



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/C.5/49/5
21 octobre 1994
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarante-neuvième session
CINQUIÈME COMMISSION
Points 107 et 113 a) de l'ordre du jour

BUDGET-PROGRAMME DE L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation

Prévisions révisées des dépenses aux chapitres 25C et 28
et au chapitre premier des recettes

Rapport du Secrétaire général

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
RÉSUMÉ	1 - 20	3
I. INTRODUCTION	21 - 24	7
II. STRATÉGIE RELATIVE À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	25 - 123	8
A. Planification et élaboration de la politique en matière de gestion des ressources humaines	28 - 31	9
B. Recrutement des ressources humaines	32 - 56	10
C. Conservation et mise en valeur des ressources humaines	57 - 106	14
D. Cessation de service	107 - 117	24
E. Autres moyens d'introduire le changement	118 - 123	25
94-41191 (F) 271094 281094 311094		/...

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
III. PRÉVISIONS RÉVISÉES AU CHAPITRE 25C	124 - 133	25
A. Dépenses supplémentaires calculées sur la base du coût intégral	125 - 129	27
B. Possibilités de financement	130	28
C. Fonds de réserve	131 - 132	28
D. Récapitulation des ressources additionnelles nécessaires	133	29

ANNEXES

I. Calendrier d'exécution de certaines activités	30
II. Bureau de la gestion des ressources humaines	32

RÉSUMÉ

1. Le rapport qui va suivre présente les grandes lignes d'une stratégie de modernisation et de dynamisation de la gestion des ressources humaines au Secrétariat de l'ONU, conçu dans sa dimension mondiale. Cette stratégie cherche à répondre à l'objectif déclaré du Secrétaire général, qui est de concevoir et de mettre en oeuvre un modèle de gestion des ressources humaines plus proche de l'esprit de la Charte et mieux adapté aux attentes en perpétuelle évolution des États Membres. Elle s'inspire des principes que la Charte fixe à propos du personnel du Secrétariat, et s'appuie sur la résolution 47/226 de l'Assemblée générale et sur la déclaration faite le 6 novembre 1992 par le Secrétaire général devant la Cinquième Commission. Les éléments de la stratégie, qui se combinent entre eux, sont exposés ci-dessous.

Planification, capacité d'aménagement des carrières et de gestion sur la base des résultats

2. Le rapport indique que, pour être plus efficace, la planification des ressources humaines doit s'articuler sur les plans stratégiques d'ensemble de l'Organisation, tels qu'ils se dégagent du plan à moyen terme, du budget-programme et des divers mandats définis par les organes délibérants des Nations Unies. Cela signifie que les changements prescrits doivent être traduits en termes de compétence et de volume sur le plan des ressources humaines à prévoir.

3. Pour assurer cette planification, il est indispensable de doter le Bureau de la gestion des ressources humaines d'un nouveau petit service, de pouvoir utiliser les capacités du SIG et de maintenir et renforcer la coopération entre les directeurs de programme et le Bureau et, surtout, entre celui-ci et les services du personnel des diverses représentations des Nations Unies dans le monde.

4. La stratégie présente plusieurs dispositifs utiles à la planification des ressources humaines que fournit le Système intégré de gestion (SIG), tels que l'évaluation des besoins, le recensement des compétences, le système de renouvellement du personnel, les plans de carrière, l'orientation professionnelle, la mobilité géographique, le recrutement par des méthodes originales, la gestion sur la base des résultats, et le recours accru à l'attrition naturelle et aux licenciements amiables.

Style de gestion/perfectionnement des cadres

5. Le rapport souligne que pour améliorer la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de l'ONU, il faut instaurer un style et un environnement administratifs qui incitent les fonctionnaires à donner le meilleur d'eux-mêmes et à être aussi efficaces et productifs que possible. Cela exige que le personnel d'encadrement, à tous les niveaux et dans tout le Secrétariat, s'occupe activement et de façon systématique d'optimiser la gestion des ressources humaines confiées à leur autorité.

6. La formation et le perfectionnement des cadres sont un préalable à la création à l'ONU d'un style de gestion optimisant l'administration du personnel

/...

et fait de communication, d'encouragements, de transparence, de participation et de coopération. Cette formation répond à l'intérêt porté à la responsabilisation des fonctionnaires qui se manifeste dans la résolution 48/218 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1993 et dans le rapport du Secrétaire général (A/C.5/49/1). Le programme général de formation administré par le Bureau couvrira cette activité, à condition que l'on dispose des ressources nécessaires.

7. En bref, les cadres doivent se soucier expressément de gérer les ressources humaines qui leur sont confiées, et le Secrétaire général les tenir comptables de la manière dont ils le font.

Planification du travail et suivi du comportement professionnel

8. Le nouveau système de notation qui sera mis en application pendant l'année 1995 est un autre élément essentiel de la stratégie proposée pour améliorer la gestion des ressources humaines. On y a introduit le concept de planification du travail et d'une notation effectuée sur la base du plan de travail. Le système de notation permet aux gestionnaires de même qu'au personnel de déterminer aisément et de fixer ensemble le travail à effectuer et le produit à obtenir. En outre, il aide à identifier les points forts et les points faibles des fonctionnaires, ce qui débouchera selon le cas sur des mesures correctives, des possibilités de promotion ou une orientation professionnelle. Il est prévu un nouvel élément lié à la notation et à l'aménagement des carrières, à savoir l'examen triennal des dossiers des fonctionnaires qui n'ont pas été promus pendant ce temps. Les entretiens prévus dans le cadre du système de notation permettront de déceler les problèmes et de prendre les mesures voulues en ce qui concerne le comportement professionnel des fonctionnaires, les problèmes de mobilité, le moral des intéressés et les possibilités de carrière.

Décentralisation et délégation de pouvoirs

9. Compte tenu du concept de l'obligation redditionnelle et de l'accroissement des responsabilités du personnel d'encadrement, ainsi que dans un souci de rentabilité, de rapidité et d'efficacité, la poursuite de l'action entreprise en matière de décentralisation et de délégation de pouvoirs pour la gestion des ressources humaines joue un rôle central dans la stratégie proposée.

10. Cette décentralisation comportera le transfert de fonctions du Bureau de la gestion des ressources humaines aux directeurs de programme au Siège et dans les autres bureaux du Secrétariat dans le monde entier. On procédera à de nouvelles délégations de pouvoirs en ce qui concerne certaines fonctions liées au recrutement, notamment la vérification de l'aptitude physique, le suivi du comportement professionnel et l'aménagement des carrières, ainsi que l'application du régime des prestations. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à jouer un rôle central dans la planification de la gestion des ressources humaines et dans la politique du personnel et restera le dépositaire de l'autorité du Secrétaire général en la matière. Toutefois, il est prévu de déléguer de plus en plus les pouvoirs liés à la gestion des affaires courantes et à l'administration du personnel, avec un certain nombre de

/...

garanties : obligation redditionnelle des responsables, contrôle par le Bureau et audit.

Accroissement du taux d'attrition et retraite anticipée

11. La stratégie proposée exige que l'on soit en mesure de faire face à l'évolution constante du rôle de l'Organisation par divers moyens, notamment par l'accroissement du taux d'attrition aux classes supérieures (directeurs et classes supérieures de la catégorie des administrateurs et de celle des services généraux). L'Organisation a besoin d'une certaine souplesse pour déterminer ses besoins en personnel aux classes supérieures et pour diversifier l'éventail des compétences dont elle doit disposer. En raison du rythme des changements auxquels le Secrétariat devra faire face dans le monde entier, il faut prévoir un mécanisme qui encouragera les fonctionnaires à prendre une retraite anticipée. Ce faisant, on serait en mesure d'aider les fonctionnaires qui sont en difficulté, qu'il s'agisse de leur carrière, de la difficulté de leur travail ou de la satisfaction qu'ils en tirent. Selon cette approche, qui vise à encourager un grand nombre de fonctionnaires à prendre une retraite anticipée, le Secrétaire général se réserverait le droit d'accepter ou non les demandes des fonctionnaires intéressés.

12. Bien que des dispositions à ce sujet figurent dans le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, il est proposé dans le rapport d'intégrer ces modalités aux moyens de planification proposés pour le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui serait chargé de leur application en vue de mieux répondre aux besoins en personnel et aux besoins qu'entraîneront les changements dans l'ensemble du Secrétariat.

Autres éléments intéressant le Bureau de la gestion des ressources humaines

13. La stratégie proposée aborde également plusieurs questions très importantes qui intéressent le Bureau de la gestion des ressources humaines, par exemple la question de l'arbitrage et du règlement des différends en vue de l'amélioration du système d'administration de la justice, les moyens concrets d'améliorer la situation en ce qui concerne l'équilibre entre les sexes, la constitution de fichiers pour le recrutement, l'accroissement de la coopération avec les États Membres pour trouver des candidats particulièrement compétents, le recours aux entrevues avec jury pour le recrutement aux classes intermédiaires et aux classes supérieures et l'amélioration de la rémunération et des conditions d'emploi.

14. Un autre élément important de la stratégie est le fait que le Bureau de la gestion des ressources humaines s'orienterait désormais vers la prestation de services, en même temps qu'il simplifierait ses fonctions et ses procédures, dans l'optique de la gestion globale de la qualité. L'idée est que le Bureau s'acquitte de ses fonctions en se plaçant véritablement dans la perspective du service au client, qu'il réponde aux demandes plus rapidement et plus complètement quant au fond, et qu'il améliore la communication et le dialogue au Secrétariat, ainsi que la transparence de ses activités. Il devra, dans toute la mesure du possible, associer les cadres de gestion et les représentants du personnel aux changements envisagés et à ses autres activités, et veiller à ce que la décentralisation des pouvoirs, évoquée plus haut, améliore la gestion des

/...

ressources humaines dans tous les services du Secrétariat, partout dans le monde.

15. Dans son rapport, le Secrétaire général propose également que, pour accroître l'efficacité et réduire le coût des activités de recrutement de candidats extérieurs, on passe par des entreprises de louage de services lorsqu'il s'agit de fonctions techniques, qu'on fasse appel à des agences spécialisées dans la recherche de cadres, et qu'on ait recours à des universités et instituts pour la présélection des candidats.

16. Pour introduire ces changements, le Bureau de la gestion des ressources humaines s'efforcera de redéployer des ressources internes et de les concentrer davantage sur des domaines précis de la gestion des ressources humaines : planification des effectifs politiques de gestion des ressources humaines, gestion sur la base des résultats, formation à la gestion et formation spécialisée, services médicaux et autres, orientation professionnelle, contrôle et audit. Toutefois, comme l'ont fait observer beaucoup de ceux qui, ces dernières années, ont vu s'amoinrir progressivement la capacité du Bureau, en particulier l'auteur du rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies à une époque de 'gestion des ressources humaines' et d'obligation redditionnelle" : un nouveau commencement" (A/49/176, annexe), le Bureau des ressources humaines ne pourra introduire des changements et des améliorations que si ses ressources le lui permettent. Il ne faudrait donc pas que le présent rapport suscite trop d'attentes et que l'on oublie a) qu'il faudra du temps pour réaliser les changements envisagés et b) que le succès de cette stratégie dépendra des ressources humaines et financières dont le Bureau pourra disposer à cette fin en 1995, puis dans le cadre du budget-programme de l'exercice biennal 1996-1997.

17. Tout changement suppose qu'on le fait délibérément, qu'on en est responsable, qu'on y apporte le soin nécessaire et qu'on y consacre le temps voulu, et cela est particulièrement vrai dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'annexe I donne une idée de la période minimum à prévoir pour exécuter certaines des activités proposées, si elles sont approuvées par l'Assemblée générale. Il n'y est pas tenu compte de certains aspects plus fondamentaux et intangibles du changement, tels que les transformations du style de gestion, des attitudes et des rapports de confiance, aspects qui ne peuvent évoluer qu'à la longue pour, souhaitons-le, finir par prendre forme simultanément, en même temps que les aspects plus tangibles de la gestion des ressources humaines donneront des signes d'amélioration. De plus, la stratégie proposée exige que l'on s'attaque aux différentes facettes du changement, mais c'est en fait un changement global que le Secrétaire général a en vue, l'idée étant que l'Assemblée générale envisage la stratégie comme un tout lorsqu'elle en examinera les différents éléments.

18. Un organigramme du Bureau de la gestion des ressources humaines (annexe II), modifié pour tenir compte des aspects privilégiés de la stratégie, à savoir la planification, les politiques, la notation des fonctionnaires, l'aménagement des carrières, la formation à la gestion et le recours accru à l'attrition naturelle, montre comment sous l'autorité directe du Bureau du Sous-Secrétaire général, divers services répondraient aux besoins dans tous ces

/...

domaines. Pour faciliter la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie, on a renforcé ce bureau en confiant au Directeur de l'actuelle Division de l'administration et de la formation du personnel le rôle supplémentaire d'adjoind au Sous-Secrétaire général.

19. La mise en oeuvre de cette stratégie, sous l'autorité du Secrétaire général, telle qu'il l'a exposée dans sa déclaration de 1992, exigera l'appui du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale, et, de la part des États Membres, la volonté de favoriser l'amélioration des conditions d'emploi. En outre, elle nécessitera l'étroite collaboration de la nouvelle équipe de gestion du Département de l'administration et de la gestion et des relations constructives entre l'Administration et le personnel.

20. Pour pouvoir commencer à opérer ces changements en 1995, un crédit additionnel de 879 900 dollars est demandé au chapitre 25C du budget-programme de l'exercice biennal 1994-1995, pour couvrir les dépenses dont le détail figure dans la section II. Ce montant est destiné à doter le Bureau de la gestion des ressources humaines d'une réelle capacité de planification, à mettre en oeuvre un processus de décentralisation et à faciliter l'introduction d'un nouveau système de notation des fonctionnaires dans tous les lieux d'affectation, qui s'appliquerait à environ 14 000 fonctionnaires.

I. INTRODUCTION

21. Le présent rapport soumet à l'Assemblée générale les vues du Secrétaire général concernant les mesures qui permettraient de mettre en place un système moderne de gestion des ressources humaines au sein du Secrétariat de l'Organisation considéré dans sa totalité. On y trouvera exposée une stratégie de la gestion des ressources humaines pour les années à venir. Cette stratégie découle de la résolution 47/226 de l'Assemblée générale en date du 8 avril 1993 et de la déclaration que le Secrétaire général a prononcée le 6 novembre 1992 devant la Cinquième Commission¹.

22. Dans sa déclaration, le Secrétaire général a évoqué une série d'éléments qu'il jugeait essentiels pour la gestion des ressources humaines à l'Organisation, soulignant en particulier les suivants : adoption d'un nouveau style de gestion; amélioration de la gestion des ressources humaines plus particulièrement; recrutement sur concours; équilibre authentique entre les fonctionnaires des deux sexes au Secrétariat; introduction d'un système bien conçu de notation des fonctionnaires; décentralisation accrue; recherche de conditions d'emploi optimales; délégation de pouvoirs plus large; transparence accrue; une gestion des ressources humaines qui privilégie la prestation de services; plus grande mobilité du personnel; développement de la formation; simplification des politiques et procédures; sécurité du personnel; amélioration de la communication; et responsabilisation accrue des cadres de gestion et des fonctionnaires en général. L'Assemblée générale, par sa résolution 47/226, a pleinement souscrit aux divers éléments susmentionnés et demandé que les changements nécessaires soient opérés.

23. Mais alors que l'Organisation a continué de voir s'élargir son rôle et se multiplier les tâches qui lui étaient confiées, la gestion de ses ressources

/...

humaines n'a pas connu une évolution ni une modernisation correspondantes, demeurant fragmentaire, bureaucratique et incapable de répondre rapidement à l'évolution des besoins. En outre, face à l'accroissement de la charge de travail de l'Organisation, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a su gérer que les aspects administratifs de son mandat, se montrant dans une large mesure incapable de s'acquitter des tâches de planification et de gestion qui sont si cruciales dans un univers en évolution. Ces limitations nuisent à l'efficacité et à l'efficience globales de l'Organisation et expliquent en partie la lenteur avec laquelle les missions ont été déployées sur le terrain, les imperfections de la gestion du personnel, le mauvais moral des fonctionnaires et l'insuffisance de la mobilité. Il est donc grand temps pour l'Organisation d'introduire au Secrétariat les changements qui s'imposent afin de rentabiliser au maximum les ressources humaines dont elle dispose, ce qui ne veut pas dire qu'elle peut à elle seule, sans la participation étroite des États Membres, résoudre les problèmes que connaît la fonction publique internationale.

24. Tenant compte des éléments énumérés plus haut, le présent rapport expose, dans la section I, les mesures que le Secrétaire général envisage d'adopter en matière de gestion des ressources humaines pour que le Secrétariat dans son ensemble puisse s'acquitter des tâches pressantes et diverses que les États Membres confient à l'Organisation. La section II traite des ressources additionnelles qui seraient nécessaires pour mettre en oeuvre la stratégie envisagée.

II. STRATÉGIE RELATIVE À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Objectif

25. L'objectif du Secrétaire général est d'élaborer et de mettre en place au Secrétariat, dans tous les lieux d'affectation, un système moderne de gestion des ressources humaines qui, tout en satisfaisant aux exigences de la Charte, permette à l'Organisation de s'acquitter des tâches de plus en plus nombreuses et variées que les États Membres lui confient et de répondre aux espoirs qu'ils mettent en elle.

Moyens d'atteindre l'objectif

26. Le Secrétaire général considère que le Bureau de la gestion des ressources humaines doit être à même de jouer un rôle moteur dans la planification des ressources humaines et la gestion de ces ressources sur la base des résultats, et d'élaborer des politiques transparentes et des procédures simplifiées. Le Bureau doit guider et assister les chefs de département et autres administrateurs à identifier leurs besoins en matière de personnel, à recruter le personnel dont ils ont besoin ainsi qu'à le conserver et à l'aider à se perfectionner. Il doit en outre apporter aux fonctionnaires – administrateurs et agents des services généraux – le soutien dont ils ont besoin pour acquérir les qualifications voulues et élargir leurs compétences de manière à pouvoir s'adapter aux tâches nouvelles, aussi bien dans les missions de maintien de la paix que dans les lieux où l'Organisation a des bureaux établis. Un autre élément important est la mise en place et le suivi d'un système décentralisé de gestion des ressources humaines fondé sur une délégation de pouvoirs appropriée aux directeurs de programmes partout où l'ONU est présente dans le monde. Il

/...

sera important aussi, grâce à cette décentralisation, de fournir en temps opportun aux responsables et aux fonctionnaires en général dans toute l'Organisation, des services de personnel efficaces. Un tel système nécessitera un style de gestion plus souple axé sur les besoins des individus et un climat où le principe de la responsabilité soit la règle.

Éléments de la stratégie du Secrétaire général

27. Le présent rapport traite des aspects suivants de la gestion des ressources humaines : planification et élaboration de la politique en matière de gestion, de recrutement, de mise en valeur et de conservation des ressources humaines, et cessation de service.

A. Planification et élaboration de la politique en matière de gestion des ressources humaines

28. La planification est un outil indispensable pour prévoir les besoins en personnel et en cadres de gestion, ainsi que pour répondre à ces besoins et aider le Secrétaire général et le Secrétariat à exécuter les tâches de plus en plus nombreuses dont ils doivent s'acquitter partout dans le monde. La planification constituera un élément important de la mise en oeuvre de la stratégie. L'absence d'une capacité de planification a contribué dans une large mesure aux faiblesses actuelles de la gestion au Bureau de la gestion des ressources humaines.

29. Le Système intégré de gestion (SIG) est d'une importance cruciale pour la planification, dans la mesure où il permet d'obtenir les données fiables dont on a besoin concernant les ressources humaines et d'avoir accès à divers instruments de gestion, dont les suivants : évaluations des besoins en matière de ressources humaines, recensement des qualifications et des besoins en la matière, pourcentages d'attrition à long terme, modes de renouvellement des effectifs, plans carrière, mobilité à l'échelle du globe, programmes novateurs de recrutement et licenciements amiables. La planification des ressources humaines sera d'autant plus efficace qu'elle sera rattachée aux plans stratégiques d'ensemble de l'Organisation, tels qu'ils apparaissent dans le plan à moyen terme, le budget-programme et les divers mandats définis par les organes délibérants de l'Organisation. La planification nécessite un environnement où existent un style de gestion évolué et des possibilités d'organisation des carrières, où le travail est planifié, où les résultats servent de base à la gestion et où il existe des possibilités de formation répondant aux besoins. Elle doit s'effectuer en communication étroite avec les départements et autres bureaux du Secrétariat à l'échelle du globe et elle suppose un recours accru aux techniques informatiques. Les cadres supérieurs de gestion de l'Organisation devront être associés au processus de planification ainsi qu'à la prise des décisions importantes concernant la planification des ressources humaines et les changements qui doivent être opérés.

30. Le Bureau de la gestion des ressources humaines aura encore un autre rôle essentiel à jouer, celui d'élaborer et de mettre en oeuvre à l'Organisation une politique moderne de gestion des ressources humaines pour le XXI^e siècle. Sont indispensables à cet égard la planification du travail, l'établissement de plans

/...

de carrière, la gestion fondée sur les résultats et le recours accru à l'attrition naturelle.

31. Les indicateurs de résultats seront les suivants : mise en oeuvre d'instruments de gestion tels que l'analyse des ressources humaines; recensement des qualifications, établissement de plans de carrière, possibilités offertes en matière de mobilité, accroissement des pourcentages d'attrition; introduction et application avec succès du nouveau système de planification du travail et de notation des fonctionnaires, y compris les avantages qui en découlent sur le plan de la gestion, à savoir le dialogue entre le fonctionnaire et son superviseur et l'examen conjoint de questions ayant trait à la carrière.

B. Recrutement des ressources humaines

32. Le Secrétaire général continuera de veiller à ce que le recrutement du personnel se fasse dans le respect des principes de la Charte, qui veut que les personnes recrutées au Secrétariat possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, et qu'il soit tenu compte du principe d'une répartition géographique aussi large que possible et de la nécessité d'un équilibre entre les fonctionnaires des deux sexes.

33. Pour ce qui est de la planification du recrutement, l'accent sera mis sur l'amélioration de la communication entre le Bureau de la gestion des ressources humaines dans les divers lieux d'affectation et les autres services du Secrétariat, ainsi que sur une recherche et une analyse plus concentrées des besoins. Des campagnes de recrutement plus actives sur les campus universitaires et par voie d'annonces seront menées dans toutes les régions sans qu'il soit dérogé aux exigences de la Charte, campagnes qui devraient permettre d'étoffer les fichiers de candidats pouvant être pressentis et de réduire les délais de recrutements aux postes à pourvoir.

34. En ce qui concerne la sélection des fonctionnaires à tous les niveaux, la considération prépondérante restera la qualité, mais les efforts seront repris en vue d'assurer plus d'équité entre les hommes et les femmes. On s'efforcera en outre d'augmenter le nombre de fonctionnaires recrutés dans les États Membres sous-représentés ou non représentés afin que ces derniers puissent se voir assurer dès que possible la représentation à laquelle ils peuvent prétendre selon la fourchette souhaitable fixée pour eux. On envisage par ailleurs de revoir toute la procédure de recrutement en vue de la simplifier, de la décentraliser et d'y prévoir les moyens de réduire les délais de recrutement et d'autres améliorations encore qui permettraient au Bureau de la gestion des ressources humaines de mieux satisfaire les besoins de ses clients. Cette simplification aura comme résultat tangible, dans le cas des postes inscrits au budget ordinaire, une diminution du pourcentage global de postes vacants d'ici à la fin de 1995.

Rôle des États Membres

35. Indépendamment des nouveaux moyens qui seraient mis en oeuvre, la coopération avec les États Membres continuera d'être l'élément de la stratégie qui permettra le mieux d'identifier des candidats pouvant être recrutés à l'Organisation. On continuera de faire appel au concours des États en vue de

/...

pourvoir les postes vacants des classes intermédiaires et supérieures pour lesquels il n'existe pas de candidat interne. Afin de pouvoir recruter davantage de ressortissants de pays non représentés ou sous-représentés, et aussi de pays dont la représentation est tombée en deçà du point médian de la fourchette souhaitable fixée pour eux, le Bureau de la gestion des ressources humaines examinera les moyens d'étoffer les fichiers nationaux, dans lesquels il puisera les informations dont il aura besoin.

36. Pour que les États Membres puissent être informés plus rapidement des avis de vacance de poste, ces avis seront transmis par messageries électroniques à toutes les missions permanentes à New York qui sont équipées du matériel voulu. Ce moyen de transmission sera inauguré en 1995.

37. En outre, la mise en service en 1995 d'une cellule de planification des ressources humaines au Bureau de la gestion des ressources humaines permettra une collaboration plus féconde avec les États Membres.

38. L'indicateur de résultats sera en l'occurrence une collaboration accrue des États Membres qui permettra de pourvoir les postes en temps voulu et d'obtenir de meilleurs résultats.

Le recrutement dans l'optique de l'équilibre entre les fonctionnaires des deux sexes

39. Le Secrétaire général réaffirme l'objectif qu'il s'est donné de porter à 35 % la proportion de femmes dans les postes soumis au principe de la répartition géographique et à 25 % la proportion de femmes dans les postes des échelons supérieurs. Il se propose de remédier par des moyens divers sur le plan du recrutement et des affectations au déséquilibre qui subsiste entre les sexes au Secrétariat. Pour que la situation des femmes au Secrétariat puisse s'améliorer plus rapidement et atteindre les objectifs fixés par le Secrétaire général en 1992, on envisagera la possibilité de solliciter des États Membres des emprunts non remboursables de personnel pour étoffer les effectifs du bureau du responsable des questions relatives aux femmes et lui permettre ainsi de travailler avec le personnel du Bureau de la gestion des ressources humaines. Les autres mesures envisagées sont les suivantes : utilisation de réseaux de contacts, recherche de cadres, établissement de fichiers de candidates, missions de recrutement, et développement des sources possibles de recrutement dans les États Membres.

40. Ce n'est qu'après avoir été ainsi doté de capacités concrètes que le bureau du responsable des questions relatives aux femmes pourra commencer à assurer plus efficacement le recrutement de femmes qualifiées. Le Bureau de la gestion des ressources humaines souhaiterait que les États Membres incluent des femmes parmi les personnes dont ils présentent la candidature aux postes vacants de rang élevé, et qu'ils s'efforcent spécialement de trouver des femmes qualifiées et expérimentées en recourant aux réseaux et fichiers nationaux et en s'adressant à des agences spécialisées dans la recherche de cadres aux niveaux national et régional.

41. Les indicateurs de résultats seront les suivants : mise en oeuvre de moyens propres à améliorer la situation des femmes qui se trouvent déjà au Secrétariat,

/...

dans tous les lieux d'affectation; établissement de nouveaux systèmes de recherche de personnel et recrutement d'un plus grand nombre de femmes aux postes des classes intermédiaires et supérieures.

Recrutement de personnel pour les situations d'urgence

42. En ce qui concerne les situations d'urgence telles que les opérations de maintien de la paix et les opérations de caractère humanitaire, le Secrétaire général se propose, pour 1995, de simplifier la procédure de recrutement d'urgence, notamment en décentralisant certaines des fonctions du Bureau de la gestion des ressources humaines et en faisant déléguer des pouvoirs au Département des opérations de maintien de la paix et au Département des affaires humanitaires. Une simplification des procédures de recrutement pourrait nécessiter l'établissement, avec l'assistance des États Membres, de fichiers nationaux qui permettraient d'alimenter les fichiers centraux de l'Organisation. La décentralisation et la délégation de pouvoirs devront être assorties d'une formation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devra par ailleurs assurer le soutien et le suivi des procédures et directives simplifiées. On envisage d'examiner plus avant la possibilité de recourir davantage aux Volontaires des Nations Unies dans le cas du maintien de la paix et de l'assistance humanitaire.

43. La stratégie envisagée voudrait que l'on fasse l'essai de nouvelles méthodes de recrutement et que l'on ait recours, par exemple, à des agences spécialisées dans la recherche de cadres et à des entreprises de louage de services, ces dernières pouvant être particulièrement utiles lorsque l'on a besoin de personnel pour des affectations de durée limitée et des affectations aux opérations de maintien de la paix et opérations d'urgence. Recherches ciblées ou recours à des sources extérieures pourraient se révéler efficaces comme moyen de s'assurer les services de personnel spécialisé.

44. Les indicateurs de résultats seront les suivants : plus grande rapidité dans les affectations de personnel aux missions; simplification des formalités administratives, en particulier en ce qui concerne le personnel contractuel; tenue de fichiers actifs pour le recrutement d'urgence; économies sur les frais généraux et les salaires grâce au recours à des entreprises de louage de services pour le recrutement de personnel à affecter à des tâches techniques.

Stages et emprunts non remboursables

45. Il est proposé de prévoir dans le cadre du programme actuel de stages l'octroi de bourses, dont pourraient bénéficier de jeunes cadres des pays sous-représentés ou non représentés. On envisage par ailleurs d'étendre ce programme à toutes les commissions régionales pour que des stages puissent être effectués hors Siège. On envisage aussi de mettre sur pied en 1995 un projet prévoyant le détachement de fonctionnaires nationaux, au titre duquel les États Membres seront invités à détacher auprès de l'Organisation, pour des affectations de durée limitée, de jeunes fonctionnaires gouvernementaux qualifiés dont les services seraient fournis à titre gracieux. Cette pratique est déjà en usage dans le cas de certaines missions sur le terrain et dans celui du Département des opérations de maintien de la paix, mais il s'agirait

/...

maintenant de voir si elle pourrait être plus largement étendue, et d'en étudier les incidences administratives et financières.

46. Les indicateurs de résultats seront les suivants : une prise de conscience plus aiguë chez de jeunes fonctionnaires des pays sous-représentés ou non représentés de ce en quoi consiste le travail de l'Organisation; une coopération plus poussée entre les États Membres et le Secrétariat, et un apport de compétences n'entraînant pas de nouvelles créations de postes.

Concours de recrutement à la classe de début

47. Étant donné l'augmentation du nombre de pays membres et, en particulier, du nombre de pays non représentés ou sous-représentés, ainsi que la multiplication des catégories professionnelles pour lesquelles des concours doivent être organisés, on envisagera de recourir à du personnel extérieur, qui sera chargé d'introduire dans la base de données de l'Organisation relative aux examens des informations sur les candidats, et de confier aux instituts ou universités où se tiennent les épreuves le soin de procéder à la présélection des candidats, sous la supervision de l'Organisation et conformément aux normes approuvées par elle. On envisage de procéder de la sorte dans un ou deux pays en 1995, si des fonds extrabudgétaires peuvent être consacrés à ces opérations par les pays considérés.

48. Il est prévu par ailleurs d'organiser à l'échelon sous-régional des concours de recrutement à la classe de début afin de donner leurs chances aux ressortissants des pays actuellement insuffisamment représentés au Secrétariat considéré dans sa totalité.

49. Les indicateurs de résultats seront les suivants : un recrutement de qualité à partir d'un plus grand nombre de candidats, de pays et de catégories professionnelles; une réduction des délais de recrutement; une diminution des frais généraux afférents à l'organisation des concours, grâce notamment au recours à des épreuves de présélection.

Entrevues avec jury

50. L'Assemblée générale et le Secrétaire général ont à maintes reprises parlé de la nécessité de recruter les candidats les plus qualifiés. La dynamique de groupe inhérente à la méthode de l'entrevue avec jury fournit un bon moyen d'améliorer la qualité du recrutement.

51. On prévoit d'appliquer cette méthode pour le recrutement de candidats extérieurs aux postes des classes intermédiaires et supérieures (jusqu'à la classe D-2 inclusivement). Le processus serait géré par les services de gestion des ressources humaines dans tous les lieux d'affectation, mais les cadres de direction seraient tenus d'y participer. Le coût du recrutement, y compris le temps consacré à ce processus par les cadres de direction, doit être considéré comme un investissement de nature à servir les objectifs du Secrétaire général. Un recrutement médiocre peut coûter extrêmement cher à l'Organisation. La formule de l'entrevue avec jury sera introduite en 1995, et une formation à la dynamique de l'entrevue en groupe sera dispensée.

/...

52. Les indicateurs de résultats seront les suivants : la sélection sera plus efficace; les directeurs de programmes seront plus étroitement associés au processus de sélection, lequel sera d'une plus grande transparence. Organisation d'une formation à la dynamique de l'entrevue en groupe.

Regroupement des postes d'une même catégorie professionnelle

53. On prévoit qu'à l'avenir, les postes appartenant à une même catégorie professionnelle seront si possible regroupés dans une seule et même annonce de presse, ce qui présentera notamment l'avantage de réduire les frais d'insertion. On procédera de la même manière pour solliciter l'assistance des États Membres pour des recrutements.

54. Les indicateurs de résultats seront les suivants : diminution des frais d'insertion des annonces dans les journaux; fichiers étoffés du fait de l'augmentation du nombre des candidatures.

Mobilité accrue

55. La gestion de la mobilité comme moyen pour l'Organisation de s'acquitter des tâches qui lui sont confiées et comme facteur à prendre en considération dans l'organisation des carrières a toujours posé des problèmes, malgré la décentralisation du Secrétariat, dont les bureaux se situent dans plusieurs grandes villes du globe. Dans le contexte du recrutement, on envisage de faire de la mobilité une obligation afin de bien souligner que l'on est recruté au Secrétariat des Nations Unies considéré dans sa totalité et non pas dans tel ou tel lieu d'affectation. La mobilité donne à l'Organisation la souplesse dont elle a besoin sur le plan des effectifs, elle est utile pour le perfectionnement des cadres, elle est un moyen d'acquérir de l'expérience, elle permet des échanges enrichissants, elle est un facteur d'amélioration des carrières et elle ouvre des possibilités de promotion. Il importe qu'elle soit davantage conçue comme un facteur dans l'amélioration des carrières des fonctionnaires, tant au moment où ils entrent au service de l'Organisation qu'ultérieurement, pendant toute la durée de leur carrière.

56. Les indicateurs de résultats seront les suivants : réaffectations planifiées; plus grande rapidité dans la manière de répondre aux besoins de l'Organisation; efficacité accrue pour ce qui est d'acquérir de l'expérience; réduction des pourcentages de postes vacants dans certains bureaux; développement de l'esprit d'équipe entre le Siège et les bureaux extérieurs et amélioration des possibilités de carrière pour les fonctionnaires.

C. Conservation et mise en valeur des ressources humaines

57. Si dévoué qu'il soit aux Nations Unies, l'Organisation doit offrir à chacun de ses fonctionnaires les perspectives d'avancement qui lui permettront d'exprimer toutes ses potentialités. Elle peut le faire de diverses façons, mais cela suppose un style de gestion offrant à tous soutiens et encouragements et la faculté de participer à la réalisation des objectifs des Nations Unies.

58. L'ONU devrait être un employeur modèle, auprès duquel on a l'occasion d'éprouver ces satisfactions de travail et d'amour propre dont chacun a besoin.

/...

Elle doit toujours veiller à ce qu'il existe des dispositifs favorisant et reconnaissant l'apport de ses employés, de manière qu'ils aient pleinement exploité leurs talents à la fin de leur service auprès d'elle. Cela est d'ailleurs favorable aux travaux, toujours changeants mais toujours importants, que ses États Membres lui confient.

59. Il appartient aux responsables de bien gérer les ressources humaines que l'on place sous leur autorité. Ils doivent notamment fournir aide et soutien aux fonctionnaires pour tous les aspects de leur travail et de leur épanouissement personnel. Les entretiens personnels à propos notamment des résultats du fonctionnaire sont autant d'occasions de cerner les besoins de formation, de rendre le travail plus gratifiant, de confier des responsabilités, de reconnaître les mérites et d'offrir la possibilité de faire davantage et d'apporter une contribution plus déterminante encore au succès de l'Organisation.

60. La conception que le Secrétaire général se fait du perfectionnement du personnel repose sur l'idée que le système des Nations Unies forme un tout, et c'est de ce point de vue qu'il a proposé de reprendre le projet d'un "collège" pour les fonctionnaires des Nations Unies. L'entreprise a commencé avec la collaboration du Bureau international du Travail. Il va sans dire que le Secrétariat participera activement à tout ce qui se fera dans ce domaine, car cela viendra à l'appui de la stratégie qui consiste à multiplier les occasions de dispenser une formation de base correspondant aux besoins du système des Nations Unies, de créer un encadrement spécialisé, de promouvoir une réflexion originale et prospective, et d'optimiser l'administration et la coordination des ressources humaines et financières.

61. La stratégie du Secrétaire général en matière de ressources humaines porte sur plusieurs aspects de l'évolution que doit subir le milieu administratif mondial de l'ONU. Les paragraphes qui vont suivre présentent certaines des solutions pratiques qui permettront de soutenir et de faire progresser les cadres et les fonctionnaires en général.

Perfectionnement des cadres/style de gestion administrative

62. La stratégie consiste à favoriser l'instauration d'un milieu favorable par le perfectionnement des cadres et d'autres activités de formation, notamment par l'introduction partout dans le monde de la gestion sur la base des résultats et de l'aménagement des carrières. L'amélioration des fonctions d'encadrement suppose certaines mesures d'ordre interne tendant à perfectionner et actualiser les compétences en matière de gestion.

63. Cette stratégie exige que la formation à la gestion vise à instaurer un nouveau style administratif reconnaissant aux gestionnaires et aux autres fonctionnaires une certaine autorité à augmenter la capacité de production du personnel à tous les niveaux, grâce à l'élargissement des compétences et à l'orientation des carrières; à inculquer au personnel l'esprit de la Charte et du Code de conduite des fonctionnaires internationaux; à améliorer les compétences en matière de direction du personnel, de façon qu'en ce domaine l'optimum devienne la règle; à former des personnes compétentes et, par-là, ouvrir des perspectives de décentralisation et de délégation d'autorité, de

/...

manière que les activités de l'Organisation soient réalisées au niveau voulu, qu'elles soient d'autant plus efficaces et les intéressés d'autant plus satisfaits; à donner aux cadres et à l'ensemble du personnel le sens des responsabilités et de la nécessité de rendre des comptes; à sensibiliser au problème de l'équilibre des sexes et à le faire mieux comprendre; à renforcer délibérément le rôle des agents des services généraux par le perfectionnement et la création de possibilités de carrière; enfin, à faire accepter par les cadres et les autres fonctionnaires le principe d'une gestion sur la base des résultats en tant que technique administrative fondamentale, recouvrant la définition des objectifs, la planification du travail, les échanges (information en retour comprise), l'appréciation et la reconnaissance des mérites professionnels.

64. Les indicateurs de résultats sont l'amélioration de la productivité du personnel et de sa mobilité, un meilleur suivi des qualités et des faiblesses, des obligations redditionnelles mieux définies et, chez les cadres, un sens plus élevé des responsabilités.

Rémunération et conditions d'emploi

65. Si l'on tient à attirer et conserver le personnel le plus qualifié, il faut se demander si la rémunération et l'enveloppe de prestations que l'on offre sont satisfaisantes. Les fonctionnaires des Nations Unies trouvent leur motivation dans les idéaux de la Charte mais il n'est pas moins impératif de rapprocher la rémunération offerte aux Nations Unies de celle que proposent d'autres employeurs sur le marché.

66. Pour plusieurs métiers et dans beaucoup d'endroits, le système des Nations Unies n'est plus un véritable concurrent. Cette situation, dont le Comité administratif de coordination (CAC) et l'Assemblée générale elle-même ont plus d'une fois reconnu la réalité, a ceci de particulièrement paradoxal que l'on est en même temps de plus en plus exigeant à l'égard du personnel, à cause de l'alourdissement du rôle de l'Organisation et de l'élargissement incessant de ses activités dans le monde contemporain. Comme le CAC l'a déjà dit "... le régime de rémunération actuel est inadapté et dépassé et doit être révisé pour pouvoir soutenir la concurrence avec celui des organismes bilatéraux et autres institutions financières et organismes d'assistance multilatéraux..." (décision 1989/21). Tout récemment, en mars 1994, le CAC a de nouveau instamment prié la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), conformément à la résolution 47/216, de soumettre en 1994 à l'Assemblée générale des propositions visant à améliorer la compétitivité des conditions d'emploi offertes par les organisations du régime commun des Nations Unies en prenant en compte, aux fins de l'application du principe Noblemaire, la rémunération appliquée par d'autres organisations internationales qui font concurrence aux organisations du régime commun pour le recrutement de personnel. En juin 1994, le représentant du Secrétaire général, prenant la parole devant la CFPI à sa quarantième session, a décrit une nouvelle fois les problèmes auxquels se heurtent le Secrétaire général et ses collègues du Comité lorsqu'ils cherchent à attirer du personnel possédant les meilleures qualifications, tandis que subsistent des doutes quant au maintien de la compétitivité du régime commun. L'un des objectifs fondamentaux du CAC, que celui-ci a réaffirmé à maintes reprises tant à la CFPI qu'à l'Assemblée générale, est donc de parvenir à actualiser véritablement l'application du principe Noblemaire de manière à tenir compte notamment de

/...

l'internationalisation du marché de l'emploi. Il est notoire que les niveaux de rémunération offerts par d'autres employeurs internationaux, comme la Banque mondiale et les organisations coordonnées, sont plus attractifs que ceux du régime commun. Dans certaines de ces organisations, l'écart est parfois supérieur à 40 % pour des tâches et des responsabilités équivalentes.

67. Le Secrétaire général estime que c'est maintenant à l'Assemblée générale de renouveler l'invitation que contenait sa résolution 47/216, et de donner pour instructions à la Commission de la fonction publique internationale d'achever l'examen général de tous les aspects de l'application du principe Noblemaire afin de rendre sa compétitivité au régime commun des Nations Unies.

68. L'indicateur de résultats est la capacité d'attirer et de retenir les meilleurs éléments au Secrétariat et dans le système des Nations Unies.

Missions

69. La stratégie vise, comme on l'a vu, à régler les problèmes d'effectif tant au Secrétariat que dans le secteur en expansion que constituent les missions. À la lumière de ce qu'ont enseigné les récentes opérations de maintien de la paix, on poussera l'examen des conditions de travail dans les lieux d'affectation des missions, sans oublier les dispositions concernant les familles restées sur place, la sécurité et la sûreté, et le soutien psychologique en situation de tension. Il sera également question de la restitution des postes au retour des fonctionnaires – ou de la mise en réserve de postes d'un niveau équivalent – et des services de réinsertion professionnelle en fin de mission, visites médicales comprises.

70. Comme on l'a vu plus haut, des dispositions sont prises pour faciliter l'application des règles et des procédures dans le cas du personnel des missions, du point de vue notamment de la gestion et de l'administration des conditions d'emploi, des dispositions contractuelles et de la simplification des prestations et indemnités.

71. L'indicateur de résultats est l'amélioration de la qualité des services et du soutien fournis aux fonctionnaires et personnes engagées pour de courtes périodes qui prennent part aux missions.

Carrières des administrateurs, des agents des services généraux et des catégories apparentées

72. Il y a deux responsables du cheminement et du succès d'une carrière : l'Organisation, par l'accessibilité de ses structures d'encadrement; le fonctionnaire, par sa volonté d'être prêt et adaptable, de prendre les risques que comporte le changement et, plus généralement, de gérer ses propres ambitions à l'intérieur des perspectives qu'offre un Secrétariat mondial. Sa carrière n'est pas un domaine dans lequel le fonctionnaire peut se laisser passivement conduire.

73. La mise en oeuvre complète du système des plans de carrière exige des dossiers sur le comportement professionnel qui ne seront pas disponibles avant 1997 ou 1998; elle suppose aussi que l'on forme les cadres à leurs

/...

nouvelles fonctions d'organisation et de facilitation des carrières, et que l'on forme également le personnel, qui doit être apte et disposé au changement et au mouvement. Si ces éléments de la stratégie ne sont pas encore tout à fait au point, on a pris des mesures préparatoires pour faire avancer les choses. Des programmes de formation sont en cours d'élaboration par ailleurs qui permettront aux fonctionnaires d'occuper des postes plus exigeants.

74. On mettra en place en 1995 une procédure décentralisée, telle que les administrateurs du personnel, et les fonctionnaires du recrutement et des affectations disposeront de plus de temps pour assumer leur fonction de conseillers professionnels et fournir aux fonctionnaires les orientations et le soutien dont ils ont besoin pour organiser leur propre carrière. Cette fonction essentielle n'est ni prévue dans l'organigramme actuel du Bureau, ni réalisable avec la charge de travail qui est pour l'instant la sienne.

75. Il faudra prévoir deux types de formation pour que le changement puisse aboutir : d'abord, formation des fonctionnaires du Siège et de l'extérieur ayant reçu délégation de pouvoir aux techniques de direction du personnel, de communication et d'administration indispensables à leurs nouvelles fonctions; ensuite, préparation des administrateurs du personnel partout dans le monde aux nouvelles tâches que sont l'orientation et le soutien professionnel des fonctionnaires. Il faudra en outre, comme on l'a indiqué à la section III à propos des prévisions révisées de dépenses, s'attacher les services d'un spécialiste de l'organisation des carrières pour diriger et superviser la réalisation de ce programme mondial.

76. Le Système de planification du travail et de notation des fonctionnaires ci-dessous ne peut fonctionner si un dialogue ne s'instaure pas entre l'intéressé et son supérieur. Les entretiens sont en effet pour celui-ci l'occasion de conseiller le fonctionnaire sur la qualité de son travail, sa formation ou sa carrière. Le rapport dont l'Assemblée générale est saisie (A/C.5/49/1) indique que le Secrétaire général tiendra les directeurs responsables de la manière dont ils administrent les ressources humaines qui leur sont confiées. Le Système de notation des fonctionnaires encourage ceux-ci à concevoir leur carrière au regard des missions de l'Organisation et oblige l'Administration à faire connaître sa réaction.

77. En somme, on peut dire que les prochaines années verront évoluer la manière dont s'accompagne le déroulement des carrières. Le programme de formation de 1994-1995 prévoit pour les fonctionnaires des activités qui favorisent le perfectionnement ou l'apprentissage d'aptitudes et de connaissances techniques. Le programme complet de formation à la gestion est censé préparer le personnel de direction et d'encadrement à assumer, entre autres tâches, son rôle dans le perfectionnement du personnel et l'aide à l'avancement des fonctionnaires.

78. Les indicateurs de résultats sont une meilleure perception de leur rôle par les cadres; la sensibilisation des fonctionnaires aux exigences de l'organisation de leur propre carrière; le relèvement de la productivité et l'amélioration du moral.

/...

Système de planification du travail et de notation des fonctionnaires

79. Dans ses résolutions 47/226 du 8 avril 1993 et 48/218 du 23 décembre 1993, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'inclure dans le régime d'obligation redditionnelle et de responsabilité un système de notation de tous les fonctionnaires, y compris les fonctionnaires de rang supérieur, au moyen d'indicateurs de résultats et par rapport à des objectifs déterminés.

80. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a déjà entrepris la mise en place d'un nouveau système de notation des fonctionnaires. Il consiste à dresser des plans de travail et fixer des normes de comportement pour chaque fonctionnaire, et à mettre les résultats individuels en rapport avec les plans de travail de l'ensemble du service et les objectifs organisationnels. Selon ce nouveau système, chaque fonctionnaire sera, après consultation, rendu responsable, en termes quantitatifs et qualitatifs, de la prestation des services et de la réalisation des produits.

81. Un essai très modeste du système, qui durera du mois de juillet au mois d'octobre 1994, est en cours dans certains services. Le reste de l'année sera consacré aux opérations de planification, d'optimisation et de mise en oeuvre préalables à son instauration en 1995.

82. Le nouveau système de notation, associé au programme général de formation à la gestion et à l'appréciation des résultats dispensé aux cadres et aux fonctionnaires du monde entier, est une étape dans le passage à une culture administrative axée sur les résultats que franchit l'ensemble de l'Organisation.

83. L'année 1995 sera donc une année de transition, une année où l'on passera du régime d'appréciation actuel au nouveau système de notation. Ce sera surtout l'année de l'adoption d'un style valorisant les résultats et les produits, orientant l'effort vers l'obtention de résultats convenus au lieu de l'engager dans une activité et une gestion au jour le jour, sans référence à un programme de travail assorti d'objectifs. Tout au long de 1995, le nouveau système se mettra progressivement en place au Secrétariat, l'opération devant être terminée en 1996. On renvoie sur ce point aux recommandations présentées par le Corps commun d'inspection dans son rapport intitulé "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies" (A/49/219, annexe).

84. Les indicateurs de résultats sont la planification du travail; l'établissement de rapports d'évaluation annuels; l'amélioration des résultats généraux des cadres et des autres fonctionnaires; l'amélioration de la productivité en fonction du plan de travail; les satisfactions professionnelles et la reconnaissance des mérites; l'ouverture d'un nouveau dialogue entre fonctionnaires et supérieurs.

Affectations et promotions

85. L'Organisation vient de mettre en place un nouveau système d'affectations et de promotions, et la stratégie consiste à le gérer et le contrôler dans les années qui viennent, puis à rendre compte à l'Assemblée générale en 1996. Le nouveau dispositif sera d'autant plus efficace qu'il aura le bénéfice des

/...

résultats du système de notation des fonctionnaires, grâce auquel on pourra accumuler des notations fiables et, ainsi, rendre en matière de promotions des décisions plus objectives et mieux en rapport avec les résultats des intéressés. La stratégie exige la plus grande transparence dans la gestion des vacances de poste et la sélection des candidats.

86. Dans le domaine également des promotions, le Bureau entreprendra à partir de 1996 l'examen triennal de la carrière des fonctionnaires qui n'auraient pas été promus selon le nouveau système. Il recherchera les causes de cette absence d'avancement et proposera des mesures correctives. On espère, en s'occupant ainsi des fonctionnaires qui n'ont pas eu de promotion depuis longtemps, améliorer le moral et régler le problème des goulots d'étranglement de certaines carrières, soit par des cours de recyclage, soit par des mutations à l'intérieur du Secrétariat.

87. Les indicateurs de résultats sont la transparence du mécanisme de nomination des candidats de l'intérieur aux postes vacants, l'accessibilité des dossiers d'appréciation aux fins des promotions et l'examen du cas des fonctionnaires qui ne réussissent pas à suivre le mouvement.

Mobilité

88. On a évoqué dans le présent rapport la mobilité, ou l'absence de mobilité, des fonctionnaires de l'Organisation. Le Secrétaire général estime qu'un accroissement de la mobilité serait utile non seulement à l'Organisation mais aussi aux fonctionnaires, qu'il s'agisse de leur carrière, de l'expérience qu'ils acquièrent et de la satisfaction qu'ils tirent de leur travail.

89. La stratégie proposée impose la mobilité à tous les nouveaux employés. Pour le personnel recruté sur le plan international qui est déjà en poste, il faudra envisager une planification structurée des réaffectations afin de mettre en place un mécanisme en vue de rationaliser les mouvements de personnel. Ces mouvements s'effectueraient entre les divers secrétariats de l'Organisation dans le monde entier et, plus important encore, entre les lieux d'affectation du monde entier. Ainsi, l'Organisation pourra tirer profit de cet échange d'idées, de données d'expérience et de compétences. De plus, les fonctionnaires du Siège comprendront mieux les besoins et les travaux des commissions régionales et des divers bureaux des Nations Unies et vice-versa. Le concept d'un corps de fonctionnaires des Nations Unies constituant une entité à l'échelle mondiale trouvera ainsi une expression plus concrète. Pour faciliter et encourager la mobilité, on s'efforcera d'aider les fonctionnaires dont le conjoint exerce aussi une activité professionnelle et de faciliter l'emploi des conjoints lorsque cela sera possible.

90. S'agissant du personnel recruté localement, la rotation des fonctionnaires et les mutations dans un même lieu d'affectation doivent s'inscrire dans un système d'établissement des profils de carrière. Là aussi, l'Organisation tirera profit des mouvements de personnel et les fonctionnaires, pour leur part, y trouveront une motivation nouvelle en raison de la nouveauté des tâches à accomplir et de la diversité des possibilités offertes. L'Organisation disposera ainsi d'un personnel qui sera mieux en mesure de s'adapter à

l'évolution constante des besoins de l'Organisation, notamment pour les activités de maintien de la paix et autres missions de caractère périodique.

91. Les indicateurs de résultats seront les suivants : dans un premier temps, établissement d'un mécanisme de planification et de gestion des réaffectations et, à plus long terme, existence, à l'échelle mondiale, d'un corps de fonctionnaires mobiles nouvellement motivés, prêts à servir le Secrétaire général et l'Organisation en fonction des besoins.

Équilibre entre les sexes

92. Tous les directeurs de programme devront assumer une part de responsabilité dans la réalisation des objectifs fixés par le Secrétaire général pour ce qui est de l'équilibre entre les sexes. Dans le cadre des responsabilités qui leur sont confiées, il leur incombera d'améliorer la situation à cet égard dans leurs bureaux et départements respectifs et de prévoir pour les femmes des possibilités d'aménagement des carrières. Un autre élément de la stratégie est le renforcement du bureau du responsable des questions relatives aux femmes qui, indépendamment de son action au niveau du recrutement, devra être en mesure d'apporter sa contribution à l'activité du Bureau de la gestion des ressources humaines dans les domaines suivants : moyens de retenir les femmes au service de l'Organisation, de déterminer les types de formation qui les aideraient à jouer un rôle plus important dans l'Organisation et d'encourager la mise en pratique de l'orientation individualisée, moyens de mieux répondre aux problèmes qui se posent aux fonctionnaires dont le conjoint exerce une activité professionnelle, transformation de la culture à prédominance masculine qui prévaut actuellement dans l'administration, et préparation des cadres féminins qui se verront confier des postes de responsabilité, notamment par la planification de la relève et l'établissement de plans de carrière.

93. Les indicateurs de résultats seront les suivants : mise en place d'une formation axée sur les besoins des femmes (par exemple : formation aux fonctions de direction, développement de l'aptitude à établir des contacts et à s'affirmer), accroissement du nombre de femmes occupant des postes de direction et création d'un environnement plus favorable aux femmes, d'une manière générale.

Santé et bien-être

94. Selon la stratégie proposée, des améliorations seront apportées en ce qui concerne le Service médical; on prévoit en particulier, la mise en application d'un système d'information en matière de santé, la décentralisation de plusieurs fonctions médico-administratives et la prestation de nouveaux services pour améliorer le bien-être des fonctionnaires.

95. La décentralisation systématique de plusieurs fonctions médico-administratives peut être assurée en procédant à la délégation appropriée de responsabilités ainsi que d'activités d'information des fonctionnaires et de suivi. L'objectif consiste à accélérer le processus de vérification de l'aptitude physique lorsqu'il faut envoyer d'urgence en mission des fonctionnaires, des observateurs militaires ou des agents de police civile, à éviter les délais inutiles au stade de l'approbation des décisions d'évacuation

/...

pour raisons médicales et à donner suite à toutes les demandes d'indemnisation pour raisons de santé avant la fin de chaque mission de maintien de la paix. Les pouvoirs en la matière seront délégués à divers responsables : médecins régionaux, médecins des commissions régionales et médecins civils internationaux affectés aux grandes opérations de maintien de la paix.

96. Grâce à la décentralisation des activités médico-administratives, le personnel médical prendra une part plus active à l'amélioration de la santé et du bien-être du personnel dans le monde entier par divers moyens : examens médicaux périodiques réguliers, examens médicaux obligatoires à l'achèvement d'une mission, y compris tous les examens de base à effectuer en laboratoire et la communication d'informations appropriées aux fonctionnaires, vaccinations, et contrôles liés à certains risques particuliers.

97. Pour l'ensemble du Secrétariat, une attention plus grande sera portée aux éléments suivants : programmes d'éducation sanitaire, y compris la lutte contre l'obésité et la tabagie, information des fonctionnaires en groupe et individuellement avant leur envoi en mission, amélioration du milieu de travail, en consultation avec le Bureau des services généraux, lutte contre le stress, notamment par la prestation de conseils aux fonctionnaires en difficulté, prestation de conseils en ce qui concerne l'abus des drogues et l'alcoolisme, moyens de faire face à des problèmes tels que l'infection par VIH (sida), voyages à des lieux d'affectation hors siège pour procéder à des évaluations sur place et assister le personnel compte tenu de la situation médicale existante, et contrôle des fonctions décentralisées.

98. Les indicateurs de résultats seront les suivants : accélération du processus de vérification de l'aptitude physique, amélioration générale de la santé et de la productivité des fonctionnaires, examens médicaux en fin de mission et, d'une manière générale, prestation de services mieux adaptés aux besoins des gestionnaires et de l'ensemble du personnel, dans le monde entier. L'amélioration de la santé du personnel se traduira aussi par une réduction du montant des primes d'assurance médicale et, partant, par des économies tant pour les fonctionnaires que pour l'Organisation.

Mécanisme de règlement des différends et d'arbitrage

99. Depuis des années, on reproche au système d'administration de la justice en place à l'Organisation des Nations Unies la lenteur de son fonctionnement et son manque d'efficacité. Compte tenu de ces critiques, on a procédé à un réexamen complet du système et le Secrétaire général expose dans le document A/C.5/59/13 sa conception d'un mécanisme plus efficace.

100. Une des modifications proposées consiste à prévoir des possibilités de règlement des différends dès les premiers stades au lieu d'encourager le recours à une procédure de contestation en bonne et due forme, qui est coûteuse. En d'autres termes, il s'agit de se pencher sur ces questions avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Le personnel d'encadrement et les fonctionnaires dans leur ensemble seront formés à l'utilisation des mécanismes de règlement des différends et, comme on l'a vu plus haut, on mettra au point un style de gestion où l'obligation redditionnelle jouera un rôle approprié dans l'administration du personnel. L'un des principaux éléments de cette approche est la désignation de

/...

groupes de médiateurs dans le monde entier et, au Siège, d'un médiateur exerçant les fonctions de coordinateur général.

101. Les indicateurs de résultats seront les suivants : facilitation du règlement des différends au niveau administratif, réduction du nombre de cas en litige, diminution des coûts pour l'Organisation et accroissement de la confiance entre l'administration et le personnel.

Relations entre l'administration et le personnel

102. Dans un contexte marqué par des changements d'une ampleur considérable, il est absolument nécessaire d'améliorer les relations entre l'administration et le personnel, notamment en facilitant les travaux du Comité de coordination entre l'administration et le personnel et du Comité consultatif mixte, ainsi que les relations officieuses entre les représentants du personnel et l'administration. Nombreux sont ceux qui se sentent menacés par le changement, c'est pourquoi il faut veiller à ce que les fonctionnaires, dans le monde entier, soient pleinement informés et prennent part à l'organisation du changement.

103. Selon la stratégie du Secrétaire général, il faut que le personnel soit tenu au courant de ce qui se passe, dans toute la mesure du possible, et cette approche doit être mise en application délibérément par tous les responsables, à tous les niveaux. L'amélioration de la communication et l'accroissement de la confiance entre l'administration et le personnel s'inscrivent dans le cadre de la transformation du style de gestion et vont aussi dans le sens du dialogue que prévoit le mécanisme de suivi du comportement professionnel.

104. Les indicateurs de résultats seront les suivants : amélioration de la communication, accroissement de la confiance entre l'administration et le personnel, instauration d'un climat moins conflictuel au Secrétariat et amélioration du moral des fonctionnaires.

Sécurité et sûreté

105. La question de la sécurité et la sûreté, s'agissant des fonctionnaires des Nations Unies en poste dans le monde entier, a suscité une grande préoccupation ces trois dernières années. Entre le 1er janvier 1992 et la date d'établissement du présent rapport, 47 fonctionnaires des Nations Unies ont perdu la vie dans l'accomplissement des tâches que leur avaient confiées les États Membres. De nombreux autres ont été attaqués, blessés, harcelés et intimidés. Dans le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale et au Conseil de sécurité à ce sujet (A/48/349-S/26358), le Secrétaire général a appelé l'attention sur un certain nombre de lacunes du système de sécurité existant. Des efforts concertés sont actuellement déployés dans l'ensemble du système des Nations Unies pour renforcer et améliorer le système de sécurité, l'accent étant mis sur la formation appropriée de tous les fonctionnaires en matière de sécurité et sur la mise en place d'un système de lutte contre le stress dans les situations de crise.

106. Les indicateurs de résultats seront les suivants : amélioration de la préparation des fonctionnaires en cas d'affectation dans des zones dangereuses et du soutien qui leur est apporté, meilleure préparation des organisations afin

/...

de prévoir les situations explosives et d'aider le personnel à faire face aux situations de crise.

D. Cessation de service

107. Afin d'éviter les préoccupations stériles et les tensions, il faut planifier et gérer le processus conduisant à la retraite. Tous les fonctionnaires devraient pouvoir achever leur service, qui représente souvent le travail de toute une vie, dans les meilleures conditions, en tirant satisfaction de leur travail et en voyant leur contribution reconnue. Ils devraient se trouver dans un environnement où les gestionnaires seraient mieux préparés de sorte que les fonctionnaires qui arrivent en fin de carrière puissent mener celle-ci à terme de façon productive.

Processus normal de départ à la retraite

108. Le processus de départ à la retraite doit être facilité en simplifiant les formalités de cessation de service, en maintenant la convivialité des services dispensés par le Bureau de la gestion des ressources humaines et en prévoyant une collaboration plus étroite avec l'Association des anciens fonctionnaires internationaux (AAFI).

109. Le Bureau du Conseiller du personnel, qui relève du Bureau de la gestion des ressources humaines, continuera à donner des conseils sur des questions telles que la planification du rapatriement, les responsabilités familiales à assumer et le paiement des sommes dues à la cessation de service. Une assistance sera fournie pour aider les fonctionnaires à faire face à leurs besoins financiers entre la date à laquelle ils sont rayés des états de paie et celle à laquelle ils commencent à recevoir les prestations de la Caisse des pensions et l'on continuera à étudier de quelle manière il serait possible de réduire cet intervalle, pour l'éliminer complètement à un stade ultérieur.

110. Les indicateurs de résultats seront les suivants : réduction du stress et de l'anxiété pendant la période précédant le départ à la retraite et facilitation des formalités, en particulier pour ce qui est des versements à la cessation de service.

Licenciements

111. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, l'Organisation doit continuer à être en mesure de licencier les fonctionnaires dont on a constaté que les services ont laissé à désirer pendant un certain temps. Les efforts que l'on exige de l'Organisation sont tels que celle-ci ne peut se permettre de garder à son service des fonctionnaires improductifs, dont le maintien en poste sape l'efficacité et la productivité de l'Organisation, ainsi que le moral et le rendement d'autres fonctionnaires consciencieux qui s'acquittent de leur tâche de façon satisfaisante.

112. Les indicateurs de résultats seront les suivants : un personnel d'encadrement mieux responsabilisé et, pour les fonctionnaires qui s'acquittent de leurs fonctions d'une façon satisfaisante, un meilleur moral.

/...

Accroissement du taux d'attrition et retraite anticipée

113. Le recours plus fréquent aux licenciements amiables est un outil de gestion essentiel pour la nouvelle stratégie. Le Secrétaire général considère qu'il sert les intérêts de l'Organisation dans certaines circonstances, par exemple lorsqu'il existe des contraintes budgétaires ou lorsqu'il faut modifier la gamme des compétences disponibles au Secrétariat. Les retraites anticipées au niveau des directeurs et aux classes supérieures de la catégorie des administrateurs et de celle des services généraux, ainsi que d'autres catégories de personnel, facilitent la transformation du style de gestion, permettent de diversifier l'éventail des compétences et contribuent au perfectionnement du personnel, tout en accroissant l'efficacité et la productivité face à l'évolution constante des responsabilités confiées à l'ensemble du Secrétariat.

114. Les indicateurs de résultats seront les suivants : accroissement du taux d'attrition aux classes supérieures, amélioration du moral des fonctionnaires et possibilités nouvelles d'améliorer le fonctionnement de l'Organisation, de promouvoir le développement personnel des fonctionnaires et de rentabiliser le changement.

Questionnaire de départ et perspectives de collaboration

115. Les observations soumises à l'Organisation par les fonctionnaires qui partent à la retraite (et ceux qui démissionnent, quelle que soit leur classe) est une source précieuse d'information pour la gestion des ressources humaines du Secrétariat. Ces observations sont utiles pour déceler les insuffisances aux niveaux des structures, de la gestion, des politiques et des opérations car les intéressés peuvent être considérés comme des interlocuteurs objectifs.

116. Avec ses retraités, l'Organisation dispose d'une réserve de personnel expérimenté et compétent qu'elle devrait exploiter lorsque le besoin s'en fait sentir. Il faut pour cela établir un fichier des anciens fonctionnaires qui souhaiteraient continuer à apporter leur contribution au travail de l'Organisation, à titre gracieux ou contre une indemnisation modeste comme le prévoient les dispositions du règlement du personnel. Il est proposé à ce sujet d'ajuster en fonction du coût de la vie le plafond établi par l'Assemblée générale, qui est actuellement de 12 000 dollars des États-Unis par an, pour le porter à un montant actualisé et approprié.

117. Les indicateurs de résultats seront les suivants : évaluation objective des insuffisances et des atouts de l'Organisation en tant qu'employeur, ainsi que de son style de gestion.

E. Autres moyens d'introduire le changement

118. Outre les différents éléments mentionnés dans le présent rapport, le succès de la stratégie proposée par le Secrétaire général pour la gestion des ressources humaines suppose, d'une part, que les modules 1 et 2 du Système intégré de gestion (SIG) seront pleinement opérationnels en 1995 et, d'autre part, que le Bureau de la gestion des ressources humaines aura été revitalisé et qu'il disposera de ressources humaines et financières adéquates.

/...

Système intégré de gestion

119. Le but du Système intégré de gestion (SIG) est de mettre à la disposition des services de gestion et d'administration des ressources humaines un outil permettant d'exploiter et d'enregistrer, partout dans le monde, les données disponibles concernant les ressources humaines et les décisions prises en matière d'administration et de gestion du personnel. Contrairement aux bases de données centralisées qui existent actuellement, où les données relatives aux fonctionnaires ne sont enregistrées qu'une fois terminées les formalités administratives les concernant, ce qui fait qu'elles sont souvent dépassées, le SIG permet d'actualiser les dossiers des fonctionnaires au moment même où leur situation administrative se trouve modifiée. De cette façon, le Bureau de la gestion des ressources humaines, au Siège et dans les bureaux extérieurs, ainsi que les directeurs de programme, disposeront à tout moment d'informations exactes et à jour. Lorsqu'il sera devenu pleinement opérationnel, le SIG sera des plus utiles pour les activités de planification, de suivi et d'établissement de rapports, et sera un excellent moyen de rendre les fonctionnaires, à tous les niveaux, davantage comptables de leurs actes.

120. Les indicateurs de résultats seront les suivants : mise en place des modules 1 et 2 du SIG, concernant l'administration du personnel et le système d'indemnités et prestations; en matière de planification des ressources humaines, mise en place des outils nécessaires pour l'aménagement des carrières, la planification du renouvellement des effectifs, etc.

Réorientation des activités du Bureau de la gestion des ressources humaines vers la prestation de services

121. Les stratégies exposées dans le présent rapport exigeront également de profondes modifications dans le fonctionnement du Bureau de la gestion des ressources humaines.

122. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devra s'orienter davantage vers la prestation de services, à l'intention de ses divers clients, dont le Secrétaire général, les cadres de gestion, l'ensemble du personnel et, indirectement, les États Membres. Il devra pouvoir répondre à leurs demandes à la fois plus rapidement et plus complètement quant au fond. Il devra expliquer l'application des règlements et procédures, les rendre plus simples à comprendre pour les fonctionnaires, et aider ceux-ci à mieux servir l'Organisation tout entière. Il devra prêter davantage attention à la communication, tant du point de vue de la gestion des ressources humaines – dans ses principes et dans leurs applications – qu'au niveau des relations avec les fonctionnaires eux-mêmes; il devra dans ce domaine améliorer encore la transparence des procédures, de façon qu'elles soient visibles et parfaitement compréhensibles; il devra délibérément associer à ses travaux les cadres de gestion et les représentants du personnel, en particulier lorsqu'il envisagera de modifier ses méthodes de gestion; enfin, il devra rechercher des moyens de décentraliser encore plus ses activités et de déléguer des pouvoirs accrus, de manière à pouvoir fournir à ses clients les autres services qu'ils sont en droit d'attendre d'un système moderne de gestion des ressources humaines, notamment des services de planification des carrières.

/...

123. Les indicateurs de résultats seront les suivants : meilleures convivialité, efficacité et efficience de la part du Bureau de la gestion des ressources humaines, lequel deviendra d'une manière générale un centre de services pour l'Organisation tout entière.

III. PRÉVISIONS RÉVISÉES AU CHAPITRE 25C

124. Dans toute la mesure du possible, les propositions exposées dans le présent rapport seront mises en oeuvre grâce au redéploiement de ressources déjà prévues au chapitre 25C (Bureau de la gestion des ressources humaines) du budget-programme de l'exercice biennal 1994-1995. Des ressources additionnelles seront néanmoins nécessaires en 1995 pour accélérer la mise en application des mesures proposées.

A. Dépenses supplémentaires calculées sur la base du coût intégral

Capacité de planification

125. Le sous-programme 1 (Planification et analyse des politiques) du chapitre 25C prévoit déjà des crédits pour un certain nombre de fonctions d'analyse statistique et d'analyse des politiques. Comme le Secrétaire général l'indiquait dans son sixième rapport sur l'état d'avancement du projet SIG (A/C.5/48/12/Add.1), les problèmes rencontrés dans la mise en oeuvre de ce projet ont été bien pires que prévu. Dans la pratique, les ressources disponibles ont donc été essentiellement consacrées à la mise en oeuvre et au suivi des aspects du SIG concernant l'administration du personnel. Pour que le Bureau de la gestion des ressources humaines dispose d'une véritable capacité de planification et pour améliorer la coordination de tous les aspects de la politique de gestion des ressources humaines, il est par conséquent urgent de renforcer les effectifs du Secrétariat dans ce domaine.

126. À cette fin, il est proposé de créer six postes [1 D-1, 2 P-5, 1 P-4 et 2 postes d'agent des services généraux (autres classes)], moyennant un coût estimatif de 315 300 dollars.

127. Un poste de spécialiste de la planification et des politiques en matière de gestion des ressources humaines (D-1) est nécessaire pour diriger et superviser la fonction planification et politiques, en particulier du point de vue du suivi des résultats et de l'aménagement des carrières. Un spécialiste de la planification des carrières (P-5), un spécialiste de la notation (P-5) et un spécialiste de la planification (P-4) sont également nécessaires, de même que deux agents des services généraux (autres classes), comme personnel d'appui. Les tâches des membres de cette équipe seront variées : mise au point de mécanismes permettant d'évaluer les besoins, planification du renouvellement des effectifs, projections statistiques, recensement des qualifications et établissement de plans de carrière, notamment préparation d'un manuel relatif à l'organisation des carrières pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs. Le spécialiste de la planification des carrières élaborera des plans pour les activités d'orientation professionnelle et coordonnera ces activités à l'échelle du Secrétariat. L'équipe sera également chargée de l'application du nouveau système de notation des fonctionnaires une fois terminée la période de formation initiale, au milieu de 1995.

/...

Mise en place du système de notation des fonctionnaires

128. Comme il a été indiqué plus haut, le Secrétaire général attache une grande importance à la mise en place rapide et efficace du nouveau système de notation des fonctionnaires. Au stade de l'introduction du système, il est proposé de s'assurer les services de 18 spécialistes de la notation, au Siège et dans les bureaux extérieurs, pendant quatre semaines au total. Ces spécialistes s'emploieraient à former les cadres de gestion, les superviseurs et l'ensemble du personnel et prépareraient plus spécialement un certain nombre de responsables qui exerceraient des fonctions de coordination et veilleraient à l'application régulière et sans heurts du nouveau système. Du matériel didactique serait également mis au point, tant pour la phase de formation à l'emploi du nouveau système qu'en prévision de son utilisation ultérieure, notamment du matériel vidéo et des disquettes informatiques, qui permettraient aux fonctionnaires du Siège et des bureaux extérieurs de s'initier par eux-mêmes au nouveau système.

129. Les dépenses additionnelles correspondantes sont estimées à 801 600 dollars, se répartissant comme suit : 468 800 dollars au titre des honoraires et frais de voyage de consultants, pour les spécialistes de la notation qui, au stade de l'introduction du système, seraient chargés des activités de formation; 144 000 dollars au titre du personnel temporaire (autre que celui affecté aux réunions), pour un spécialiste de la notation, secondé par un agent des services généraux, qui serait chargé de guider et de gérer le processus et de concevoir des méthodes pour la formation des formateurs et pour l'initiation au nouveau système; 98 800 dollars au titre des frais de voyage, pour 13 formateurs qui, à la fin de la phase expérimentale, se rendraient dans les différents bureaux concernés pour y recueillir des informations sur les résultats de l'expérience, aux fins d'incorporation dans le système et dans les programmes de formation, d'évaluation permanente et de détection des problèmes et qui, à la fin de la phase de mise en place, participeraient à des rencontres de formateurs; et 90 000 dollars au titre de la mise au point et de la reproduction de matériel didactique, y compris du matériel vidéo.

B. Possibilités de financement

130. Comme le Secrétaire général l'indique dans son rapport sur la formation du personnel (A/49/406), un montant de 237 000 dollars inscrit au chapitre 25C du budget-programme de l'exercice biennal 1994-1995 a été affecté aux activités de formation liées à l'introduction du nouveau système de notation des fonctionnaires. Ce montant serait à déduire des ressources additionnelles demandées ci-dessus (1 116 900 dollars).

C. Fonds de réserve

131. On se souviendra que, conformément à la procédure établie par l'Assemblée générale dans sa résolution 41/213 du 19 décembre 1986, il est créé pour chaque exercice biennal un fonds de réserve destiné à couvrir les dépenses additionnelles qui résultent des décisions des organes délibérants pour lesquelles aucun crédit n'est inscrit au budget-programme. Si les dépenses additionnelles envisagées à ce titre dépassent les ressources du fonds de réserve, les activités auxquelles se rapportent ces dépenses ne peuvent être

/...

inscrites au budget que moyennant la réaffectation de crédits prévus pour des activités de moindre priorité ou le réaménagement d'activités approuvées. Si une réaffectation n'est pas possible, les activités nouvelles doivent être reportées à un exercice ultérieur.

132. Les dépenses additionnelles prévues, soit un montant net de 879 900 dollars, ne pourront pas être couvertes grâce à l'annulation, au report, à la réduction ou au réaménagement d'activités prévues au chapitre 25C (Bureau de la gestion des ressources humaines) du budget-programme de l'exercice biennal 1994-1995. S'il s'avérait impossible de les financer par prélèvement sur le fonds de réserve, il faudrait par conséquent remettre à un exercice biennal ultérieur l'application des propositions du Secrétaire général, conformément aux dispositions pertinentes de la résolution 42/211 de l'Assemblée générale, en date du 21 décembre 1987.

D. Récapitulation des ressources additionnelles nécessaires

133. Si l'Assemblée générale approuve les propositions du Secrétaire général, un crédit additionnel de 879 900 dollars devra être ouvert au chapitre 25C. En outre, un crédit additionnel de 83 000 dollars devra être inscrit au chapitre 28 (Contributions du personnel) et sera compensé par l'inscription d'un montant équivalent au chapitre premier des recettes.

Notes

¹ Voir Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-septième session, Cinquième Commission, 21e séance, et rectificatif.

² Ibid., quarante-huitième session, Supplément No 6 (A/48/6/Rev.1).

ANNEXE I

Calendrier d'exécution de certaines activités

	Janvier 1995	Janvier 1996	Janvier 1997	Décembre 1997
Mise en route des activités de planification	[]			
Évaluation des besoins en personnel/contrôle des qualifications	[]			
Planification du renouvellement des effectifs	[]			
Nouveau système de notation des fonctionnaires	[Formation/introduction dans tous les lieux d'affectation ▽ Système pleinement opérationnel]			
Mise en oeuvre du processus de décentralisation et de délégation des pouvoirs	[]			
Formation linguistique	[]			
Formation à la gestion	[]			
Examen/prévision des activités de formation	[]			
Cessation de service/licenciement amiable	[]			
Aménagement des carrières	[]			
Programme complémentaire de sensibilisation aux problèmes sexo-spécifiques	[]			
Notification des vacances de poste aux missions permanentes par messagerie électronique	[]			
Consultation de fichiers nationaux	[]			
Recours à des agences spécialisées dans la recherche de cadres	[]			
Applications SIG	[]			
Recours à des entreprises de louage de services	[]			
Communication Administration/personnel	[]			
Élargissement du programme de stages	[]			

Décembre 1997

Janvier 1997

Janvier 1996

Janvier 1995

Détachements de fonctionnaires nationaux

Présélection de candidats pour les examens nationaux

Recours à du personnel extérieur pour introduire des données sur les candidats aux examens

Entrevues avec jury

Publication d'annonces de vacances de poste dans certaines catégories professionnelles

Réexamen des procédures en vigueur concernant les missions sur le terrain

Recrutement sur les campus universitaires

Introduction du nouveau système d'administration de la justice

Questionnaires de départ

Projet pilote

Projet pilote

Projet pilote

Projet pilote

Projet pilote

Annexe II

Bureau de la gestion des ressources humaines

