



# Assemblée générale

Distr. générale  
19 septembre 2000  
Français  
Original: anglais

---

## Cinquante-cinquième session

Points 123 et 126 de l'ordre du jour

### Gestion des ressources humaines

#### Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

## Audit complémentaire des procédures de recrutement appliquées par le Bureau de la gestion des ressources humaines

### Note du Secrétaire général

1. En application des résolutions 48/218 B et 54/244 de l'Assemblée générale en date, respectivement, du 29 juillet 1994 et du 23 décembre 1999, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale et de porter à son attention le rapport ci-joint, qui lui a été communiqué par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne, et porte sur l'audit complémentaire des procédures de recrutement appliquées par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

2. Le Secrétaire général prend note des conclusions de ce rapport et souscrit aux recommandations qui y figurent. Il exprime ses remerciements au Bureau des services de contrôle interne pour avoir mené cet important travail d'audit et pour les nombreuses recommandations utiles qui en ressortent. Il se félicite également de la méthode axée sur la consultation que le Bureau a adoptée pour mener à bien ce travail. Le Secrétaire général note que les auteurs de l'audit prennent dûment acte des efforts faits et des réalisations obtenues par le Bureau de la gestion des ressources humaines, et par le Secrétariat dans son ensemble, pour réformer les procédures de recrutement au cours des trois dernières années, et qu'ils sont conscients du fait que les progrès ne peuvent qu'apparaître inégaux lorsqu'on observe la situation à un moment où de nombreuses initiatives nouvelles sont entreprises en même temps que l'ancienne infrastructure est toujours en place. Avec plus de recul c'est une situation de croissance et de développement progressif qui devrait apparaître. Le Secrétaire général exprime l'espoir que le Bureau des services de contrôle interne continuera de participer à la réforme et de contribuer à son succès.

## **Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'audit complémentaire des procédures de recrutement appliquées par le Bureau de la gestion des ressources humaines**

### *Résumé*

Depuis que le Bureau des services de contrôle interne a publié son rapport d'audit de gestion sur le sujet, il y a trois ans, la question du recrutement a fait couler beaucoup d'encre au sein de l'Organisation. Nombreux ont été les équipes spéciales, les bulletins, les réunions du Comité de coordination entre l'administration et le personnel et les initiatives de réforme consacrés à améliorer les procédures de recrutement. Partant des avis formulés par les experts membres des équipes spéciales dans leurs rapports, le Bureau de la gestion des ressources humaines a élaboré un projet de réforme qui s'insère dans le programme général de réforme entrepris par le Secrétaire général pour consolider l'effectif de l'Organisation. Ce projet a été soumis au Comité de coordination entre l'administration et le personnel en avril 2000.

Le rapport d'audit initial du Bureau des services de contrôle interne portait essentiellement sur les aspects administratifs du système de recrutement de l'Organisation, alors que le présent rapport est consacré à l'analyse des progrès réalisés dans l'amélioration de la gestion de ce système. À la rubrique des éléments positifs, il convient de signaler que le Bureau de la gestion des ressources humaines a avancé sur la voie de la réforme et du perfectionnement d'éléments concrets du système de recrutement. Ainsi, il a :

- a) Élaboré des plans d'action par département, faisant appel à de nouveaux indicateurs de ressources humaines qui fournissent aux cadres des données de base leur permettant de mieux centrer leurs efforts de recrutement;
- b) Réduit d'un tiers les délais de recrutement;
- c) Amélioré la gestion du programme de concours nationaux et mis à jour le fichier y afférent, ce qui a permis d'augmenter le nombre des candidats recrutés dans ce cadre;
- d) Supprimé les lettres préliminaires et l'examen des dossiers de personnes qui n'ont pas postulé à un poste vacant;
- e) Mis en place le système Rectrack de suivi du processus de recrutement;
- f) Introduit des valeurs essentielles et des compétences de base dans les annonces de vacance de poste et les entretiens avec les candidats.

Le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis au point de nombreuses initiatives de réforme des procédures de recrutement au cours des quelques dernières années mais il faut à présent, de l'avis du Bureau des services de contrôle interne, établir un plan stratégique axé sur l'intégration de toutes ces initiatives en un ensemble unique permettant à l'Organisation de s'adapter à l'évolution de ses besoins en matière de personnel et de transformer le processus long et complexe actuel en une activité plus dynamique et souple. La nécessité de ce type de planification est d'autant plus impérieuse que les départs à la retraite devraient être plus nombreux à l'échelle de toute l'Organisation dans les quelques années qui viennent.

Jusqu'ici, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis l'accent sur les procédures elles-mêmes, notamment sur les modifications à apporter aux règles administratives et sur la constitution de différentes bases de données. Sur le fond, il doit déterminer quels sont ses grands objectifs en matière de gestion des ressources humaines et de recrutement et quelles sont les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs conformément aux plans d'action départementaux. Toute initiative, réforme ou modification de procédure doit être analysée compte tenu de ce cadre général pour déterminer si elle va faciliter la réalisation du grand objectif correspondant.

Le présent rapport contient des propositions de mesures concrètes qui permettraient d'accélérer et d'améliorer la gestion du processus de recrutement, mais il faut d'abord régler la question plus vaste et plus fondamentale des stratégies et objectifs généraux du recrutement. Les autres recommandations principales sont les suivantes:

- a) Fournir aux directeurs de programme des orientations opérationnelles leur permettant de fixer des objectifs concernant la répartition géographique et la parité hommes-femmes en matière de ressources humaines;
- b) Intégrer différentes méthodes de recrutement et surveiller leurs résultats ;
- c) Perfectionner les critères de contrôle du comportement professionnel lors du recrutement;
- d) Procéder à des analyses détaillées des statistiques des ressources humaines qui serviraient de base à la planification stratégique;
- e) Améliorer les procédures de recrutement pour assurer l'efficacité et l'efficience des opérations, en particulier celles concernant la diffusion des annonces de vacance de poste et la gestion des fichiers;
- f) Déterminer l'efficacité du programme actuel de concours nationaux pour mieux l'adapter aux besoins des directeurs de programme.

Le présent rapport contient aussi un bilan préliminaire du récent projet du Bureau de la gestion des ressources humaines relatif au recrutement, à la promotion et à l'affectation du personnel, dont seules les bases théoriques étaient posées au moment où l'audit a été effectué. Ce projet de réforme, qui vise la responsabilisation et l'autonomisation de cadres et définit des procédures simplifiées de recrutement, constitue une tentative de mise en place du système de recrutement recommandé par le Bureau des services de contrôle interne. Cela étant, bon nombre de points de détail essentiels au bon fonctionnement du système de recrutement proposé n'avaient pas encore été définis lorsque le Bureau a procédé au présent audit. Le Bureau approuve néanmoins cette démarche et encourage le Bureau de la gestion des ressources humaines à s'employer activement à faire adopter ce projet.

## Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–7	5
II. Planification d'ensemble et élaboration de stratégies.....	8–34	6
A. Fixation d'objectifs et orientation opérationnelle des cadres .....	13–16	7
B. Intégration des approches individuelles .....	17–24	8
C. Planification des ressources humaines .....	25–26	9
D. Mécanismes d'évaluation et de suivi.....	27–30	9
E. Présentation de la proposition de réforme touchant les recrutements, les affectations et les promotions.....	31–34	10
III. Le recrutement.....	35–50	11
A. Délais de recrutement.....	35–37	11
B. Avis de vacance de poste .....	38–43	12
C. Autres méthodes de sélection de candidats.....	44–48	13
D. Procédure d'approbation préalable au recrutement .....	49–50	14
IV. Concours nationaux.....	51–54	14
V. Conclusions .....	55–56	14
VI. Recommandations.....	57	15

## I. Introduction

1. Dans le rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines qu'il a présenté à l'Assemblée générale (A/53/414), le Secrétaire général s'est dit déterminé à opérer un changement stratégique en matière de gestion des ressources humaines afin d'appliquer la réforme avec succès. Au cœur de cette réforme il y a la nécessité d'aligner les ressources humaines de l'Organisation sur sa mission, ses structures et sa culture. Depuis, le Bureau de la gestion des ressources humaines a proposé un certain nombre d'initiatives visant à améliorer le système de gestion des ressources.

2. En 1996, le Bureau des services de contrôle interne a effectué un audit de gestion portant sur les procédures de recrutement, ce qui a permis de définir un certain nombre de domaines sur lesquels les responsables doivent se pencher pour faire en sorte que le système de recrutement soit plus simple, plus efficace et plus efficient. Le fait, révélé par l'audit, que le délai moyen de recrutement était de 461 jours a retenu l'attention des États Membres et d'autres observateurs de l'Organisation, ainsi que des cadres et du reste du personnel de celle-ci. Jugeant la situation grave, le Bureau des services de contrôle interne a décidé de ré-examiner le processus de recrutement en 2000 et de soumettre ses conclusions à ce sujet à l'Assemblée générale. L'audit initial portait essentiellement sur l'administration des procédures de recrutement alors que l'audit actuel se veut aussi une analyse des progrès enregistrés dans l'intervalle pour ce qui est d'améliorer la gestion du système de recrutement de l'Organisation. Ce second audit, qui a été effectué par le Bureau des services de contrôle interne entre janvier et mars 2000, a notamment consisté à examiner les documents pertinents disponibles à ce moment-là.

3. Les objectifs de l'audit étaient les suivants :

a) Déterminer si les stratégies de recrutement sont conformes aux objectifs fixés, si elles sont coordonnées par le Service de la planification du Bureau de la gestion des ressources humaines et si elles font l'objet d'un suivi et d'une évaluation convenables;

b) Déterminer si les procédures actuelles permettent une gestion efficace et efficiente des activités de recrutement de l'Organisation.

4. En janvier 1998, le Secrétaire général a constitué une équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines, sous la présidence du Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, à laquelle il a confié un double mandat :

a) S'employer essentiellement à élaborer un plan de renouveau de l'Organisation, portant notamment sur l'aptitude à attirer, motiver, perfectionner et conserver un personnel compétent;

b) Simplifier l'ensemble actuel de règles applicables qui est devenu par trop complexe et pesant.

5. L'axe d'intervention principal de l'Équipe spéciale portait sur le second volet de son mandat, à savoir comment simplifier le traitement des candidatures. Un certain nombre de propositions formulées par l'Équipe spéciale portaient sur la nécessité d'améliorer le système de recrutement en le rendant plus équitable, souple, transparent et rapide. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, l'Équipe spéciale ne s'est pas suffisamment penchée sur le volet capital de son mandat, celui qui porte sur l'identification, la motivation et la conservation du personnel approprié.

6. Le projet ultérieur a été présenté aux cadres supérieurs de l'Organisation et au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, qui l'ont examiné en 1999. En mars 2000, le Bureau de la gestion des ressources humaines a publié un projet révisé de réforme du système de recrutement, d'affectation et de promotion qui devait être examiné par le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel à sa réunion tenue du 27 avril au 5 mai 2000. Ce projet, qui était destiné à être discuté et ne posait donc que les bases théoriques d'un nouveau système, énonce plusieurs modifications à apporter au système actuel. Le Bureau des services de contrôle interne a examiné ce projet mais, étant donné que les détails précis de fonctionnement du nouveau système étaient toujours en cours d'élaboration, il s'est contenté d'examiner le cadre théorique présenté par le Bureau de la gestion des ressources humaines au moment de l'audit.

7. Une première version du présent rapport a été communiquée au Bureau de la gestion des ressources humaines afin qu'il l'examine. Les observations dudit Bureau ont été prises en compte et sont reproduites en italiques.

## II. Planification d'ensemble et élaboration de stratégies

8. Dans la nouvelle vision de la gestion qu'il proposait en 1997, le Secrétaire général appelait à l'instauration « d'une structure simplifiée qui évite les doubles emplois et permette un impact plus grand, d'un personnel et d'administrateurs responsables et dotés des plus grandes capacités d'intervention, d'un secrétariat allégé et plus économique et d'une organisation qui favorise une gestion de la plus haute qualité et soit comptable des résultats fixés par les États Membres »<sup>1</sup>.

9. Depuis, le Bureau de la gestion des ressources humaines a pris de nombreuses initiatives qui ont permis de faire avancer la réforme et de raffiner certains aspects du recrutement :

a) Création de plans d'action et d'indicateurs départementaux, servant de référence au personnel d'encadrement et lui permettant ainsi de mieux centrer ses efforts de recrutement;

b) Réduction d'un tiers des délais de recrutement;

c) Amélioration du programme de concours nationaux et actualisation du fichier de candidats, pour accroître le nombre d'inscrits qui sont effectivement recrutés;

d) Élimination de l'obligation des lettres de préexamen et de l'examen des garants des candidats à des postes vacants;

e) Développement du système dit Rectrack pour suivre le recrutement;

f) Introduction de valeurs et de compétences de base dans le processus des annonces de vacance de postes et des entretiens avec les candidats.

10. Le Bureau a pris plusieurs initiatives ces dernières années pour réformer le processus de recrutement. Le Bureau des services de contrôle interne croit cependant qu'il doit maintenant se doter d'un plan stratégique intégrant toutes ces initiatives dans une structure unique, aligné sur les plans d'action départementaux. Cela permettrait à l'Organisation d'attirer et de conserver du personnel de qualité, comme le dit le Secrétaire général dans sa nouvelle vision de la gestion, surtout dans un environnement très concurrentiel. La planifi-

cation stratégique est le processus par lequel ceux qui dirigent une organisation envisagent l'avenir et traduisent cette perspective générale en buts et objectifs précis, incorporant les analyses de l'environnement actuel et futur et développant des plans d'action à court et à long terme pour atteindre ces objectifs.

11. Se plaçant du point de vue de la planification stratégique décrite ci-dessus pour formuler les critères d'audit, le Bureau des services de contrôle interne a cherché à déterminer si le Bureau de la gestion des ressources humaines :

a) S'était doté d'objectifs de recrutement tenant compte des résolutions de l'Assemblée générale et de la vision du Secrétaire général, et si ces objectifs avaient été clairement expliqués dans toute l'Organisation;

b) Avait conçu des stratégies à court terme et à long terme axées sur les objectifs approuvés et l'analyse des données;

c) Avait proposé des initiatives et des réformes de procédure étayant cette stratégie et améliorant sensiblement ses efforts de recrutement.

12. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a déterminé que la répartition géographique, la parité entre les sexes et la compétence étaient les éléments clefs du recrutement et il a pris des initiatives pour atteindre les objectifs de recrutement dans ces trois domaines. Par exemple, il a organisé des réunions de planification avec les chefs de département pour régler des questions de gestion des ressources humaines, en matière notamment de répartition géographique et de parité entre les sexes (voir par. 25). Dans l'ensemble cependant, le Bureau doit expliciter en termes clairs les objectifs de recrutement qu'il poursuit, qui doivent intégrer, sans s'y limiter, les considérations géographiques et sexospécifiques, et développer des stratégies et des plans d'action pour atteindre ces objectifs. La réalisation des objectifs devrait être convenablement suivie et mesurée. De l'avis des services de contrôle internes, les diverses initiatives prises par le Bureau de la gestion des ressources humaines en matière de recrutement, initiatives qui ne se sont pas développées dans la perspective d'objectifs précis ni dans l'optique d'une ou d'une stratégie établie, ont été mises en oeuvre sans que l'on soit en mesure d'évaluer l'incidence qu'elles ont sur l'ensemble du processus de recrutement.

<sup>1</sup> A/51/950, par. 224.

## A. Fixation d'objectifs et orientation opérationnelle des cadres

13. Le Bureau de la gestion des ressources humaines fait connaître l'état d'avancement de la réforme dans une publication intitulée *Human Resources Management Highlights*. Le numéro 11, livraison de mars 2000 de cette publication, fait explicitement de la représentation géographique et de la parité entre les sexes des objectifs organisationnels en matière de ressources humaines, objectifs fixés par l'Assemblée générale. S'ils sont à l'évidence d'importance décisive dans tout recrutement auquel peut procéder l'Organisation, ces objectifs ne sont pas en eux-mêmes des critères qui permettent de mettre au point une stratégie de recrutement, surtout lorsque les difficultés auxquelles l'Organisation doit faire face (taux de vacances de poste élevé, personnel vieillissant, responsabilités plus lourdes) exigent une attitude volontariste. Une stratégie bien conçue doit définir ce que sont les paramètres souhaitables et les profils des membres du personnel. On a fait des progrès sur la voie de la répartition géographique et de l'équilibre entre les sexes. La fixation des objectifs opérationnels doit être complétée par l'orientation opérationnelle de la mise en œuvre. Le dispositif de contrôle et de suivi est actuellement mis en place. Le premier cycle des plans départementaux de la période 1999-2000 vient de s'achever et il ne s'est pas écoulé assez de temps pour que l'on puisse évaluer les progrès.

### Parité entre les sexes

14. En 1990, l'Assemblée générale a fixé l'objectif consistant à assurer la parité absolue entre les sexes avant l'an 2000 dans toutes les catégories de personnel du système des Nations Unies. Il apparaît cependant que l'Organisation n'atteindra pas cet objectif. Le Bureau des services de contrôle interne a conclu que l'une des causes de cet échec est le manque de stratégie pour régler les questions pratiques qui se posaient sur le terrain. Depuis 1990, un certain nombre d'initiatives ont été prises, notamment la création du Bureau du Coordonnateur pour les questions relatives aux femmes, principalement chargé de suivre les décisions des organes de nomination et de promotion et de trouver des candidates qu'il serait possible de recruter à l'avenir. Un jalon important sur cette voie a été marqué par l'instruction administrative sur les « Mesures spéciales visant à assurer l'égalité des sexes » (ST/AI/1999/9) qui visait à accorder la préférence aux femmes dans le

recrutement et les promotions. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a également intégré les considérations de sexoparité dans les plans d'action départementaux, de façon à pouvoir suivre et mesurer les progrès réalisés dans ce domaine. Pour le Bureau des services de contrôle interne, ces initiatives sont une première façon d'attirer l'attention des cadres sur l'importance de la question de la parité. À ce stade cependant, il convient de donner aux responsables de programmes des objectifs précis et mesurables et des orientations opérationnelles pour qu'ils sachent comment équilibrer leurs besoins opérationnels et les considérations de sexoparité et, ainsi, permettre à l'Organisation de parvenir à l'équilibre entre les sexes.

### Répartition géographique

15. Les données statistiques montrent que l'équilibre de la représentation géographique a fait des progrès à l'Organisation, à considérer notamment le recul des pays non représentés ou sous-représentés qu'atteste le tableau ci-dessous :

Tableau 1  
Pays non représentés et sous-représentés

30 juin 1997	30 juin 1998	31 décembre 1998	30 juin 1999	31 décembre 1999	30 juin 2000
45	35	37	37	27	28

D'autre part, le nombre de pays surreprésentés n'a fait que varier de 13 à 14 pendant la même période.

16. Pour des raisons d'équilibre géographique, les concours nationaux de recrutement n'ont été organisés que dans les pays qui sont actuellement sous-représentés ou ne sont pas représentés, ou qui pourraient le devenir (en raison des retraites auxquelles il faut s'attendre). À partir de 1999, le Secrétaire général adjoint à la gestion des ressources humaines a organisé des sessions de réflexion avec les ambassadeurs de tous les États Membres non représentés ou sous-représentés, en vue d'attirer les candidates qualifiées originaires de ces pays. De plus, le Bureau de la gestion des ressources humaines a intégré le critère de la représentation géographique équilibrée dans les plans d'action départementaux, ce qui lui permet de suivre et de mesurer les progrès réalisés dans ce domaine. Ces initiatives ont permis d'améliorer la répartition géographique, en termes notamment de pays non représentés et sous-

représentés. Le Bureau des services de contrôle interne félicite le Bureau de la gestion des ressources humaines pour son incessant effort d'amélioration de la répartition géographique. Pour l'essentiel cependant, cet effort se limite à encourager les responsables de programmes à recruter des candidats des pays sous-représentés et non représentés. Pour le Bureau des services de contrôle interne, il lui faut maintenant se doter d'objectifs précis et d'orientations opérationnelles claires.

## B. Intégration des approches individuelles

17. Depuis que le Secrétaire général a exposé sa nouvelle vision de la gestion, le Bureau de la gestion des ressources humaines a lancé divers projets pour répondre aux appels à la réforme. Cependant, un mémorandum de mai 2000 émanant du Secrétaire général adjoint à la gestion intitulé « *Managing people, not posts* » définit le recrutement comme un processus complexe. Il note également que « la planification est absente et la prise de décisions floue, ce qui conduit à la désresponsabilisation. Par conséquent, le personnel ne fait pas totalement confiance au système, et les cadres trouvent que c'est de la paperasse en plus ». De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, il serait opportun de regrouper tous ces projets dans une même structure, afin de mesurer l'incidence qu'ils ont sur le processus de recrutement. Les initiatives examinées ci-dessous montrent bien qu'il faut adopter une approche plus intégrée.

### Recensement des compétences

18. Cette initiative, lancée en septembre 1998, vise à rassembler des renseignements sur les compétences, l'expérience et les ambitions de carrière des membres du personnel, pour en constituer une base de données électroniques générale. Au 30 juin 1999, 5 230 fonctionnaires avaient répondu au questionnaire. L'information recueillie devait être utile à la planification des ressources humaines, à la gestion des recrutements et des promotions, au perfectionnement du personnel et à l'aménagement des carrières. Mais le projet n'a pas dépassé le stade du rassemblement des données, ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines impute à deux facteurs : un faible taux de réponse et une incompatibilité de logiciel.

19. Le Bureau de la gestion des ressources humaines envisage de lancer une nouvelle opération de recense-

ment des compétences sur le réseau télématique. L'inventaire constitué contiendra plus de données accessibles aux fonctionnaires et facilement actualisables. Mais pour que l'opération réussisse, le Bureau doit régler définitivement la question de savoir comment les données recueillies serviront à la planification des ressources humaines, aux recrutements et aux promotions. Le document récemment publié sous le titre « Proposition de réforme des recrutements, des nominations et des promotions » (voir par. 28 à 31 ci-dessous) ne dit pas exactement comment le recensement des compétences sera intégré au processus.

### Gestion de la base de données

20. On peut lire ce qui suit au paragraphe 17 du rapport du Secrétaire général sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/53/414) : « On a entrepris de faire de la planification des ressources humaines l'un des éléments d'un système de gestion intégré qui permette aux directeurs de programme de prendre en connaissance de cause les décisions concernant les ressources humaines nécessaires, et ce, dans l'ensemble du Secrétariat ». Or, au moment de la vérification, ni le Bureau de la gestion des ressources humaines ni les directeurs de programme n'avaient à leur disposition cette base de données intégrées.

21. Le premier module du Système intégré de gestion (SIG) a été mis en place en 1995 pour administrer les opérations administratives relatives au personnel, mais, d'après le Bureau de la gestion des ressources humaines, les données du SIG ne sont toujours pas fiables et il faut souvent procéder à un ajustement manuel. Bien que le Bureau utilise les données globales du SIG sur les ressources humaines, il n'en contrôle pas l'entrée, les bureaux exécutifs étant chargés de cette tâche. Le BCSI a noté que ce problème se posait depuis des années et qu'aucun effort systématique n'avait été fait pour le résoudre. Par ailleurs, le système n'est pas intégré sur le plan géographique. Comme le SIG n'a pas été renforcé, le Bureau de la gestion des ressources humaines doit intégrer manuellement, chaque mois, huit bases de données régionales pour produire les statistiques globales de l'Organisation.

22. En 1999, le SIG a été doté d'une nouvelle fonction. Le module « Rectrack » a été lancé au Siège le 1er juillet 1999 pour répertorier les procédures et comptabiliser le temps qu'il faut pour pourvoir un poste au Secrétariat. On en attendait trois services, essentiellement : a) une vue complète de tout le processus de re-

crutement; b) un accès en ligne; c) un moyen de contrôle. Or, à ce jour, aucun rapport n'a été mis à la disposition des directeurs à des fins de contrôle. En outre, la vérification a montré que les fichiers de la base de données étaient incomplets et inexacts. Sans une bonne gestion et une surveillance attentive des données, le module Rectrack ne peut pas donner les résultats escomptés.

23. Afin de compléter le SIG, plusieurs sections du Bureau de la gestion des ressources humaines créent à leur propre usage des bases de données internes. Toutefois, elles ne sont intégrées ni entre elles ni avec le SIG; les données sont recueillies sur une base ponctuelle et, comme souvent elles ne sont pas harmonisées, on se heurte à des problèmes d'exactitude et de fiabilité.

### Enquêtes à la cessation de service

24. En 1999, le Bureau de la gestion des ressources humaines a institué la pratique des enquêtes à la cessation de service. Les fonctionnaires qui quittent l'Organisation sont priés de remplir un formulaire dont l'objet est de permettre au Bureau de déterminer pour quelles raisons précises ils partent. Or, au moment de la vérification, le Bureau n'a pu fournir à ce propos aucune donnée ou analyse. Il a expliqué qu'il procéderait à cette analyse et en communiquerait les résultats à l'Assemblée générale vers la fin de l'an 2000. Les bureaux exécutifs sont chargés de mener ces enquêtes et d'en transmettre les résultats au Bureau de la gestion des ressources humaines. Pour assurer l'objectivité et l'utilité des résultats de cette enquête, il faudrait que le Bureau administre et analyse directement et de manière plus systématique les données recueillies et qu'il incorpore le produit de ce travail dans le processus de planification.

### C. Planification des ressources humaines

25. Le Service de la planification et des systèmes de gestion informatisée des ressources humaines du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui a un effectif de 21 fonctionnaires, est chargé au premier chef d'assurer la planification de la gestion globale des ressources humaines. Or, le plus gros de ses ressources est consacré à des activités d'appui au SIG, telles que de nettoyage des données et la production de statistiques ou la tenue à jour des fichiers, et non à la planification. Cette dernière fonction, qui implique essentiel-

lement l'établissement de la documentation nécessaire pour les réunions départementales de planification des ressources humaines (par. 27) est confiée à deux personnes seulement, des administrateurs auxiliaires, engagés à titre temporaire.

26. Bien que l'insuffisance des moyens disponibles pour assurer la planification ait été relevée dans le précédent rapport d'audit du BSCI, le Bureau n'a pas exposé clairement ce qu'il attendait du service, eu égard à sa principale fonction : la planification et la coordination. Les faiblesses constatées en matière de quantification des objectifs et d'élaboration d'une stratégie concernant les ressources humaines ont été accentuées par le manque de moyens du Bureau pour ce qui est de la planification d'ensemble. On a adopté de ce fait diverses approches et stratégies que ne sous-tendaient pas la planification et la coordination qui s'imposaient.

### D. Mécanismes d'évaluation et de suivi

27. En 1999, le Bureau a mis au point des plans d'action et des indicateurs concernant les ressources humaines se rapportant à un certain nombre de points : répartition géographique, équilibre entre les sexes, postes vacants et promotions, et il a commencé à tenir des entretiens avec chaque chef de département pour discuter avec lui de questions ayant trait aux ressources humaines. Le BSCI estime que cette initiative a renforcé la planification départementale et les moyens de contrôle en permettant de dégager un profil complet des ressources humaines de chaque département, en fonction de ces indicateurs.

28. Le BSCI pense toutefois qu'il faut affiner la méthode d'utilisation de ces indicateurs. À l'heure actuelle, les indicateurs de chaque département sont comparés avec la moyenne relevée pour le Secrétariat ou avec des données historiques. Si cette comparaison fait ressortir la situation de chaque département par rapport à d'autres, elle ne contribue pas nécessairement à améliorer la gestion des ressources humaines. Ainsi, les statistiques peuvent révéler que l'indice des transferts et de la mobilité dans un département donné est plus élevé qu'il ne l'est en moyenne dans le Secrétariat tout entier; mais, considérées isolément, ces données brutes ne fournissent pas aux gestionnaires d'informations suffisantes pour établir si, à son niveau actuel, ce département se situe dans la fourchette souhaitée ou si la situation demande à être améliorée.

29. Le rapport annuel du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur la composition du Secrétariat offre le tableau plus détaillé de la situation de l'Organisation en matière de ressources humaines. Les statistiques présentées dans ce rapport servent de base aux États Membres pour évaluer les résultats obtenus et pour établir des priorités/des politiques sur le plan de la gestion des ressources humaines. Le Bureau de la gestion des ressources humaines lui-même se sert de cette information pour assurer la planification et le suivi en la matière. Le rapport présente une information de vaste portée et, en termes de qualité et de contenu, on constate une amélioration au fil des ans. De l'avis du BSCI, il serait encore plus utile si, comme on le verra ci-après, il contenait une analyse plus détaillée des statistiques clefs.

30. Le rapport n'analyse pas ce que révèlent les statistiques sur les ressources humaines. Par exemple, il indique que le taux de promotion est de 7,1; mais on ne sait pas très bien si ce chiffre représente un maximum, s'il traduit une amélioration ou s'il y va d'une donnée statistique fiable et sur laquelle peuvent reposer des décisions. Certaines statistiques pourraient d'ailleurs être présentées de manière à faciliter l'analyse. Ainsi, les activités de recrutement ont été classées par catégorie, selon qu'elles se rapportent à des nominations initiales ou à de nouvelles nominations. Il serait utile de pousser cette différenciation pour distinguer le recrutement interne du recrutement externe.

### **E. Présentation de la proposition de réforme touchant les recrutements, les affectations et les promotions**

31. La proposition de réforme révisée du Bureau de la gestion des ressources humaines touchant le système de recrutement, les affectations et les promotions, qui a été présentée en mars 2000, contient les principaux éléments suivants :

- a) Pleine délégation aux superviseurs du soin de sélectionner leur personnel;
- b) Présentation, sur support électronique, de définitions d'emploi types pour assurer le traitement des candidatures selon des normes et en temps voulu;
- c) Constitution d'un fichier de candidats qualifiés, en remplacement des avis de vacance de poste;

d) Élaboration préalable de critères d'évaluation;

e) Remplacement de l'examen du dossier des candidats auquel on procède actuellement par un examen des procédures, effectué par des organes mixtes personnel/administration;

f) Autorité conférée au Bureau de la gestion des ressources humaines de révoquer les pouvoirs délégués aux superviseurs, en cas de non-respect des procédures;

g) Réduction à 120 jours du délai de recrutement.

32. Le BSCI se félicite de l'introduction de ce programme de réforme qui s'attaque à bien des faiblesses relevées par lui dans le système actuel. Cette proposition représente à son avis un grand progrès dans le sens d'une rationalisation de la procédure de recrutement. Les autres départements et bureaux qui mettent au point des stratégies de réforme feraient bien de prendre modèle sur cette approche dynamique. Au moment où l'audit a eu lieu, cette initiative en était encore au stade de la proposition et le BSCI manquait d'éléments précis pour procéder à une analyse en bonne et due forme. Néanmoins, sur la base d'une évaluation préliminaire de l'information dont il disposait, il a formulé quelques observations, qui sont présentées ci-après.

33. D'après la proposition de réforme, les superviseurs pourront se procurer le fichier des candidats qualifiés avant de demander la publication d'un avis de vacance de poste. Si le fichier fait apparaître l'existence d'un candidat qualifié, on ne publiera pas d'avis de vacance. Comme cette façon de procéder est très différente de celle que l'on suit actuellement, le BSCI estime qu'il faut réfléchir attentivement au mécanisme à mettre au point pour créer et tenir à jour le fichier des candidats qualifiés.

34. Selon cette proposition, les critères d'évaluation des candidats seront définis par les superviseurs et devront être validés au préalable par un organe mixte composé de membres de l'administration et du personnel. Une fois le candidat choisi, l'organe en question se bornera à vérifier si les critères ont été respectés. L'élaboration des critères a donc une importance capitale pour assurer la cohérence des évaluations d'un département à l'autre et pour garantir le recrutement du meilleur candidat. On peut aussi se demander dans quelle mesure des éléments d'ordre institutionnel,

comme le principe de la répartition géographique et celui de l'équilibre hommes-femmes, seront pris en compte et quel poids on leur donnera. Par ailleurs, on ne voit pas très bien comment seront quantifiés ou évalués certains critères subjectifs liés aux compétences de base exigées par l'Organisation, comme l'attitude à son endroit ou la créativité. Le Bureau de la gestion des ressources humaines doit encore étudier ces questions et élaborer une politique claire et des directives opérationnelles concrètes pour en tenir compte.

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines est, lui aussi, d'avis que les compétences de base dont on estime que l'Organisation a besoin doivent être mesurables si l'on veut pouvoir évaluer dans quelle mesure elles sont prises en compte en ce qui concerne le recrutement, les affectations et les promotions. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a adopté une mesure positive dans ce sens : fournir des directives aux départements et aux bureaux sur la manière de faire mieux comprendre le principe des compétences et d'en favoriser l'application, notamment en en tenant compte dans les avis de vacance de poste et dans les évaluations du comportement professionnel. Il a aussi organisé des ateliers et dispensé une formation sur la conduite d'entretiens reposant sur l'application du principe des compétences.*

### III. Le recrutement

#### A. Délais de recrutement

35. Il ressort du rapport que le Bureau des services de contrôle interne a consacré au recrutement qu'en 1997 le processus de recrutement prenait en moyenne 461 jours. Afin de déterminer si ce délai s'était raccourci, le Bureau a examiné les données que lui a fournies le Bureau de la gestion des ressources humaines sur les activités de recrutement en 1999<sup>2</sup>. Les données servant au calcul provenaient pour la plupart du module Rectrack du SIG, mais, comme elles étaient fragmentaires et contradictoires, le Bureau des services de

<sup>2</sup> Afin de donner une représentation exacte du processus de recrutement, les calculs de 1999 ont été effectués en éliminant les étapes échappant au contrôle du Bureau, telles que le délai entre la décision de recrutement et la date d'entrée en fonctions de l'intéressé. Pour que les données soient comparables, les mêmes étapes ont été éliminées des calculs portant sur 1996, ce qui a ramené le délai moyen de 461 à 388 jours.

contrôle interne a examiné certains dossiers de recrutement individuels pour obtenir un complément d'information. Cette analyse a montré que le délai de recrutement moyen était passé de 388 jours à 275 jours (voir tableau), principalement en raison du fait que le délai entre la recommandation du Département et la décision des organes de nomination et de promotion avait été raccourci de 107 jours.

Tableau 2  
Délais de recrutement

Étapes du processus		Délai (nombre moyen de jours)	
De	À	1996	1999
A	Demande de publication d'un avis de vacance de poste par le Département	45	17
B	Publication de l'avis de vacance de poste	31	36 <sup>a</sup>
C	Date limite pour le dépôt des candidatures	19	21
D	Envoi de la liste des candidats retenus au Département	121	152
E	Recommandation du Département	151	44
F	Recommandation de l'organe des nominations et des promotions	21	5
<b>Ensemble du processus</b>		<b>388</b>	<b>275</b>

<sup>a</sup> Conformément aux directives de l'Assemblée générale, les avis de vacance de poste ouverts aux candidats externes doivent être affichés pendant 60 jours tandis que les avis de vacance de poste réservés aux candidats internes ne doivent l'être que pendant 21 jours.

36. Alors que la durée totale du processus de recrutement a diminué, la phase de prise de décisions par le Département s'est allongée par rapport à 1996. Après réception de la liste des candidats retenus par le Bureau de la gestion des ressources humaines, les Départements mettent en moyenne 152 jours pour faire leur recommandation contre 121 jours en 1997, ce qui représente une augmentation de 26 %. Il ressort de ces chiffres qu'actuellement, plus de la moitié du délai de recrutement est imputable au département demandeur. Après avoir examiné quelques dossiers, le Bureau des services de contrôle interne a identifié quelques-unes des causes potentielles de retard dans le recrutement,

dont l'absence de candidats qualifiés sur la liste de pré-sélection et la lourdeur des procédures internes d'évaluation.

37. La réforme proposée par le Bureau de la gestion des ressources humaines vise à remédier aux retards en déléguant tous les pouvoirs de recrutement aux directeurs de programme, qui devront dès lors rendre compte des décisions qu'ils prendront. Il s'agit de limiter à 30 jours le temps que les départements consacrent à la sélection, soit une réduction de 80 % de la durée moyenne actuelle (152 jours). Étant donné l'ampleur de la réduction souhaitée et le fait que le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a pas donné de consignes dans ce sens aux départements, on voit mal comment le Secrétariat pourra atteindre l'objectif fixé.

## B. Avis de vacance de poste

38. Actuellement, les avis de vacance de poste sont apposés sur des panneaux d'affichage dans les locaux de l'ONU; ils peuvent aussi être consultés sur les tableaux d'affichage électroniques ou sur le site Internet de l'Organisation; ils sont également envoyés par la poste à plus de 1 200 bureaux des Nations Unies dans le monde entier. Selon le Bureau de la gestion des ressources humaines, la publication des avis de vacance de poste sur les sites Internet s'est avérée efficace, puisque le nombre de candidatures a augmenté sensiblement. Il convient toutefois de noter que le Bureau n'a pas évalué l'efficacité relative des différentes méthodes de diffusion. On peut s'interroger sur l'efficacité de la méthode consistant à envoyer les avis dans 1 200 bureaux des Nations Unies dans le monde entier, tant sur le plan du coût que sur celui de la rapidité avec laquelle les candidats potentiels peuvent en prendre connaissance.

39. Actuellement, les avis figurent sur les panneaux d'affichage selon l'ordre chronologique de leur publication. Or, ce qui intéresse surtout les candidats potentiels, c'est de savoir s'il existe des postes vacants correspondant à leur domaine de compétence ou à leur expérience (à leur classe, pour les candidats internes). Afin de faciliter la recherche de candidats, il faudrait commencer par classer les avis de vacance de poste par catégorie professionnelle et par classe. À plus long terme, il serait souhaitable d'ajouter une fonction « recherche », qui améliorerait considérablement l'efficacité du dispositif.

40. En matière de recrutement, la première étape consiste à annoncer la vacance de poste. Il faut donc examiner de près les critères utilisés pour rédiger l'avis correspondant, car c'est le principal mécanisme dont l'Organisation dispose pour apparier candidats et postes. La qualité du recrutement dépend de l'exactitude avec laquelle les fonctions et les compétences requises pour remplir tel ou tel poste sont décrites. L'examen des dossiers de recrutement auquel le Bureau des services de contrôle interne a procédé dans le cadre de son calcul du délai moyen pour 1999 a fait apparaître que le Bureau de la gestion des ressources humaines devait encourager les départements à fixer des critères de sélection réalistes et veiller à ce que ses consignes soient appliquées.

41. Comme il est indiqué dans un rapport de l'équipe spéciale daté du 12 mars 1999 et intitulé « Améliorer le recrutement, les affectations et les promotions au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies<sup>3</sup> », il conviendrait, contrairement à la pratique actuelle, d'insister surtout sur les compétences particulières requises pour chaque poste. Souvent, les critères relatifs à l'expérience et aux diplômes universitaires sont par trop rigides. Si l'on veut que l'Organisation puisse tenir son engagement de se doter d'un cadre d'effectifs jeunes, qualifiés et mobiles, il faudra que le Bureau de la gestion des ressources humaines donne des orientations aux départements pour qu'ils réexaminent leurs critères de sélection et rédigent des avis de vacance de poste qui tiennent compte de façon réaliste des qualifications, des compétences et du niveau d'expérience qui sont vraiment nécessaires pour le poste à pourvoir.

42. On considère parfois que l'expérience peut tenir lieu de titre universitaire. Le Bureau des services de contrôle interne a constaté une amélioration à cet égard pour certains avis de vacance de poste publiés par la Commission économique pour l'Afrique (CEA). Les avis indiquaient en effet que l'on pourrait retenir « la candidature de personnes titulaires d'un diplôme du niveau de la licence, pour autant qu'il soit étayé par l'expérience voulue ». De même, certains avis qui ont été publiés récemment dans le domaine des technolo-

<sup>3</sup> Le rapport indique par exemple que « les critères de sélection laissent souvent à désirer. Les descriptions d'emploi mettent souvent en évidence des éléments secondaires (comme l'ancienneté à un poste ou dans une classe) au détriment d'éléments plus importants (comme les états de service, les qualifications et les compétences) ».

gies de l'information n'exigeaient pas de diplôme universitaire de niveau supérieur. Le Bureau des services de contrôle interne est en faveur de cette approche novatrice et créative et préconise qu'elle soit appliquée à d'autres avis de vacance de poste.

43. En précisant de façon trop stricte le nombre d'années d'expérience, on risque de décourager des candidats qui seraient par ailleurs tout à fait qualifiés pour le poste. De plus, en exigeant une expérience trop longue, on risque de pénaliser de nombreuses candidates ayant les compétences voulues (étant donné l'apparition relativement récente des femmes sur le marché du travail dans certains pays en développement), ainsi que bien d'autres jeunes candidats potentiels. À ce propos, le Bureau des services de contrôle interne a indiqué que le Bureau de la gestion des ressources humaines avait essayé de réduire le nombre d'années d'expérience minimum requis en publiant, en 1998, de nouvelles directives applicables aux avis de vacance de poste (VM-98). Selon le Bureau de la gestion des ressources humaines, les directeurs de programme auraient mal accueilli cette innovation, ce qui a incité le Bureau à en suspendre provisoirement l'application. Par ailleurs, on voit mal l'utilité de préciser le nombre maximum d'années d'expérience. Il arrive aussi que les avis de vacance de poste donnent une définition trop étroite du domaine d'expérience. Ainsi, le fait d'exiger, dans des avis de vacance de poste ouverts aux candidats externes, une expérience préalable des systèmes en vigueur à l'ONU, comme le Système intégré de gestion, ou des travaux de tel ou tel organe des Nations Unies, disqualifie de fait les candidats externes.

### **C. Autres méthodes de sélection de candidats**

44. Le nombre de candidatures externes reçues par le Bureau de la gestion des ressources humaines est passé de 20 800 environ en 1997 à quelque 45 000 en 1999. Depuis que tous les postes vacants ouverts à des candidats externes sont affichés sur le site Web de l'Organisation, le nombre de candidatures reçues par courrier électronique s'est multiplié, passant de 200 en 1997 à 27 000 en 1999. La Section du recrutement et des affectations du Bureau évalue les candidatures en fonction du profil du poste et transmet au département demandeur la liste des candidats qu'elle a présélectionnés. La Section tient également à jour un fichier de

candidats externes auxquels il pourrait être fait appel ultérieurement. Le BSCI estime que cette candidature pourrait être un outil de recrutement efficace et économique si elle était bien utilisée et gérée, ce qui n'est encore le cas, tant s'en faut.

45. Ainsi, la Section du recrutement et des affectations n'a pas défini clairement les modalités de gestion de la candidature. Elle n'a pas délimité la période de temps pendant laquelle le nom des candidats pouvait figurer dans le fichier et n'a pas arrêté de procédure pour mettre à jour les informations les concernant. Qui plus est, les noms des candidats qui ont été engagés ne sont pas éliminés. Or, faute d'être régulièrement actualisé, le fichier perdra de son utilité.

46. La structure et le contenu du fichier ne facilitent pas non plus la recherche de candidats répondant aux critères spécifiés. À l'heure actuelle, il est établi à l'aide d'un tableur rudimentaire conçu pour effectuer des calculs, alors que pour servir son objectif – donner les informations nécessaires pour appairer les candidats et les postes vacants – il devrait être constitué à l'aide d'un logiciel de base de données. Compte tenu du nombre important d'entrées à gérer (plus de 800), celui-ci devrait impérativement comporter une fonction de recherche utilisant une série normalisée de termes clefs. Or, à l'heure actuelle, on emploie indifféremment divers termes pour décrire les fonctions – spécialiste en économie ou économiste, environnement ou sciences de l'environnement ou études environnementales, etc. – ou des mots clefs aussi vagues et abstraits que les termes analyse, plaidoyer, expertise ou sciences.

47. En 1999, la Section du recrutement et des affectations a créé un nouveau fichier. Elle n'a pas été en mesure de communiquer d'informations précises sur les utilisations qu'elle en a faites pour sélectionner des candidats. Qui plus est, les directeurs de programme n'y ont pas accès alors que cet outil pourrait leur faciliter considérablement la recherche et la sélection de candidats.

48. Pour trouver les candidats qualifiés qu'il est difficile d'atteindre par les moyens classiques, la Section a lancé un programme de recherche, à la demande, de candidatures de cadres. Il a procédé à 19 opérations de cette nature en 1998 et à 13 en 1999. Le programme consiste à passer des annonces dans des magazines et journaux internationaux et à contacter des organismes professionnels. Il s'agit d'une innovation louable, mais la Section n'a pas essayé de déterminer le rapport

coûts-avantages de ce programme, ni de réunir des données sur le nombre de personnes qu'il a permis de recruter.

#### **D. Procédure d'approbation préalable au recrutement**

49. Dès que la candidature recommandée est approuvée, les unités compétentes (modules) du Bureau de la gestion des ressources humaines engagent la procédure d'approbation, qui consiste à vérifier les diplômes de l'intéressé et ses références, ainsi que son état de santé. Les échanges de correspondance sont effectués par courrier, ou par fax lorsqu'il faut accélérer le processus. Le BSCI a constaté que le Bureau de la gestion des ressources humaines n'utilise pas systématiquement d'autres formules, telles que le courrier électronique, même lorsque les candidats lui ont communiqué leur adresse Internet.

50. Lors de l'audit précédent, le BSCI avait recommandé de ne plus inclure dans les lettres adressées à l'employeur du candidat ou à d'anciens employeurs, de questions sur la personnalité de l'intéressé et de ne les interroger que sur des aspects factuels liés à son emploi. Il avait en effet observé que la répugnance des employeurs à répondre à ce type de questions retardait le processus de vérification. Le dernier audit a permis de constater que le Bureau de la gestion des ressources humaines continuait de poser des questions sur les traits de caractère des candidats dans les lettres de demande de références. Les responsables du Bureau ont indiqué que la personnalité d'un candidat était une donnée importante sur laquelle il convenait de s'informer avant de l'engager. Néanmoins, pour éviter des retards, il envisagerait de rendre facultatives les réponses à ces questions.

### **IV. Concours nationaux**

51. En 1999, la Section du recrutement et des affectations a sensiblement amélioré le processus de recrutement par concours nationaux. Elle a notamment actualisé son fichier et augmenté le nombre de candidats recrutés sur concours.

52. En dépit des initiatives prises par le Bureau de la gestion des ressources humaines pour améliorer cette filière de recrutement, et bien que des candidats soient disponibles, nombre de postes P-2 restent vacants car

certaines directeurs de programme hésitent encore beaucoup à engager les lauréats. Au 31 décembre 1999, 57 des 444 postes P-2/1 inscrits au budget ordinaire étaient vacants (13 %). Cette situation est peut-être imputable à la longueur du processus ou à un manque de concordance entre le profil des postes et celui des lauréats. Depuis 1999, on n'a engagé que 73 lauréats des concours nationaux.

53. Consciente du problème, la Section des examens et des tests a annoncé son intention d'examiner de manière approfondie l'efficacité de la formule des concours nationaux. Le BSCI appuie cette initiative et insiste à nouveau pour que l'on procède à une évaluation des besoins des directeurs de programme, afin de déterminer plus précisément leurs attentes à l'égard de cette procédure.

54. En règle générale, l'organisation de concours est réservée aux grands groupes professionnels, bien qu'il soit possible, sur demande, d'en organiser un dans un domaine très particulier. C'est ainsi qu'en 1999 des concours ont eu lieu pour recruter des spécialistes de la constitution de bases de données sur les ressources minérales, ou des transports de marchandises dangereuses. Sachant que les postes de la classe P-2 sont normalement occupés par des administrateurs débutants, le BSCI estime illogique d'organiser pour les pourvoir des concours de recrutement de spécialistes. Sa position, qui en principe est partagée par le Bureau de la gestion des ressources humaines, est que les catégories standard retenues pour les concours nationaux devraient permettre d'évaluer les connaissances et les compétences des candidats à tous les postes de la classe P-2. Les lauréats possédant les connaissances de base nécessaires pourront se spécialiser au cours de leur carrière à l'Organisation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a cependant fait observer que *ce point de vue n'est pas partagé par tous les directeurs de programme, certains d'entre eux attachant une grande importance à l'organisation de concours spécialisés.*

### **V. Conclusions**

55. Le BSCI estime que le succès de la réforme du Bureau de la gestion des ressources humaines et de ses procédures de recrutement dépendra dans une large mesure de la capacité du Bureau à mener à bien trois tâches essentielles :

a) Établissement d'objectifs précis et concrets conformes aux plans d'action des départements et d'un plan d'action stratégique;

b) Mise au point d'une démarche coordonnée et intégrée qui tienne compte de toutes les initiatives;

c) Élaboration d'indicateurs spécifiques permettant de mesurer les résultats.

56. Au vu du projet de rapport, le Bureau de la gestion des ressources humaines a présenté les observations suivantes : « *Les premiers efforts de planification entrepris par le Bureau de la gestion des ressources humaines en 1999 ont été délibérément limités aux départements pour des raisons pragmatiques et pour instaurer entre le Bureau et les départements la confiance et la coopération nécessaires au succès d'une démarche tout à fait nouvelle. Le Bureau a tout lieu de penser que l'Organisation est maintenant prête à passer à un niveau plus complexe de planification "stratégique". Cette seconde série d'initiatives consistera à élaborer, dans le respect des mandats définis par l'Assemblée générale et à partir des plans d'action des départements, un plan global de gestion des effectifs à l'échelon de l'Organisation qui permettra de prendre les mesures de recrutement appropriées et de définir les objectifs généraux de l'Organisation en matière de recrutement, tant à court terme qu'à long terme.* »

## VI. Recommandations

57. La mise en oeuvre des recommandations ci-après, de l'avis du BSCI, contribuera aux efforts déployés par l'Organisation pour se doter d'un système de recrutement souple, transparent et efficace.

### Recommandation 1

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait mettre au point un plan stratégique de gestion des ressources humaines pour donner effet aux idées du Secrétaire général en matière de réforme et aux mandats de l'Assemblée générale. Une telle approche stratégique devrait tenir compte du contexte actuel et de son évolution future et consister à :

a) Définir clairement des objectifs stratégiques quantifiables et réalistes;

b) Élaborer des stratégies et des plans d'action afin de faciliter la réalisation de ces objectifs;

c) Mettre en oeuvre en temps opportun un contrôle et une évaluation de la réalisation des objectifs (AM/2000/43/01).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines entend poursuivre ses efforts pour appliquer cette recommandation en coopération étroite avec les départements et bureaux.*

### Recommandation 2

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait travailler en collaboration étroite avec les départements pour définir des objectifs et des orientations opérationnelles assortis de calendriers en matière de répartition géographique et de parité des sexes, et soumettre les résultats obtenus par chaque département au Secrétaire général (AM/2000/43/02).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines réitère les observations qu'il a faites au sujet de la recommandation 1. En outre, pour ce qui est de la parité entre les sexes, le Bureau coopérera avec le Bureau de la Conseillère spéciale du Secrétaire général pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme.*

### Recommandation 3

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait élaborer un plan d'action détaillé concernant l'utilisation des données de l'inventaire des compétences, en particulier eu égard à la proposition de réforme en matière de recrutements, de promotions et d'affectations (AM/2000/43/03).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines appuie cette recommandation et établira les liens voulus avec le système de recrutements, de promotions et d'affectations proposé une fois que l'Assemblée générale aura approuvé celui-ci.*

### Recommandation 4

Le Bureau de la gestion des ressources humaines, en consultation avec l'équipe du SIG, devrait améliorer comme suit la gestion de l'information relative aux ressources humaines : a) intégration des diverses bases

de données géographiques; b) amélioration de la qualité des données du module de notification administrative en fournissant des informations en retour aux utilisateurs; c) contrôle de la saisie des données dans le système Rectrack; et d) établissement de rapports périodiques pour évaluer les résultats du processus de recrutement (AM/2000/43/04).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines, en tant que chef de file de la mise en oeuvre du SIG aux fins du suivi des recrutements et que principal utilisateur de ce système, se félicite de cette recommandation et continuera à travailler en collaboration étroite avec l'équipe du SIG et avec d'autres afin que toutes les parties concernées utilisent plus pleinement le système de suivi des recrutements. Des améliorations sont déjà programmées en ce qui concerne les mesures a) et b) recommandées ci-dessus.*

### **Recommandation 5**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait :

- a) Étudier la possibilité d'automatiser le processus d'exploitation des questionnaires de départ pour pouvoir plus facilement l'administrer directement;
- b) Analyser les résultats de ce processus et les incorporer dans la planification de la gestion des ressources humaines (AM/2000/43/05).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines a déjà commencé à appliquer cette recommandation en 1999 et entend l'appliquer pleinement.*

### **Recommandation 6**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait faire de la fonction de planification une priorité du département pour garantir la poursuite de l'élaboration de plans stratégiques et la coordination de ses initiatives (AM/2000/43/06).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines a, ces dernières années, accordé beaucoup d'importance à sa fonction de planification et il continuera de l'affiner. Des progrès ont été réalisés au moyen des ressources existantes, qui sont limitées. Comme le projet SIG est prêt d'être achevé, les ressources y afférentes pourront être affectées à la fonction de planification.*

### **Recommandation 7**

Afin de protéger l'intégrité du processus de recrutement et d'en garantir la transparence, Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait élaborer des plans détaillés pour mettre en oeuvre la réforme proposée en ce qui concerne les recrutements, promotions et affectations. Ces plans devraient notamment consister à définir :

- a) Des critères d'évaluation des candidats en termes de notation et de méthodes de pondération afin de tenir compte des facteurs subjectifs et institutionnels;
- b) Une stratégie détaillée pour qu'au niveau des départements le processus de sélection des candidats s'effectue dans le délai souhaité, à savoir 30 jours (AM/2000/43/07).

*Ayant fait une grande partie du travail préliminaire dans ce domaine, le Bureau de la gestion des ressources humaines se félicite de cette recommandation et, une fois que l'Assemblée générale aura approuvé la proposition, travaillera avec les départements pour formuler un système d'évaluation équilibré afin d'accélérer le processus sans compromettre la réalisation des objectifs ultimes du recrutement.*

### **Recommandation 8**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait effectuer des analyses approfondies des statistiques relatives à la gestion des ressources humaines, et mettre au point des repères appropriés pour chaque indicateur y relatif afin d'évaluer individuellement et collectivement, par rapport à une fourchette souhaitable, les résultats des départements en matière de gestion des ressources humaines (AM/2000/43/08).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines accepte cette recommandation et en tiendra compte lors de la formulation de son prochain budget et programme ainsi que des plans des départements en matière de ressources humaines.*

### **Recommandation 9**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait affiner sa stratégie d'appel à candidatures : a) en menant des analyses coûts-avantages d'autres mécanismes de recrutement, y compris le publipostage des avis de vacance de poste sur une grande échelle et le programme de recherche de cadres; et b) en axant ses ressources sur des méthodes plus rentables (AM/2000/43/09).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines accepte cette recommandation et examinera ses diverses méthodes de recherche de candidats en vue de conserver, d'affiner et d'utiliser celles qui seront jugées les plus efficaces.*

### **Recommandation 10**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait améliorer la fonctionnalité du site Web et du tableau d'affichage du courrier électronique en triant les avis de vacance de poste par catégories d'emplois et classes, et en ajoutant une fonction de recherche par mots clefs (AM/2000/43/10).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines accueille cette recommandation avec satisfaction; il a déjà amélioré la présentation électronique des avis de vacance de poste en conséquence, et il espère y ajouter une fonction de recherche dans un avenir proche. Des améliorations supplémentaires sont prévues d'ici la fin de l'année.*

### **Recommandation 11**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines, en collaboration étroite avec les administrateurs de programme, devrait jouer le premier rôle dans la réévaluation des diplômes universitaires et des années d'expérience requis pour les divers postes et introduire des normes souples et pertinentes en matière d'éducation et d'expérience professionnelle dans les avis de vacance de poste (AM/2000/43/11).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines se félicite de cette recommandation. Il est actuellement en train de tester, en coopération étroite avec la CEA, une nouvelle formule d'avis de vacance de poste dans le cadre d'une campagne spéciale de recrutement lancée en 2000 et qui vise à réduire de manière significa-*

*tive le taux de vacance à la CEA. L'expérience a jusqu'ici produit des résultats positifs, et les enseignements qui en sont tirés seront appliqués à tous les autres avis de vacance de poste.*

### **Recommandation 12**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait :

a) Formuler une politique pour la gestion et la diffusion de la liste des candidats extérieurs, y compris des procédures de mises à jour périodiques, l'évaluation de son utilisation et la mise au point de séries standard de mots clefs pour chaque catégorie fonctionnelle;

b) Étudier la possibilité d'installer un logiciel du commerce pour faciliter la fonction de recherche (AM/2000/43/12).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines accepte cette recommandation. Des améliorations ont déjà été apportées à la mise à jour de la liste. Les efforts se poursuivront à cet égard jusqu'à ce que la liste devienne un outil de recrutement pleinement utile.*

### **Recommandation 13**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait utiliser plus largement des outils modernes, comme le courrier électronique et la télécopie, pour accélérer le processus de recrutement (AM/2000/43/13).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines appuie cette recommandation. Lorsqu'il a modernisé le recrutement des candidats de la liste issue des concours nationaux de recrutement, le Bureau a pleinement intégré l'utilisation du courrier électronique et continuera d'utiliser de plus en plus Internet. Là où il n'y a pas d'accès à Internet, le Bureau continuera d'utiliser le courrier ordinaire ou la télécopie.*

### **Recommandation 14**

Afin d'éviter les retards dans la vérification des références auprès des employeurs ou anciens employeurs, le Bureau de la gestion des ressources hu-

maines devrait rendre facultatives les questions relatives aux références morales (AM/2000/43/14).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines approuve cette recommandation et rendra les questions relatives aux références morales facultatives.*

### **Recommandation 15**

Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait effectuer une étude exhaustive de l'efficacité du système des concours nationaux de recrutement et envisager d'autres solutions, notamment :

- a) Évaluer les besoins en matière de gestion et ajuster la portée et la qualité du concours à ces besoins;
- b) Réexaminer le coût de l'administration des concours par rapport aux avantages qu'ils procurent;
- c) Évaluer dans quelle mesure le programme réussit à attirer des candidats de pays non représentés ou sous-représentés;
- d) Abandonner les examens spécialisés pour pourvoir des postes précis (AM/2000/43/15).

*Le Bureau de la gestion des ressources humaines avait décidé de mener une telle étude avant l'audit et peut donc facilement faire sienne cette recommandation. Cette étude devrait être achevée d'ici la fin de 2000. Le Bureau commencera ensuite à donner effet à un de ses résultats.*

Le Secrétaire général adjoint  
aux services de contrôle interne  
(Signé) Dileep Nair