une année et laisserait donc le temps d'organiser d'autres concours pour prendre le relai).

Pendant cette période, les méthodes de recrutement actuelles (recrutement direct, poste par poste) subsisteraient, concurremment avec la possibilité de recruter des candidats admis au concours. Cette dernière méthode de recrutement devrait d'ailleurs être encouragée pendant la période de transition. A partir du 1/1/83, l'obligation de recruter des candidats figurant sur la liste de réserve (sauf exception officiellement approuvée) entrerait en vigueur.

23. Résumé et conclusions

Il paraît donc possible finalement de recommander :

- que le principe de la généralisation des concours pour le recrutement des administrateurs de la classe P-1/P-2 soit approuvée;

- que la mise en vigueur soit fixée au 1/1/83;

- qu'au cours de la période de transition 1981-1982, deux concours soient organisés pour permettre le démarrage du système et que l'on commence à recruter des candidats de cette manière pendant cette période, parallèlement au fonctionnement des méthodes actuelles de recrutement.

## Chapitre IV

### Le recrutement des administrateurs de classe P-3

24. Le recrutement à l'extérieur des administrateurs de classe P-3 pose un problème particulier. L'examen des postes qui correspondent à ce niveau ne permet pas de dire clairement à première vue s'ils sont plus comparables à ceux du niveau P-1/P-2, recrutables par concours ou au niveau des postes P-4/P-5 qui, en raison de l'expérience professionnelle qu'ils exigent et du degré de spécialisation qu'ils comportent, doivent continuer à être recrutés par des méthodes plus traditionnelles. On peut penser qu'il s'agit de postes intermédiaires qui ont un caractère mixte.

En fait, une étude un peu attentive révèle que dans un très grand nombre de cas les postes P-3 n'exigent pas un très grand degré de spécialisation. Ce sont très souvent des postes P-2, avec quelques années d'ancienneté et d'expérience en plus. Dans de très nombreux cas il serait légitime de considérer que ces postes sont "de type P-2/P-3", c'est-à-dire d'une nature telle qu'ils permettent à un fonctionnaire du niveau P-2 d'être promu dans la même fonction sans changer d'affectation. Tel est le cas d'un très grand nombre de postes d'"Administrative Officer", de "Budget Officer", de "Personnel Officer", d'"Economist" et d'"Information Officer" par exemple, c'est-à-dire de postes appartenant aux groupes d'occupations les plus nombreux. Sans doute est-il possible de trouver au niveau P-3 des postes qui sont classés à ce niveau parce qu'ils exigent des qualifications très particulières; mais ce sont des exceptions à la règle générale et il est certainement possible de les identifier. Dans ces conditions, il me semble qu'il y aurait grand intérêt à examiner la possibilité d'étendre la méthode de recrutement par concours à la majorité des postes P-3.

25. Le recrutement des postes P-3 pourrait théoriquement s'effectuer de plusieurs manières :

- On pourrait, parallèlement au concours institués pour les P-1/P-2, organiser un concours spécial pour les postes P-3. Mais il faudrait alors définir les conditions d'admission, prévoir des épreuves particulières et créer un jury spécial, etc. En raison de la lourdeur de tels mécanismes, cette solution ne paraît pas susceptible d'être retenue;

- une deuxième solution consisterait à prévoir l'extension du concours P-1/P-2 aux postes P-3 : il faudrait alors définir à quelles conditions un candidat reçu serait classé P-2 ou P-3. Il faudrait pour cela faire intervenir soit des conditions d'âge et d'expérience professionnelle pré-existante (et qui risqueraient d'être inéquitables pour des candidats jeunes mais éventuellement mieux classés au concours que des candidats plus âgés et plus expérimentés) ou prévoir l'attribution de grades suivant le rang obtenu au concours, ce qui aurait aussi des inconvénients sérieux;



- il semble que la meilleure solution serait de faire intervenir la notion de poste P-2/P-3 : tous les lauréats du concours seraient placés sur la liste de réserve pour recrutement au niveau P-2, mais un certain nombre de candidats seraient affectés à des postes P-2/P-3.

26. Le système ainsi envisagé pourrait fonctionner de la manière suivante :

a) La majorité des postes P-3 seraient, pour les besoins du recrutement considérés comme des postes P-2/P-3. Ceci est fondé sur l'hypothèse qu'une personne recrutée à l'extérieur, quel que soit son niveau de qualification, a toujours besoin d'un certain temps pour acquérir les compétences nécessaires pour remplir correctement les fonctions correspondantes au niveau P-3. Une liste des postes P-3 qui, pour des raisons de spécificité et de spécialisation, devraient être exclus du recrutement par concours, serait établie et ces postes seraient considérés comme P-3 seulement.

b) Les nominations aux postes P-2/P-3 seraient faites en priorité par transferts latéraux de fonctionnaires occupant des postes P-1/P-2 ou des postes P-3. Ces nominations rendraient un autre poste vacant. Les personnes ayant l'ancienneté nécessaire seraient nommées au niveau P-3.

c) C'est seulement dans le cas où on ne trouverait pas de candidats qualifiés ou intéressés en provenance de l'intérieur du Secrétariat qu'un poste P-2/P-3 serait pourvu par un candidat en provenance de la liste de réserve résultant des concours. De telles nominations seraient faites obligatoirement à P-2, avec promotion possible dans le même poste après une période minimum.

d) Il y aurait ainsi deux manières de pourvoir un poste P-2/P-3 vacant, par promotion interne ou transfert, d'une part, et par utilisation de la liste de réserve, d'autre part.

27. Les avantages d'un tel système seraient considérables.

Il est en effet important pour le succès de la méthode des concours qu'elle soit économique. La limitation du système aux seuls postes P-1/P-2 ne permettrait de pourvoir qu'un nombre relativement faible de vacances par an (environ 80), alors que l'inclusion de la plupart des postes P-3 dans le système du concours en doublerait à peu près le nombre (environ 140, après exclusion des postes pour lesquels les concours ne sont pas envisageables) 19/. Pour un coût toujours identique, le rendement du système serait donc doublé.

28. En conséquence, il est proposé que le Secrétariat étudie le plus rapidement possible cet important problème et s'efforce de déterminer en particulier :

- les postes qui pourraient être classés P-2/P-3 et qui pourraient être recrutés soit par promotion, soit à partir de la liste de réserve des concours P-1/P-2;

---

19/ Le nombre de postes P-1/P-2 recrutables à l'extérieur chaque année est d'environ 80 par an (82 en 1979). Ce nombre ne comprend pas les promotions effectuées à travers le concours de G à P. Le nombre de recrutements extérieurs au niveau P-3 est du même ordre de grandeur (83 en 1979). Au total, en éliminant un certain nombre d'exceptions, on obtient  $160 - 20 = 140$ .

- les postes qui feraient exception, continueraient à être classés au niveau P-3 et qui seraient recrutés suivant les modalités décrites au chapitre suivant pour les postes P-4/P-5.

Chapitre V

Systematisation de l'usage des fichiers (rosters) pour le recrutement des administrateurs des grades P-4 et au-dessus

29. Possibilité d'une amélioration des méthodes de recrutement au niveau P-4 et au-dessus. Principe d'une réforme possible.

Les recrutements à l'extérieur pour pourvoir des postes d'administrateurs de rang P-4 et au-dessus concernent en général des postes spécialisés exigeant une bonne expérience professionnelle. Dans ces conditions, il ne paraît pas possible d'appliquer pour ces recrutements la méthode des concours.

En revanche, il devrait être possible pour la majorité des cas de rationaliser, simplifier et systématiser les méthodes actuelles de recrutement, en particulier en raison des progrès effectués dans le fonctionnement et l'utilisation du fichier des candidats (rosters).

Le principe d'une réforme possible serait ici le suivant :

En dehors d'un certain nombre d'exceptions, qu'il faudrait délimiter très soigneusement, on rechercherait les candidats par "occupations", c'est-à-dire pour un ensemble de postes ayant des caractéristiques communes, au lieu de les rechercher par postes et on utiliserait beaucoup plus systématiquement que ce n'est le cas actuellement les fichiers sur ordinateurs de candidats intérieurs et extérieurs;

30. Etudes préalables nécessaires

Avant de déterminer exactement les procédures qu'il serait possible d'utiliser, il est indispensable de faire une analyse de la situation et des problèmes. Cette analyse devrait comporter :

a) l'établissement d'une liste officielle d'occupations, à l'intérieur des groupes d'occupations dont la liste a été fournie au paragraphe 19 ci-dessus; les listes existantes, tant celle actuellement utilisée à l'intérieur du Secrétariat pour les besoins de statistiques que celle proposée par la Commission de la Fonction Publique Internationale ne sont pas utilisables et un travail précis devrait être effectué pour aboutir à une liste qui corresponde à la structure réelle du Secrétariat. Il faut au surplus que cette liste soit officiellement rendue obligatoire par décision du Secrétaire Général;

b) le classement de tous les postes d'administrateurs par occupations, ce qui ferait apparaître que certaines occupations au niveau P-4 et au-dessus comptent un nombre important de postes et que d'autres au contraire en comptent très peu, parfois seulement un ou deux;

c) le classement de l'ensemble des postes (et des occupations), après consultation des départements et des services intéressés en deux catégories: ceux qui sont recrutables par préférence par promotion interne et ceux qui sont recrutables par préférence à l'extérieur;

d) la définition pour chaque occupation des qualifications qu'il convient d'exiger des candidats : niveau académique, expérience professionnelle, connaissances linguistiques, etc. Pour chaque occupation on utiliserait ainsi une liste précise de critères obligatoires et de critères souhaitables (c'est-à-dire des qualifications non obligatoires mais représentant un avantage apprécié). Ces définitions existent déjà à l'intérieur des descriptions de postes : il suffirait de les vérifier, de les réviser pour les harmoniser par occupation et de les coder;

e) l'examen de ces critères de qualification par occupations, afin de déterminer les ressemblances pouvant exister entre les critères exigés pour des occupations voisines ou de même type. Il existe surtout au niveau P-4/P-5 des occupations qui exigent toutes à peu près la même expérience professionnelle, la même connaissance du fonctionnement des Nations Unies ou du système des Nations Unies (Administrative Officer, Executive Officer, Secrétaire de Conférence, etc.). Cet examen pourrait conduire à l'établissement de "Profils" communs à plusieurs occupations, ce qui pourrait certainement faciliter les opérations de recrutement.

On ne saurait préjuger des résultats que fourniront l'ensemble de ces analyses pour lesquelles un travail de plusieurs mois avec la collaboration de tous les services intéressés paraît nécessaire. On peut seulement penser qu'elles faciliteraient ensuite considérablement l'organisation de la planification des recrutements et une judicieuse utilisation des fichiers de recrutement.

### 31. Utilisation des fichiers

Sous réserve des informations que pourront apporter les analyses qui viennent d'être préconisées, pour les besoins du recrutement des promotions ou des transferts internes :

a) on utiliserait deux fichiers : le fichier des candidats intérieurs et le fichier des candidats extérieurs;

b) ces fichiers comprendraient :

- pour le fichier intérieur, tous les administrateurs du Secrétariat. Il résumerait pour chaque administrateur l'essentiel des informations contenues dans son dossier et servirait aussi bien pour les transferts et placements, les promotions et l'organisation des carrières (à certaines conditions qui seront décrites ci-dessous) que pour les statistiques de tout ordre sur la composition du Secrétariat;

- pour le fichier des candidats extérieurs, les candidats qui seraient admis après une procédure sommaire d'examen des candidats par OPS. Il donnerait pour chacun d'eux une description de leurs qualifications et aptitudes d'une manière comparable à celle utilisée pour le fichier des candidats intérieurs;

c) le fonctionnement technique de ces deux fichiers serait harmonisé. Les études actuellement entreprises pour l'amélioration du mécanisme de fonctionnement sur ordinateur du fichier des candidats extérieurs (étude de l'AMS, étude en cours par la Section des Programmes de Recrutement) devraient aboutir à définir les méthodes par lesquelles ce fichier pourrait permettre de sélectionner les candidats par occupation en fonction de leurs qualifications, et même de les classer en fonction de la valeur de ces qualifications pour les besoins d'une occupation déterminée. Des recherches et des travaux importants restent à faire pour qu'un tel résultat puisse être atteint. Ils concernent en particulier la révision des formulaires sur lesquels les candidats définissent leurs qualifications (Personal History Form P-11), les méthodes de description des qualifications et des aptitudes des candidats, les procédures d'évaluation, les méthodes de mise à jour du fichier, etc.;

d) le fichier des candidats intérieurs devrait être organisé suivant des méthodes identiques à celles qui auront été adoptées pour le fichier des candidats extérieurs. Il serait toutefois complété pour les besoins des transferts, placements, promotions, etc. par des informations concernant les souhaits des administrateurs sur leur carrière future qui devraient être rassemblées par des questionnaires auprès des intéressés;

e) en ce qui concerne la politique d'alimentation du fichier des candidats extérieurs et l'alimentation des deux fichiers pour les besoins des recrutements et des placements, une distinction essentielle devrait être faite entre :

- les occupations qui comportent des recrutements fréquents (par exemple trois chaque année pour la même occupation);

- les occupations qui au contraire ne comportent des recrutements qu'à des dates espacées (par exemple un recrutement tous les 5 ou 6 ans),

Pour les occupations de la deuxième catégorie (recrutements rares), les procédures d'alimentation (mesures de publicité) du fichier des candidats extérieurs ne seraient déclenchées qu'au moment où la vacance d'un poste serait prévue. En d'autres termes, la procédure actuelle de recrutement poste par poste subsisterait, améliorée si possible par un meilleur système de prévision des vacances à l'avance.

Pour les occupations de la première catégorie en revanche (recrutements relativement fréquents) :

(i) on définirait une politique d'alimentation du roster qui tiendrait compte de la réserve existante de candidats valables dans le fichier, de la composition de cette réserve par sexe, nationalité, etc. et des besoins de recrutement planifiés environ deux ans à l'avance (nombre de postes à pourvoir, nationalités souhaitables); en d'autres termes, des plans de publicité sélective seraient établis en fonction des situations ainsi constatées;

(ii) les candidatures ainsi trouvées seraient examinées périodiquement et évaluées selon une procédure spéciale comportant si possible des interviews et impliquant l'Office du Personnel et les départements intéressés. Cette procédure devrait aboutir à une sélection, occupation par occupation des "candidats immédiatement recrutables" pour les postes correspondants à ces occupations;

(iii) quand une vacance viendrait à s'ouvrir, on interrogerait d'abord le fichier des candidats de l'intérieur, et dans le cas où l'on n'y trouverait pas de candidat valable, les chefs de service choisiraient obligatoirement sur les listes de candidats extérieurs sélectionnés comme "immédiatement recrutables".

Chapitre VI

Moyens à mettre en oeuvre et révision éventuelle  
de la structure de l'Office du personnel

32. Moyens à mettre en oeuvre - Coût de la période transitoire

L'expérience du premier concours de passage de la catégorie G à la catégorie P a montré que la mise en place de nouvelles méthodes et de nouvelles structures exigeait énormément d'efforts et de temps. Le dévouement des fonctionnaires chargés d'introduire des changements aussi importants dans les méthodes traditionnelles supplée sans doute en partie au manque de moyens, mais il ne saurait permettre de résoudre tous les problèmes. La nécessité d'organiser des périodes transitoires pendant lesquelles on superpose les anciennes et les nouvelles procédures exige que quelques postes supplémentaires soient créés immédiatement, et pour la durée de la période transitoire, dans les services qui supportent le poids des réformes. Sans doute, quand les réformes seront terminées, les nouveaux mécanismes devraient être plus économiques que les mécanismes actuels, pourvu que des réformes de structure soient effectuées. Mais pendant une période de quelques années, il faut prévoir, au contraire, de faire face aux tâches nouvelles tout en assurant les anciennes. Il appartient au Secrétaire Général de faire à ce sujet des propositions soigneusement étudiées et justifiées. Mais l'on peut d'ores et déjà indiquer que le Service des Examens, en particulier, devra recevoir dès le début de la période transitoire les moyens nécessaires pour faire face à l'effort demandé, sans que l'on puisse espérer immédiatement un allègement dans la charge de travail des autres services, et en particulier du Service du recrutement du Secrétariat.

33. Révision éventuelle de la structure de l'Office du personnel

Par ailleurs, il est certain qu'une réforme de cette importance devrait entraîner des modifications de structure et que ces modifications devraient, à moyen terme, permettre des économies. C'est pourquoi il conviendrait de présenter à l'Assemblée Générale un plan d'ensemble qui, en même temps que les efforts nécessaires pour assurer la période transitoire, explique comment, au terme d'une période de quelques années, l'Office du Personnel pourrait être réorganisé. Il semble, en particulier, que si l'ensemble des recommandations de ce rapport était approuvé, cela conduirait à terme à la distribution des fonctions de l'actuel Service de recrutement du Secrétariat entre le Service des Examens, d'une part, et la Section des programmes de recrutement chargée des fichiers, de l'autre. Or, ces deux services n'appartiennent pas actuellement à la même division. Peut-être faudrait-il également considérer la possibilité de séparer les responsabilités concernant les examens de celles concernant la formation. L'utilisation accrue des deux fichiers harmonisés pourrait aussi avoir des répercussions sur les fonctions et sur la structure du Service du développement des carrières et de placement. Il ne nous paraît pas possible de faire dès maintenant des propositions plus précises, mais il pourrait être opportun de lier les autorisations éventuelles de création de nouveaux postes à un réexamen d'ensemble de la structure de l'Office du personnel dans un délai déterminé.

Chapitre VII

Principales recommandations

Recommandation No. 1      Concours de passage de la catégorie des Services Généraux à la catégorie professionnelle

Afin de rendre compatibles avec les dispositions de la Résolution 33/143 de l'Assemblée générale (paragr. g de la Partie I) les décisions du Secrétaire général au sujet du nombre des agents de la catégorie des Services Généraux qui ont été, avec ou sans concours, autorisés à passer en 1979 aux classes P-1 et P-2 :

- a) il devrait être mis un terme définitif aux mesures exceptionnelles qui ont permis des promotions de G à P sans concours;
- b) il ne devrait pas être organisé de concours de G à P pour l'année 1980;
- c) pour l'année 1981, le nombre des postes mis au concours pour les promotions de G à P ne devrait pas être supérieur à 36;
- d) pour les concours ultérieurs de promotion de G à P, le nombre des postes mis au concours devrait être calculé en appliquant le coefficient de 30% à la moyenne sur les cinq dernières années du nombre total des postes de classe P-1 et P-2 qui ont été disponibles aux fins de nomination.

Recommandation No. 2      Généralisation de la procédure du concours pour le recrutement des jeunes administrateurs

L'Assemblée générale pourrait considérer d'approuver :

- a) le principe que ne pourraient être nommés à des postes P-1 ou P-2 par promotion ou par recrutement extérieur que les candidats qui auraient satisfait aux épreuves d'un concours,
- b) la mise en application de ce principe au plus tard le 1er janvier 1983,
- c) l'institution d'une période transitoire entre le 1er janvier 1981 et 31 décembre 1982 pendant laquelle des concours seraient progressivement organisés dans un assez grand nombre de pays,
- d) les modalités décrites au chapitre III de ce rapport et comprenant notamment :
  - l'organisation d'épreuves écrites comprenant une épreuve générale, des épreuves spécialisées par groupe d'occupation et des interviews oraux,
  - l'organisation de concours par groupe de pays,
  - l'institution d'une "liste de réserve", etc.

Recommandation No. 3      Etude relative aux méthodes de recrutement à appliquer pour les postes P-3

Il devrait être demandé au Secrétaire général d'effectuer une étude sur les possibilités d'étendre à un certain nombre de postes P-3 les modalités de recrutement par concours et d'examiner notamment s'il serait possible d'instituer une catégorie de postes P-2/P-3 et de faire rapport à ce sujet à l'Assemblée générale en 1981.

Recommandation No. 4      Systématisation de l'usage des fichiers pour le recrutement des catégories P-4 et au-dessus

Les études permettant d'utiliser plus systématiquement les fichiers des candidats intérieurs et extérieurs pour le recrutement des postes P-4 et au-dessus devraient être accélérées en tenant compte des modalités recommandées dans le chapitre V de ce rapport : utilisation de deux fichiers harmonisés, politique d'alimentation du fichier des candidats extérieurs comportant des plans de publicité sélective, procédure spéciale permettant d'identifier à l'avenir des "candidats immédiatement recrutables" pour certaines catégories de postes, etc., et il devrait être demandé au Secrétaire général de faire rapport à ce sujet à l'Assemblée Générale en 1981.

- - - - -



CONCOURS DE PASSAGE DE LA CATEGORIE G A LA CATEGORIE P EN 1979  
CENTRES D'EXAMEN ET LIEUX D'AFFECTATION AYANT FOURNI DES CANDIDATS A L'EXAMEN

COMPETITIVE EXAMINATION FOR THE PASSAGE OF GENERAL SERVICE STAFF MEMBERS TO THE PROFESSIONAL CATEGORY IN 1979  
EXAMINATION CENTERS AND DUTY STATIONS FROM WHICH CANDIDATES WERE ADMITTED TO THE EXAMINATION

