



Assemblée générale

Distr. générale
7 août 2006
Français
Original : anglais

Soixante et unième session

Point 121 de l'ordre du jour*

Gestion des ressources humaines

Réforme de la gestion des ressources humaines

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application des résolutions de l'Assemblée générale 59/266, du 23 décembre 2004, et 60/238, du 23 décembre 2005, relatives à la gestion des ressources humaines.

Depuis que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée son précédent rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/59/263), des progrès considérables ont été réalisés pour ce qui est de consolider et d'étoffer le programme de réforme de la gestion des ressources humaines, compte tenu des résolutions et décisions de l'Assemblée.

Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à prendre note des résultats obtenus à ce jour dans l'exécution du programme de réforme de la gestion des ressources humaines et des futures activités envisagées dans le présent rapport.

L'attention de l'Assemblée générale est également appelée sur le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255) qui fait suite aux résolutions 60/260 du 16 mai 2006 et 60/283 du 7 juillet 2006. Ce document contient une description détaillée des propositions 1, 2, 3, 4, 7 et 22 figurant dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » (A/60/692 et Corr.1).

* A/61/150.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–6	3
II. Historique et vue d'ensemble	7–13	3
III. Rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines	14–17	6
IV. Suites prévues	18–213	7
A. Planification des ressources humaines et contrôle de leur gestion	19–38	7
B. Rationalisation des règles et procédures	39–47	12
C. Recrutement, affectation et promotion	48–122	13
D. Mobilité	123–145	28
E. Compétences et formation continue	146–164	34
F. Suivi du comportement professionnel	165–175	39
G. Organisation des carrières	176–191	41
H. Conditions d'emploi	192–205	44
I. Arrangements contractuels	206–212	47
J. Administration de la justice	213	49
V. Conclusion	214–216	50
Annexe		
Statut de résident permanent		51

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application des résolutions de l'Assemblée générale 59/266, datée du 23 décembre 2004, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante et unième session les résultats de l'application de ladite résolution, et 60/238, datée du 23 décembre 2005.

2. Il contient un examen d'ensemble des mesures prises comme suite aux précédentes réformes présentées par le Secrétaire général dans les rapports intitulés « Rénovier l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950), « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1) et « Dans une liberté plus grande : développement, sécurité et respect des droits de l'homme pour tous » (A/59/2005), ainsi qu'une description de certains des problèmes rencontrés en cours de route.

3. Dans son rapport le plus récent à l'Assemblée générale, intitulé « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » (A/60/692 et Corr.1), le Secrétaire général a lancé l'idée d'une réforme générale de la gestion, assortie de propositions concrètes concernant la gestion des ressources humaines. Conformément à la résolution 60/260 du 8 mai 2006, ces propositions sont décrites de façon détaillée dans un rapport distinct à l'Assemblée, qui s'intitule « Investir dans le capital humain » (A/61/255).

4. Pour rendre plus aisée la poursuite de l'examen des progrès réalisés dans les initiatives en cours touchant la gestion des ressources humaines, la présentation du présent rapport suit celle des précédents rapports sur la question (A/59/263, A/57/293, A/55/253 et Corr.1 et A/53/414), en indiquant pour chacun les 10 grands volets de la réforme des objectifs, des réalisations et des activités futures. Les mesures prises pour donner suite aux autres demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 59/266 et 60/238 sont également décrites dans le présent rapport.

5. Le présent rapport doit être lu en parallèle avec le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255).

6. L'Assemblée générale est par ailleurs saisie des rapports du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/61/257), qui comprend des additifs concernant les consultants et vacataires; l'emploi d'anciens retraités; et l'utilisation du personnel fourni à titre gracieux pour 2004 et 2005.

II. Historique et vue d'ensemble

7. Le programme de réforme générale de la gestion des ressources humaines lancé par le Secrétaire général en 1997 a pour objet de rendre l'Organisation plus productive, plus souple et plus soucieuse des résultats, en y instaurant une culture de l'apprentissage continu et en visant les plus hautes normes de performance et de gestion. Il a également pour objet de doter l'Organisation des ressources humaines nécessaires et de renforcer sa capacité d'attirer, de former et de conserver à son service le personnel le plus qualifié.

8. La réforme des ressources humaines fait partie intégrante de la réforme de l'Organisation, qui a pour objet de promouvoir la transformation de la culture institutionnelle afin de maximiser l'efficacité de l'Organisation et permettre à cette

dernière de faire valoir et d'accomplir avec crédibilité la mission plus vaste qui lui incombe en tant qu'agent de changement et de progrès pour les nations et les peuples du monde (voir A/51/950).

9. Le Secrétaire général n'a cessé de souligner la contribution importante du personnel à la réalisation des mandats changeants, complexes et interdépendants de l'Organisation. Il a indiqué que de la qualité de son capital humain dépendait le succès de l'Organisation, qui ne pourrait s'acquitter des mandats de plus en plus complexes qui lui étaient confiés que si elle savait attirer et garder à son service des personnes de valeur (voir A/60/692 et Corr.1).

10. Le Secrétaire général a réaffirmé sa volonté de promouvoir l'excellence au sein du personnel, afin que les fonctionnaires puissent donner à l'Organisation le meilleur d'eux-mêmes, et que l'Organisation, à son tour, soit en mesure d'offrir à tous des carrières enrichissantes et gratifiantes. Les aspirations qu'expriment les objectifs de la Déclaration du Millénaire ne pourront se réaliser que si l'Organisation a un personnel de toute première qualité qui soit à la hauteur des défis de l'ère nouvelle dans laquelle le monde vient d'entrer (voir A/57/387 et Corr.1).

11. La réforme de la gestion des ressources humaines envisagée par le Secrétaire général suppose que l'on embrasse une nouvelle culture fondée sur l'autonomie, les responsabilités, les obligations et l'apprentissage continu, et que l'on opère un changement stratégique qui remette en cause les attitudes et les comportements concernant la gestion des ressources humaines afin d'appliquer les réformes avec succès (A/53/414).

12. Le programme de réforme a bénéficié des conseils offerts par les États Membres dans le cadre de l'Assemblée générale et de vastes consultations et activités de communication menées avec le personnel et l'Administration à tous les niveaux de l'Organisation. D'importants progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des changements envisagés dans le programme de réforme intégré, qui comporte 10 piliers : planification des ressources humaines; rationalisation des règles et des procédures; système de recrutement, d'affectation et de promotion; mobilité; compétences et apprentissage continu; suivi du comportement professionnel; organisation des carrières; conditions d'emploi; arrangements contractuels; et administration de la justice. Au cours des deux dernières années, les éléments constitutifs de ces piliers ont été consolidés, appliqués, améliorés et étoffés et les outils d'appui informatiques ont été renforcés. Une plus grande attention a été accordée à l'examen des besoins des bureaux et du personnel sur le terrain, en s'attachant à y répondre chaque fois que possible. Des mesures ont été prises en application des décisions énoncées dans le rapport du Secrétaire général sur un programme pour aller plus loin dans le changement qui intéressent le programme de la réforme de la gestion des ressources humaines, à savoir : la décision 25 a), relative aux conditions d'emploi offertes au personnel aux lieux d'affectation hors Siège; la décision 27, relative au renforcement des possibilités offertes aux agents des services généraux; la décision 33, sur le VIH/sida.

13. Les principales réalisations sont, à ce jour, les suivantes :

a) **Un système de planification des ressources humaines qui indique à l'Organisation quelle est la composition des effectifs du Secrétariat et des divers départements, ainsi que les tendances observées en la matière.** Actuellement dans leur quatrième cycle, les activités de planification des ressources

humaines entreprises depuis 1999 à l'échelle des départements ont systématisé les échanges entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et les chefs de département au sujet des principaux éléments de la gestion des ressources humaines, contribuant à faire comprendre aux intéressés que la gestion du capital humain constituait un aspect essentiel de leurs responsabilités. Des objectifs biennaux sont fixés au cours de ces échanges en ce qui concerne les aspects essentiels de la gestion des ressources humaines, à savoir la gestion des vacances de poste, la représentation géographique, la parité des sexes et le suivi du comportement professionnel. Les plans d'action départements concernant les ressources humaines ont été renforcés, notamment, pour couvrir deux nouveaux éléments. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires supervise les résultats obtenus par les chefs de département dans l'exécution de ces plans. Le troisième cycle de planification des ressources humaines est actuellement en cours. La gestion des ressources humaines fait partie, au même titre que la gestion des programmes et la gestion financière, des plans annuels de gestion des programmes que les chefs de département établissent avec le Secrétaire général, ce qui a pour effet d'amener les dirigeants à prendre toute la mesure de l'autorité qui leur est déléguée et de les rendre davantage comptables et responsables à cet égard. La supervision de cette délégation de pouvoirs concernant la gestion des ressources humaines a été renforcée par un dispositif de contrôle sur site des départements, bureaux et missions sur le terrain;

b) **Rationalisation des politiques et règlements et *Manuel de gestion des ressources humaines sous forme électronique*.** Toutes les instructions administratives ont été réexaminées, celles qui faisaient double emploi ont été éliminées, et le reste de la documentation a été rationalisé. Grâce au Manuel électronique, lancé en 2001 et disponible en anglais et en français, il est plus facile pour le personnel et les cadres de consulter les règles et procédures administratives et de les comprendre. Les directives et outils qui y figurent favorisent l'application cohérente et uniforme de ces règles et procédures. Le site du Manuel est l'un des plus fréquentés de l'intranet;

c) **Système de sélection du personnel.** Un nouveau système de sélection du personnel – intégrant le recrutement, les affectations, la mobilité organisée et les promotions – est entré en vigueur en 2002. Il se caractérise par le fait que la responsabilité de sélectionner le personnel est déléguée aux chefs de département, qui sont chargés de l'exécution du programme. Grâce à l'appui électronique fourni par le système de recrutement en ligne Galaxy, il a permis d'accélérer le processus de sélection, qui a gagné en efficacité et en transparence. Au cours de la période à l'examen, une formation a été dispensée aux fonctionnaires, aux directeurs de programme et aux organes centraux de contrôle, pour qu'ils se familiarisent davantage avec l'ensemble du système et plusieurs éléments nouveaux de Galaxy. Des candidatures (au nombre de 350 000 par an) ont été reçues de nationaux de 191 États Membres. Conformément à la résolution 59/266 de l'Assemblée générale, une étude globale du système de sélection a été réalisée. L'Assemblée est actuellement saisie de propositions pour améliorer le système, tenant compte de ses mandats, des besoins opérationnels, de l'expérience acquise et des commentaires reçus;

d) **Politique incitant à la mobilité.** Cette politique a été instituée en tant que partie intégrante du système de sélection du personnel, en vue de constituer un corps de fonctionnaires internationaux polyvalents, plus souples et plus expérimentés. Depuis 2002, la durée d'occupation de tous les postes est limitée. La mobilité ayant été liée à l'organisation des carrières, des programmes d'appui ont été mis en place. Une stratégie de mise en œuvre échelonnée est exécutée pour

préparer le personnel en vue du premier exercice de mobilité organisée, qui débutera en mai 2007;

e) **Compétences et valeurs fondamentales.** Un modèle de compétences institutionnelles, comprenant des valeurs fondamentales, des compétences de base et des compétences en matière de gestion, a été mis au point de manière participative et adopté en 1999. Il vise à promouvoir l'instauration de valeurs et de normes communes dans l'ensemble du Secrétariat. Les valeurs fondamentales et les compétences de base ont été progressivement intégrées à tous les aspects de la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement et la sélection, le perfectionnement des fonctionnaires et le suivi du comportement professionnel;

f) **Apprentissage continue.** La politique de formation de l'Organisation repose sur le principe que le renforcement et l'entretien des compétences professionnelles du personnel et de ses aptitudes à la gestion sont des considérations prioritaires et que l'apprentissage constitue un investissement crucial pour l'avenir de l'Organisation. Elle comprend deux grands volets : l'exécution dans l'ensemble du Secrétariat de programmes coordonnés au niveau central qui visent à transformer la culture institutionnelle, à promouvoir l'adhésion à des valeurs fondamentales et à accumuler des compétences de base et des compétences en matière d'encadrement; et l'allocation de fonds aux départements et bureaux pour la mise à niveau des compétences spécialisées et techniques du personnel et la mise en place d'outils informatiques spécialisés;

g) **Amélioration du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.** Un système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS) reposant sur les pratiques de référence et les principes approuvés par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a été adopté en 1996. Il établit des liens entre les plans de travail individuels et ceux des divers services et départements et favorise les commentaires en retour et les échanges entre les fonctionnaires et l'encadrement. Un PAS électronique (e-PAS) a été mis en place en 2002; une nouvelle version sera mise en ligne à la fin de 2007.

III. Rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines

14. Au cours de la réforme, le Bureau de la gestion des ressources humaines a vu son rôle s'élargir. Il demeure l'autorité centrale pour les questions relatives au personnel mais, alors qu'il assumait surtout des fonctions plus classiques d'administration du personnel et de gardien des règles et règlements, il joue désormais à un rôle plus dynamique et stratégique, notamment en tant qu'agent du changement, en présentant et en mettant en commun des nouvelles idées et des bonnes pratiques pour la gestion des ressources humaines.

15. Le Bureau de la gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique en aidant l'Organisation à se doter des capacités humaines voulues pour relever de nouveaux défis et appuyer la création de nouveaux dispositifs. Par exemple, il a contribué de façon essentielle à mettre sur pied, notamment, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau de la déontologie, la Direction du Comité contre le terrorisme, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Au cours de la même période, il a participé au lancement de programmes de renforcement de l'intégrité et la déontologie du personnel et des cadres dans l'ensemble du Secrétariat, ainsi qu'à l'élaboration des politiques

relatives aux déclarations de situation financière et à la protection contre toute mesure de rétorsion en cas de signalement d'irrégularités.

16. En tant qu'expert technique, le Bureau conçoit et gère le dispositif de gestion des ressources humaines en élaborant des politiques et des systèmes, prodigue des conseils, contrôle les résultats et fournit des services administratifs. Il joue également un rôle opérationnel important, en coopération avec le Département de la sûreté et de la sécurité et d'autres départements, dans le domaine de la sécurité du personnel et de la sûreté, notamment en élaborant des politiques, en améliorant la préparation aux situations d'urgence et en faisant face aux situations de crise. Le Bureau met en place les moyens d'aider les gestionnaires à gérer et les fonctionnaires à fonctionner au mieux de leurs capacités. Il se fait aussi le défenseur du personnel dans les questions relatives aux conditions d'emploi et à la sécurité, notamment dans des domaines comme ceux touchant les moyens de concilier travail et vie privée, le perfectionnement du personnel et les possibilités d'avancement.

17. Le Bureau travaille en collaboration étroite avec les spécialistes des ressources humaines et les directeurs de programme dans l'ensemble de l'Organisation, et en concertation avec le personnel et ses représentants dans tous les lieux d'affectation. Il tient régulièrement des consultations avec les autres organisations qui appliquent le régime commun des Nations Unies et représente l'ONU à la CFPI.

IV. Suites prévues

18. Comme dans tout processus de changement à grande échelle, mené en particulier dans une organisation mondiale complexe, la réforme de la gestion des ressources humaines doit être considérée comme perfectible. Les principaux résultats obtenus à ce stade ont créé les conditions requises pour que l'Organisation règle les problèmes importants qui subsistent et ceux qui ont fait leur apparition. Elle doit notamment continuer à veiller, en les adaptant, à ce que les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines soient conformes aux besoins opérationnels et des normes internationales de bonne pratique, et disposer des ressources et instruments nécessaires pour appliquer et gérer le changement. Des mesures précises sont présentées de manière détaillée dans les sections qui suivent. On trouvera dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255) des propositions complètes pour l'avenir de la réforme de la gestion des ressources humaines.

A. Planification des ressources humaines et contrôle de leur gestion

1. Objectifs

19. Mettre en place un système intégré de planification à moyen et à long terme des ressources humaines qui précise les objectifs globaux et autres au niveau de chaque département et bureau.

2. Réalisations à ce jour

20. Le Bureau de la gestion des ressources humaines suit de près les caractéristiques démographiques essentielles de la composition du Secrétariat et en rend compte à l'Assemblée générale tous les ans. Depuis 1999, il applique un

système de planification des ressources humaines à l'échelon départemental en vue d'améliorer les activités de planification et les résultats obtenus par rapport aux mandats assignés par les organes délibérants pour la gestion des ressources humaines.

21. Le système de gestion des ressources humaine à l'échelon départemental repose sur des plans d'action biennaux, qui correspondent aux engagements convenus entre les chefs des départements/bureaux intéressés et le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines. Formant un élément important du dispositif de responsabilité institutionnelle, ces plans d'action sont également pris en compte dans les plans de gestion des programmes établis par les chefs de département et le Secrétaire général.

22. Les plans d'action pour la gestion des ressources humaines comprennent des objectifs de gestion arrêtés sur la base des activités prescrites par l'Assemblée générale. Ils constituent le cadre devant guider les directeurs de programme dans la gestion de leurs ressources humaines au cours de l'exercice biennal. Le Bureau de la gestion des ressources humaines suit les résultats obtenus par les départements, auxquels il fournit les données d'information, les conseils et l'assistance nécessaires.

23. Dans sa résolution 59/266, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer d'améliorer l'efficacité des programmes d'action en matière de ressources humaines afin de réaliser les objectifs de l'Organisation dans ce domaine. Pour ce faire, une formule étoffée des plans d'action a été adoptée, en coopération avec les départements et bureaux, pour le quatrième cycle de planification (2005-2006). Les plans d'action s'organisent désormais autour de 10 domaines essentiels : gestion des vacances de poste; représentation géographique; parité des sexes; mobilité; revitalisation de l'Organisation; évaluation et notation du personnel; perfectionnement du personnel; relations entre les fonctionnaires et l'administration et bien-être du personnel; consultants et vacataires; et emploi de retraités. Les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'Organisation sont désormais mesurés par rapport aux objectifs concernant les responsabilités définis pour les domaines susmentionnés.

24. Au cours du présent cycle de programmation, deux nouvelles unités administratives (la Direction du Comité contre le terrorisme et le Département de la sûreté et de la sécurité) se sont joints au système de plans d'action pour la gestion des ressources humaines, portant à 28 le nombre total des départements et bureaux participants. Des responsables de la coordination des plans d'action ont été désignés dans tous les départements. Les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs des plans sont évalués compte tenu des cibles et indicateurs arrêtés pour ces objectifs. L'établissement de fiches de résultats facilite le suivi par les départements et le Bureau de la gestion des ressources humaines. Un système en ligne, devant améliorer le contrôle de l'exécution des plans d'action département, devrait prochainement devenir opérationnel. Le Bureau aide les départements et bureaux participants à rassembler, analyser et interpréter les données et leur fournit un appui, le cas échéant, pour atteindre les objectifs de leurs plans d'action.

25. Dans sa résolution 59/266, l'Assemblée a souligné qu'il fallait veiller à ce que soient mis en place des mécanismes propres à garantir que les directeurs de programme rendent compte de l'application des politiques en matière de ressources humaines et de la réalisation des objectifs énoncés dans les programmes d'action en la matière, et prié le Secrétaire général de veiller à ce que le Groupe de suivi des

responsabilités, une fois reconstitué, ait les pouvoirs nécessaires pour tenir les directeurs de programme responsables des résultats qu'ils obtiennent dans la réalisation des objectifs énoncés dans les programmes d'action en matière de ressources humaines. En promulguant sa circulaire ST/SGB/2005/13, le Secrétaire général a remplacé le Groupe de suivi des responsabilités par un Conseil d'évaluation de la performance de la haute direction. Celui-ci lui fournira des avis sur les questions intéressant la performance de chaque haut fonctionnaire et devra notamment surveiller la manière dont les intéressés exercent, sous tous leurs aspects, les pouvoirs qui leur ont été délégués, y compris les résultats obtenus dans la poursuite des objectifs visés dans les plans d'action relatifs aux ressources humaines.

26. Un examen des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs de planification au cours de la première année du cycle en cours a été effectué en coopération avec les départements et bureaux participants et des fiches de résultats ont été communiquées au Conseil d'évaluation de la performance de la haute direction. À sa réunion de juillet 2006, le Conseil a constaté que certains départements avaient certes progressé dans la réalisation desdits objectifs mais que les résultats d'ensemble restaient inférieurs aux buts recherchés, en ce qui concerne notamment la représentation géographique et la parité hommes-femmes. Le Sous-Secrétaire général, qui préside le Conseil, a adressé à tous les chefs de département une lettre leur rappelant les obligations qui leur incombent dans la réalisation des objectifs de gestion des ressources humaines.

27. Afin de renforcer les capacités du Secrétariat dans ce domaine, l'application du système de planification des ressources humaines sera étendue aux opérations de maintien de la paix en 2007, en coopération avec le Département des opérations de maintien de la paix. En outre, un questionnaire de départ, pouvant être rempli en ligne par les fonctionnaires qui quittent l'Organisation, a été mis au point afin de recueillir des données importantes pour la planification des effectifs.

28. Le contrôle de la façon dont les départements, les bureaux et les missions utilisent les pouvoirs qui leurs sont délégués pour gérer les ressources humaines continue d'être renforcé. L'objectif des activités de contrôle de la gestion des ressources humaines est de garantir que les normes, règles et spécifications établies sont respectées, que l'autorité déléguée est exercée de manière appropriée, que la réglementation, les règles, les politiques et les procédures sont appliquées, que les objectifs de résultat sont atteints, que les pratiques de référence font l'objet d'une vérification et que l'on élabore de telles pratiques et en assure la promotion.

29. Depuis leur lancement en 2002, des visites de suivi ont été organisées par le Bureau de la gestion des ressources humaines dans 17 opérations de maintien de la paix et 17 départements et bureaux. Au cours de l'exercice 2005-2006, ces visites ont eu lieu dans quatre opérations sur le terrain (dont une mission de suivi), cinq bureaux hors Siège et un bureau du Siège. Des commentaires sur leur réalisation, ainsi que des recommandations et une assistance visant à pallier les insuffisances, ont été fournis aux services visités.

30. Des mandats types de suivi et des consignes pour les visites ont été adoptés en étroite coopération avec les départements, les bureaux et les missions sur le terrain. Les méthodes de contrôle opérationnel continu des différents aspects de la gestion des ressources humaines ont été améliorées, permettant de resserrer la coopération avec les départements, de vérifier plus systématiquement l'application des politiques et pratiques établies et de prendre plus rapidement des mesures correctives, le cas

échéant. Ce contrôle sera accru avec la mise en service d'un outil en ligne, actuellement mis au point, pour enregistrer les recommandations des contrôles sur site et les mesures de suivi.

3. Structure des postes

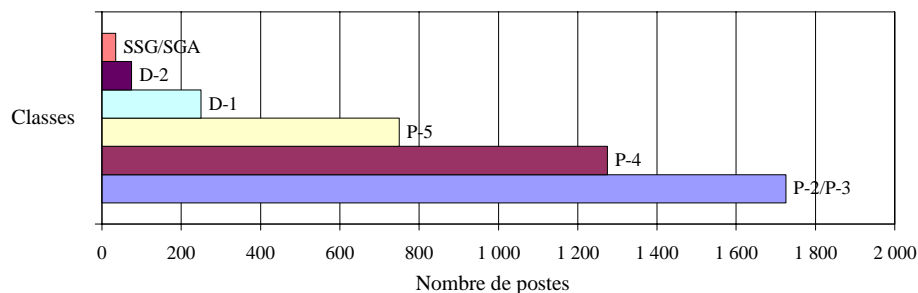
31. En ce qui concerne la planification des effectifs, l'Assemblée générale, dans sa résolution 59/266, a prié le Secrétaire général de lui présenter, selon qu'il conviendrait, des propositions visant à modifier la structure des postes, dans le but d'accroître éventuellement la proportion des postes des classes P-2 et P-3 en tirant parti des possibilités offertes par le départ à la retraite, dans les prochaines années, de nombreux fonctionnaires des classes supérieures.

32. À la demande de l'Assemblée générale, le Secrétariat a procédé à une étude approfondie de la structure des postes au Secrétariat de l'Organisation, dont les résultats ont été communiqués à l'Assemblée dans le rapport du Secrétaire général (A/57/483). Il est ressorti de cette étude qu'il n'existait pas de norme reconnue par tous ou de répartition entre les classes généralement considérée comme idéale qui pourrait servir de base à l'évaluation de la structure des postes. Étant donné le mandat très étendu de l'ONU et le fait que son rôle consistait essentiellement à définir des politiques, il n'existait pas non plus de théorie des organisations qui présente un intérêt pratique et puisse lui être appliquée.

33. L'étude a permis de conclure que, d'après les comparaisons internes et externes auxquelles il avait été procédé, la structure et la répartition des postes ne présentaient pas d'anomalie qui justifierait que l'on décrive le Secrétariat comme comptant un nombre excessif de postes aux échelons supérieurs par rapport à d'autres grandes organisations internationales. Cette conclusion a été corroborée et confirmée dans un rapport ultérieur (A/58/398), dont lequel on relevait également que la répartition par classe des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur, en particulier aux échelons les plus élevés, était restée stable depuis l'exercice biennal 1998-1999.

34. On notera que la part combinée des postes P-2 et P-3 dans la pyramide des classes des postes inscrits au budget actuel (voir tableau ci-dessous) peut être considérée comme se situant dans les limites de la construction organisationnelle indiquée dans les rapports susmentionnés (A/57/483 et A/58/398). En 2006, cette part s'établissait à 41,3 % de l'ensemble de postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur. Pour les autres classes, la proportion était la suivante : P-4, 31 %; P-5, 18 %; D-1, 6,2 %; D-2, 2,2 %; et Secrétaire général adjoint et Sous-Secrétaire général, 1,2 %.

Répartition par classe des postes (budget ordinaire 2006-2007)^a



^a Source : projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2006 2007 (A/60/6/Add.1, tableau 5).

35. En ce qui concerne l'érosion naturelle des effectifs, 609 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur occupant des postes financés par le budget ordinaire devraient partir à la retraite entre 2006 et 2010. Parmi eux, il y aura 141 fonctionnaires des classes P-2/P-3 (10,7 % du nombre total à ces classes), 178 P-4 (18,4 %), 169 P-5 (29,1 %), et 121 D-1 et D-2 (37,8 %).

36. La répartition actuelle par classe des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur ayant été considérée comme étant normale, il n'y aurait pas lieu de modifier la structure des classes à ce stade. La proportion actuelle des postes semblerait adaptée aux mandats de plus en plus complexes qui sont confiés à l'Organisation. Le Secrétaire général ne propose donc aucun changement à la structure actuelle des postes. La question sera réexaminée si des changements intervenaient dans le programme de travail de l'Organisation.

4. Activités futures

37. Le système actuel de planification des ressources humaines doit être renforcé pour permettre à l'Organisation de procéder à la planification stratégique de ses effectifs à l'échelon mondial, qui constitue l'un des éléments cruciaux des propositions de réforme présentées par le Secrétaire général dans son rapport « Investir dans le capital humain » (A/61/255). Cette planification reposera sur des analyses systématiques de l'offre et de la demande, des analyses des insuffisances et l'élaboration de solutions pour combler l'écart entre les effectifs actuels et les besoins futurs.

38. De nouvelles améliorations seront apportées au système des plans d'action concernant les ressources humaines, afin qu'ils soient plus faciles à utiliser et plus adaptés aux besoins des départements et aux responsabilités et obligations accrues des directeurs de programme dans la réalisation des objectifs prescrits. Par ailleurs, la capacité de planification des ressources humaines sera renforcée en améliorant les systèmes de collecte des données, en concevant des instruments d'appui plus souples et en assurant la formation continue des responsables désignés par chaque département.

B. Rationalisation des règles et procédures

1. Objectifs

39. Éliminer les règles et procédures dépassées ou inutiles; simplifier la documentation ayant trait aux règles en vigueur; faciliter l'accès à cette documentation par des moyens électroniques; se doter des moyens d'assurer une application cohérente et uniforme des règles.

2. Réalisations à ce jour

40. Afin d'atteindre ces objectifs, on a revu tous les documents administratifs qui composent le Manuel d'administration du personnel. Les instructions administratives, les circulaires du Secrétaire général, les circulaires et les instructions concernant le personnel devenues inutiles ont été éliminées et la documentation restante a été rationalisée.

41. Le *Manuel en ligne de gestion des ressources humaines* a été lancé sur l'intranet et l'Internet en 2001. Désormais disponible en français et en anglais, il donne à tous les utilisateurs – fonctionnaires, cadres et responsables des ressources humaines – accès à la version la plus jour du Statut et du Règlement du personnel et à tous les textes administratifs et circulaires touchant la gestion des ressources humaines. Le Manuel offre des brochures et guides pratiques et des modèles de correspondance conçus pour faciliter le travail des responsables des ressources humaines. Entre 2002 et 2006, on a défini et publié dans le *Manuel de gestion électronique* diverses directives d'application des règles et procédures, afin de faciliter la compréhension de points nouveaux ou complexes, et d'uniformiser l'interprétation des règles dans l'ensemble du Secrétariat.

42. Depuis son lancement, le *Manuel* est devenu l'un des documents les plus souvent consultés sur l'intranet, avec plus de 3,4 millions de chargements en 2005. Cela montre clairement l'utilité de cet outil et va dans le sens de la politique du Secrétaire général concernant un Secrétariat intégré où les cadres et les responsables des ressources humaines sont tenus comptables de l'application des règles et directives en vigueur et où les décisions prises dans la transparence. Grâce à ses fonctionnalités, le *Manuel* aide les responsables des ressources humaines à appliquer uniformément les règles et procédures.

43. Le *Manuel* est mis à jour régulièrement afin de faire correspondre exactement son contenu avec le Statut et le Règlement du personnel et tous les textes administratifs applicables. En 2001, il a reçu le Prix ONU 21¹.

44. Outre le *Manuel de gestion des ressources humaines*, le Bureau de la gestion des ressources humaines tient à jour d'autres pages Web sur l'intranet qui donnent accès à toutes les nouvelles circulaires du Secrétaire général, instructions administratives et circulaires, y compris celles qui n'ont pas trait aux ressources humaines. Il propose également sur l'intranet une base de données en ligne regroupant les formulaires officiels des Nations Unies (achats, comptabilité, formulaires concernant le personnel, formulaires à remplir pour les voyages, etc.). Avec plus de 315 000 visites en 2005, cette base a elle aussi été très souvent

¹ Le Prix ONU 21 a été créé en 1996 dans le cadre du programme de réforme du Secrétaire général afin de saluer l'esprit novateur, l'efficacité et le souci d'excellence avec lesquels les fonctionnaires récompensés exécutent les programmes et services de l'Organisation.

consultée. Le fait que tous ces outils électroniques soient très utilisés garantit la transparence et la cohérence dans l'application des règles et procédures et va dans le sens de la responsabilisation en tant qu'élément intégral d'une culture globale par laquelle l'Organisation laisse la marge de manœuvre voulue à ses cadres et à son personnel.

3. Activités futures

45. La rationalisation des règles et procédures se poursuivra grâce à la mise à jour régulière et fréquente des versions anglaise et française du *Manuel en ligne de gestion des ressources humaines* et des documents accessibles sur l'intranet, au perfectionnement et à la mise en ligne de brochures et guides pratiques et de modèles de correspondance à l'intention des responsables des ressources humaines, et à la simplification et rationalisation du Statut et du Règlement du personnel, fondées sur ce qui se fait actuellement à l'échelon du régime commun, en ce qui concerne les droits du personnel dans les organisations appliquant le régime commun.

46. Il est également proposé de donner suite à la recommandation formulée par le Bureau des services de contrôle interne à l'occasion de l'audit des fonctions de reproduction et de distribution des documents, par laquelle il a souhaité que les circulaires du Secrétaire général, les instructions administratives et les circulaires soient diffusées sous forme électronique et non plus sous forme imprimée comme cela est le cas actuellement. D'après le Bureau des services de contrôle interne, rien qu'en 2003, ce sont quelque 600 000 exemplaires qui ont été imprimés et distribués. L'expérience montre que les documents ainsi distribués le sont avec beaucoup de retard et n'atteignent pas tous les intéressés, notamment dans les bureaux extérieurs.

47. Se fondant sur les enseignements tirés du recours généralisé à la diffusion électronique de documents importants, tels que les relevés mensuels des émoluments et retenues, et sur les pratiques d'autres organismes des Nations Unies et après avoir consulté les organes représentatifs du personnel, les fonds et programmes des Nations Unies et le Bureau des affaires juridiques, le Bureau de la gestion des ressources humaines entend aller de l'avant avec la diffusion électronique de tous les textes administratifs. Cela permettra de rationaliser les procédures de diffusion, de gagner du temps et d'améliorer la transparence et facilitera l'accès à des éléments d'information cruciaux pour la bonne administration de l'Organisation. Comme demandé par les différents intéressés, des garde-fous seront prévus pour veiller à ce que le personnel et les cadres soient informés de la parution de nouveaux documents et puissent y accéder aisément.

C. Recrutement, affectation et promotion

1. Objectifs

48. Constituer une fonction publique internationale plus polyvalente, pluriqualifiée et expérimentée; opérer la sélection sur la base du mérite, des compétences confirmées et de la performance; veiller à ce que les décisions relatives à la sélection soient prises par les responsables selon des critères objectifs et liés à la tâche; offrir des perspectives de carrière plus variées au personnel; introduire une procédure plus transparente et plus rapide d'attribution des postes à pourvoir; parvenir à une répartition géographique équitable et à la parité des sexes.

2. Réalisations à ce jour

49. Un nouveau système de sélection du personnel, intégrant le recrutement, l'affectation, la promotion et la mobilité encadrée des fonctionnaires, a été lancé en mai 2002, en application de la résolution 55/258 de l'Assemblée générale. Il s'accompagne de plusieurs nouveautés, telles que la délégation de pouvoirs aux chefs de département, qui sont responsables de l'exécution des programmes, la création d'organes centraux de contrôle, qui jouent un rôle crucial en matière de suivi et de responsabilisation, la constitution d'un fichier de candidats retenus pour des emplois semblables à celui qu'ils ont postulé, l'utilisation de profils d'emploi types, et l'organisation d'entrevues destinées à évaluer les compétences des candidats. Les responsabilités des candidats/fonctionnaires, des directeurs de programme, des chefs de département, du Bureau de la gestion des ressources humaines, des services administratifs et des bureaux du personnel locaux dans le système de sélection sont clairement expliquées.

50. Le nouveau système est le fruit de consultations approfondies avec le personnel et la direction dans l'ensemble du Secrétariat ainsi qu'avec les représentants du personnel dans le cadre du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. Ses principaux objectifs sont les suivants : a) faire évoluer la culture de l'Organisation en donnant une plus grande marge de manœuvre au personnel et aux cadres pour qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités et en les rendant comptables de leurs actes et des résultats obtenus; b) constituer une fonction publique internationale plus polyvalente, pluriqualifiée et expérimentée, en se fondant sur les besoins prévus par l'Organisation; c) opérer la sélection du personnel sur la base du mérite, des compétences confirmées et de la performance, dans le cadre d'une mise en concurrence où le critère principal est la nécessité de faire respecter des normes rigoureuses en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité, compte dûment tenu de l'importance qu'il y a à recruter les fonctionnaires sur une base géographique aussi large que possible et des objectifs fixés par l'Assemblée générale concernant la parité des sexes; d) veiller à ce que les décisions relatives à la sélection soient prises par les chefs de département ou de bureau selon des critères objectifs et liés à la tâche, après confirmation par les nouveaux organes centraux de contrôle du respect des procédures applicables; e) accélérer les procédures de recrutement et d'affectation et les rendre plus transparentes.

51. Afin que l'Organisation dispose d'un personnel polyvalent, pluriqualifié et mobile, le système de sélection exige que les fonctionnaires assument d'autres fonctions par mutation latérale avant de pouvoir être promu à la classe P-5. Les organes centraux de contrôle garantissent la transparence, la cohérence et l'objectivité en veillant à ce que les critères d'évaluation soient objectifs et en rapport avec les fonctions qui s'attachent au poste considéré et avec les compétences demandées, en s'assurant que l'évaluation des candidats se fait selon les critères préapprouvés et en veillant au respect des procédures fixées.

52. Afin que les candidats sachent ce qui est attendu d'eux au poste considéré et afin d'instaurer une plus grande transparence et une plus grande cohérence, on a également prévu des profils d'emploi types. Il s'agit de définitions d'emploi normalisées qui portent sur un groupe nombreux d'emplois connexes auxquels s'attachent des fonctions et des responsabilités analogues, et exigeant une formation, une expérience professionnelle, des qualifications techniques et des compétences de base similaires. Les profils sont accessibles en ligne, ce qui permet

aux cadres d'obtenir aisément une description normalisée des caractéristiques et exigences s'attachant à un emploi.

53. Le système de sélection du personnel offre depuis peu la possibilité de constituer des fichiers, dans lesquels sont inscrits les candidats approuvés par l'organe central de contrôle pour une vacance donnée, mais qui n'ont pas été sélectionnés et qui ont dit être intéressés par un poste de même classe, comportant des attributions analogues, qui deviendrait vacant par la suite. Les directives applicables au système de sélection du personnel prévoient que l'on puisse sélectionner des candidats inscrits au fichier sans que l'organe central de contrôle compétent ait à procéder à un nouvel examen, ce qui permet de pourvoir les postes vacants plus rapidement.

54. On a continué à s'attacher pendant la période considérée à familiariser le personnel, les cadres et les membres des organes centraux de contrôle au système de sélection du personnel. On a ainsi organisé des séances de formation périodiques et établi diverses directives sur différents aspects de la procédure de sélection, qui sont consultables en ligne dans le *Manuel de gestion des ressources humaines*.

55. Le système de sélection du personnel est sous-tendu par un outil accessible sur le Web partout dans le monde, le système Galaxy de gestion en ligne des nominations et des affectations. Dans sa résolution 57/305, l'Assemblée générale s'est félicitée de l'adoption de Galaxy et a prié le Secrétaire général de faire en sorte que cet outil serve à accroître la transparence, l'efficacité et l'efficacités du processus de recrutement dans les organismes des Nations Unies. Galaxy a permis à l'Organisation de toucher un groupe beaucoup plus large de candidats potentiels, puisque le nombre moyen de candidatures est passé d'environ 50 000 par an avant le lancement de Galaxy à quelque 350 000 actuellement. Les candidatures émanent de ressortissants des 191 États Membres. Les candidatures reçues par courrier électronique ou sous forme imprimée sont saisies dans Galaxy afin de pouvoir les prendre en compte. Depuis 2005, les candidats ont la possibilité de rédiger une lettre d'accompagnement dans Galaxy, ce qui leur permet de mieux se présenter. Cette nouvelle fonction, ajoutée pour donner suite à une recommandation formulée par le Bureau des services de contrôle interne (A/59/253), s'est révélée un élément précieux du système de tri qui a été greffé sur Galaxy en 2004. Le Bureau de la gestion des ressources humaines veille à ce que le tri des candidatures soit fondé sur les critères énoncés dans l'avis de vacance de poste. Un module a été ajouté en 2005 afin d'aider les directeurs de programme à examiner les dossiers de candidats inscrits dans un fichier.

56. Galaxy a permis de rationaliser les opérations nécessaires pour pourvoir un poste et donné aux cadres la possibilité d'établir des avis de vacance, de prendre connaissance des dossiers de candidature et de consigner l'évaluation qu'ils en font. Le délai nécessaire pour pourvoir un poste a été ramené de 275 jours avec le système précédent à 174 jours, ce qui représente une réduction notable (ibid.).

57. Le Secrétaire général continue à attacher une grande importance au multilinguisme. Galaxy est accessible partout dans le monde en anglais et en français. Les avis de vacance de poste portent une mention indiquant que l'anglais et le français sont les langues de travail de l'Organisation. Les avis de vacance pour les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, les profils d'utilisateur, les instructions et les questions les plus fréquemment posées au sujet du système de sélection sont disponibles aussi bien en français qu'en anglais. On trouve sur le site Web de l'Organisation des renseignements sur les

politiques et procédures de recrutement dans les six langues officielles. De nombreux postes, en particulier ceux de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, exigent la connaissance d'au moins deux langues officielles, et cela est indiqué dans les avis correspondants. Outre la connaissance d'une ou plusieurs langues officielles, la connaissance de l'une des langues en usage dans le lieu d'affectation est un atout dans certains pays où l'Organisation opère.

58. Le Bureau de la gestion des ressources humaines appuie le recrutement du personnel affecté à des postes linguistiques en organisant des concours dans les six langues officielles de l'Organisation. Il organise des réunions annuelles avec le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences afin d'évaluer les besoins en personnel et établit un calendrier de concours en conséquence. Des concours pour pourvoir les postes linguistiques sont donc organisés périodiquement en fonction des besoins de l'Organisation.

59. Le lancement du système de sélection du personnel et des outils informatiques qui le sous-tendent n'a pas été sans difficultés. L'augmentation du nombre de candidatures reçues a représenté une charge de travail accrue pour les directeurs de programme et les administrateurs. Les fonctionnaires ont estimé que le système n'était pas suffisamment transparent et que les cadres n'étaient pas suffisamment tenus comptables de leurs décisions. Les cadres et le personnel jugent que les politiques qui régissent le système sont complexes et malaisées à comprendre. Il convient de rendre Galaxy plus convivial et de mieux l'intégrer avec d'autres systèmes de gestion des ressources humaines, tels que e-PAS.

3. Étude du système de sélection du personnel

60. Dans sa résolution 59/266, l'Assemblée générale a pris note de la proposition faite par le Secrétaire général, sur la recommandation du Bureau des services de contrôle interne (ibid.), de ramener de 60 à 45 jours le temps d'affichage des avis de vacance de poste et décidé de se pencher à nouveau sur la question à sa soixante et unième session, dans le cadre d'une étude globale de tous les facteurs intervenant dans le processus de sélection, de recrutement et d'affectation. Elle a également prié le Secrétaire général de s'efforcer encore de réduire le temps qu'il fallait pour pourvoir les postes vacants, en agissant sur tous les facteurs qui allongeaient le processus de sélection, de recrutement et d'affectation, et de lui rendre compte à ce sujet à sa soixante et unième session.

61. En s'acquittant des tâches qui lui avaient été confiées, le Secrétaire général a pris en considération les recommandations du Bureau des services de contrôle interne, les observations recueillies auprès du personnel au sujet de ses propositions de réforme, l'entente qui s'est dégagée dans le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel à sa vingt-septième session en juin 2006 et les études internes effectuées par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

62. En outre, le Bureau de la gestion des ressources humaines a adressé un questionnaire à 1 576 fonctionnaires qui interviennent à des titres divers dans le système de sélection du personnel (administrateurs du système, chefs de service responsables des postes à pourvoir et membres des organes centraux de contrôle) et a reçu 669 réponses. Il a également procédé à une comparaison avec 22 fonds et programmes des Nations Unies, banques de développement et organisations intergouvernementales, qui lui ont fourni des renseignements sur leurs politiques et pratiques de recrutement et sur les technologies et outils dont ils se servent pour les sous-tendre.

4. Conclusions de l'étude

63. L'étude effectuée en application de la résolution 59/266 a porté sur trois grands facteurs qui jouent un rôle dans les opérations de sélection, de recrutement et d'affectation, à savoir les politiques et procédures, les principales étapes de la mise en œuvre, et l'outil informatique sous-jacent, à savoir le système Galaxy de gestion en ligne des nominations et des affectations. Les conclusions sont présentées ci-après.

a) Politiques et procédures

64. Les politiques et procédures qui régissent le système de sélection du personnel ont été promulguées en 2002 dans les circulaires ST/SGB/2002/5 et ST/SGB/2002/6 du Secrétaire général et l'instruction administrative ST/AI/2002/4. Ces quatre dernières années, un certain nombre de directives ont été publiées et des séances de formation organisées afin d'aider les chefs de département, les chefs de service responsables des postes à pourvoir, les membres des organes centraux de contrôle et les responsables des ressources humaines à s'acquitter des fonctions qui leur sont dévolues dans le système de sélection. Ces directives ont été largement diffusées et publiées en ligne dans le *Manuel de gestion des ressources humaines*.

65. Ces efforts ont été bien reçus par les utilisateurs, mais les réactions recueillies et les enseignements tirés de l'expérience depuis quatre ans montrent qu'il faut encore simplifier et rationaliser les politiques et procédures afin d'en faciliter la compréhension et d'en rendre l'application plus cohérente, et d'accélérer les opérations.

66. Le besoin de simplification transparaît aussi dans les réponses reçues au questionnaire, puisque seulement 40 % des personnes qui ont rempli le questionnaire ont estimé que les politiques et procédures étaient aisées à comprendre. Quelque 50 % ont dit cependant que les responsabilités des principaux acteurs dans le système de sélection étaient claires. Les directeurs de programme interrogés étaient globalement moins satisfaits des politiques et processus que les autres utilisateurs du système, comme les membres des organes centraux de contrôle et les responsables des ressources humaines. L'étude a également confirmé que le temps nécessaire aux différentes opérations posait un problème : moins de 20 % des personnes qui ont répondu au questionnaire ont indiqué que les politiques et procédures accéléraient les recrutements. Les directeurs de programme ont estimé que les étapes étaient trop nombreuses et les critères d'évaluation des candidats trop complexes, ce qui expliquait en partie le temps nécessaire pour pourvoir les postes. La moitié environ des fonctionnaires qui ont renvoyé le questionnaire ont estimé que les politiques et procédures permettaient de prendre des décisions fondées sur des critères objectifs et liés aux tâches à accomplir et facilitaient la mise en concurrence. Quelque 40 % ont dit qu'elles favorisaient la sélection sur la base du mérite.

67. Il est manifeste qu'une rationalisation s'impose si l'on prend en considération le temps passé à appliquer les procédures prévues pour pourvoir un poste. Il convient de noter que la complexité actuelle des politiques et procédures de l'Organisation tient en partie à la gamme très large de critères que le Secrétariat est tenu de respecter par rapport aux organismes avec lesquels il a été comparé.

b) Principales étapes de la mise en œuvre*Établissement des avis de vacance, approbation des critères d'évaluation et publication des avis*

68. La publication d'un avis de vacance exige l'ouverture d'un dossier dans Galaxy par le service administratif, la rédaction de l'avis de vacance et des critères d'évaluation par le directeur de programme, l'examen et l'approbation des critères d'évaluation par l'organe central de contrôle, la traduction de l'avis et la publication proprement dite par le responsable des ressources humaines.

69. Pour les postes des classes P-3 à D-2, 45 jours s'écoulent en moyenne entre la création des avis et leur publication dans Galaxy. Plusieurs éléments auraient dû accélérer les opérations, notamment le recours aux profils d'emploi types ou à des avis de vacance et critères de sélection préapprouvés par les organes centraux de contrôle, sachant que les avis et critères d'évaluation préapprouvés peuvent être utilisés sans qu'un organe central de contrôle les examine de nouveau. Or, un certain nombre de facteurs ont ralenti le processus. Par exemple, des consultations et un examen approfondi par les organes centraux de contrôle ont été nécessaires parce que les directeurs de programme ne connaissaient pas bien les politiques et procédures. Un autre facteur est le délai de traduction.

70. Tous les avis de vacance pour les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur recrutés sur le plan international sont publiés dans Galaxy en anglais et en français. La plupart des avis doivent être traduits. Le nombre de jours nécessaire à la traduction est fonction du volume de travail des services de conférence et s'est établi à New York à 11 jours en moyenne. L'octroi de ressources réservées à la traduction accélérerait nettement cette étape du processus.

71. Comme demandé par l'Assemblée générale, tous les avis de vacance pour les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur sont affichés pendant 60 jours. En revanche, les avis ne restent affichés que 28,5 jours en moyenne dans les organismes avec lesquels l'Organisation a été comparée. Un délai d'affichage réduit, associé à une gamme de critères plus réduite, fait que ces organismes peuvent pourvoir un poste annoncé en externe en 137 jours, soit bien moins que les 174 jours dont le Secrétariat a besoin. Cela montre que l'on pourrait accélérer le processus de sélection si l'on réduisait le nombre de jours pendant lequel un avis reste affiché.

Tri et évaluation des candidatures, examen par l'organe central de contrôle et sélection

72. Le temps nécessaire pour mener à bien les opérations prévues dans cette phase est très variable, sachant qu'il s'agit pour les responsables des ressources humaines d'examiner les candidatures afin de s'assurer qu'elles répondent aux conditions de recevabilité, que les directeurs de programme doivent évaluer les candidats, notamment en s'entretenant avec eux afin de vérifier qu'ils possèdent bien les compétences demandées, que l'organe central de contrôle doit examiner les dossiers et que le chef de département doit sélectionner un candidat. Le délai moyen est généralement de 86 jours, mais le traitement de certains dossiers peut dépasser 150 jours.

73. Les retards s'expliquent également par l'augmentation du nombre de candidatures après le lancement du système Galaxy et le fait que celui-ci n'était pas doté des fonctions voulues pour faire face à un tel afflux. Le système de sélection du

personnel souffre également de la complexité extrême des conditions de recevabilité des candidatures régies par de nombreux facteurs, tels que l'ancienneté, le statut contractuel, le mode de financement du poste, la classe et la catégorie du poste à pourvoir, la durée du contrat, l'affectation dans un lieu ou un bureau particulier, et le souci d'une représentation géographique équilibrée. Les conditions de recevabilité sont difficiles à comprendre pour le personnel et les cadres et leur examen prend beaucoup de temps. L'amélioration des outils informatiques et l'élimination de certaines conditions internes complexes accéléreraient les opérations et favoriseraient une plus grande équité parmi le personnel.

74. Le temps consacré par les chefs de service responsables des postes à pourvoir à l'évaluation des candidatures, aux entrevues avec les candidats et à la présentation de recommandations écrites est très variable et représente l'essentiel du temps nécessaire à cette phase des opérations. Un autre facteur est le temps dont les organes centraux de contrôle ont besoin. Si l'organe central de contrôle estime que les procédures ont été appliquées, il passe rapidement à la phase suivante; à l'inverse, les dossiers qu'il juge problématiques peuvent faire l'objet d'allers et retours avec le département ou service intéressé, ce qui fait perdre beaucoup de temps. Par exemple, à New York, quelque 45 % des dossiers ont été renvoyés aux chefs de service responsables des postes à pourvoir entre le 1^{er} janvier 2004 et le 30 juin 2006 pour un nouvel examen. Il s'agissait principalement de veiller à ce que l'évaluation des candidatures soit fondée sur l'appréciation des compétences.

75. À cet égard, aux fins de renforcer l'aptitude des cadres à sélectionner les candidats sur la base du mérite, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a confirmé à sa vingt-septième session que les entretiens destinés à apprécier les compétences des candidats seraient obligatoires pour tous les postes et que toute personne appelée à faire passer des entretiens d'embauche devrait suivre une formation pour apprendre à apprécier les qualités des candidats.

Fonctionnement des organes centraux de contrôle

76. Le nouveau système de sélection du personnel se caractérise par la création d'organes centraux de contrôle, qui constituent un mécanisme conjoint entre le personnel et l'administration. Comme indiqué plus haut, ces organes veillent à ce que les critères d'évaluation soient objectifs et en rapport avec les fonctions qui s'attachent au poste considéré et avec les compétences indispensables et s'assurent que l'évaluation des candidats se fait selon des critères préapprouvés et que les procédures fixées sont respectées. En outre, lors de l'examen de la candidature proposée par un département ou un bureau qui a un poste vacant, les organes centraux de contrôle vérifient si la proposition est motivée et justifiée par des considérations objectives découlant des critères d'évaluation préapprouvés. Le chef du département ou du bureau doit certifier avoir bien tenu compte, en avançant la proposition, des objectifs de l'Organisation en matière de planification des ressources humaines, surtout en ce qui concerne la répartition géographique et la parité des sexes. Les organes centraux de contrôle s'assurent également que les dossiers ne contiennent pas d'éléments montrant l'existence d'une erreur de fait, d'un vice de forme ou de procédure, d'un préjugé ou d'un motif inadmissible qui aurait empêché d'examiner intégralement et équitablement les qualifications et l'expérience exigées des candidats.

77. Dans le cadre des fonctions qui leur incombent en tant que mécanisme de surveillance et de responsabilisation, les organes centraux de contrôle ont tenu 1 353

réunions afin d'examiner les critères d'évaluation et les recommandations présentés pour pourvoir les postes vacants pendant la période 2004-2005. Comme suite à ces examens, 2 126 candidats ont été sélectionnés pour pourvoir les postes ayant fait l'objet d'un avis de vacance et 2 252 autres ont été inscrits sur le fichier de candidats, après vérification par les organes du respect des procédures fixées. Les organes centraux à New York ont à eux seuls examiné les critères d'évaluation de 1 558 dossiers et demandé des explications ou des précisions aux directeurs de programme dans la moitié des cas environ.

78. La plupart des membres des organes centraux de contrôle qui ont répondu au questionnaire ont estimé que le rôle qui leur était confié était utile. Toutefois, quelque 60 % des personnes qui ont rempli le questionnaire ont dit que l'on pouvait améliorer l'examen des critères d'évaluation et quelque 50 % ont jugé que l'on pouvait affiner l'examen des recommandations. Elles ont aussi indiqué qu'il fallait que les directeurs de programme reçoivent une formation plus poussée pour apprendre à rédiger les avis de vacance et les critères d'évaluation et à évaluer les candidats. Une amélioration dans ces domaines permettrait d'accélérer le processus d'examen.

79. Dans sa résolution 59/266, l'Assemblée générale a également prié le Secrétaire général de ne ménager aucun effort pour faire en sorte que les organes centraux de contrôle jouent pleinement et efficacement leur rôle dans le système de sélection du personnel, comme le prévoit l'annexe II du rapport du Secrétaire général intitulé « Réforme de la gestion des ressources humaines » (A/55/253 et Corr.1), et de faire des propositions pour modifier, le cas échéant, le mandat des organes centraux de contrôle à la lumière de l'expérience acquise.

80. Il était envisagé dans l'annexe II du rapport du Secrétaire général (ibid.) de classer les candidats sur la base des critères de sélection établis. Toutefois, un classement qui devrait être avalisé par les organes centraux de contrôle aurait pour effet d'affaiblir le principe selon lequel le chef de département répond du choix du candidat et doit veiller à cet égard au respect des politiques concernant la répartition géographique et la parité des sexes. Après des discussions approfondies entre les représentants du personnel et de l'administration, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a décidé à sa vingt-septième session que les directeurs de programme devraient motiver leur décision par écrit lorsqu'ils recommandent un candidat à l'attention du chef de département.

81. Compte tenu de ce qui précède, il n'est pas nécessaire d'apporter des changements de fond au mandat des organes centraux de contrôle. Toutefois, afin de faciliter leur travail et d'accélérer le processus d'examen, on continuera de proposer des séances de formation aux directeurs de programme et aux membres des organes centraux afin de les aider à s'acquitter de leurs fonctions de façon efficace et dans les délais prescrits. Il faudra également améliorer l'outil informatique afin de faciliter le fonctionnement des organes centraux, notamment au moyen de réunions virtuelles.

Établissement, mise à jour et utilisation du fichier de candidats

82. Les candidats approuvés par l'organe central de contrôle pour une vacance donnée, mais qui n'ont pas été sélectionnés et qui ont dit être intéressés par un poste de même classe, comportant des attributions analogues, qui deviendrait vacant par la suite, sont inscrits dans un fichier. Le fichier reste valable un an. Pendant cette période, il est possible de sélectionner un candidat inscrit sur le fichier pour pourvoir un poste de même type, sans en référer à l'organe central de contrôle. Le fichier a commencé à être constitué au moment du lancement du système, mais des

difficultés techniques ont empêché d'activer le module de gestion correspondant dans Galaxy jusqu'en 2005. La mise en service de ce module a aidé les directeurs de programme à examiner les dossiers des candidats inscrits sur le fichier, mais des améliorations techniques sont encore nécessaires.

Décision de recrutement et entrée en fonctions

83. Le choix des candidats a été laissé à l'appréciation des chefs de département dans le cadre du nouveau système de sélection du personnel. Une fois la décision de recrutement prise, plusieurs formalités administratives doivent être accomplies dans le cas des candidats externes, notamment des vérifications auprès des employeurs, des personnes pouvant donner des références et des établissements d'enseignement afin de s'assurer de l'exactitude des renseignements fournis par le candidat. Le candidat doit également se plier à un examen médical. Une offre d'engagement est établie et une lettre de nomination signée sous réserve du résultat des vérifications et de l'examen médical. Des dispositions doivent également être prises pour le voyage et le déménagement du nouveau fonctionnaire et des personnes à sa charge. Le déménagement doit en principe intervenir dans les deux mois. Il s'écoule parfois plus de trois mois avant qu'un candidat externe ne prenne ses fonctions.

84. Les opérations liées à l'entrée en fonctions d'un fonctionnaire sont actuellement gérées en dehors de Galaxy. Les personnes qui ont répondu au questionnaire ont estimé que l'on pourrait gagner du temps si l'on procédait aux vérifications dès que la liste de présélection est établie, au lieu d'attendre la sélection finale. D'après elles, des outils informatiques mieux adaptés permettraient d'opérer les vérifications de façon plus rapide et efficace. Elles ont aussi estimé que l'octroi de sommes forfaitaires pour le voyage et le déménagement épargnerait du temps et des efforts.

c) L'outil de gestion : le système Galaxy de gestion en ligne des nominations et des affectations

85. Le lancement du système de sélection du personnel a été sous-tendu par un outil informatique, le système Galaxy de gestion en ligne des nominations et des affectations. Galaxy a rendu la publication des avis de vacance plus transparente et facilité le dépôt des candidatures. Des candidats originaires des 191 États Membres ont fait acte de candidature par l'intermédiaire de Galaxy. L'augmentation du nombre de candidatures représente cependant une charge pour les directeurs de programme et les administrateurs.

86. Plus de 70 % des personnes qui ont répondu au questionnaire ont indiqué que Galaxy était disponible quand elles en avaient besoin et près de 60 % ont dit y trouver l'information nécessaire à l'exécution de leurs fonctions. Galaxy était initialement utilisé pour les avis de vacance relatifs à des poste relevant de la série 100 du Règlement du personnel, mais sert désormais également pour les postes relevant des séries 200 et 300.

87. Galaxy a remplacé un système où tout était imprimé. Toutefois, les personnes interrogées ont estimé qu'il n'accélérait pas les opérations de recrutement autant qu'il le devrait car il est dépourvu de fonctions permettant de traiter efficacement le nombre élevé de candidatures. La fonction de tri et le module de gestion du fichier de candidats mériteraient d'être améliorés. Galaxy n'a pas non plus été jugé très convivial; certains ont estimé que le programme était lent et fastidieux à utiliser. Il a été dit que Galaxy était insuffisamment intégré avec d'autres systèmes, tels que e-PAS.

5. Conclusions de l'étude

88. L'examen des facteurs qui influent sur les opérations de sélection, de recrutement et d'affectation montre que la préparation d'un avis de vacance exige 45 jours en moyenne, que les avis restent affichés pendant 60 jours et que l'évaluation des candidats, l'examen par l'organe central de contrôle et la sélection par le chef de département prennent 86 jours.

89. Plusieurs raisons expliquent pourquoi il faut autant de temps, notamment : i) la complexité des politiques, notamment les conditions de recevabilité qui régissent le système. Tant les cadres que les fonctionnaires estiment que ces politiques sont complexes et malaisées à comprendre; ii) le nombre élevé de candidatures reçues, environ 350 000 par an. L'augmentation du nombre de candidatures représente une charge pour les directeurs de programme, les administrateurs et le système informatique; iii) un système informatique dépourvu de fonctions permettant de traiter efficacement le nombre élevé de candidatures, insuffisamment intégré avec les autres systèmes de gestion des ressources humaines et jugé peu convivial; iv) la méconnaissance par les directeurs de programme des politiques et procédures et du système informatique, ce qui tend à montrer qu'il faut proposer des cours de perfectionnement et simplifier les politiques.

90. Les formalités de recrutement des candidats externes exigent des vérifications, notamment auprès des établissements d'enseignement, des employeurs précédents et des personnes pouvant donner des références, ainsi que des autorisations administratives. Ces formalités sont indispensables pour protéger l'Organisation, mais retardent l'entrée en fonctions des candidats sélectionnés et pourraient être menées à bien plus en amont. Certains processus administratifs pourraient être informatisés.

91. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétaire général a présenté des propositions à l'Assemblée générale dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255) afin de doter l'Organisation d'un système de recrutement et d'affectation plus rapide et plus dynamique.

6. Représentation géographique et parité des sexes

a) Répartition géographique équitable

92. Parmi l'ensemble des fonctionnaires nommés pour un an ou plus, on ne compte qu'un nombre limité de fonctionnaires du Secrétariat dont le recrutement est soumis au système des fourchettes optimales. Les postes gérés selon ce système sont soumis au principe de la répartition géographique. Chaque État Membre est classé dans l'une ou l'autre des quatre catégories suivantes : États non représentés, États sous-représentés, États se situant dans la fourchette optimale et États surreprésentés. Un État Membre est dit « non représenté » lorsque aucun de ses nationaux n'occupe un poste soumis à la répartition géographique; il est dit « sous-représenté » lorsque le nombre de ses nationaux occupant de tels postes est inférieur à la limite inférieure de la fourchette optimale; il est dit « dans la fourchette souhaitable » lorsque le nombre de ses nationaux occupant de tels postes se situe entre les limites inférieure et supérieure de la fourchette optimale; et il est dit « surreprésenté » lorsque le nombre de ses nationaux occupant de tels postes est supérieur à la limite supérieure de la fourchette optimale.

93. Des statistiques sur la question sont présentées chaque année à l'Assemblée générale dans le cadre des rapports du Secrétaire général sur la composition du

Secrétariat. Dans sa résolution la plus récente sur la question (résolution 59/266), l'Assemblée a noté avec satisfaction les progrès enregistrés depuis 1994 dans la réduction du nombre de pays non représentés ou sous-représentés et s'est félicitée des efforts soutenus que déployait le Secrétaire général pour améliorer la situation des États Membres non représentés et sous-représentés au Secrétariat et celle de ceux qui, avec le système de fourchettes optimales, risquaient de devenir sous-représentés. Elle l'a prié de poursuivre ses efforts pour parvenir à une répartition géographique équitable au Secrétariat, et d'assurer une répartition géographique du personnel aussi large que possible dans tous les principaux départements et bureaux du Secrétariat. Elle a également noté avec préoccupation que la proportion de nationaux de pays en développement nommés à des postes aux échelons supérieurs et directeurs du Secrétariat avait baissé.

94. La répartition géographique équitable continue d'être une priorité pour le Secrétaire général et la question est abordée de plusieurs façons, notamment au moyen des plans d'action en matière de ressources humaines, dans le cadre desquels les chefs de département et de bureau s'attachent à augmenter le nombre de candidats de pays non représentés ou sous-représentés recrutés à des postes soumis à la répartition géographique et à suivre la proportion de fonctionnaires originaires des pays en développement, des pays en transition et des pays développés qui occupent des postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires suit les résultats obtenus par chaque département et bureau dans l'exécution des plans d'action (voir les paragraphes 19 à 38).

95. Le système de sélection du personnel joue également un rôle s'agissant de la répartition géographique. Les chefs de département et de bureau sont tenus de certifier qu'ils ont bien tenu compte des objectifs de l'Organisation en matière de ressources humaines tels qu'énoncés dans les plans d'action des départements, surtout en ce qui concerne la répartition géographique. Les organes centraux de contrôle n'examinent pas les dossiers pour lesquels le chef de département a omis de procéder à cette certification dans Galaxy. Il s'agit là d'un mécanisme qui permet de rappeler aux chefs de département qu'il leur appartient d'améliorer la représentation géographique dans leur département ou bureau. Afin de faciliter le travail des départements, Galaxy offre désormais la possibilité de repérer les dossiers des candidats originaires de pays non représentés ou sous-représentés. Il comporte également une fonction qui permet de rechercher les candidats par nationalité.

96. Le partenariat entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et les États Membres non représentés et sous-représentés est crucial pour augmenter le nombre de candidats originaires de ces pays. Des réunions périodiques sont organisées avec les représentants de ces pays afin de les informer des mesures prises pour remédier au déséquilibre, de prendre connaissance de leurs préoccupations et de recenser des domaines de collaboration. Un petit nombre de missions de recrutement a également été organisé.

97. L'amélioration de la représentation géographique exige une attention soutenue de la part des États Membres non représentés et sous-représentés et du Secrétariat. Les premiers ont désigné des chargés de liaison et le Bureau de la gestion des ressources humaines a nommé un coordonnateur qui travaillera sur les questions de représentation avec les départements et les États Membres.

98. Le Secrétaire général a proposé le lancement d'un projet pilote de recrutement accéléré dans son rapport intitulé « Progrès dans le sens d'une représentation

géographique plus équitable au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/59/264) afin de faciliter le recrutement de candidats originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés. En réponse, dans sa résolution 56/266, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général, pour une période d'essai de deux ans au cours de laquelle les procédures seraient mises au point, à constituer un fichier spécial de candidats originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés, pour un certain nombre de postes des classes P 4 et P 5, jusqu'à ce que ces États Membres aient atteint le nombre de postes souhaitable, et prié le Secrétaire général de lui rendre compte à ce sujet à sa soixante et unième session.

99. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a tenu des consultations avec les États Membres non représentés et sous-représentés et a lancé un projet pilote de recrutement accéléré en mai 2006, en partenariat avec les départements et les États Membres intéressés. Onze postes des classes P-4 et P-5 qui allaient devenir vacants ont été retenus dans le cadre du projet pilote et des avis de vacance spéciaux ont été transmis aux missions permanentes des États Membres non représentés et sous-représentés. Les États Membres participants ont diffusé ces avis de vacance et recherché des candidats qualifiés et l'Organisation a reçu 319 candidatures émanant de neuf États Membres. Ces candidatures ont été évaluées et un fichier constitué après un examen effectué par l'organe central de contrôle. Les candidats externes originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés qui ont posé leur candidature à des postes non pris en compte dans le projet pilote et dont le dossier a été validé par un organe central de contrôle seront inscrits sur le fichier réservé aux recrutements accélérés.

100. Les concours nationaux de recrutement constituent un autre outil important pour améliorer la représentation géographique. Des concours sont organisés tous les ans dans les États Membres non représentés, sous-représentés ou sur le point de le devenir. Les lauréats des concours nationaux sont affectés à des postes gérés soumis au principe de la répartition géographique. On trouvera des éléments d'information détaillés sur les concours nationaux de recrutement ci-après.

101. Au paragraphe 5 de la première section de sa résolution 60/238, l'Assemblée générale a noté que, du fait des départs à la retraite prévus, quelques États Membres risquaient de devenir sous-représentés ou de ne plus être représentés du tout entre 2005 et 2009, et prié le Secrétaire général de prendre d'urgence des mesures pour remédier à cette situation. Le Secrétaire général a pris toute une série de mesures, notamment une planification plus ciblée en matière de ressources humaines, la participation aux concours nationaux de recrutement des États Membres sur le point de devenir sous-représentés ou de ne plus être représentés du tout et l'envoi de rappels aux directeurs de programme afin qu'ils publient les avis de vacance six mois avant le départ des titulaires à la retraite.

102. Les niveaux de représentation sont restés constants ces cinq dernières années, et la majorité des États Membres (74 %) se situent généralement dans la fourchette optimale. La représentation est fonction de plusieurs facteurs, notamment la rotation du personnel, les recrutements, l'évolution du barème de quotes-parts et l'arrivée de nouveaux États Membres. Entre 2002 et 2006, la représentation géographique des États Membres s'établissait comme suit au 30 juin de chaque année :

<i>Niveau de représentation des États Membres</i>	2002	2003	2004	2005	2006 ^a
Non représentés	16	17	15	17	18
Sous-représentés	11	10	10	9	11
Dans la fourchette optimale	142	145	145	145	141
Surreprésentés	20	19	21	20	21

^a Ne tient pas compte de la République du Monténégro, qui est devenue membre de l'Organisation le 28 juin 2006.

103. On trouvera plus d'information sur la représentation géographique dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/61/257).

b) Parité des sexes

104. Dans ses résolutions 57/305 et 59/266, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour atteindre l'objectif de la parité des sexes au Secrétariat et la maintenir par la suite, notamment aux échelons supérieurs, en veillant à ce que les femmes, originaires en particulier de pays en développement ou en transition, soient suffisamment représentées au Secrétariat.

105. Le Secrétaire général a à cœur de parvenir à la parité des sexes au Secrétariat. Pendant la période considérée, on a insisté, avec la création du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, sur le rôle dévolu aux chefs de département pour atteindre les objectifs concernant la parité des sexes fixés dans les plans d'action en matière de ressources humaines. Entre autres choses, le Conseil évalue la façon dont les hauts fonctionnaires exercent les différents pouvoirs qui leur ont été délégués, notamment en ce qui concerne la réalisation des objectifs fixés dans les plans d'action en matière de ressources humaines (voir les paragraphes 19 à 38).

106. Les objectifs de parité fixés dans les plans d'action en matière de ressources humaines établis conjointement par le Bureau de la gestion des ressources humaines et les départements du Secrétariat ont un caractère officiel. Les chefs de département sont tenus de certifier qu'ils en ont bien tenu compte lorsqu'ils décident de sélectionner tel ou tel candidat. Une attention particulière est accordée aux départements et bureaux qui comptent trop peu de femmes dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur. Les plans d'action constituent également un moyen grâce auquel les responsables de la coordination pour l'égalité des sexes dans les départements contribuent à améliorer la représentation des femmes. Dans le cadre du cycle de planification actuel, les objectifs en matière de parité ont été encore affinés. Un nouvel objectif vise à appeler l'attention des chefs de département sur le nombre de femmes originaires de pays développés, de pays en développement et de pays en transition. Galaxy offre la possibilité de dégager le sexe et l'origine géographique des candidats.

107. Organisés tous les ans, les concours nationaux de recrutement permettent de recruter des fonctionnaires originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés et constituent un outil précieux pour parvenir à la parité des sexes au Secrétariat. Entre 2001 et 2005, 56,5 % des fonctionnaires recrutés au moyen des fichiers de lauréats des concours nationaux étaient des femmes.

108. Malgré les efforts consentis, le nombre de femmes occupant des postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur au Secrétariat

est inférieur aux objectifs fixés. En cinq ans, le pourcentage de femmes est passé de 34,9 au 30 juin 2002 à 37,4 à la même date en 2006. Le Secrétaire général a proposé des mesures de nature à aider l'Organisation à atteindre plus rapidement l'objectif de la parité des sexes dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain ».

109. On trouvera plus d'information sur la représentation des femmes dans le Secrétariat dans le rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat.

7. Recrutement aux postes des classes P-2 et P-3

110. Au paragraphe 7 de la première section de sa résolution 60/238, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante et unième session une analyse du recrutement aux postes des classes P-2 et P-3, traitant notamment des effets des concours nationaux de recrutement et où seraient formulées, le cas échéant, des recommandations sur les moyens d'améliorer cette méthode de recrutement.

111. Les recrutements à la plupart des postes P-2 financés par prélèvement sur le budget ordinaire s'effectuent dans le cadre de concours nationaux de recrutement, modalité qui ne s'applique pas aux fonctionnaires de classe P-2 affectés à des postes linguistiques. Un petit nombre de recrutements a lieu au moyen du concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs organisé à l'intention des fonctionnaires des autres catégories. Des concours nationaux de recrutement sont offerts tous les ans aux États Membres non représentés, sous-représentés ou sur le point de le devenir. Entre 2001 et 2005, 366 personnes inscrites sur le fichier de lauréats des concours nationaux ont été recrutées, ce qui représente en moyenne 73 recrutements par an. Pour le concours national de recrutement de 2005, 14 113 personnes originaires de 58 États Membres ont déposé un dossier de candidature, 3 515 ont été convoquées aux épreuves et 221 personnes les ont réussies. Au 30 juin 2006, le fichier de lauréats comptait 521 inscrits, dont 285 femmes (54,7 %).

112. Les enseignements tirés de l'expérience montrent que les candidats sont le plus souvent sélectionnés dans les deux ans qui suivent leur inscription sur le fichier. Les candidats y restent inscrits tant qu'ils n'ont pas indiqué qu'ils n'étaient plus disponibles, qu'ils n'ont pas refusé une offre d'emploi dans l'Organisation ou que l'on n'a pas perdu leur trace. Nombreux sont ceux à rester inscrits pendant plusieurs années. Le Bureau de la gestion des ressources humaines convie périodiquement les lauréats à mettre à jour leur profil. Lorsqu'il leur transmet la liste des lauréats aux concours nationaux de recrutement, le Bureau appelle l'attention des directeurs sur les candidats originaires de pays non représentés ou sous-représentés.

113. Malgré les efforts faits pour l'accroître, le nombre moyen de recrutements à partir de la liste de lauréats des concours nationaux reste constant. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a donc décidé de centraliser la gestion des affectations des lauréats afin d'accélérer les recrutements.

114. Les concours pour la promotion à la catégorie des administrateurs ont été utilisés pour la première fois en 1979 pour permettre aux agents des services généraux et des catégories apparentées d'accéder à la catégorie des administrateurs dans le cadre d'une procédure de mise en concurrence transparente et équitable. Ces concours ont désormais été alignés sur les concours nationaux de recrutement.

115. Jusqu'en 1999, 30 % des postes P-2 étaient réservés chaque année aux lauréats des concours pour le passage de la catégorie des agents des services généraux à celle des administrateurs. En 2000, l'Assemblée générale a décidé dans sa résolution 55/258 de ramener cette limite à 10 %. Par la suite, le Secrétaire général a proposé

dans son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/59/263) de la porter à 25 % et de constituer une liste des candidats qui avaient obtenu de bons résultats mais n'avaient pas été nommés à un poste afin de leur permettre de postuler des emplois échappant à la répartition géographique. Dans sa résolution 59/266, l'Assemblée a maintenu la limite de 10 % et décidé que jusqu'à trois candidats ayant réussi au concours pour la promotion d'agents des services généraux à la catégorie des administrateurs pourraient être nommés chaque année à des postes de la classe P-2 dans des lieux d'affectation ayant des taux de vacance de poste constamment élevés et que jusqu'à sept candidats pourraient être nommés à des postes de la classe P-2 non soumis au principe de la répartition géographique.

116. Conformément à la résolution 59/266, le Bureau de la gestion des ressources humaines a diffusé les profils de 12 candidats ayant réussi le concours pour la promotion d'agents des services généraux à la catégorie des administrateurs auprès des départements et bureaux du Secrétariat. Au moment de l'établissement du présent rapport, trois de ces candidats avaient été nommés à des postes de la classe P-2 dans les lieux d'affectation ayant des taux de vacance de poste constamment élevés : deux avaient été choisis par la Commission économique pour l'Afrique et un par l'Office des Nations Unies à Nairobi. Un candidat avait été sélectionné à un poste de la classe P-2 non soumis au principe de la répartition géographique.

117. Le Secrétaire général reste très préoccupé par le fait que les agents des services généraux et des catégories apparentées n'aient que très peu de possibilités d'être promus à la catégorie des administrateurs et a formulé une proposition pour remédier à cet état de fait dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain ».

118. Au paragraphe 6 de la section III de sa résolution 59/266, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'appliquer strictement l'instruction administrative pertinente pour le recrutement à la classe P-3 et de lui rendre compte à ce sujet à sa soixante et unième session.

119. Conformément aux prescriptions de l'Assemblée, les directives qui régissent la sélection des candidats à des postes de la classe P-3 garantissent la prise en considération des perspectives de carrière et d'avancement des fonctionnaires recrutés par concours à la classe P-2. Les directives exposées à la section 7.2 de l'instruction administrative ST/AI/2002/4 prévoient que tous les candidats internes de classe P-3 à une mutation latérale et tous les candidats internes de classe P-2 à une promotion doivent être soigneusement pris en considération. En l'absence de candidats internes qualifiés, il est procédé à un examen des lauréats des concours nationaux à la classe P-3. Les candidatures externes ne sont examinées que s'il n'y a pas de candidats qualifiés parmi les candidats internes ou les lauréats des concours nationaux.

120. Les directives sont appliquées au moyen de divers mécanismes. Lorsqu'il leur transmet les dossiers, le Bureau de la gestion des ressources humaines informe les directeurs de programme des règles applicables et de l'obligation d'examiner le dossier des candidats internes avant de faire une recommandation en faveur de candidats externes à des postes de la classe P-3. Les comités centraux de contrôle vérifient qu'aucun candidat externe ne figure parmi les candidats recommandés lorsqu'il y a des candidats internes qualifiés. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'assure également que les lauréats des concours nationaux sont pris en considération avant les candidats externes en transmettant aux directeurs de programme les profils des lauréats qui ont au moins cinq ans d'expérience dans le domaine considéré. Un candidat externe ne peut être sélectionné à un poste de la classe P-3 que lorsque le comité central de contrôle est certain qu'il n'y a pas de

candidats qualifiés parmi les candidats internes ou les lauréats des concours nationaux.

121. Entre 2004 et 2005, 40,2 % des postes vacants à la classe P-3 ont été pourvus par des fonctionnaires promus et 5,7 % par des fonctionnaires ayant été mutés latéralement. Les 54,1 % restants n'ont été pourvus par recrutement que lorsque les organes centraux de contrôle ont déterminé qu'il n'y avait pas de candidats internes qualifiés.

8. Activités futures

122. Forte des améliorations apportées lors des réformes précédentes et des enseignements tirés de l'expérience depuis le lancement du système en 2002 et compte tenu des recommandations formulées par le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel à sa vingt-septième session, des examens entrepris et des réactions reçues, l'Organisation devra continuer à aménager ses procédures de recrutement et d'affectation pour répondre aux demandes opérationnelles qui lui sont adressées. Il lui faudra également procéder à des réformes pour rendre les recrutements et affectations plus transparents et promouvoir une plus grande équité parmi le personnel. Les systèmes informatiques de gestion des ressources humaines devront être modernisés. À cet égard, le secrétaire général a formulé des propositions à l'Assemblée générale dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain ».

D. Mobilité

1. Objectifs

123. Doter l'Organisation des moyens de déplacer le personnel, en fonction de ses besoins opérationnels, entre les fonctions, départements, groupes professionnels, lieux d'affectation et organismes du système ou à l'intérieur de ceux-ci; constituer un corps de fonctionnaires polyvalents capables d'évoluer dans un contexte pluridisciplinaire; mettre en place une conception plus globale des nombreux aspects de l'activité de l'Organisation; favoriser une meilleure compréhension et une meilleure connaissance au Siège des travaux de l'Organisation sur le terrain, et vice versa; et diversifier les perspectives de carrière des fonctionnaires.

2. Réalisations à ce jour

124. Une politique de mobilité à l'échelle de l'Organisation a pris effet le 1^{er} mai 2002. Elle fait partie intégrante du système de sélection du personnel et s'applique aux fonctionnaires des classes G-5 à D-2. Elle repose sur quatre principes : la mobilité est nécessaire pour satisfaire les besoins opérationnels de l'Organisation et permettre à celle-ci de respecter ses priorités; elle est l'affaire de tous; elle fait partie intégrante de l'organisation des carrières; les schémas de mobilité doivent être variables.

125. Avant le lancement de cette politique, la gestion de la mobilité des effectifs était demeurée passive, les mouvements de personnel intervenant de manière ponctuelle et volontaire. La nouvelle politique a permis de passer à une approche volontariste pour satisfaire les besoins de l'Organisation, dans laquelle la mobilité était envisagée au sens le plus large du terme, à savoir déplacer le personnel entre les fonctions, départements, groupes professionnels, lieux d'affectation et organismes du

système. L'objectif général était de stimuler la mobilité en en faisant un élément essentiel de la carrière et, ce faisant, de faire en sorte que l'Organisation puisse pourvoir les postes avec du personnel expérimenté et qualifié, où qu'il se trouve.

126. À compter du 1^{er} mai 2002, la durée d'occupation des postes a été fixée pour tous les postes, à cinq ans au plus pour les postes allant jusqu'à la classe P-5, sauf pour les fonctionnaires de la classe P-2 qui sont soumis à des règles spéciales, ou à six ans pour les postes au-delà de la classe P-5. La politique lie clairement la mobilité et l'avancement dans la carrière. Ainsi, à compter du 1^{er} mai 2007, les administrateurs devront justifier de deux mutations latérales pour pouvoir prétendre à une promotion à la classe P-5. La politique prévoit également des incitations à se faire muter dans les lieux d'affectation où le taux de vacance de postes est élevé, puisque les fonctionnaires qui ont été en poste à Nairobi ou dans une commission régionale autre que la Commission économique pour l'Europe ont droit à un avancement plus rapide, du fait qu'on n'exige plus d'eux qu'une seule mutation sans changement de classe avant une promotion à la classe P-5.

a) Programmes et initiatives encourageant la mobilité

127. Depuis 2000, dans le cadre de leurs obligations contractuelles, les fonctionnaires de la classe P-2 sont tenus de participer à un programme obligatoire de mobilité organisée. Trois séries de réaffectations rationalisées obligatoires ont eu lieu pour ces fonctionnaires depuis 2002, en plus des six séries de réaffectations volontaires. Une quatrième série de réaffectations rationalisées est en cours et devrait s'achever sous peu.

128. En conséquence, 196 fonctionnaires de la classe P-2 ont été mutés au cours de leurs cinq premières années de service. Environ la moitié ont été promus et les autres ont bénéficié d'une mutation latérale dans leur département, groupe professionnel ou lieu d'affectation ou dans d'autres. Près de 50 % des fonctionnaires de la classe P-2 tenus de participer au programme avaient déjà été mutés sur une base volontaire avant la série de réaffectations rationalisées. Quelque 40 % ont été mutés dans le cadre de la réaffectation rationalisée et 10 % ont demandé un report d'une année pour diverses raisons, notamment pour les besoins opérationnels (dont la nécessité d'achever un cycle budgétaire), ou pour des raisons personnelles impérieuses.

129. On a continué de proposer et d'organiser de vastes programmes de formation dans le monde entier afin de soutenir l'objectif de réforme du Secrétaire général qui visait à constituer une fonction publique internationale aux compétences multiples, plus polyvalente et mobile. Le personnel et les administrateurs ont pu bénéficier d'ateliers d'organisation des carrières portant sur la planification des carrières, la mise en évidence des qualifications et des compétences communes à plusieurs types de postes, l'analyse des vacances de poste, l'élaboration des dossiers de candidatures, la rédaction des notices personnelles, la préparation de curriculum vitae et de lettres de motivation, ainsi que l'organisation d'entretiens ou la participation aux entretiens. En 2004-2005, près de 2 000 fonctionnaires ont assisté à des ateliers d'organisation des carrières d'une journée, proposés au Siège ou dans les bureaux extérieurs.

130. Des centres de documentation sur les carrières semblables à celui de New York ont été ouverts dans la plupart des principaux lieux d'affectation. Ils ont pour objectif d'aider le personnel et les administrateurs à planifier et à organiser leur carrière, dont la mobilité est un volet essentiel. Les ressources mises à disposition comprennent des livres, des vidéos d'autoformation, des articles, des sites Web, des

mini-ateliers en petits groupes et des séances d'entraînement, de même que des ateliers de conseil en groupe ou individuels (à ce jour, le Centre de New York a été fréquenté par plus de 2 400 usagers).

131. L'information obtenue grâce au PAS électronique, qui comprend un objectif de carrière, un objectif d'apprentissage et une question sur l'intérêt éventuel pour une affectation en mission a très utilement aidé les administrateurs et le personnel à planifier leur parcours professionnel et fourni à l'Organisation des données qui facilitent la planification du renouvellement des effectifs et l'évaluation des besoins en formation.

132. Des profils d'emploi types pour la majorité des postes d'administrateur et d'agent des services généraux (G-5 et au-dessus) continuent d'être disponibles en ligne, permettant ainsi de mieux comprendre ce que l'on attend des candidats aux postes à pourvoir et de gagner en transparence et en uniformité. On y trouve des définitions d'emploi types englobant un vaste groupe d'emplois connexes pour lesquelles les fonctions et les obligations sont analogues et qui exigent une formation, une expérience professionnelle, des qualifications techniques et des compétences de base similaires. Ces profils favorisent le principe de la mobilité et de la polyvalence de la formation car ils permettent de faire en sorte que le personnel soit sélectionné pour plusieurs postes dans le même groupe professionnel.

133. L'objectif de ces programmes et initiatives est d'inciter les fonctionnaires à s'informer des possibilités de mutation qui leur sont offertes et à agir sans attendre la fin de la période d'occupation de leur poste. À ce sujet, on notera que, depuis le lancement en 2002 de la politique de mobilité comme partie intégrante du système de sélection du personnel, l'indice de mobilité des départements participant au plan d'action en matière de ressources humaines est passé de 10,8 % en 2002 à 15,3 % en 2004.

b) Mise en œuvre progressive de la politique de mobilité

134. Une stratégie détaillée a été élaborée en vue de la mise en œuvre progressive de la politique de mobilité. Trois phases sont achevées ou sur le point de l'être :

Phase 1 : 2002-2004 (achevée) : présenter le concept de mobilité, par le biais de consultations entre le personnel et l'Administration et d'un examen au niveau intergouvernemental; promouvoir l'évolution de la culture institutionnelle; mettre en place des programmes et des mécanismes pour préparer et aider le personnel;

Phase 2 : 2004-2005 (achevée) : parfaire le plan stratégique de mise en œuvre de la mobilité rationalisée; prendre les mesures voulues et mettre en place l'infrastructure informatique nécessaire; faire mieux connaître et comprendre la mobilité et mettre en place des réseaux la favorisant;

Phase 3 : 2005-2006 (en cours) : perfectionner les politiques voulues et l'infrastructure informatique nécessaire; continuer de faire mieux connaître la mobilité.

La mobilité rationalisée pour le personnel des classes autres que P-2 sera mise en œuvre progressivement à partir de mai 2007.

c) Gestion des connaissances : préservation de la mémoire institutionnelle

135. Pour qu'une plus grande mobilité ne nuise pas à la capacité institutionnelle, le Secrétariat appuie activement et met au point des pratiques de gestion des connaissances. Celles-ci sont importantes non seulement pour maintenir la continuité, la qualité de service et la mémoire institutionnelle dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de mobilité mais aussi en raison des nombreux départs en retraite prévus pour les années à venir. De nombreux départements ont pris des initiatives dans ce domaine. Ils ont ainsi organisé des formations polyvalentes et affecté les fonctionnaires à des tâches diverses en alternance en vue d'élargir la base des connaissances et d'assurer une plus large diffusion de la mémoire institutionnelle. Le personnel d'encadrement est chargé de mettre en place des systèmes favorisant la mobilité, notamment en élaborant des directives générales permettant de gérer les connaissances et de préserver la mémoire institutionnelle et en planifiant la relève et en organisant des formations polyvalentes en vue de préserver la capacité institutionnelle.

136. Plusieurs initiatives de gestion des connaissances prises dans l'Organisation et à l'échelle du système des Nations Unies pourraient favoriser une conception plus systématique et plus stratégique du partage des connaissances dans l'Organisation. Ainsi, sous la direction de la bibliothèque Dag Hammarskjöld, le Groupe de travail du Secrétariat sur le partage du savoir élabore un programme de partage des connaissances au Secrétariat. Le Groupe de travail du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) s'emploiera à mettre au point une stratégie de partage des connaissances pour le système des Nations Unies. Un projet pilote mené par le Groupe des Nations Unies pour le développement combine quatre modèles de partage des connaissances sur la question du VIH/sida.

137. Les initiatives en cours dans le domaine des technologies de l'information pourraient quant à elles renforcer les capacités techniques nécessaires au partage des connaissances. Ainsi, le Département de la gestion met actuellement au point un système de gestion de contenu électronique qui assurera la gestion électronique, facilitera le partage des connaissances et fournira des services aux organes intergouvernementaux. La partie gestion de connaissances permettra de disposer de plates-formes communes pour échanger des connaissances et prendra en charge la transmission de l'information. Une stratégie informatique et télématique est actuellement mise au point à l'échelle du système, sous la direction du CCS, pour renforcer les capacités de gestion des connaissances afin d'optimiser l'appui fourni aux pays qui utilisent l'informatique et la télématique pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement.

138. La campagne de sensibilisation à la mobilité prévoit notamment des activités d'information sur les techniques de gestion des connaissances et les pratiques optimales dans ce domaine. Le Bureau de la gestion des ressources humaines collabore étroitement avec la Bibliothèque Dag Hammarskjöld, à qui la responsabilité de la gestion des connaissances au Secrétariat a été confiée. La Section de partage des connaissances comprend un groupe de la communication interne chargé de mettre au point des méthodes plus efficaces pour communiquer au sein du Secrétariat et d'élaborer une stratégie visant à systématiser cette approche. Le Groupe a ainsi réorganisé iSeek en août 2005, pour que l'Organisation dispose d'un intranet reliant son personnel et son administration dans le monde entier et

permettant d'assurer la cohérence des messages affichés, de diffuser des données à jour et donner accès à des outils de travail.

139. On retiendra plusieurs autres initiatives visant à tirer profit de l'intérêt que le personnel porte au partage des connaissances. Ainsi, le Département des opérations de maintien de la paix a mis au point des outils de gestion des connaissances qui comprennent une méthode et des protocoles de présentation des rapports et de diffusion de l'information applicables aux analyses après action, aux rapports de fin de mission, aux notes de passation des consignes et matériels et aux enquêtes sur les pratiques (où figurent les bonnes comme les mauvaises pratiques et les enseignements tirés). La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique a fait de la gestion des connaissances un projet institutionnel devant l'aider à réaliser le triple objectif qu'elle s'est fixé : gérer la mondialisation, réduire la pauvreté et faire face aux nouveaux problèmes sociaux. Le fichier de missions du Programme des Nations Unies pour les établissements humains fournit des renseignements sur toutes les missions récentes du Programme et permet de faire des recherches selon différents critères, dont le personnel de la mission et le pays dans lequel elle se déroule. ReliefWeb, le système d'information en ligne pour l'intervention humanitaire administré par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires vise à améliorer la capacité d'intervention de la communauté humanitaire internationale en diffusant rapidement des données fiables concernant les situations d'urgence et les catastrophes.

d) Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée

140. Étant donné que la mobilité a été définie au sens le plus large, à savoir entre les fonctions, départements, groupes professionnels, lieux d'affectation et organismes du système ou à l'intérieur de ceux-ci, ce sont les difficultés rencontrées par les familles dans lesquelles les deux conjoints travaillent qui constituent le principal obstacle à sa mise en œuvre. Le Programme d'aide aux conjoints a donc été mis en place en 2004 pour régler les problèmes auxquels se heurtent les conjoints qui cherchent un emploi dans un autre lieu d'affectation. Une base de données a été spécialement créée pour permettre aux conjoints de fonctionnaires de lier connaissance et tisser des relations. Des réseaux d'entraide ont été mis en place à l'intention des conjoints dans de nombreux lieux d'affectation. En outre, des relais pour l'emploi des conjoints ont été créés dans les principaux lieux d'affectation.

141. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a organisé des ateliers semestriels de recherche d'emploi, dont l'objectif est d'aider les conjoints de fonctionnaires à trouver un emploi, à gérer leurs entretiens dans le cadre de l'ONU et à l'extérieur et à se constituer un réseau d'information. À ce jour, cinq ateliers ont été tenus, auxquels ont participé 80 conjoints.

142. Un Programme de préparation aux missions a été mis au point en vue de répondre aux besoins complexes des fonctionnaires qui sont recrutés et affectés à diverses missions de maintien de la paix ou dans différents lieux d'affectation dans le monde entier. Il vise à leur enseigner les mécanismes nécessaires pour faciliter leur adaptation à leurs nouvelles conditions de travail et à leur nouveau cadre de vie et comprend une réunion d'orientation préalable au déploiement, un soutien continu à l'intention du fonctionnaire et des membres de sa famille pendant toute la durée de la mission ainsi qu'une assistance professionnelle et une aide à la réinsertion sociale et au regroupement familial lors de son rapatriement.

143. Le Secrétariat continue d'être membre de Partnerjob.com, association d'entreprises et d'organisations employant un personnel mobile qui fournit une base de données pour les curriculum vitae et les offres d'emploi en vue de faciliter la recherche d'un emploi pour les conjoints et les partenaires de leurs employés. Il a également renouvelé son adhésion à Permits Foundation, association d'entreprises internationales qui collaborent pour encourager les gouvernements à assouplir la réglementation relative aux permis de travail afin de faciliter l'insertion professionnelle des conjoints expatriés.

3. Activités futures

144. Pour mettre en œuvre une politique de mobilité systématique au Secrétariat, d'importants changements dans la culture institutionnelle s'imposent. Les activités qu'il est prévu de mener à l'avenir viseront notamment à bien informer et préparer le personnel :

a) À partir de mai 2007, la mobilité rationalisée sera mise en œuvre, niveau par niveau, de manière progressive et en plusieurs phases, afin de maintenir la continuité et la qualité du service, comme suit : classes P-3 et G-7, de mai à octobre 2007; classes P-4 et G-6, de novembre 2007 à avril 2008; classes P-5 et G-5, de mai à octobre 2008; classes D-1 et D-2, en novembre 2008;

b) La campagne d'information continue sur la mobilité, engagée à l'échelle du Secrétariat en mai 2005, renseigne tous les fonctionnaires sur la politique de mobilité, ses incidences pour eux et les mécanismes d'appui qui leur sont offerts;

c) Des ateliers consacrés à la mobilité et à l'aide à l'organisation des carrières et des séances d'information sont organisés à l'intention du personnel à tous les niveaux dans tous les lieux d'affectation;

d) Des conseils sur le déroulement de la carrière sont proposés dans les centres de documentation sur les carrières dans tous les lieux d'affectation;

e) Les possibilités de formation se multiplient afin de préparer le personnel à exercer de nouvelles fonctions;

f) La qualité des données concernant les ressources humaines – qui seront essentielles pour déterminer les dates limites d'occupation des postes et fournir aux responsables des renseignements exacts en temps voulu – est constamment améliorée;

g) Les systèmes de gestion informatisée des ressources humaines seront renforcés pour faciliter l'exécution des programmes de mutation rationalisée.

145. Enfin, comme il est expliqué dans l'annexe au présent rapport, il existe depuis longtemps une règle qui contraint les fonctionnaires, après leur engagement, à renoncer au statut de résident permanent dans un pays dont ils n'ont pas la nationalité. Cette règle limite en outre considérablement l'acquisition ou le maintien de ce statut après leur engagement. Elle constitue une entrave importante à la mobilité des fonctionnaires qui remplissaient auparavant les conditions nécessaires pour bénéficier d'une dérogation mais dont cela ne serait plus le cas après une mutation. Elle contribue également à l'instabilité des familles, dont les membres doivent quitter un lieu d'affectation après la mutation d'un fonctionnaire dans une mission extérieure ou un lieu d'affectation formellement déconseillé aux familles. Si l'Assemblée générale décidait de modifier cette règle, le Secrétariat veillerait à ce que la nouvelle règle soit rapidement appliquée et prise en compte dans le programme sur la mobilité.

E. Compétences et formation continue

1. Objectifs

146. Définir et valider les valeurs fondamentales de l'Organisation et les compétences de base requises de tous les fonctionnaires, ainsi que les compétences en matière de gestion et d'encadrement; promouvoir des valeurs et des normes communes et édifier une capacité organisationnelle; intégrer ces compétences dans tous les systèmes de gestion des ressources humaines; instaurer une culture valorisant la formation continue.

2. Réalisations à ce jour

147. Les valeurs fondamentales de l'Organisation et les compétences de base et compétences en matière de gestion et d'encadrement attendues de ses fonctionnaires ont été définies en 1999 à la suite d'une concertation organisée à tous les échelons et dans tous les secteurs d'activité de l'Organisation, à laquelle ont participé aussi bien la Vice-Secrétaire générale et les chefs de tous les départements et bureaux que des centaines de fonctionnaires représentant six lieux d'affectation. Cette concertation a mis en évidence la nécessité de faire de l'ouverture à la formation continue l'une des compétences de base que doivent posséder tous les fonctionnaires de l'Organisation pour que celle-ci puisse, dans l'immédiat et à l'avenir, s'acquitter au mieux de sa mission. Les valeurs fondamentales, les compétences de base et les compétences en matière de gestion et d'encadrement ont été progressivement intégrées à tous les systèmes de gestion des ressources humaines, comme il est expliqué dans les paragraphes qui suivent.

148. Dans le système de sélection du personnel, les compétences de base et compétences en matière de gestion et d'encadrement figurent désormais dans tous les profils d'emploi types et sont au premier rang des critères d'évaluation et de sélection des candidats aux postes vacants. Les programmes organisés pour aider les cadres et le personnel à se familiariser avec les techniques d'entretien axées sur l'évaluation des compétences ont eu beaucoup de succès; un programme spécial d'initiation accélérée (une journée) a été mis sur pied à l'intention des cadres supérieurs. Les fonctionnaires qui ont bénéficié de ces programmes peuvent rafraîchir leurs connaissances grâce à un didacticiel accessible en ligne et disponible aussi sur CD-ROM. Lors de la vingt-septième session du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, il a été confirmé que les entretiens axés sur les compétences seraient à l'avenir obligatoires pour la sélection des candidats à tous les postes, et que tous les membres des jurys d'entretien seraient tenus de suivre une formation spéciale.

149. Pour le suivi du comportement professionnel, l'évaluation des compétences est intégrée au Système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS). Les résultats professionnels de chaque fonctionnaire sont évalués au regard des valeurs fondamentales de l'Organisation et des compétences de base définies pour l'emploi qu'il exerce. Pour chaque cycle de notation, le fonctionnaire doit se fixer au moins un objectif de perfectionnement; la formule de notation indique s'il a atteint cet objectif et a entrepris d'autres activités de perfectionnement. Tous les programmes de perfectionnement aux fonctions d'encadrement, de gestion et de direction mettent l'accent sur le suivi du comportement professionnel; un programme spécial a été mis sur pied à l'intention des cadres.

150. La politique de l'Organisation en matière de formation et de perfectionnement repose sur le principe que le perfectionnement du personnel doit être considéré comme hautement prioritaire et que les investissements qui y sont consacrés sont déterminants pour l'avenir de l'ONU. Conformément à cette politique, de multiples possibilités de perfectionnement et de formation sont offertes aux fonctionnaires de tous niveaux. Les programmes de perfectionnement répondent aux impératifs du programme de réforme du Secrétaire général en ce qu'ils favorisent l'évolution des mentalités et du style de gestion et visent à adapter les ressources humaines aux besoins actuels et futurs de l'ONU. Ces programmes sont organisés en fonction des valeurs fondamentales de l'Organisation et des compétences de base et compétences en matière de gestion et d'encadrement définies pour ses fonctionnaires, lesquelles servent de référentiel pour toutes les activités de perfectionnement.

151. Les moyens mis en œuvre pour l'application de la politique de perfectionnement comprennent des programmes centralisés conçus pour développer la capacité organisationnelle et favoriser la réforme de la gestion, et des programmes décentralisés qui visent à développer les compétences spécialisées ou techniques, programmes pour lesquels des crédits sont alloués directement aux départements et bureaux en fonction d'une évaluation annuelle de leurs besoins.

152. Les programmes centralisés reflètent la grille des compétences définie pour le personnel de l'ONU. De nouveaux programmes ont été mis sur pied pour aider les fonctionnaires à assimiler et respecter les valeurs fondamentales de l'Organisation et à perfectionner leurs compétences de base et leurs compétences en matière d'encadrement, pour répondre aux besoins nouveaux de l'Organisation, définis grâce à un effort constant de dépistage des lacunes et des domaines où des programmes spéciaux apparaissent nécessaires pour développer ou renforcer les qualifications et les compétences du personnel. Les programmes de perfectionnement proposés aux fonctionnaires du Secrétariat portent sur les thèmes suivants : orientation; développement des aptitudes de direction, d'encadrement et de supervision et développement organisationnel; orientation et organisation des carrières; égalité des sexes et diversité culturelle; règlement des conflits et médiation; gestion des ressources humaines et financières; méthodes de sélection des candidats et techniques d'entretien axées sur les compétences; aide sociale au personnel; informatique; langues et aptitudes à la communication. Afin que le plus grand nombre possible de fonctionnaires du Secrétariat puisse bénéficier des possibilités de formation, les didacticiels en ligne et les techniques d'enseignement à distance sont de plus en plus utilisés.

153. Afin de favoriser l'assimilation des valeurs fondamentales de l'Organisation (intégrité, professionnalisme et respect de la diversité), les fonctionnaires sont désormais tenus d'assister à des séances d'information sur les principes déontologiques et d'utiliser des didacticiels accessibles en ligne destinés à les sensibiliser aux impératifs d'intégrité. Les principes déontologiques ont aussi été intégrés à de nombreux programmes existants ou nouveaux, et le Bureau de la gestion des ressources humaines collabore étroitement avec le Bureau de la déontologie au recensement des besoins de formation et à la mise au point d'outils de perfectionnement. Au niveau interinstitutions, plusieurs organismes des Nations Unies ont apporté leur concours à la mise au point d'un didacticiel accessible en ligne, que les fonctionnaires sont tenus d'utiliser pour s'initier à la prévention du harcèlement, notamment du harcèlement sexuel, et des abus de pouvoir sur le lieu de travail.

154. Des programmes adaptés aux besoins des différents départements et bureaux sont mis sur pied avec leur concours pour sensibiliser les fonctionnaires aux questions relatives à l'égalité des sexes. Ces programmes, qui s'appuient sur une analyse de la mission et des méthode de travail de chaque département ou bureau, visent à déterminer les incidences que les mesures, politiques et programmes envisagés peuvent avoir sur la cause de l'égalité des sexes, à mettre en évidence les pratiques optimales et à en encourager l'adoption, et à aider le département ou bureau à dresser un plan d'action propre à créer un milieu de travail ouvert, où il soit tenu compte de la problématique de la parité des sexes, et à favoriser une évolution positive. Des didacticiels de plus en plus nombreux, traitant de plus de 5 000 sujets, sont à la disposition des fonctionnaires qui peuvent les utiliser au bureau, chez eux, ou ailleurs, dès lors qu'ils ont accès à l'Internet. À New York, des programmes d'orientation plus nombreux sont proposés aux fonctionnaires nouvellement recrutés; la possibilité de les suivre est offerte à tous les nouveaux fonctionnaires dans les mois qui suivent leur recrutement.

155. Des cours d'anglais, d'arabe, de chinois, d'espagnol, de français et de russe sont organisés afin de promouvoir le multilinguisme au Secrétariat et d'enrichir les connaissances linguistiques des fonctionnaires, qui travaillent dans un milieu multiculturel et plurilingue. Ces cours ont pour but de permettre aux fonctionnaires de maîtriser des langues officielles supplémentaires et de les amener à mieux respecter la diversité culturelle. Des cours sont proposés pour les débutants, ainsi que des cours de niveau intermédiaire et de niveau supérieur. De plus, des ateliers spécialisés sont organisés sur des thèmes se rapportant au travail des fonctionnaires : ces ateliers portent notamment sur la technique des exposés oraux, l'apprentissage des langues par les médias, la rédaction de rapports, la correspondance électronique et la diversité culturelle et linguistique. Un site Web offre aux fonctionnaires des aides en ligne à l'apprentissage des langues; les concepteurs de ces outils en ligne se sont vu décerner en 2005 le Prix ONU 21. Le Siège organise des examens d'aptitude linguistique pour les fonctionnaires de tous les lieux d'affectation.

156. Plusieurs programmes nouveaux ont été mis sur pied en vue de développer les compétences des fonctionnaires de tous niveaux en matière d'encadrement. Les programmes existants portant sur les compétences en matière de supervision, de gestion et de direction ont été étoffés et rendus obligatoires pour certains groupes fonctionnels. Des programmes nouveaux sont offerts aux fonctionnaires des classes D-1 et D-2 ainsi qu'aux cadres moyens (P-4/P-5). Un programme de perfectionnement des femmes aux fonctions de direction a été mis sur pied. Des programmes spéciaux ont été élaborés pour les administrateurs auxiliaires, et le programme de perfectionnement des agents des services généraux aux fonctions de supervision a été étoffé. Les programmes existants, tels que ceux qui portent sur le perfectionnement à l'informatique, le renforcement des compétences spécialisées et techniques, l'apprentissage des langues et des techniques de communication, la sensibilisation aux questions touchant l'égalité des sexes et la diversité culturelle, et le perfectionnement à la gestion des ressources humaines et financières sont régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution de la politique et des avancées technologiques.

157. Pour favoriser le développement organisationnel, différents outils ont été mis au point, notamment deux plaquettes, l'une exposant les qualités que doit posséder un cadre efficace (*Profile of an Effective Manager*) et l'autre les caractéristiques d'un département efficace (*Profile of an Effective Department*). Un questionnaire

d'enquête s'adressant à tous les fonctionnaires est désormais accessible en ligne. L'outil d'évaluation à 360 degrés a été revu et comprend maintenant un indicateur d'efficacité qui permet de mesurer la performance aussi bien d'un fonctionnaire que d'une équipe ou d'un département tout entier. Pour compléter les programmes de perfectionnement individuel aux fonctions d'encadrement et de direction, le Bureau de la gestion des ressources humaines propose des programmes et outils de développement organisationnel adaptés aux besoins des divers départements et bureaux, besoins qui sont recensés grâce à divers outils d'évaluation et de diagnostic. Les activités de suivi comprennent de brefs stages de perfectionnement, étroitement ciblés, des travaux pratiques visant à renforcer l'esprit d'équipe, des séances d'examen critique des méthodes de travail et des activités d'accompagnement faisant appel au mentorat, qui s'adressent aussi bien à des équipes qu'à des cadres pris individuellement.

158. Les programmes à l'intention des agents des services généraux ont été étoffés. Les ateliers proposés mettent l'accent sur la communication, les relations interpersonnelles, le travail en équipe et la prise en compte des besoins des usagers. Les programmes s'adressant à des équipes ont été développés afin de maximiser l'utilité de la formation au niveau des unités fonctionnelles et de compléter les programmes et activités connexes visant le perfectionnement individuel. Les agents des services généraux sont encouragés à suivre aussi de nombreux autres programmes portant par exemple sur les techniques de négociation, la gestion des projets, l'informatique, l'apprentissage des langues et les techniques de communication.

159. Toutes les activités de perfectionnement sont soumises à des évaluations qui permettent de vérifier si elles répondent bien aux besoins prioritaires de l'Organisation et produisent les résultats attendus. Les contrôles et évaluations internes sont complétés par des évaluations externes périodiques.

160. Le Département des opérations de maintien de la paix a adopté une stratégie intégrée de perfectionnement et s'est doté d'une grille d'évaluation afin de mieux coordonner toutes les activités de formation et perfectionnement s'adressant au personnel des opérations de maintien de la paix (personnel civil, militaires, policiers). Cette stratégie et cette grille d'évaluation ont été conçues dans le but de mieux articuler les différentes activités de formation et perfectionnement et de mieux les adapter aux besoins du personnel des missions. La mise en œuvre de la stratégie permettra aussi de rationaliser la définition et l'exécution des programmes de formation qui tendent à répondre à des besoins communs aux différentes missions, comme ceux portant sur le perfectionnement aux fonctions de direction et de gestion dans le contexte des missions, la conduite et la discipline, l'égalité des sexes et la lutte contre le VIH/sida. Elle permettra aussi, grâce au partage des ressources et des installations, de mieux faire jouer les synergies.

161. Pour donner effets aux principes définis pour la sélection des cadres supérieurs des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, le Département des opérations de maintien de la paix a lancé un programme d'orientation des cadres supérieurs que les hauts responsables des opérations de maintien de la paix seront tenus de suivre peu après leur nomination. Ce programme permettra aux intéressés de se familiariser avec le fonctionnement des opérations de maintien de la paix et les aidera à prendre pleinement conscience des responsabilités qui leur incombent, en tant que hauts fonctionnaires de l'ONU, en matière de gestion des programmes, des ressources humaines et des ressources financières et assimiler les connaissances essentielles que requiert leur exercice.

162. Sur le plan interinstitutions, l'ONU continue de collaborer à l'établissement du programme d'études de l'École des cadres du système des Nations Unies afin que celui-ci privilégie les activités susceptibles d'intéresser plusieurs organisations et favorise l'adoption par les organismes des Nations Unies d'un style de gestion commun. Un programme de perfectionnement des cadres supérieurs des organismes des Nations Unies est en préparation. Les activités de formation et perfectionnement organisées dans le cadre du Réseau de coordonnateurs résidents et du Programme de renforcement des capacités des Nations Unies en matière d'alerte rapide et de prévention des conflits continuent d'illustrer les avantages de programmes qui transcendent le compartimentage traditionnel des attributions des organismes du système, favorisent les réformes et renforcent les partenariats. Il existe désormais dans la plupart des lieux d'affectation un réseau de praticiens de la formation, et un réseau mondial des responsables de la formation s'est constitué, dont les membres collaborent étroitement et se réunissent chaque année sous le patronage de l'École des cadres du système des Nations Unies. Ces réunions, qui portent sur les politiques, programmes et méthodes de formation et de perfectionnement, favorisent la collaboration et l'harmonisation des pratiques, et permettent de réduire les chevauchements d'activités et de réaliser des économies sur les frais d'élaboration des programmes répondant à des besoins de formation communs à l'ONU, à ses fonds et à ses programmes.

3. Activités futures

163. Le succès de toute réforme dépend dans une large mesure de l'efficacité des activités de formation et de perfectionnement du personnel. L'Organisation doit persévérer dans ses efforts et investir davantage pour développer et entretenir les compétences professionnelles de ses fonctionnaires. Il est prévu de faire une place plus importante encore aux programmes de perfectionnement aux fonctions de gestion et de direction et aux programmes de développement organisationnel. Le programme de perfectionnement des femmes aux fonctions d'encadrement et de direction sera étendu aux cadres moyens. Les programmes de perfectionnement comprendront une initiation aux méthodes non classiques de formation telles que le mentorat et l'accompagnement individuel. Les programmes d'orientation à l'intention des cadres supérieurs nouvellement nommés seront étendus aux sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints.

164. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera de collaborer avec les départements et bureaux à l'élaboration de programmes et à l'organisation de séances d'information portant sur l'administration de la justice, la réalisation d'enquêtes et les aspects techniques de fonctions administratives telles que la gestion budgétaire et financière et la gestion des ressources humaines. Il est prévu de poursuivre l'action entreprise en collaboration avec le Bureau de la déontologie pour promouvoir l'assimilation par les fonctionnaires de tous niveaux des règles de déontologie, dans le cadre des programmes d'orientation, des programmes de perfectionnement aux fonctions de gestion et d'encadrement et des programmes de développement organisationnel, ainsi que pour intégrer systématiquement lesdites règles aux programmes de formation.

F. Suivi du comportement professionnel

1. Objectifs

165. Pour l'ensemble des fonctionnaires du Secrétariat, établir un système de suivi des résultats professionnels qui soit juste, équitable, transparent et fondé sur des éléments mesurables favorise l'adoption d'un style de gestion privilégiant les résultats, et permette de récompenser l'excellence et de remédier aux insuffisances; optimiser la performance à tous les niveaux, renforcer le sens des responsabilités et accroître la transparence.

2. Réalisations à ce jour

166. En 1996, le Secrétariat a adopté un système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS) conçu pour favoriser son évolution vers un style de gestion privilégiant les résultats. Ce système répondait à l'objectif énoncé par l'Assemblée générale dans sa résolution 48/218 A du 23 décembre 1993, à savoir la mise en place d'un système définissant la responsabilité et l'obligation redditionnelle des fonctionnaires. Il a été revu plusieurs fois depuis, à la lumière de l'expérience et compte tenu des réactions des fonctionnaires. Sa version la plus récente (e-PAS) est accessible en ligne. Les principales améliorations qu'elle comporte par rapport aux versions antérieures sont l'adjonction de rubriques portant sur les compétences de base, les aspirations de carrière et divers autres paramètres, et le rattachement plus rigoureux des plans de travail individuels aux plans de travail des unités administratives et des départements.

167. Le système e-PAS offre la souplesse voulue pour l'enregistrement du plan de travail et des objectifs convenus entre chaque fonctionnaire et son supérieur hiérarchique immédiat. L'adoption d'un système exploité en ligne fait de l'évaluation du comportement professionnel une opération moins paperassière, facilite l'accès aux outils de gestion de la performance et permet de disposer d'un cadre structuré et normalisé pour la saisie et l'archivage des données d'évaluation des résultats. Le système, grâce à l'adjonction de critères rattachés aux valeurs fondamentales de l'Organisation et aux compétences de base, donne un tableau plus complet des résultats professionnels de chaque fonctionnaire. Il comporte une rubrique d'auto-évaluation, permet aussi aux fonctionnaires de porter une appréciation sur l'encadrement dont ils ont bénéficié et établit un lien plus rigoureux entre le suivi du comportement professionnel et l'organisation des carrières. Les dates auxquelles le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique se déconnectent après avoir saisi les informations correspondant aux rubriques qui les concernent sont enregistrées, ce qui permet de vérifier le respect des délais impartis pour les différentes phases (établissement du plan de travail, bilan d'étape, évaluation et notation finales). Le système e-PAS est le premier système informatisé de l'ONU à avoir été mis à la disposition des fonctionnaires de tous les lieux d'affectation grâce à un accès par l'Internet. Le Prix ONU 21 a été décerné à ses concepteurs en 2005.

168. Le système s'applique à tous les fonctionnaires engagés pour au moins un an en vertu des dispositions de la série 100 du Règlement du personnel, à l'exception de ceux ayant rang de sous-secrétaire général ou un rang supérieur, qui relèvent directement du Secrétaire général. Le système e-PAS peut aussi, lorsque la nature de leurs fonctions, la durée de leur engagement et la structure hiérarchique de l'unité administrative dont ils relèvent s'y prêtent, être appliqué aux fonctionnaires dont l'engagement est régi par les dispositions des séries 200 ou 300 du Règlement, ainsi

qu'à ceux recrutés pour moins d'un an en vertu des dispositions de la série 100. Le quatrième cycle d'évaluation et de notation (2005-2006) est maintenant achevé, et le cinquième a débuté en avril 2006.

169. Dans son rôle consultatif et dans l'exercice de sa fonction de contrôle, le Bureau de la gestion des ressources humaines a aidé les départements à mieux respecter les principes du système et ses règles d'application. Il a aussi suivi le déroulement des cycles d'évaluation et de notation dans tout le Secrétariat, offrant son aide aussi bien aux cadres qu'aux fonctionnaires, et veillant à ce que le système soit appliqué équitablement et uniformément. Le service d'assistance téléphonique en place depuis 2003 aide les fonctionnaires à résoudre les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans l'utilisation du système et permet de recueillir des informations sur les réactions des usagers.

Programmes de formation et de perfectionnement au suivi du comportement professionnel

170. Des programmes de formation et de perfectionnement très divers ont été mis en place à l'intention des fonctionnaires de tous niveaux pour faciliter l'application de principes rigoureux de suivi du comportement professionnel et renforcer les compétences que requiert le suivi; ces programmes portent notamment sur le développement des aptitudes à diriger et encadrer, le développement de l'aptitude à communiquer efficacement, le perfectionnement aux méthodes d'accompagnement des fonctionnaires dont les résultats laissent à désirer, le développement de l'aptitude à animer une équipe et le perfectionnement aux méthodes d'évaluation et de notation. Le suivi des cycles d'évaluation et de notation et les tendances qui se dégagent de l'analyse des notes attribuées montrent que pour tout le Secrétariat, le taux moyen d'application du système est resté de 80 % pour les deux derniers cycles, et qu'au cours des six dernières années, la notation a évolué dans le sens d'une meilleure différenciation entre les résultats professionnels, la proportion de fonctionnaires notés comme ayant pleinement obtenu les résultats attendus s'établissant maintenant à 50 %, et celle des fonctionnaires ayant reçu la note la plus élevée à environ 10 %.

171. Depuis l'introduction du PAS, le perfectionnement au suivi du comportement professionnel tient une place considérable dans les programmes de formation et de perfectionnement qui s'adressent aux cadres, eu égard au rôle essentiel qui leur revient dans la mise en œuvre du système et l'instauration, dans tout le Secrétariat, d'un style de gestion valorisant la performance. Un programme renforcé de perfectionnement des cadres moyens et supérieurs au suivi du comportement professionnel a été lancé en 2006. Ce programme porte principalement sur les méthodes à suivre pour définir des objectifs précis, dont la réalisation puisse être mesurée en fonction de critères objectifs, et pour tenir les fonctionnaires convenablement informés des progrès qu'ils accomplissent.

172. Un programme d'initiation au PAS a été établi à l'intention du personnel des missions, ce qui a permis de progresser sur la voie de l'harmonisation du suivi du comportement professionnel à l'échelle du Secrétariat. Néanmoins, des problèmes de connectique, en particulier le manque de circuit à large bande passante, continuent d'entraver l'accès au système e-PAS dans certains lieux d'affectation.

3. Activités futures

173. Instaurer à l'échelle de l'Organisation un style de gestion valorisant la performance est une entreprise de longue haleine qui appelle une évolution importante des mentalités et nécessite un effort de formation continue. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera d'aider les cadres et le personnel à appliquer le système de suivi du comportement professionnel en vue de créer au Secrétariat un environnement professionnel où la recherche de l'excellence et la formation continue tiennent une place essentielle.

174. Il est prévu pour 2007 de mettre en ligne une version actualisée du système e-PAS, ainsi qu'un nouveau système d'information sur le suivi du comportement professionnel. Ce dernier permettra aux cadres supérieurs d'obtenir des informations précises et à jour sur toutes les phases du déroulement du cycle d'évaluation du comportement professionnel et de notation dans leur département ou bureau, informations qui porteront notamment sur les flux de travail liés à l'application du système e-PAS, sur le respect des règles et délais à observer, sur l'état d'avancement des différentes phases et sur la distribution des notes. Ce système leur facilitera aussi l'établissement du plan de gestion des ressources humaines de leur département ou bureau en leur donnant accès à des informations sur les objectifs, les résultats obtenus, les compétences disponibles, les activités de formation et de perfectionnement et à d'autres informations sur le déroulement des carrières.

175. À sa vingt-septième session, en juin 2006, le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a décidé de constituer un groupe de travail mixte administration-personnel qui sera chargé d'examiner le système de suivi du comportement professionnel dans son ensemble, afin notamment de déterminer s'il y a lieu de prévoir des retours d'information.

G. Organisation des carrières

1. Objectifs

176. Constituer une fonction publique internationale hautement qualifiée, aux compétences multiples et capable de s'adapter à différentes situations correspondant aux besoins actuels et futurs de l'Organisation, et ainsi répondre aux attentes des fonctionnaires sur les plans des possibilités de perfectionnement et des perspectives de carrière.

2. Réalisations à ce jour

177. Du fait qu'il faut des efforts soutenus pour doter le personnel des compétences professionnelles voulues, et qu'il s'agit, lorsqu'on consacre des ressources à cette fin, d'un investissement crucial dans le capital humain de l'Organisation, on a modifié la conception de la formation et de la valorisation, qui était naguère ponctuelle et fonction des besoins perçus, et qui désormais est intégrée et tournée vers l'avenir. La nouvelle conception a permis de valoriser les compétences du personnel de tout niveau, notamment par de nouveaux programmes et outils servant à favoriser les qualités de chef, les compétences de gestion et le développement organisationnel, et d'élargir les possibilités de formation en ligne.

178. La politique d'organisation des carrières, qui envisage cette dernière comme relevant de responsabilités partagées, procède du principe que l'Organisation, ses

dirigeants et son personnel sont tous responsables de l'organisation des carrières et de l'avancement, chacun jouant un rôle crucial. De l'Organisation, cette politique exige qu'elle mette en place un ensemble de possibilités, avec les programmes et systèmes d'appui nécessaires; des responsables, qu'ils soutiennent la valorisation du personnel et l'avancement; des membres du personnel, qu'ils soient déterminés à développer continuellement leurs compétences professionnelles.

179. À ce jour, le Bureau de la gestion des ressources humaines, cherchant à aider le personnel à définir les carrières possibles et à faire des choix stratégiques à cet égard de manière à acquérir l'expérience et les compétences nécessaires pour la carrière choisie, a augmenté le nombre des ateliers d'organisation des carrières offerts sur différents sujets, pour offrir aux fonctionnaires ce qu'il leur faut pour bien planifier leur carrière et leur vie. Des centres de documentation sur les carrières ont été créés dans la plupart des grands lieux d'affectation, afin que l'appui aux fonctionnaires soit mondial. Outre les ateliers d'organisation des carrières, et les possibilités d'autoformation, des conseillers sur les carrières et le personnel du Bureau offrent un accompagnement professionnel personnalisé. Les avis personnalisés restent l'un des outils les plus demandés dans les centres de documentation sur les carrières.

180. Depuis 2005, le programme de formation à l'encadrement destiné aux agents des services généraux a été élargi, avec deux modules se succédant au cours d'une période de six mois à un an. Il est complété par une série d'autres programmes, qui ont pour but de doter le personnel de compétences de communication et d'écoute dans un environnement culturellement divers, et de leur apprendre à établir des relations fructueuses en influant sur les subordonnés et en gérant efficacement les résistances. Il y a en outre, pour les agents des services généraux, des programmes de bonne communication, et de négociation en collaboration. En outre, un atelier conçu spécialement à l'intention des agents des services généraux, à l'appui de la mobilité et de l'avancement dans la carrière, a été introduit en janvier 2006. Il aide à auto-évaluer ses compétences, ses valeurs et ses préférences, et offre un cadre propice où les participants apprennent comment trouver des possibilités d'améliorer leur « valeur marchande » et se rendre mobiles.

181. On continue à offrir au personnel des ateliers d'une journée portant sur divers sujets, dont l'organisation des carrières en général, celle du personnel de direction et d'encadrement, la rédaction des lettres de candidature, et la conduite d'un entretien. Pour qu'il n'y ait pas de conflit avec les heures de travail, on a organisé des ateliers accélérés d'une demi-journée sur la rédaction des lettres de candidature et la conduite d'un entretien. On continue à offrir des mini-ateliers de deux heures, qui ont lieu à l'heure du déjeuner et permettent aux fonctionnaires de se familiariser avec différents sujets relatifs à l'organisation des carrières tandis qu'ils se préparent à être mobiles.

182. Dans un souci de multilinguisme et de respect de la diversité culturelle, on offre des cours de langues (anglais, arabe, chinois, espagnol, français, et russe). Il est indispensable que le personnel manie aisément les langues de travail et les langues officielles pour être mobile et pour s'ouvrir des possibilités de carrière plus larges. Les cours de langues comportent des cours normaux menant aux examens d'aptitude, et des ateliers spécialisés portant sur des sujets précis tels que l'art de l'exposé, les langues vues à travers les médias, la rédaction de rapports, la correspondance électronique, et la diversité culturelle et linguistique. Un site Web spécial donne aux fonctionnaires accès à des didacticiels pour l'apprentissage des langues.

183. Un des principaux objectifs du système d'organisation des carrières est d'attirer, de perfectionner et de conserver de jeunes administrateurs hautement qualifiés venant de toutes les régions du monde. Tous les administrateurs débutants lauréats des concours de recrutement sont invités à suivre un stage d'initiation d'une semaine, qui leur donne une idée de la grande diversité des activités de l'Organisation, et leur permet d'acquérir les bases – connaissances, compétences, conception mondiale de leurs attributions – indispensables pour une carrière de fonctionnaire international. Le programme est axé sur le renforcement des aptitudes centrales de communication, de négociation en collaboration et de gestion de ses propres activités, et comporte une présentation des nouvelles de la réforme en cours de la gestion des ressources humaines, avec le modèle de compétences et le programme de gestion rationnelle des réaffectations des administrateurs auxiliaires.

184. Le programme de valorisation des administrateurs auxiliaires comprend un élément essentiel, le système de mentors, qui permet aux débutants de bénéficier d'un soutien individuel stratégique pour l'organisation de leur carrière. Lors du stage d'initiation, un mentor est désigné pour chacun d'entre eux. Les mentors sont des cadres supérieurs qui se portent volontaires pour aider des collègues débutants et qui sont formés et constamment appuyés par le Bureau de la gestion des ressources humaines afin de faciliter une bonne compréhension de l'Organisation et de compléter les activités d'initiation et de formation offertes par le personnel d'encadrement direct et les directeurs. Les administrateurs débutants bénéficient en permanence d'un soutien pour l'organisation de leur carrière et d'un suivi permettant d'évaluer les progrès.

185. En 2004-2005, quelque 170 administrateurs débutants ont participé aux stages d'orientation dans les quatre à six mois suivant leur première affectation, et des mentors ont été désignés pour chacun d'entre eux. À ce jour, quelque 400 couples maître-disciple ont participé au programme.

3. Activités futures

186. On continuera de proposer des ateliers sur la planification des carrières, des outils d'autoformation et des services d'orientation dans les centres de documentation sur les carrières établis dans tous les principaux lieux d'affectation afin d'aider les fonctionnaires à identifier différents parcours professionnels et à choisir des stratégies appropriées pour acquérir l'expérience et les compétences requises pour la réalisation de leurs ambitions. En outre, le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à appuyer les centres de documentation sur les carrières par des activités de formation des formateurs et des conseils.

187. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à mettre l'accent sur le renforcement plus systématique de la formation des agents des services généraux, ce qui facilitera la mobilité entre les fonctions, l'objectif étant d'offrir aux agents qualifiés de meilleures perspectives d'intégration dans la catégorie des administrateurs.

188. À l'appui de la politique de mobilité qui prend effet en mai 2007, on continuera à offrir des ateliers de préparation à la mobilité, où les sujets traités sont notamment la rédaction de la notice personnelle, les entretiens basés sur les compétences, et les évaluations visant la planification de la carrière et de la vie. On compte élaborer en outre des ateliers et des outils pour aider le personnel à concilier activité professionnelle et vie personnelle, surtout dans l'optique d'une mobilité

mondiale. On continuera à offrir des séances d'information sur la politique de mobilité et les programmes de réaffectations.

189. Sous réserve que les ressources accrues demandées dans le rapport du Secrétaire général (« Investir dans le capital humain », A/61/255) soient obtenues, on développerait les programmes obligatoires de valorisation des administrateurs de la classe P-2, afin que les administrateurs auxiliaires bénéficient d'un large programme de perfectionnement dans les premières années de leur carrière, et on étendrait éventuellement ce programme aux administrateurs de la classe P-3. Ces programmes faciliteraient les mutations et permettraient d'employer ces administrateurs dans différents secteurs de l'Organisation.

190. De même, si on dispose de ressources accrues, on mettra en place un système global permettant de suivre l'avancement à des niveaux de responsabilités successifs dans l'Organisation, et de fixer et de faire respecter des normes claires. Les activités prévues à cette fin comporteraient une formation obligatoire de l'ensemble du personnel sur des sujets essentiels (l'éthique par exemple), ou du personnel souhaitant travailler dans certains domaines (finances, ressources humaines, budget et finances); la possibilité d'expériences de valorisation encadrées, et d'évaluations, selon les besoins, en fonction des différentes étapes de la carrière d'un fonctionnaire; et la nécessité de fournir la preuve qu'on a satisfait à toutes les obligations pour progresser à un poste de niveau supérieur. On encouragerait les fonctionnaires à gérer leur carrière de manière prospective en postulant à l'inscription sur les listes d'aptitude pour des emplois pour lesquels ils sont qualifiés, qu'il s'agisse d'un mouvement latéral ou d'une promotion.

191. Si la progression dans la carrière peut prendre différentes formes, sans être nécessairement prévisible dans un environnement en évolution rapide, la mise au point de modèles de carrière définissant divers parcours possibles, avec les passerelles envisageables, aidera le personnel à se rendre mobile dans les différentes fonctions et entre fonctions et emplois, et sera propice à une formation interfonctions plus systématique et à la mobilité du personnel. Il faudra pour cela promouvoir et appuyer un changement de la culture organisationnelle, de manière à encourager et à valoriser différents parcours de carrière et à renforcer l'importance de la mobilité et de l'acquisition continue des connaissances comme éléments essentiels d'une carrière réussie.

H. Conditions d'emploi

1. Objectifs

192. Offrir aux fonctionnaires de meilleures conditions de vie et d'emploi et collaborer avec les autres organisations appliquant le régime commun des Nations Unies afin de mettre au point un régime de rémunération compétitif qui permette à l'Organisation de recruter et de garder à son service un personnel de valeur.

2. Réalisations à ce jour

193. Le Secrétaire général a indiqué à plusieurs reprises que l'amélioration des conditions d'emploi était un élément essentiel de son programme général de réforme de la gestion des ressources humaines. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'emploie comme précédemment à soutenir le programme du Secrétaire général, notamment en avançant des propositions détaillées visant l'harmonisation

des conditions d'emploi. Une large gamme de mesures a été mise en place pour que le personnel bénéficie d'un environnement de travail et de vie plus attrayant et plus sûr, ce qui favorise les différentes activités de l'Organisation.

194. Conformément au programme du Secrétaire général pour aller plus loin dans le changement (A/57/387 et Corr.1), le Bureau de la gestion des ressources humaines a procédé à un examen complet interinstitutions des arrangements contractuels et des prestations offerts au personnel du Secrétariat dans les lieux d'affectation hors Siège, afin de les harmoniser dans la mesure du possible avec ceux des fonds et programmes des Nations Unies. Le groupe de travail chargé de cet examen comprenait des représentants des départements présents hors Siège, dont le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, ONU-Habitat et les fonds et programmes des Nations Unies. Les recommandations du groupe de travail visaient les arrangements contractuels, la désignation des lieux d'affectation comme recommandé ou non recommandé aux familles, le recours à la méthode des opérations spéciales, la période de repos et de détente et les autres dispositions relatives aux congés, et le versement d'une somme forfaitaire pour les frais de déménagement. C'est sur ces recommandations que s'est basé le Secrétaire général pour proposer de modifier les arrangements contractuels et d'harmoniser les conditions d'emploi dans son rapport « Investir dans les Nations Unies » (A/60/692 et Corr.1). D'autres questions connexes ont été étudiées ailleurs.

195. L'Organisation des Nations Unies continue à participer activement avec les autres organisations appliquant le régime commun à un examen global du régime des traitements et indemnités réalisé sous les auspices de la CFPI. Cet examen a pour objet la conception d'un système concurrentiel qui permettra aux organisations d'attirer, de valoriser et de garder du personnel de qualité et de récompenser ce personnel au mérite, et qui soit en même temps plus facile à administrer et plus transparent. À ce jour, les réalisations comprennent l'introduction de normes de classement rationalisées et modernisées pour les emplois de la catégorie des administrateurs et une étude pilote sur les fourchettes élargies et un système de rémunération aux résultats, en cours dans un petit nombre d'organisations qui se sont portées volontaires. Les résultats détaillés de l'examen figurent dans les rapports de la CFPI à l'Assemblée générale.

196. La sécurité du personnel des Nations Unies demeure une préoccupation de premier plan. Les événements qui se sont produits récemment dans le monde ont obligé l'Organisation à réexaminer la manière dont elle assure la sécurité et le bien-être de son personnel. Le Bureau de la gestion des ressources humaines joue un rôle crucial en ce qui concerne le bien-être du personnel, en particulier en situation de crise, et il collabore étroitement avec les autres départements et bureaux pour faire en sorte que les questions qui ont trait aux ressources humaines soient prises en compte dans la planification, l'établissement et la mise en œuvre des programmes relatifs à la sécurité du personnel.

197. De nouvelles initiatives ont été prises : sensibilisation à la sécurité et à la sûreté, programmes de formation, conseils au personnel et aux directeurs sur la préparation aux situations d'urgence. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a publié une version actualisée de la brochure sur la préparation aux situations d'urgence, qui donne au personnel et aux responsables des conseils sur la manière de se préparer à une crise, tant chez soi que sur le lieu de travail. Les autres lieux d'affectation ont été encouragés à élaborer des brochures du même genre en

les adaptant à leurs besoins propres. On a mis en place des systèmes permettant de tenir le personnel informé lors d'une situation d'urgence, notamment un site Web et une ligne directe, qui permettent aux fonctionnaires de se tenir au courant de la situation au Siège en cas d'urgence. Ces systèmes constituent aussi un modèle pour les autres lieux d'affectation qui ne sont pas encore dotés de méthodes de ce genre pour communiquer avec le personnel en cas de crise. Un nouveau projet de soutien entre fonctionnaires, le programme de soutien et de solidarité, dit Programme SOS, a été lancé en 2004 par le Bureau de la gestion des ressources humaines, pour introduire un soutien chaleureux sur le lieu de travail, identifier et soutenir les personnes en difficulté ou dans le besoin, et assurer une réaction rapide en cas d'incident grave ou de crise. Le programme de soutien et de solidarité, auquel ont été formés à ce jour plus de 250 fonctionnaires, s'est déjà révélé d'une grande utilité à New York, et va être étendu à d'autres lieux d'affectation.

198. Le rapport du Secrétaire général sur la manière de renforcer l'Organisation des Nations Unies a donné un nouvel élan à la politique des services du personnel des Nations Unies concernant le VIH/sida. Le Secrétariat a participé à des initiatives interinstitutions pour le personnel, notamment aux sessions d'orientation sur le VIH/sida sur les lieux de travail, qui ont permis de communiquer des connaissances de base sur le VIH/sida, de sensibiliser le personnel aux aspects délicats de la question, contribuant à lutter contre la stigmatisation et la discrimination. Le programme est aligné sur la stratégie d'information sur le VIH/sida. Cette activité interinstitutions, lancée au Siège, a servi de modèle pour les autres lieux d'affectation. Par ailleurs, la ligne d'information directe reste en place pour une aide téléphonique au personnel.

199. L'Organisation des Nations Unies a participé avec d'autres organisations appliquant le régime commun à des activités de préparation et de planification pour le cas d'une épidémie de grippe aviaire. L'Organisation doit prévoir pour ce cas les soins à son propre personnel. Il a été demandé aux chefs de secrétariat du système des Nations Unies, aux hauts fonctionnaires et aux équipes de pays des Nations Unies de communiquer leur mode de planification en cas de pandémie, et leurs préparatifs, à l'ensemble du système des Nations Unies. Les directives qui en ont résulté, conçues pour aider les responsables à prendre les mesures voulues pour protéger le personnel et assurer la continuité des opérations, ont été établies à l'issue d'un large processus de consultation, et procèdent de l'expérience accumulée par les équipes de pays des Nations Unies. Des coordonnateurs en cas de grippe aviaire ont été désignés dans tous les lieux d'affectation, où ont également été définies les fonctions essentielles, ainsi que la manière dont on pourrait au mieux les assurer.

200. On a fait quelques progrès dans un domaine complexe, celui de l'aide à l'emploi du conjoint, qui reste un des grands sujets de préoccupation des fonctionnaires. Des réseaux de soutien au conjoint sont désormais en place dans bien des lieux d'affectation (pour le détail des activités, voir plus haut par. 140 à 143).

201. À la suite d'un projet pilote, le Secrétariat a mis en place, à compter du 1^{er} février 2003, des formules d'organisation du travail modulables afin de donner aux fonctionnaires davantage de souplesse pour leur permettre de concilier leur vie professionnelle et leurs responsabilités personnelles. Ce programme est fondé sur l'idée que les intérêts de l'Organisation sont primordiaux. Quatre options sont offertes aux fonctionnaires : des heures de travail décalées, des horaires de travail très chargés (10 jours en 9), des interruptions programmées pour des études à l'extérieur, et le télétravail. Des pochettes de documentation et des directives, y compris des accords

modèles, ont été distribués à tous les chefs de département. La plupart des départements ont mis en place quelques-unes au moins de ces formules d'organisation du travail modulables. De nombreux bureaux et départements ont indiqué que ces mesures avaient eu une incidence des plus positives sur le moral des fonctionnaires et sur leur zèle au travail, et qu'ils avaient constaté une diminution des coûts au titre des heures supplémentaires ainsi qu'une fréquence moindre des congés de maladie. Les dirigeants et l'encadrement ont fait observer qu'il n'y avait eu ni baisse de rendement, ni diminution de l'activité. Dans les bureaux et départements qui avaient mis en place les arrangements en question, le succès se mesurait souvent au fait que les fonctionnaires et les responsables étaient désireux de faire le nécessaire pour obtenir des résultats concrets : souplesse de la part des responsables, modifications apportées dans la répartition des heures de travail, horaires de travail plus chargés que strictement nécessaire, ou renonciation volontaire par des fonctionnaires, en période de pointe, d'un jour de congé programmé.

202. Pour aider les fonctionnaires qui allaient à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, et conformément aux recommandations de portée mondiale formulées par le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS), des mesures ont été adoptées à l'Organisation en 2003 pour permettre à ces fonctionnaires d'allaiter sur place.

3. Activités futures

203. On continuera à travailler pour que l'Organisation puisse gérer dans toute la mesure possible la sûreté et la sécurité de son personnel, en collaboration avec ses partenaires appliquant le régime commun. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à jouer un rôle crucial en ce qui concerne le bien-être du personnel, en particulier en situation de crise, et il collabore étroitement avec les autres départements et bureaux pour faire en sorte que les questions qui ont trait aux ressources humaines soient prises en compte dans la planification, l'établissement et la mise en œuvre des programmes relatifs à la sécurité du personnel.

204. L'Équipe spéciale sur la qualité des conditions de travail et de vie, pilotée par le Bureau de la gestion des ressources humaines, et comprenant des représentants des fonds et programmes des Nations Unies, continuera à travailler sur les problèmes tels que l'appui au conjoint, la garde des enfants, le soutien aux fonctionnaires en deuil, les soins aux personnes âgées, les groupes de dispensateurs de soins, les horaires assouplis et d'autres améliorations du cadre de travail. Elle travaillera en liaison avec d'autres lieux d'affectation selon les besoins.

205. L'Organisation des Nations Unies continuera à participer avec les autres organisations appliquant le régime commun à l'examen global du régime des traitements et indemnités réalisé sous les auspices de la CFPI.

I. Arrangements contractuels

1. Objectifs

206. Adapter les arrangements contractuels pour mieux satisfaire les besoins opérationnels de l'Organisation tout en tenant compte des différents types de situation (programmes et projets de travail stables et continus; hausses soudaines et importantes de la charge de travail, quant au volume et à la nature du travail, en particulier pour les opérations de consolidation et de maintien de la paix et pour

l'action humanitaire, y compris tâches de durée limitée; fluctuations saisonnières; et besoins à court terme) et en offrant au personnel des conditions de travail plus équitables.

2. Réalisations à ce jour

207. Le Secrétaire général a présenté ses propositions pour améliorer les arrangements contractuels et les rendre plus équitables et mieux adaptés aux besoins de l'Organisation dans le rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines qu'il a soumis à l'Assemblée générale à sa cinquante-cinquième session (voir A/55/253 et Corr.1, par. 47), à la suite de consultations tenues dans le cadre du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. De nouvelles consultations du personnel ayant eu lieu au sein du Comité de coordination en 2001 et 2002, des propositions détaillées sur les arrangements contractuels ont été formulées dans un additif au rapport du Secrétaire général sur la réforme de la gestion des ressources humaines qui a été soumis à l'Assemblée générale à sa cinquante-neuvième session (A/59/263/Add.1). Elles visaient à simplifier le régime en vigueur en prévoyant trois types d'engagement : à court terme (jusqu'à six mois); de durée déterminée (jusqu'à cinq ans); et de durée indéterminée (sans date d'expiration précise).

208. À la section IX de sa résolution 59/266, l'Assemblée générale a pris acte des propositions du Secrétaire général et décidé de revenir sur la question à sa soixantième session, lorsqu'elle examinerait le rapport de la Commission de la fonction publique internationale sur les arrangements contractuels. Ces propositions étaient compatibles avec le projet de cadre régissant les arrangements contractuels présenté par la Commission dans son rapport annuel (voir A/60/30, annexe IV), et dont l'Assemblée générale a été saisie.

209. En ce qui concerne les arrangements contractuels offerts au personnel sur le terrain, le recrutement pour les missions a été examiné dans un certain nombre de rapports, en particulier depuis que le Secrétaire général a proposé en 2004 de recruter le personnel des missions sur le terrain en vertu d'engagements régis par la série 100 du Règlement du personnel lorsque les fonctions à exercer avaient un caractère continu (voir A/59/291). De nouveaux rapports ont été soumis à l'Assemblée générale conformément à la demande qu'elle avait faite dans sa résolution 59/266 (voir A/59/762 et A/60/698 et Corr.1 et 2). Parallèlement, dans ses résolutions 59/266, 59/296 et 60/266, l'Assemblée a suspendu, pour des périodes clairement définies, l'application du plafond de quatre ans fixé pour les engagements de durée limitée, autorisé le réengagement au titre de la série 100 des membres du personnel affectés à une mission qui bénéficiaient d'un engagement régi par les dispositions de la série 300 (sous certaines conditions) et prié le Secrétaire général de continuer à utiliser la série 300 comme principale modalité d'engagement des nouveaux membres du personnel des missions. La question sera examinée dans son ensemble à la soixante et unième session, dans le cadre plus large de la proposition du Secrétaire général tendant à modifier le régime des arrangements contractuels.

210. Pendant ce temps, ayant noté à sa soixante-troisième session, tenue en juillet 2006, que les propositions de réforme du Secrétaire général seraient soumises à l'Assemblée générale à sa soixante et unième session, la CFPI a décidé à titre provisoire d'autoriser l'application la plus souple possible des arrangements contractuels en vigueur concernant le personnel des opérations de maintien de la

paix et de recommander les mesures suivantes : i) lever l'application du plafond de quatre ans fixé pour les engagements régis par les dispositions de la série 300; ii) autoriser la conversion en engagements pour une mission donnée des contrats des membres du personnel justifiant d'au moins quatre années de service, sous réserve de la confirmation que leurs fonctions restent nécessaires et que leur comportement professionnel donne pleinement satisfaction; et iii) autoriser le transfert d'agents engagés pour une mission donnée à une autre mission afin d'y exercer des fonctions analogues, compte tenu des besoins de l'Organisation.

3. Activités futures

211. Dans son rapport (A/60/692 et Corr.1), le Secrétaire général a fait part de son ambition de voir « une fonction publique internationale indépendante briller de nouveau par la rigueur de ses normes et règles de déontologie, d'équité, de transparence et de responsabilité, ainsi que par son école d'apprentissage permanent, son goût du travail bien fait et la saine émulation qui anime ses cadres ». Pour la réaliser, et mettre en œuvre sa vision d'un Secrétariat mondial fonctionnant comme une entité opérationnelle véritablement intégrée ayant vocation de terrain, dont les agents – polyvalents, hautement adaptables et mobiles – pratiqueraient la pluridisciplinarité de façon à permettre à l'Organisation de s'acquitter en toute efficacité et économie de ses mandats complexes et imbriqués, il a proposé d'instituer un type de contrat unique pour tous les personnels de l'ONU, qui seraient régis par un seul et même Règlement du personnel, afin de simplifier les arrangements contractuels et de faire en sorte qu'ils servent mieux les intérêts d'un Secrétariat mondial intégré.

212. Le remplacement des trois séries existantes de dispositions du Règlement du personnel par une série unique permettrait de rationaliser le cadre contractuel régissant les conditions d'emploi de tous les fonctionnaires du Secrétariat de l'ONU et d'accroître la cohérence et la transparence de la gestion des ressources humaines. Selon cette proposition, trois types d'engagement différant par la durée (engagement à titre temporaire, engagement de durée déterminée ou engagement continu), seraient possibles. Cette formule a été examinée en 2006 par le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, qui est convenu avec le Secrétaire général qu'il était indispensable de simplifier les arrangements contractuels. Les propositions du Secrétaire général sont présentées de façon détaillée dans le rapport intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255).

J. Administration de la justice

213. Autre élément essentiel de la réforme proposée, l'administration de la justice fait l'objet d'un rapport distinct du Secrétaire général. Le Groupe de la refonte, qui a été chargé par l'Assemblée générale, dans la résolution 59/283 du 13 avril 2005, de proposer un modèle de nouveau système d'examen des plaintes des fonctionnaires à l'Organisation des Nations Unies, a transmis son rapport au Secrétaire général en juillet 2006. Le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel consacrera en janvier 2007 une session extraordinaire à l'examen de ces recommandations, avant que le Secrétaire général ne soumette ses observations concernant à la première partie de la reprise de la soixante et unième session, en mars 2007, comme demandé dans la résolution susmentionnée.

V. Conclusion

214. Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à prendre note des résultats obtenus à ce jour dans la mise en œuvre du programme de réforme de la gestion des ressources humaines et des futures activités envisagées décrites dans le présent rapport.

215. Le Secrétaire général invite également l'Assemblée à revoir la règle contraignant les fonctionnaires à renoncer au statut de résident permanent dans un autre pays que celui dont ils ont la nationalité pour pouvoir être recrutés, compte tenu des raisons invoquées dans l'annexe au présent rapport.

216. Le Secrétaire général appelle l'attention de l'Assemblée générale sur son rapport intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255), en particulier la section XIII concernant la nécessité d'investir davantage pour mener à bien la réforme de la gestion des ressources humaines dans l'Organisation.

Annexe

Statut de résident permanent

A. Demande de l'Assemblée générale

1. Au paragraphe 1 de la section III de sa résolution 60/238, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport à sa soixante et unième session sur la pratique selon laquelle les fonctionnaires des Nations Unies doivent renoncer au statut de résident permanent dans un pays dont ils n'ont pas la nationalité, notamment les cas de fonctionnaires autorisés par dérogation à garder le statut de résident permanent conformément à la section 5.7 de l'instruction administrative intitulée « Visas des fonctionnaires en poste aux États-Unis qui ne sont pas ressortissants des États-Unis, des membres de leur ménage et de leurs employés de maison, ainsi que des fonctionnaires qui ont le statut de résident permanent aux États-Unis ou qui ont fait une demande en ce sens » (ST/AI/2000/19 du 18 décembre 2000) ainsi que les critères en fonction desquels de telles dérogations sont accordées.

B. Historique

2. L'obligation de renoncer au statut de résident permanent découle d'une politique de longue date établie par l'Assemblée générale en 1953. En décembre de cette année-là, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que les personnes ayant le statut de résident permanent ne puissent désormais être recrutées sur le plan international à moins qu'elles ne soient disposées à abandonner ce statut pour un visa G-4 (ou l'équivalent dans les pays hôtes autres que les États-Unis d'Amérique) (A/2581, par. 10). La Cinquième Commission, lorsqu'elle a entériné la recommandation du Comité consultatif, a noté ce qui suit : Beaucoup ont avancé l'opinion que les fonctionnaires internationaux doivent véritablement représenter la culture et la personnalité du pays dont ils sont les ressortissants et ceux qui choisissent de rompre les liens qui les unissent à ce pays ne peuvent plus prétendre remplir les conditions qui régissent l'emploi à l'Organisation des Nations Unies (A/2615 du 7 décembre 1953, par. 69 et 70). Un certain nombre de délégations ont, de plus, manifesté leur opposition à « toute extension de la pratique consistant à rembourser l'impôt sur le revenu à une nouvelle catégorie de fonctionnaires » (ibid., par. 67).

3. En janvier 1954, le Secrétaire général a informé les fonctionnaires des conclusions de l'Assemblée générale sur la question du statut de résident permanent, notamment de la décision prise par l'Assemblée de l'autoriser à accorder aux fonctionnaires recrutés sur le plan international le droit de modifier leur statut et à ne rembourser les impôts que « dans certains cas exceptionnels et si les circonstances l'exige[ai]nt » (ST/AFS/SER.A/238, par. 6). Le Règlement du personnel a été modifié pour indiquer que tout fonctionnaire qui acquerrait le statut de résident permanent dans son lieu d'affectation perdait le bénéfice de certaines indemnités et prestations accordées aux fonctionnaires internationaux^a et devait informer le Secrétaire général de son intention d'acquérir le statut de résident

^a Disposition 104.7 du Règlement du personnel promulguée par le Secrétaire général dans le bulletin ST/AFS/SGB/94/Rev.2 du 19 janvier 1954.

permanent ou de changer de nationalité avant que son changement de statut ou de nationalité ne devienne définitif^b.

4. Depuis cette époque, la règle de renonciation au statut de résident permanent avant un engagement de plus d'un an relevant de la série 100 a été constamment appliquée, sauf dans le cas de dérogations limitées, et confirmée par le Tribunal administratif^c. Le Secrétariat a interprété cette obligation comme s'appliquant à tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international, que la résidence permanente à laquelle le fonctionnaire doit renoncer soit celle du pays où il est affecté ou celle d'un autre pays.

5. L'instruction administrative la plus récente énonçant cette obligation a été publiée sous la cote ST/AI/2000/19^d. Elle précise, à sa section 5.7, que l'obligation du fonctionnaire de renoncer au statut de résident permanent dans un pays autre que celui dont il est ressortissant ne s'applique pas :

- a) Aux apatrides;
- b) Aux fonctionnaires nouvellement nommés qui ont fait une demande de naturalisation lorsque celle-ci est sur le point d'être accordée;
- c) Aux agents des services généraux et des catégories apparentées préalablement autorisés à conserver le statut de résident permanent, lorsqu'ils sont promus à la catégorie des administrateurs;
- d) Aux agents des services généraux et des catégories apparentées;
- e) Aux agents engagés pour travailler en dehors des États-Unis au titre de projets d'assistance technique (série 200 du Règlement du personnel) ou pour une durée limitée (série 300 du Règlement du personnel);
- f) Aux fonctionnaires nommés pour moins d'un an; toutefois, si leur engagement est prorogé au-delà d'un an, ils doivent obtenir un visa G-4.

6. Ces dérogations s'appliquent dans les situations particulières visées par chaque type de dérogation, par exemple le cas des apatrides, des agents des services généraux, des agents exerçant leurs fonctions en dehors des États-Unis dans le cadre d'un engagement régi par les dispositions de la série 200 ou de la série 300 et des fonctionnaires nommés pour moins d'un an.

C. Conséquences de la conservation par un fonctionnaire du statut de résident permanent dans un pays dont il n'a pas la nationalité

7. L'obligation pour les fonctionnaires de renoncer au statut de résident permanent dans un pays autre que celui dont ils sont ressortissants a été adoptée pour des raisons liées à la représentation géographique et aux incidences financières.

^b Alinéa c) de la disposition 104.4 du Règlement du personnel promulguée dans le document ST/SGB/94/Amend.1 du 8 mars 1954.

^c Voir Jugement n° 326, *Fischman* (1984), et Jugement n° 819, *Moawad* (1997).

^d L'instruction administrative ST/AI/2000/19 a été précédée par l'instruction ST/AI/294 du Sous-Secrétaire général aux services du personnel (« Visas accordés aux fonctionnaires en poste aux États-Unis qui ne sont pas ressortissants des États-Unis ») du 16 août 1982, qui remplaçait les instructions ST/ADM/SER.A/538 du 5 mai 1959 et ST/AFS/SER.A/238.

Répartition géographique

8. En 1953, le Secrétaire général a noté que si des fonctionnaires décidaient d'établir leur résidence permanente dans un autre pays, on pouvait en déduire qu'ils avaient l'intention de ne pas conserver de liens avec le pays dont ils étaient ressortissants (A/2533, par. 117). À l'époque, sur 3 356 fonctionnaires en poste au Siège, 461 avaient le statut de résident permanent; de ce nombre, 231 avaient droit aux avantages conférés par le recrutement international (ibid., par. 114). L'année suivante, le Secrétaire général notait que le nombre de fonctionnaires recrutés internationalement qui étaient titulaires d'un visa de résident permanent au siège avait diminué de telle sorte qu'il était pratiquement sans influence sur la répartition géographique du Secrétariat (A/2777, par. 14).

9. Au 30 juin 2006, sur les 5 856 fonctionnaires du Secrétariat travaillant à New York, 456 avaient été autorisés à obtenir ou à conserver le statut de résident permanent des États-Unis, dont 58 appartenaient à la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur et 398 à la catégorie des services généraux et aux catégories apparentées. Il n'est pas possible de prévoir l'évolution de ces chiffres dans le cas où les restrictions relatives à l'acquisition ou à la conservation du statut de résident permanent seraient levées, mais on notera que relativement peu de fonctionnaires recrutés internationalement demandent à acquérir ou à conserver le statut de résident permanent des États-Unis^e. De plus, la perte du droit à certains avantages liés à l'expatriation, comme les indemnités pour frais d'études et le congé dans les foyers, qu'entraîne pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international l'acquisition ou la conservation du statut de résident permanent dans le pays où ils sont affectés, a un effet dissuasif important.

10. Étant donné que les fonctionnaires ayant le statut de résident permanent figurent dans l'effectif de l'Organisation selon le pays de la nationalité qui leur est reconnue, l'acquisition ou la conservation du statut de résident permanent n'aurait à l'heure actuelle aucun effet sur les calculs relatifs à la représentation géographique.

Incidences financières

11. En 2005, l'Organisation des Nations Unies a remboursé les impôts payés par les fonctionnaires ressortissants ou résidents permanents de l'Érythrée, des États-Unis et de la Turquie. Le remboursement des impôts levés par les États-Unis ont représenté plus de 99 % du montant total des remboursements d'impôts versés par l'Organisation.

12. Autoriser les fonctionnaires à conserver leur statut de résident permanent dans un pays dont ils n'ont pas la nationalité aura des incidences financières sur les remboursements d'impôt et les contributions du personnel. Ainsi qu'il était expliqué dans le rapport présenté en 1994 par le Secrétaire général sur les contributions du personnel et le Fonds de péréquation des impôts (A/48/932) :

a) ... [T]outes les recettes provenant des contributions prélevées sur le traitement brut du personnel relevant du budget ordinaire de l'ONU sont créditées au Fonds de péréquation, où elles sont portées au crédit des comptes ouverts au nom de chaque État Membre, la somme portée au crédit de chaque État étant calculée au prorata de la contribution au budget due par cet État. Comme le Comité consultatif

^e Pendant la période 2001-2005, 24 fonctionnaires au total ont été invités à renoncer à leur statut de résident permanent avant d'être intégrés au Secrétariat.

pour les questions administratives et budgétaires l'avait recommandé (A/32/386, par. 14), l'Assemblée générale a adopté des dispositions analogues en ce qui concerne les fonctionnaires dont les traitements sont imputés sur les budgets des opérations de maintien de la paix financées par quotes-parts (résolutions 33/13 C et 33/14 des 8 décembre et 3 novembre 1978);

b) Lorsque le traitement versé par l'ONU à un fonctionnaire dont le poste est imputé sur le budget ordinaire ou sur les budgets des opérations de maintien de la paix financées par quotes-parts est imposé par un État Membre au titre de l'impôt sur le revenu, le montant du remboursement que l'Organisation verse à l'intéressé est porté, dans le Fonds de péréquation des impôts, au débit du compte de l'État Membre qui a perçu l'impôt. Par sa résolution 1099 (XI) du 27 février 1957, l'Assemblée a décidé que le même régime s'appliquerait aux impôts sur le revenu perçus par les collectivités locales ou par les États membres d'un État fédéral.

13. Les articles 4.11 et 4.12 des dispositions révisées du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, promulguées dans le document ST/SGB/2003/7, prévoient que si le montant nécessaire au remboursement des impôts sur le revenu est inférieur au crédit inscrit au compte d'un État Membre au Fonds de péréquation, le solde créditeur figurant au compte de cet État Membre vient en déduction de la contribution due par lui pour l'année suivante. Par contre, si la somme portée au crédit du compte d'un État Membre est inférieure au montant à provisionner, la différence est ajoutée aux contributions mises en recouvrement auprès de cet État Membre pour l'exercice suivant^f.

14. On notera, au sujet des fonctionnaires dont le traitement est imputé sur des fonds non financés par des quotes-parts (comme les fonds d'affectation spéciale et la plupart des comptes spéciaux), que les fonds en question ne participent pas au Fonds de péréquation. En conséquence, si le nombre de fonctionnaires conservant le statut de résident permanent venait à augmenter, ce qui accroîtrait le montant des impôts sur le revenu à rembourser par l'Organisation, les décaissements supplémentaires devraient être opérés sur les fonds concernés, qui verraient diminuer d'autant les ressources disponibles pour exécuter leurs programmes.

15. Enfin, lorsque des fonctionnaires souhaitent acquérir ou conserver le statut de résident permanent en dehors du pays où ils sont affectés, le revenu gagné en dehors du pays de résidence permanente peut être partiellement ou entièrement exempté d'impôt par ce pays lorsque ses lois fiscales permettent d'y soustraire intégralement ou partiellement le revenu étranger. En pareil cas, l'abolition de l'obligation de renoncer au statut de résident permanent aurait des incidences financières plus limitées pour l'Organisation.

D. Examen de l'obligation de renoncer au statut de résident permanent

16. Le Secrétaire général apprécierait que l'Assemblée générale réexamine l'obligation qui est faite aux administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur de renoncer au statut de résident permanent, compte tenu des difficultés que peut entraîner pour ces fonctionnaires l'application de cette prescription et de l'évolution des besoins de l'Organisation et du profil de son personnel. Lors de l'examen de

^f Ces dispositions ont remplacé les règles de gestion financière 105.2 à 105.5 citées dans le document A/48/932.

cette politique en 1953, la plupart des fonctionnaires pouvaient s'attendre à exercer leurs fonctions à long terme et dans le même lieu d'affectation. La situation a radicalement changé à l'un et l'autre de ces égards.

17. Le nombre de fonctionnaires nommés pour une durée déterminée est maintenant beaucoup plus élevé qu'en 1953. On peut donc se demander s'il est juste d'exiger d'un candidat qu'il renonce au statut de résident permanent, avec les importantes conséquences que cette décision comporte à long terme, pour accepter un engagement de durée déterminée dont la reconduction n'est normalement pas assurée.

18. La mobilité entre les lieux d'affectation est devenue un élément essentiel des conditions d'emploi à l'ONU. L'obligation de renoncer au statut de résident permanent crée des obstacles majeurs à la mobilité et pénalise les fonctionnaires qui pouvaient bénéficier de la dérogation applicable aux agents travaillant en dehors des États-Unis en vertu d'engagements régis par la série 200 ou la série 300 et qui perdent l'avantage de cette dérogation lorsqu'ils sont réengagés dans le cadre de la série 100. De plus, l'élargissement de la possibilité d'acquérir ou de conserver le statut de résident permanent permettrait aux familles des fonctionnaires affectés à un autre lieu d'affectation ou à des opérations hors Siège de demeurer plus facilement dans le pays de résidence permanente.

19. L'évolution de la situation matrimoniale des fonctionnaires au cours des 50 dernières années est également pertinente. Depuis 1953, un nombre croissant de fonctionnaires ont des conjoints d'une autre nationalité, ce qui, bien souvent, leur donne la possibilité de devenir résidents permanents du pays de leur conjoint ou conjointe; le statut de résident permanent a donc son importance pour ce qui est d'établir et de maintenir des liens familiaux. Il peut également arriver que la résidence permanente soit une condition préalable à l'exercice d'autres droits indispensables à l'établissement d'un ménage, comme l'achat d'une propriété.

20. Il est admis que l'obligation de renoncer au statut de résident permanent a été introduite à l'origine pour garantir que les fonctionnaires internationaux sont de véritables représentants de la culture et de la personnalité de leur pays de nationalité. Cela étant, le Règlement du personnel a toujours autorisé les fonctionnaires à garder la nationalité de plus d'un pays, et conféré au Secrétaire général le pouvoir de déterminer le pays avec lequel le fonctionnaire a les liens les plus étroits et dont la nationalité lui sera reconnue par l'Organisation. Le traitement différent ainsi accordé à deux situations à l'évidence très proches soulève la question de l'équité.

21. L'Assemblée générale souhaitera peut-être réexaminer l'obligation de renoncer au statut de résident permanent dans son application à tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international ou, à tout le moins, dans son application aux fonctionnaires recrutés sur le plan international qui souhaitent acquérir ou conserver la résidence permanente dans un pays autre que celui dans lequel ils sont affectés. La possibilité pour les fonctionnaires recrutés localement de conserver leur statut de résident permanent resterait inchangée.

22. Si l'Assemblée générale décide que, compte tenu des considérations exposées ci-dessus, les fonctionnaires recrutés internationalement ne devraient plus être contraints de renoncer au statut de résident permanent pour être engagés, le Secrétariat veillera à ce que la disposition 104.7 c) du Règlement du personnel, sur la base de laquelle un fonctionnaire qui devient résident permanent du pays où il est affecté perd les avantages liés au recrutement sur le plan international, continue à être strictement appliquée.