JIU/REP/2007/4

STRUCTURE PAR ÂGE DES RESSOURCES HUMAINES DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Rapport établi par

Istvan Posta
Gérard Biraud

Corps commun d'inspection

Genève, 2007

Nations Unies

JIU/REP/2007/4

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

STRUCTURE PAR ÂGE DES RESSOURCES HUMAINES DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Rapport établi par

Istvan Posta
Gérard Biraud

Corps commun d'inspection

Genève, 2007

Nations Unies

GE.07-01301

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Structure par âge des ressources humaines des organismes des Nations Unies
JIU/REP/2007/4

Objectif: Analyser la structure par âge du personnel de l'ensemble des organismes des Nations Unies, évaluer les aspects généraux du vieillissement moyen des effectifs et l'impact de ce phénomène sur les politiques de gestion des ressources humaines, notamment sur la planification des remplacements, ainsi que ses incidences financières, en s'attachant particulièrement au cas des administrateurs.

Principales constatations, conclusions et recommandations

- Les rapports sur les ressources humaines soumis ces dernières années aux organes directeurs des organismes des Nations Unies ne présentent que des statistiques d'ordre général sur la répartition par sexe et la répartition géographique et sur le profil démographique de base du personnel. La plupart d'entre eux n'accordent pas suffisamment d'attention aux questions liées à l'âge, manquent de détails analytiques sur les conséquences de la structure par âge actuelle et n'avertissent pas les États Membres de l'impact que risque d'avoir une telle structure. Ces rapports, souvent présentés à titre d'information ou pour qu'il en soit pris note, contiennent rarement des propositions visant à remédier aux problèmes liés à l'âge.

- L'âge moyen du personnel des organismes des Nations Unies varie entre 42,6 ans au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et 48,9 ans à l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et à l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). À l'Organisation des Nations Unies, qui a les effectifs les plus nombreux, l'âge moyen est de 45,9 ans. Au cours des dix dernières années, l'âge moyen global du personnel a légèrement augmenté dans plusieurs organisations.

- L'âge moyen d'entrée en fonctions dans les organismes des Nations Unies est relativement élevé. Il s'échelonne entre 33,3 ans pour le HCR et 43,6 ans pour l'OMM. Il est plus élevé encore pour les administrateurs. Il s'agit d'une tendance bien établie compte tenu du faible nombre de postes d'administrateur débutant au sein du système. Entrer en fonctions dans le système des Nations Unies revient souvent à commencer une seconde carrière après une expérience professionnelle dans l'administration publique ou le secteur privé.

- Recruter et retenir les services de jeunes cadres demeure une vraie difficulté dans l'ensemble du système. Ce dernier fait face à la concurrence de plus en plus forte d'autres organisations internationales ou régionales ainsi que d'organisations non gouvernementales (ONG), qui proposent aux jeunes cadres des conditions d'emploi et de rémunération attrayantes et souples. L'organisation des carrières et les perspectives à long terme des jeunes cadres dans le système des Nations Unies demandent à être améliorées.

- Le nombre des départs à la retraite se multiplie dans l'ensemble du système des Nations Unies. Parmi les fonctionnaires des Nations Unies engagés pour des contrats d'un an ou plus, 22,7 % ont plus de 55 ans et atteindront d'ici cinq à sept ans l'âge de départ obligatoire à la retraite, c'est-à-dire 60 ou 62 ans. L'un des problèmes posés par l'augmentation du nombre des départs à la retraite consiste à identifier les remplacements, ce qui nécessite une planification anticipée.

- La planification des remplacements en tant qu'outil de gestion des ressources humaines n'est utilisée que dans très peu d'organismes des Nations Unies et en est à un stade de développement initial ou peu avancé. Beaucoup d'organisations n'ont pas de politique systématique, définie et approuvée en la matière. La planification des remplacements se fait dans le cadre de la gestion des vacances de postes, se bornant le plus souvent à pourvoir les postes vacants.

- Il convient de revoir les réglementations actuelles relatives à la retraite afin de déterminer s'il est souhaitable de modifier l'âge obligatoire et l'âge normal de départ à la retraite. Ces réglementations se fondent sur des conditions démographiques et sociales qui étaient en vigueur il y a plusieurs décennies. D'importants changements sociaux et démographiques se sont produits depuis, qui ont des effets directs sur le marché de l'emploi. L'augmentation de l'espérance de vie à l'âge de 60 ans a prolongé la phase productive de la vie professionnelle. La plupart des fonctionnaires âgés de 60 ou 62 ans n'ont généralement pas atteint les limites de leur vie professionnelle productive, utile et efficace et pourraient encore être un atout pour les organismes des Nations Unies.

- Les réglementations en vigueur concernant les limites financières établies pour l'emploi de retraités ne sont pas très utiles et il conviendrait de considérer d'autres options, comme l'accroissement du plafond financier annuel ou la fixation du nombre de mois par an durant lesquels les retraités pourront être employés quel que soit le niveau de leur dernier salaire.

- On trouvera énumérées ci-dessous les recommandations à examiner par les organes délibérants. D'autres recommandations (les recommandations 3, 4, 6 et 8), à l'intention des chefs de secrétariat, se trouvent dans le corps même du rapport. Ces recommandations sont formulées dans le but d'obtenir une structure par âge équilibrée et de disposer d'un corps d'administrateurs, certains jeunes et d'autres plus âgés, qui soit en mesure d'offrir les capacités, les connaissances et les compétences requises pour mettre en œuvre de façon efficace et rentable les différents programmes et activités du système des Nations Unies.

Recommandations à examiner par les organes délibérants

- **L'organe délibérant de chaque organisme des Nations Unies devrait: a) demander à son chef de secrétariat de fournir des renseignements détaillés et analytiques sur la structure par âge, ainsi que d'autres informations connexes, dans le cadre d'un rapport périodique sur la gestion des ressources humaines; et b) fixer des objectifs et établir des critères, et les utiliser pour suivre l'application des mesures prises par l'organisation pour remédier aux conséquences que risque d'avoir le vieillissement de son personnel (par. 16 à 19).**

- **L'organe délibérant de chaque organisme des Nations Unies devrait demander à son chef de secrétariat de revoir la structure des effectifs de son organisation de façon à établir une structure hiérarchique équilibrée. Afin de rajeunir les effectifs, un plus grand nombre de postes de niveau débutant (P-2 et P-3) devraient être créés pour attirer des jeunes cadres. À cette fin, une coopération et une coordination appropriées devraient être assurées entre les divisions des ressources humaines et des finances et les sous-divisions organiques (par. 25 à 28).**

- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander à la direction: a) de présenter régulièrement des rapports indiquant les prévisions relatives aux départs à la retraite; b) d'établir des indicateurs de performance pour prévoir les besoins en matière de remplacement, et d'en suivre l'application; et c) de prendre les mesures nécessaires pour assurer une transmission appropriée des connaissances et préserver la mémoire institutionnelle (par. 37 à 44).**

- **L'Assemblée générale devrait demander au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en sa qualité de Président du CCS, d'entreprendre une étude, en concertation avec le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) et la CFPI, sur la possibilité de modifier l'âge de départ obligatoire à la retraite eu égard au nombre de départs à la retraite imminents dans le système des Nations Unies, compte dûment tenu de l'augmentation de l'espérance de vie à l'âge de 60 ans (par. 53 à 59).**

TABLE DES MATIÈRES

		Paragraphes	*Page*
RÉSUMÉ ANALYTIQUE			iii
SIGLES ET ACRONYMES			vii
Chapitre			
I.	INTRODUCTION	1 − 10	1
II.	CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	11 − 67	3
	A. Attention limitée accordée aux aspects des ressources humaines liés à l'âge	16 − 19	4
	B. L'âge moyen du personnel est relativement élevé	20 − 24	5
	C. L'âge moyen d'entrée en fonctions est relativement élevé	25 − 30	7
	D. Difficultés rencontrées pour recruter et retenir les services de jeunes cadres	31 − 36	9
	E. L'augmentation du nombre des départs à la retraite	37 − 44	10
	F. L'augmentation du nombre des départs à la retraite met en évidence la nécessité d'une planification des remplacements	45 − 52	13
	G. Faible niveau de l'âge de départ obligatoire à la retraite	53 − 59	15
	H. Rigidité des réglementations et des pratiques relatives à l'emploi de retraités	60 − 63	17
	I. Incidences financières de l'augmentation du nombre des départs à la retraite	64 − 67	18

ANNEXES

I.	Nombre de fonctionnaires par catégorie et par lieu d'activité des organisations au 31 décembre 2004	20
II.	Répartition par classe des administrateurs au 31 décembre 2004	21
III.	Répartition par âge des administrateurs dans les villes sièges et les autres bureaux permanents au 31 décembre 2004	22
IV.	Répartition par âge et par classe des administrateurs au 31 décembre 2004	23
V.	Âge moyen du personnel et âge moyen d'entrée en fonctions	24
VI.	Nombre de fonctionnaires retraités et nombre de départs à la retraite anticipée	25
VII.	Vue d'ensemble des décisions que les organisations participantes auront à prendre pour donner suite aux recommandations du CCI	26

SIGLES ET ACRONYMES

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI	Corps commun d'inspection
CCPPNU	Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. INTRODUCTION

1. Le vieillissement de la population en général, et notamment celui de la main d'œuvre, est un phénomène mondial qui gagne du terrain. Le monde connaît des améliorations spectaculaires en matière de longévité et d'espérance de vie à la naissance et à l'âge de 60 ans. La durée de vie s'est allongée de vingt ans au cours de la seconde moitié du XXe siècle, ce qui porte aujourd'hui à 66 ans l'espérance de vie globale à la naissance. Il existe toutefois des différences entre les pays. Dans les régions les moins avancées, les hommes arrivant à l'âge de 60 ans peuvent espérer vivre encore quatorze ans et les femmes seize ans, contre dix-huit ans et vingt-deux ans respectivement dans les régions développées[1]. Cette évolution démographique s'est traduite par une variation importante du rapport potentiel inactifs/actifs.

2. Outre le phénomène du vieillissement, le départ à la retraite de la «génération du baby-boom», c'est-à-dire des personnes nées immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, influe également sur le marché de l'emploi dans de nombreuses régions du monde. Au niveau national, l'augmentation considérable de la longévité a des répercussions plus étendues sur le marché de l'emploi, qui doit faire face à la tâche de plus en plus difficile consistant à concilier au mieux et de façon rentable l'emploi des jeunes et la présence d'une vaste cohorte de travailleurs plus âgés, expérimentés et en bonne santé, ou de retraités aptes à l'emploi.

3. D'après les évaluations et autres études qu'il a réalisées sur la gestion des ressources humaines, le Corps commun d'inspection (CCI) considère qu'il y a de bonnes raisons de penser que l'évolution de la structure par âge et le vieillissement des ressources humaines sont des phénomènes qui commencent à toucher également le système des Nations Unies et qui mériteraient de faire l'objet d'une attention particulière et d'un examen à part entière. Le CCI a donc inclus dans son programme de travail pour 2006 un rapport sur la structure par âge des ressources humaines des organismes des Nations Unies[2].

4. Les études menées par le CCI montrent que l'âge moyen du personnel des Nations Unies est relativement élevé et que, avec le vieillissement des effectifs, un grand nombre de fonctionnaires vont bientôt atteindre l'âge de la retraite. Ces questions méritent une plus grande attention. Une structure par âge donnée, avec la proportion correspondante de départs à la retraite/cessations d'activité, risque d'amplifier les besoins en matière de remplacement et entraîner à l'avenir une baisse ou une hausse des charges financières des organismes des Nations Unies. Pour répondre aux besoins de remplacement croissants, préserver la mémoire institutionnelle des organisations et gérer l'expérience et les connaissances politiques, professionnelles et humaines du personnel en activité et sur le point de partir à la retraite, des mesures particulières doivent être prises en ce qui concerne les retraites, les remplacements, la politique de recrutement et la formation. Les répercussions de la situation démographique sur les pensions, sur l'assurance maladie après la cessation de service et sur d'autres coûts postretraite demandent à être analysées et prises en compte.

5. L'objectif du présent rapport est d'analyser la structure par âge du personnel de l'ensemble des organismes des Nations unies et d'évaluer les aspects généraux du vieillissement des effectifs et l'impact de ce phénomène sur les politiques de gestion des ressources humaines, notamment sur la planification des remplacements. Le rapport passe également en revue les politiques et les pratiques actuellement en vigueur pour répondre à ces questions. Il s'efforce aussi d'indiquer les

---

[1] ST/ESA/SER.A/251 − «Population ageing 2006», Division de la population du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU.
[2] A/61/34.

meilleures pratiques et les critères généraux en usage dans quelques organisations ne faisant pas partie du système des Nations Unies afin de tenir compte des problèmes liés à l'âge.

6. Conformément aux normes, directives et procédures internes du CCI, le présent rapport a été établi à partir, notamment, d'une étude préliminaire détaillée, de la collecte de données et d'entretiens. Les rapports et documents sur la gestion des ressources humaines soumis par les secrétariats des organismes des Nations Unies à leurs organes directeurs respectifs, ainsi que les résolutions et décisions correspondantes de ces organes, ont fait l'objet d'un examen approfondi. Afin de limiter le nombre de demandes directement adressées aux organisations elles-mêmes, les données relatives aux ressources humaines ont été extraites, avec le consentement des organisations concernées, des bases de données du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU). Les Inspecteurs, se fondant sur une directive type en la matière, se sont entretenus avec les responsables de la gestion des ressources humaines et d'autres responsables de 16 organisations participantes à New York, Genève, Rome, Vienne, Paris et Berne, en personne et/ou par visioconférence.

7. Les dernières informations disponibles dans la base de donnée du CCS, qui contient des données à l'échelle du système sur les fonctionnaires engagés pour une période d'un an ou plus au 31 décembre 2004, ont permis de dégager les grandes tendances concernant le profil démographique et la structure par âge du personnel des Nations Unies. Les données de la CCPPNU, qui portent sur un éventail plus large de fonctionnaires que celles du CCS (prenant en compte les contrats à partir de six mois), ont principalement servi à vérifier et confirmer les tendances constatées. Les Inspecteurs tiennent à préciser que l'analyse des tendances ne prend pas en compte le personnel engagé pour des contrats de moins d'un an. Les administrateurs recrutés sur le plan national et les administrateurs auxiliaires employés par les organisations n'ont pas non plus été considérés dans l'analyse. Le présent rapport cherche à définir des tendances dominantes, non pas à actualiser des statistiques ou à faire des projections numériques. De l'avis des Inspecteurs, les bases de données du CCS et de la CCPPNU sont très complètes et suffisent pour fournir les larges échantillons statistiques nécessaires à l'établissement de conclusions solidement étayées et à la formulation de recommandations. Les organisations n'ont donc pas eu à communiquer de statistiques détaillées.

8. Le 20 décembre 2006, le CCI a adressé le projet de rapport aux organisations participantes pour corrections factuelles et observations. Les commentaires reçus ont été pris en compte, selon qu'il convient, dans le présent rapport. À la demande des organisations participantes, le réseau Ressources humaines du CCS, lors de sa réunion du 14 au 16 mars 2007, a examiné le projet de rapport et donné son avis sur les principales recommandations énoncées. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 des Statuts du CCI, le projet de rapport a été finalement mis au point après consultations entre les Inspecteurs de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun.

9. Pour faciliter l'utilisation du rapport et la mise en œuvre et le suivi des recommandations qui y sont énoncées, l'annexe VII contient un tableau indiquant si le rapport a été soumis aux organisations concernées pour suite à donner ou pour information. Ce tableau répertorie les recommandations qui intéressent chaque organisation en précisant si elles appellent une décision de la part de l'organe délibérant ou de l'organe directeur de l'organisation ou peuvent être mises en application par le chef de secrétariat.

10. Les Inspecteurs tiennent à adresser leurs remerciements à tous ceux qui les ont aidés à établir le présent rapport, et en particulier à ceux qui ont participé aux entretiens et qui ont partagé leurs connaissances et leurs compétences.

II. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

11. La structure par âge et le vieillissement du personnel ont un impact direct sur l'efficacité globale des organismes des Nations Unies, influant, entre autres, sur les besoins de recrutement et de formation, la gestion des connaissances, la planification des remplacements, les prestations en cas de licenciement et les charges à payer. Ils doivent donc être anticipés et suivis de près. À cet égard, la politique des organismes des Nations Unies devrait être conduite non pas dans le but préalable de disposer d'effectifs plus ou moins jeunes ou vieux, mais dans l'optique de trouver, de conserver et de mettre en valeur la capacité intellectuelle et professionnelle la meilleure possible, notamment en assurant une structure par âge équilibrée. Par «structure par âge équilibrée», les Inspecteurs entendent un corps d'administrateurs, certains jeunes et d'autres plus âgés, qui soit en mesure d'offrir les connaissances, les compétences et les capacités requises pour mettre en œuvre de façon efficace et rentable les différents programmes et activités des organisations.

12. L'objectif primordial des politiques et des pratiques suivies dans le domaine des ressources humaines devrait être de permettre l'arrivée nécessaire de jeunes cadres, qui présentent l'avantage de posséder une formation moderne et des connaissances actuelles, en conciliant un tel afflux avec la présence d'un nombre suffisant de fonctionnaires expérimentés ayant une connaissance approfondie du système. À cette fin, un certain nombre de mesures doivent être mises en place, comme la création d'un nombre plus important de postes de niveau débutant et l'adoption de réglementations souples en ce qui concerne les départs à la retraite et le maintien en fonctions des administrateurs expérimentés parmi les groupes les plus âgés. Bien que paraissant avoir des effets contradictoires, ces mesures ne sont pas incompatibles. Une structure par âge équilibrée nécessite des changements aux deux extrémités de la chaîne. Il convient à cet égard de prévoir, dans le domaine des ressources humaines, des dispositions et des mesures ciblées à toutes les étapes de la carrière des fonctionnaires, notamment au moment de leur entrée en fonctions et de leur départ à la retraite.

13. Le profil démographique du personnel des Nations Unies révèle, à côté d'un certain nombre de caractéristiques générales, des différences marquées entre les organisations. Ces différences sont en partie attribuables au mandat des organisations et à la dynamique de leurs activités, ainsi que, dans certains cas, à leur histoire administrative et budgétaire. L'âge moyen du personnel du Programme alimentaire mondial (PAM), organisation de terrain, diffère par exemple de celui d'une organisation comme l'Organisation météorologique mondiale (OMM) qui est pour l'essentiel implantée dans la ville siège et principalement dotée de fonctions normatives, de réglementation et de contrôle. De la même façon, une organisation telle que le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), qui a dû accroître ses activités, et donc ses effectifs, lors de la crise des Balkans, présente une structure par âge caractéristique puisque des contrats à long terme ont été conclus avec une grande partie du personnel.

14. La nature des organisations, avec leur dosage particulier d'opérations hors siège, d'activités normatives et d'activités de réglementation et de conseil, exige la présence d'administrateurs dotés de connaissances, de compétences et d'expériences différentes. Ces impératifs influent également sur la structure par âge de l'organisation. Il est plus facile pour de grandes organisations, qui mènent des activités très variées, d'établir et de gérer une structure par âge équilibrée que pour des organisations plus petites dotées d'effectifs en stagnation. Aucun critère unique ou unifié ne peut permettre d'obtenir une structure par âge particulière. La structure par âge d'une organisation doit

être considérée par rapport aux tâches et aux objectifs particuliers que cette organisation doit réaliser à un moment donné.

15. Il convient de noter que les politiques et les pratiques en vigueur dans le domaine des ressources humaines contribuent également beaucoup à la détermination de la structure par âge des effectifs. Si les politiques de gestion des ressources humaines présentent des limites objectives quand il s'agit d'infléchir rapidement la structure par âge, elles peuvent jouer un rôle important dans la durée grâce à une planification judicieuse des ressources humaines et à des efforts soutenus.

A. Attention limitée accordée aux aspects des ressources humaines liés à l'âge

16. La fourniture de renseignements détaillés sur les ressources humaines et d'autres questions connexes est régulièrement prévue par les organes directeurs des organismes des Nations Unies. L'Assemblée générale et les organes directeurs de la plupart des institutions spécialisées reçoivent périodiquement des rapports sur la composition du personnel dans leur organisation. Dans des organisations comme l'ONU, l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), de tels rapports sont exigés chaque année ou tous les deux ans par les organes directeurs et sont souvent examinés avec d'autres points de l'ordre du jour concernant la gestion des ressources humaines. Le Secrétariat de l'ONU soumet le rapport le plus détaillé et le plus complet. Des organisations comme l'AIEA, l'OIT, la FAO, l'UNESCO, l'OMS et le PAM présentent elles aussi des informations détaillées à leurs organes directeurs respectifs. Dans plusieurs organisations, les responsables de la gestion des ressources humaines s'occupent de la composition du personnel et de questions connexes et ne présentent des rapports périodiques qu'au chef de secrétariat, et non à l'organe directeur. Ceci s'explique principalement par le manque d'initiative et d'attention des organes directeurs, dû soit à l'absence de pratique établie soit à un programme de travail surchargé.

17. Les rapports soumis aux organes directeurs contiennent généralement des statistiques sur la répartition par sexe et la répartition géographique des effectifs ainsi que sur le profil démographique général du personnel, à titre comparatif sur les quelques dernières années. Ils incluent également, dans une moindre mesure, des données sur les projections concernant les recrutements, les cessations d'activité et les départs à la retraite. Les Inspecteurs relèvent que ces rapports n'accordent pas assez d'attention aux questions liées à l'âge, manquent de détails analytiques sur les conséquences éventuelles de la structure par âge actuelle et n'avertissent pas les États Membres de l'impact que la structure par âge risque d'avoir sur la politique de l'organisation en matière de ressources humaines. Les rapports sont souvent présentés aux organes directeurs pour information ou pour qu'il en soit pris note et contiennent rarement des propositions ou des mesures visant à remédier aux problèmes liés à l'âge.

18. Les Inspecteurs sont d'avis que la direction et les organes directeurs des organisations respectives devraient être attentifs aux implications du vieillissement de la main-d'œuvre et adopter des mesures qui permettent une gestion anticipée de la structure par âge des effectifs. De telles mesures devraient être intégrées aux stratégies et plans d'action relatifs aux ressources humaines. Les Inspecteurs tiennent à souligner que les progrès réalisés dans l'ensemble du système des Nations Unies en ce qui concerne l'équilibre entre les sexes et la répartition géographique du personnel sont dus au contrôle pratiqué par les États Membres, qui a permis de définir des objectifs, de déterminer des critères et de suivre de près la réalisation des buts fixés.

Les Inspecteurs considèrent qu'il est possible, de la même façon, d'obtenir une structure par âge équilibrée.

19. Pour pouvoir contrôler efficacement les questions d'âge, les organisations devraient disposer d'un système d'information très complet sur les ressources humaines. À l'ONU, à l'OIT, à la FAO, à l'OMS et à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), des efforts sont en cours pour renforcer et améliorer les systèmes d'information sur les ressources humaines afin de faciliter le suivi et l'analyse du profil démographique. Toutes les organisations devraient renforcer leurs bases de données pour pouvoir suivre de manière efficace la question des ressources humaines. Il existe au niveau du système des Nations Unies une base de données qui peut fournir les principales informations à cet effet. La base de données du CCS contient des données à l'échelle du système sur de nombreux éléments du profil du personnel des Nations Unies, tels que la catégorie, la classe, le sexe, la nationalité, l'âge, l'ancienneté et le lieu d'affectation. Le rapport établi à partir de cette base de données présente notamment des comparaisons, une analyse de tendance, la composition par sexe et la structure par âge des effectifs, ainsi que la proportion d'administrateurs et d'agents des services généraux. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et le réseau Ressources humaines du CCS puisent largement dans cette base de données pour obtenir des statistiques et établir des comparaisons. Les Inspecteurs considèrent que la mise en œuvre de la recommandation ci-après permettra d'améliorer la gestion des ressources humaines et d'assurer un contrôle efficace de la part des États Membres.

Recommandation 1

L'organe délibérant de chaque organisme des Nations Unies devrait: a) demander à son chef de secrétariat de fournir des renseignements détaillés et analytiques sur la structure par âge, ainsi que d'autres informations connexes, dans le cadre d'un rapport périodique sur la gestion des ressources humaines; et b) fixer des objectifs et établir des critères, et les utiliser pour suivre l'application des mesures prises par l'organisation pour remédier aux conséquences que risque d'avoir le vieillissement de son personnel.

B. L'âge moyen du personnel est relativement élevé

20. L'âge moyen du personnel des organismes des Nations Unies, tel qu'il ressort de l'annexe V, varie entre 42,6 ans au HCR et 48,9 ans à l'OMM et à l'OACI. À l'ONU, où les fonctionnaires sont les plus nombreux, l'âge moyen est de 45,9 ans. Au cours des dix dernières années, l'âge moyen global du personnel a légèrement augmenté dans plusieurs organisations et faiblement diminué dans quelques autres. L'âge moyen du personnel appartenant à la catégorie des administrateurs est plus élevé que celui des agents des services généraux, mais la différence n'est pas très marquée, s'échelonnant entre un et quatre ans selon les organisations. Les agents des services généraux ont tendance à être plus jeunes et à rester plus longtemps en poste dans les organisations que les administrateurs.

21. L'âge moyen des administrateurs à l'ONU, où les effectifs de cette catégorie sont les plus importants, est de 46,2 ans. L'âge moyen des administrateurs est plus élevé au Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), à la FAO, à l'Organisation maritime internationale (OMI), à l'Union internationale des télécommunications (UIT), à l'UNESCO, à l'ONUDI, à l'OACI, à l'OMS, à l'OMM et à l'AIEA. Au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), au HCR, au Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), à l'Union postale universelle (UPU) et au PAM, l'âge moyen des administrateurs est en revanche inférieur. Les organisations qui mènent des activités opérationnelles dynamiques et disposent d'un

réseau étendu de bureaux hors siège ont des administrateurs plus jeunes que les organisations caractérisées par une orientation très technique et/ou menant des activités de réglementation ou des activités normatives. Dans les organisations qui s'occupent de conseil ou de coopération technique, comme la FAO et l'OIT, l'âge moyen des administrateurs est plus élevé.

22. Compte tenu de la nature particulière des organismes des Nations Unies, les Inspecteurs reconnaissent qu'il peut être difficile d'établir des normes ou des points de comparaison objectifs avec des organisations n'appartenant pas au système pour déterminer si tel ou tel âge moyen est ou non élevé. Effectuer des comparaisons avec d'autres organisations internationales, les fonctions publiques nationales ou le secteur privé, où l'information est facilement disponible et comparable, peut néanmoins fournir des points de référence généraux pour évaluer la situation des organismes des Nations Unies. Les Inspecteurs relèvent que l'âge moyen du personnel est de 44 ans à la Commission européenne[3] et de 45 ans à l'Organisation de coopération et de développement économiques[4]. Ces organisations ont un personnel légèrement plus jeune que celui des Nations Unies, alors que l'âge de départ obligatoire à la retraite y est de 65 ans. De même, une étude représentative portant sur les institutions publiques européennes montre que l'âge moyen dans les administrations publiques est inférieur d'environ quatre ans à celui enregistré dans le système des Nations Unies[5]. Diverses études concernant le secteur privé et le marché de l'emploi révèlent que l'âge moyen est bien moindre dans le secteur privé que dans le secteur public en raison de la politique délibérée de rajeunissement menée par les responsables de la gestion des ressources humaines des entreprises privées. L'âge moyen des salariés est par exemple de 41 ans chez Ericsson en Suède et de 41,6 ans au siège international de Nestlé en Suisse[6]. Les Inspecteurs soulignent que ces données n'ont qu'une valeur indicative et ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble du secteur privé.

23. L'âge moyen relativement élevé du personnel des Nations Unies s'explique principalement par la faible proportion des effectifs appartenant aux groupes d'âges jeunes et la part relativement importante des plus de 50 ans. Comme il ressort de l'annexe III, dans 17 des 21 organisations participantes du CCI, 40 % au moins des administrateurs ont 50 ans ou plus, et dans 16 de ces 21 organisations, au moins 20 % des administrateurs ont plus de 55 ans. Dans l'ensemble du système, 22,5 % des administrateurs ont plus de 55 ans et seuls 12,5 % ont moins de 35 ans. Si la structure par âge au Secrétariat de l'ONU est proche de la moyenne du système, les différences entre les institutions spécialisées sont notables: l'OMM, l'OIT, l'OMS, l'ONUDI, l'AIEA, l'OMI, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) et l'OACI ont le groupe le plus restreint de fonctionnaires de moins de 35 ans. Dans le même temps, sauf dans le cas de l'OMS, la moitié ou plus des fonctionnaires de ces organisations ont 50 ans ou plus. La proportion est la plus forte à l'OMM (77,4 %), à l'OACI (63,2 %) et à l'OMT (63,1 %). Dans le cas de l'OACI et de l'OMM, le nombre des fonctionnaires âgés de plus de 55 ans est en outre exceptionnellement élevé (41,1 et 56,6 % respectivement).

24. D'après ces comparaisons, les Inspecteurs considèrent que l'âge moyen des administrateurs dans les organismes des Nations Unies est élevé et que la structure par âge des effectifs y est déséquilibrée. Au cours de leurs entretiens, les Inspecteurs ont constaté que les équipes chargées de la gestion des ressources humaines étaient de plus en plus conscientes du vieillissement des effectifs et de la nécessité de rajeunir le profil du personnel. Les Inspecteurs ont été informés des

---

[3] COMREF 07/2006 − Bulletin statistique de la Commission, http://ec.europa.eu.

[4] GOV/PGC/HRM (2004) 3/FINAL − OECD Staff Profile Statistics (Statistiques relatives au profil du personnel de l'OCDE).

[5] Étude réalisée par la Cranfield University School of Management.

[6] Données obtenues lors d'entretiens individuels.

instructions données par certains chefs de secrétariat en vue de remédier aux problèmes liés à l'âge. À l'ONU, à la FAO et à l'OIT, le rajeunissement du personnel fait désormais partie des stratégies et plans d'action concernant les ressources humaines. Le système des Nations Unies devrait redoubler d'efforts pour attirer des jeunes cadres hautement qualifiés venant de tous les horizons.

C. L'âge moyen d'entrée en fonctions est relativement élevé

25. L'âge moyen d'entrée en fonctions pour l'ensemble du personnel des organismes des Nations Unies est élevé, comme le montre l'annexe V. Il s'échelonne entre 33,3 ans pour le HCR et 43,6 ans pour l'OMM. Il est encore plus élevé pour les administrateurs, s'établissant à 35 ans à l'ONU, 38 ans à l'UNESCO, 43,5 ans à la FAO, 44 ans à l'OMS, 44,8 ans à l'OMM, 45 ans à l'UPU et 40,8 ans à l'AIEA. Il s'agit probablement d'une tendance durable dans la mesure où le nombre de jeunes cadres entrant dans le système stagne. Dans le système des Nations Unies, la proportion du personnel de moins de 35 ans tourne invariablement autour de 12 %. Entrer dans le système des Nations Unies revient d'ailleurs souvent à entamer une seconde carrière après une expérience dans l'administration publique ou ailleurs. Un autre facteur expliquant le niveau élevé de l'âge moyen d'entrée en fonctions dans certaines organisations tient à la nécessité de recruter des spécialistes possédant de nombreuses années d'expérience.

26. Le principal problème en ce qui concerne le niveau élevé de l'âge moyen d'entrée en fonctions est le nombre limité de postes d'administrateur débutant. Dans l'ensemble du système des Nations Unies, la répartition par classe des postes d'administrateur s'établit en moyenne comme suit: 1 % de P-1, 12 % de P-2, 24 % de P-3, 29 % de P-4 et 22 % de P-5. Le nombre de postes de la classe P-4 est supérieur, dans l'ensemble du système, au nombre de postes de la classe P-3, et au FNUAP, à l'OIT, au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), à l'OMI, à l'OMM et à l'ONUDI, il y a davantage de postes P-5 que de postes P-4. La pyramide des classes pour les postes d'administrateur est surdimensionnée au sommet et n'a d'ailleurs pas la forme d'une pyramide. Cette structure de répartition par classe se retrouve dans toutes les organisations.

27. Plusieurs facteurs contribuent à déterminer la structure hiérarchique d'une organisation. Les attributions et le type d'activité de l'organisation constituent des éléments essentiels. La seule façon de recruter les meilleurs spécialistes reconnus sur le plan international dont ont besoin certaines organisations est de leur offrir les conditions d'emploi intéressantes correspondant aux échelons supérieurs. Certaines organisations, comme l'AIEA, l'OMS et l'OACI, font face en outre à une concurrence accrue lorsqu'il s'agit de faire venir d'autres organisations internationales et du secteur privé les compétences techniques dont elles ont besoin. Les Inspecteurs estiment néanmoins nécessaire de procéder à une analyse minutieuse de la structure actuelle des classes et d'étudier la possibilité de restructurer et de reclasser une partie des postes d'administrateur à un niveau inférieur. Les Inspecteurs notent les initiatives encourageantes prises à cet égard dans certaines organisations, mais pensent qu'il convient de procéder à un examen plus systématique de la structure des classes actuelle dans l'ensemble du système des Nations Unies.

28. Les Inspecteurs sont encouragés par le fait que les organisations sont de plus en plus conscientes de la nécessité de recruter davantage de jeunes cadres. Des efforts ont été entrepris dans des organisations comme l'ONUDI, l'UNESCO et l'OMS pour reclasser des postes vacants des échelons supérieurs à des rangs moins élevés. L'OIT, dans le cadre de sa stratégie de gestion des ressources humaines pour 2006-2009, est en train de reclasser à des classes inférieures un tiers des postes P-5 appelés à être vacants. Il va de soi que de tels efforts doivent s'inscrire dans une perspective de longue durée et s'accompagner d'une certaine mobilité et d'une planification

anticipée des ressources humaines et des carrières. Les Inspecteurs encouragent d'autres organisations à adopter une démarche analogue.

29. Les conditions requises pour pouvoir prétendre à un poste débutant de la classe P-1 à la classe P-3 sont un des éléments qui limitent l'arrivée de jeunes cadres. Les annonces de vacances de poste pour les classes subalternes mettent souvent trop l'accent sur les années d'expérience professionnelle requises. Les directives de la CFPI fixent le nombre d'années d'expérience exigé pour les différentes classes de recrutement dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. Ces directives, qui ne sont pas interprétées de la même façon dans l'ensemble du système, insistent, parmi les critères de sélection aux postes subalternes, plutôt sur l'expérience que sur les études, les compétences techniques ou le potentiel professionnel, ce qui limite l'admission des jeunes cadres ayant peu d'expérience. De ce fait, on trouve peu de jeunes administrateurs aux postes débutants. Ainsi qu'il ressort de l'annexe IV, 19 % seulement des titulaires de postes P-1 et P-2 ont moins de 30 ans et 42 % ont entre 30 et 35 ans. De même, au niveau de la classe P-3, seuls 16 % des fonctionnaires ont moins de 35 ans et 24 % ont entre 35 et 40 ans. Tout en reconnaissant qu'il peut être important, dans les petits bureaux extérieurs, d'avoir à des postes subalternes du personnel ayant à son actif plusieurs années d'expérience, les Inspecteurs sont convaincus qu'en règle générale l'expérience ne devrait pas être surestimée pour ce type de poste.

30. Afin d'encourager le rajeunissement des effectifs, il convient de revoir les conditions requises pour le recrutement aux postes subalternes, en insistant davantage sur la formation, les compétences techniques et le potentiel professionnel. Utiliser des outils modernes pour évaluer les compétences et le potentiel professionnel des jeunes candidats offrirait sans doute de meilleures garanties pour la qualité du recrutement que le fait de compter, comme c'est le cas actuellement, sur les années d'expérience professionnelle. À cet égard, la proposition tendant à établir, dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines entreprise par le Secrétaire général[7], un centre du recrutement et des affectations au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines est une mesure intéressante pour favoriser l'afflux de jeunes cadres. La mise en œuvre des recommandations ci-après vise à renforcer l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

Recommandation 2

L'organe délibérant de chaque organisme des Nations Unies devrait demander à son chef de secrétariat de revoir la structure des effectifs de son organisation de façon à établir une structure hiérarchique équilibrée. Afin de rajeunir les effectifs, un plus grand nombre de postes de niveau débutant (P-2 et P-3) devraient être créés pour attirer des jeunes cadres. À cette fin, une coopération et une coordination appropriées devraient être assurées entre les divisions des ressources humaines et des finances et les divisions organiques.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat de chaque organisme des Nations Unies devraient revoir, en accord avec la CFPI et le réseau Ressources humaines du CCS, les normes relatives aux conditions de recrutement aux postes de la classe P-3 et des classes inférieures, en mettant davantage l'accent sur la formation, les compétences techniques et le potentiel professionnel.

---

[7] A/60/692.

D. Difficultés rencontrées pour recruter et retenir les services de jeunes cadres

31. Le système des Nations Unies a besoin du dynamisme, de la créativité et de l'esprit d'innovation de la jeune génération, qui présente l'avantage de posséder une formation moderne et des connaissances actuelles et d'être familiarisée avec la technologie. Associés à l'expérience et à la sagesse de la génération plus âgée, ce savoir et ce dynamisme constitueront un atout pour le système dans la recherche de solutions aux problèmes du monde. Les concours nationaux de recrutement, le programme des administrateurs auxiliaires, les programmes de stages, les programmes des administrateurs recrutés sur le plan national ainsi que les opérations hors siège, notamment les missions de maintien de la paix, restent de bons moyens pour attirer de nouveaux administrateurs dans le système des Nations Unies. Des organisations comme l'ONU, l'OMS, la FAO, l'UNICEF et l'UNESCO font de plus en plus appel à de telles sources pour recruter des jeunes cadres. Les Inspecteurs estiment que les contraintes administratives qui font obstacle, dans certaines organisations, au recrutement direct d'administrateurs par de telles voies devraient être examinées. Les réglementations devraient être assouplies pour permettre à ces sources de devenir des moyens efficaces pour le recrutement de jeunes cadres. Par ailleurs, les Inspecteurs suggèrent d'entreprendre des campagnes spéciales de recrutement dans les instituts de recherche et les établissements universitaires du monde entier afin d'attirer des jeunes cadres.

32. Dans les conditions de concurrence actuelles, le système des Nations Unies devrait s'efforcer non seulement d'attirer des jeunes cadres, mais aussi de rester attractif pour qu'un certain nombre d'entre eux décident d'y faire carrière. Il fait face à la concurrence de plus en plus forte d'autres organisations internationales et régionales ainsi que d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'entreprises du secteur privé, qui proposent aux jeunes cadres des conditions d'emploi et de rémunération attrayantes et souples. L'idée qu'ont les jeunes cadres de ce qu'est un emploi intéressant et attractif a en outre sensiblement évolué. À côté des avantages traditionnels qu'offre la fonction publique, tels que la sécurité de l'emploi, la promotion à l'ancienneté et des prestations et des retraites avantageuses, d'autres éléments commencent à s'imposer. Les jeunes cadres sont de plus en plus attirés, également, par la compétitivité et les défis, l'amélioration des compétences techniques, des perspectives de carrière prévisibles, la mobilité, et des emplois à plus court terme mieux rémunérés. Le système des Nations Unies doit en tenir compte en élaborant ses programmes d'organisation des carrières.

33. L'organisation des carrières du personnel et les perspectives de carrière à long terme continuent de poser des difficultés aux responsables de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble du système des Nations Unies. D'après une enquête publiée en 2005 sous le titre «Profil du fonctionnaire de l'ONU», l'élément le plus démotivant pour les fonctionnaires de l'ONU est l'absence de perspectives de carrière et de promotion[8]. Les Inspecteurs considèrent que le système doit s'employer à renforcer les programmes d'organisation des carrières et à développer les activités de formation et de perfectionnement du personnel afin d'être compétitif sur le marché de l'emploi et de mettre en place et de conserver la capacité professionnelle requise.

34. La question de l'organisation des carrières a fait l'objet, ces dernières années, d'une attention accrue dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'organisation et la promotion des carrières constituent un volet important de la réforme de la gestion des ressources humaines proposée par le Secrétaire général dans le rapport intitulé «Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale». Ce rapport prévoit d'augmenter les ressources consacrées à l'aide à l'organisation des carrières, de pourvoir au perfectionnement systématique des administrateurs en début de carrière et d'établir des profils de

[8] Profil du fonctionnaire de l'ONU, 2005, ST/Geneva (02) P611.

carrières types offrant diverses filières et passerelles[9]. Pour les organismes des Nations Unies, on peut citer le programme de perfectionnement des cadres et les programmes de gestion des aptitudes du PNUD, ainsi que le programme de formation de jeunes administrateurs de l'UNICEF. Des programmes systématiques d'organisation des carrières ont également été mis au point et adoptés à l'UNESCO, à l'OIT et à l'OMS.

35. En ce qui concerne la formation, le système des Nations Unies fait des efforts appréciables et a consacré des ressources financières au renforcement du perfectionnement et du développement des connaissances du personnel. La recommandation du CCS tendant à ce qu'au moins 1 % des dépenses de personnel soit consacré au perfectionnement du personnel est importante, mais elle est insuffisante au regard des pratiques précédemment en vigueur dans le système des Nations Unies. D'après les entretiens qu'ils ont eus avec quelques entreprises du secteur privé, les Inspecteurs notent que le niveau d'investissement considéré comme acceptable au titre de la formation du personnel et de l'organisation des carrières se situe entre 2 et 4 % des dépenses de personnel et à 5 % du temps de travail. À l'ONU, le budget biennal de formation est passé, au cours des dix dernières années, de 4 à 19 millions de dollars. L'UNESCO a récemment augmenté de façon sensible son budget de formation, qui s'élève à 6 millions de dollars, soit 1,7 % de ses dépenses de personnel. Des mesures similaires ont été prises à l'OMS et à l'OIT qui ont prévu, au titre de la formation, des crédits représentant respectivement 2 % et plus de 2 % des dépenses de personnel. Dans d'autres organisations, le budget de formation avoisine 1 % des dépenses de personnel. Les Inspecteurs se félicitent de ces efforts et font valoir la nécessité de les poursuivre et d'accorder notamment une attention particulière à l'accueil, au parrainage et à la formation des administrateurs débutants.

36. Les questions familiales sont un autre facteur qui empêche les organisations de retenir les services des jeunes cadres. Dans certains des principaux lieux d'affectation, des restrictions s'opposent à l'emploi des conjoints des fonctionnaires des Nations Unies. La plupart des missions hors siège se déroulent en outre dans des lieux d'affectation déconseillés aux familles, où il est interdit pour diverses raisons d'être accompagné de sa famille. Ces facteurs, qui peuvent concerner tous les fonctionnaires, constituent surtout un obstacle à la mobilité et à la promotion des jeunes cadres. La mise en œuvre de la recommandation ci-après renforcera l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat de chaque organisme des Nations Unies devraient: a) prendre des mesures particulières pour assurer l'arrivée de jeunes cadres grâce à des campagnes spéciales de recrutement; b) améliorer les perspectives d'organisation des carrières pour les jeunes cadres en renforçant la formation et le perfectionnement du personnel; c) affecter des ressources suffisantes aux activités de formation et de perfectionnement du personnel; et d) tenir dûment compte des conditions de travail et de vie des fonctionnaires en s'attachant tout particulièrement à la situation familiale des jeunes administrateurs.

E. L'augmentation du nombre des départs à la retraite

37. La structure par âge actuelle des effectifs du système des Nations Unies révèle une prédominance des fonctionnaires âgés de 50 ans et plus. Une proportion importante des membres de ce groupe ont plus de 55 ans. Parmi les fonctionnaires des Nations Unies ayant des contrats d'un an ou plus, 22,7 % ont plus de 55 ans et atteindront d'ici cinq à sept ans l'âge de départ

[9] A/60/692.

obligatoire à la retraite, c'est-à-dire 60 ou 62 ans. Dans 16 des 21 organisations participantes du CCI, au moins 20 % des fonctionnaires ont plus de 55 ans. Ce groupe d'âge ne représente moins de 20 % des effectifs que dans quelques organisations: à l'OMPI (17 %), au PNUD (15 %), au HCR (13 %) et au PAM (11 %). Dans certaines organisations, la proportion des effectifs appartenant à ce groupe d'âge est particulièrement élevée: 52 % à l'OMM, 41 % à l'OACI, 33 % à l'ONUDI, 33 % à l'OMI et autour de 30 % à l'OIT et à la FAO (annexe III). Une telle structure par âge laisse prévoir une vague prochaine de départs à la retraite.

38. Le nombre de fonctionnaires employés à titre permanent après l'âge de 62 ans est négligeable. De surcroît, bien que l'âge de départ obligatoire à la retraite soit fixé à 60 ou 62 ans, l'âge moyen du départ à la retraite est de 59,4 ans pour les agents des services généraux et de 60,8 ans pour les administrateurs, beaucoup de fonctionnaires décidant de toucher l'indemnité de retraite anticipée à partir de 55 ans. Le nombre des départs à la retraite au cours des prochaines années dépendra principalement de l'âge obligatoire de la retraite, mais il y a également des raisons de penser que la proportion des administrateurs partant à la retraite sera plus élevée du fait d'un certain nombre de départs à la retraite anticipée.

39. D'après les statistiques disponibles (voir annexe VI), le nombre des départs à la retraite prévus pour la période 2006-2010 devrait être supérieur à celui enregistré entre 2001 et 2005. La hausse varie d'une organisation à l'autre. Dans des organisations comme le PNUE et le PAM, le nombre des départs à la retraite restera plus ou moins stable, avec une légère augmentation. À l'ONU, au PNUD, à la FAO, à l'OMS, à l'UNICEF et à l'UNESCO, on enregistrera un accroissement régulier. Le nombre des départs à la retraite anticipée tel qu'il apparaît à l'annexe VI correspond à une estimation prudente, seuls les départs liés à l'âge obligatoire de la retraite étant pris en compte. Les départs à la retraite anticipée, qui sont difficiles à prévoir, n'ont pas été considérés. Compte tenu des tendances antérieures à 2005, le nombre effectif des départs à la retraite pour la période 2006-2010 sera supérieur aux chiffres indiqués à l'annexe VI.

40. Ainsi qu'il ressort de l'annexe IV, l'augmentation des départs à la retraite sera particulièrement forte aux postes de la classe P-5 et des rangs supérieurs au cours des cinq à sept prochaines années. La progression sera d'environ 35 % pour la classe P-5, 48 % pour la classe D-1 et 59 % pour la classe D-2. Par-delà les chiffres moyens portant sur l'ensemble du système, il existe des différences notables entre les organisations. Dans les cinq ans à venir, 29,6 % des administrateurs P-5 et 39 % des directeurs prendront leur retraite au Secrétariat de l'ONU, les chiffres étant respectivement de 40 et 46 % à l'UNESCO et de 22 et 33 % à l'UNICEF. À l'AIEA, si le nombre des départs à la retraite prévus pour les cinq prochaines années n'est pas considérable, de sérieux besoins vont apparaître en matière de remplacement du fait de la composition par âge des effectifs et du système obligatoire de roulement auquel est soumise la majorité du personnel. L'un des problèmes posés par la multiplication des départs à la retraite est d'identifier les besoins en matière de remplacement, ce qui nécessite une planification anticipée.

41. La tâche consistant à déterminer les remplacements à effectuer va se trouver encore compliquée par l'application de la politique de mobilité introduite par les résolutions 55/258 et 57/305 de l'Assemblée générale, ainsi que par l'Accord sur la mobilité entre les organisations publié en novembre 2005. Suivant la stratégie d'application de la politique de mobilité dans le système des Nations Unies, la mobilité rationalisée sera mise en œuvre par étape à partir de mai 2007, classe par classe et de façon progressive: de mai à octobre 2007 pour les classes P-3 et G-7; de novembre 2007 à avril 2008 pour les classes P-4 et G-6; de mai à octobre 2008 pour les classes P-5 et G-5; et de novembre 2008 à avril 2009 pour les classes D-1 et D-2[10]. Au cours des

[10] Réforme de la gestion des ressources humaines, partie III, 18 mai 2006 – http://iseek.un.org.

cinq prochaines années, en raison des effets conjugués de la hausse du nombre des départs à la retraite et de la politique de mobilité, il faudra veiller particulièrement attentivement à répondre aux besoins qui vont apparaître en matière de remplacement sans perturber les activités opérationnelles des organisations.

42. Dans beaucoup d'organisations, le nombre des départs à la retraite prévus et les mesures prises pour déterminer les besoins en matière de remplacement sont un des indicateurs de performance. Mais cette variable est essentiellement traitée dans le cadre de la gestion des vacances de poste, permettant seulement aux responsables de la gestion des ressources humaines d'améliorer l'équilibre entre les sexes ou de remédier au déséquilibre de la représentation géographique. Seules quelques organisations ont accordé une attention particulière au problème de l'augmentation des besoins en matière de remplacement, craignant que les départs à la retraite ne se traduisent par une perte de continuité aux postes de direction et cherchant à préserver les connaissances et la mémoire institutionnelle de l'organisation.

43. Les Inspecteurs croient comprendre, d'après les entretiens qu'ils ont eus aux fins de l'établissement du présent rapport, que les questions relatives à la transmission des connaissances et à la continuité opérationnelle, notamment la continuité de l'encadrement aux postes de direction, ne sont pas systématiquement prises en compte et que peu de mesures sont en place pour établir un système organisé, systématique et cohérent de transmission du savoir. Dans la plupart des organisations, la transmission des connaissances en prévision de départs à la retraite se fait au cas par cas, le plus souvent à l'initiative des futurs retraités eux-mêmes. Une telle transmission informelle du savoir n'est d'ailleurs souvent pas possible dans la mesure où les postes vacants sont pourvus longtemps après le départ des intéressés. La transmission du savoir et la préservation de la mémoire institutionnelle sont aussi limitées par le fait que les postes restent parfois longtemps vacants en raison de restrictions budgétaires. Les responsables de la gestion des ressources humaines devraient se pencher sur cette question, notamment dans les organisations où de nombreux départs à la retraite sont prévus aux postes de direction.

44. Les Inspecteurs signalent que le CCI est en train de préparer un rapport sur la gestion et le partage des connaissances dans le système des Nations Unies. Ce rapport passera en revue les stratégies de gestion des connaissances et les moyens d'assurer la transmission du savoir au sein du système des Nations Unies. Les Inspecteurs n'ont donc pas l'intention d'examiner ici le problème de la gestion des connaissances. Ils tiennent cependant à souligner que la multiplication des départs à la retraite rend encore plus nécessaires un examen de ces questions ainsi que la mise en place d'un système de transmission du savoir et le renforcement des capacités de gestion des connaissances dans les organismes des Nations Unies. La mise en œuvre de la recommandation ci-après améliorera la gestion des ressources humaines et en accroîtra l'efficacité.

Recommandation 5

Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander à la direction: a) de présenter régulièrement des rapports faisant état des prévisions concernant les départs à la retraite; b) d'établir des indicateurs de performance pour prévoir les besoins en matière de remplacement et d'en contrôler l'application; et c) de prendre les mesures nécessaires pour assurer une transmission appropriée des connaissances et préserver la mémoire institutionnelle.

F. L'augmentation du nombre des départs à la retraite met en évidence la nécessité d'une planification des remplacements

45. La multiplication des départs à la retraite, en particulier aux échelons supérieurs où un nombre appréciable de fonctionnaires pourront prétendre à la retraite entre 2006 et 2010, pourrait se traduire par une perte de continuité au niveau de l'encadrement ainsi que par une perte de connaissances et de compétences institutionnelles. Les Inspecteurs insistent sur la nécessité que les organismes des Nations Unies veillent à ce que les programmes opérationnels ne soient pas compromis par le départ de nombreux cadres. La planification des remplacements devient donc un impératif stratégique à part entière qui permettra aux organisations de remédier notamment à la perte de continuité, de capital humain et d'encadrement que risquent d'engendrer les départs à la retraite aux échelons supérieurs de l'administration. Les Inspecteurs pensent également que le fait d'accorder toute l'importance et l'attention voulues à la planification des remplacements aidera les organisations à disposer d'un groupe de personnes bien préparées, qualifiées et diverses pour pourvoir les postes qui deviendront vacants.

46. Les Inspecteurs constatent que la planification des remplacements en tant qu'outil de gestion des ressources humaines n'est utilisée que dans très peu d'organisations et en est à un stade initial ou peu avancé de développement. Le réseau Ressources humaines du CCS a tenu quelques consultations officieuses sur la question mais n'a jamais inscrit celle-ci à l'ordre du jour de ses sessions ordinaires pour un examen approfondi. Beaucoup d'organisations n'ont pas de politique systématique, définie et approuvée en la matière. La planification des remplacements se fait dans le cadre de la gestion des vacances de postes, se bornant le plus souvent à pourvoir les postes vacants. De l'avis des Inspecteurs, la planification des remplacements devrait être un processus intégré qui ne se limite pas à remplacer les personnes mais vise à renforcer et mettre en valeur les compétences en matière d'encadrement à tous les niveaux des organisations. Il devrait s'agir d'un processus stratégique global et continu qui permette de prévoir les besoins d'encadrement, d'identifier et de former les cadres potentiels et de sélectionner des individus à partir d'un vivier de candidats qualifiés et divers en vue de répondre aux besoins en ressources humaines.

47. Certaines organisations ont pris des initiatives afin d'instituer la planification des remplacements de façon systématique. La plupart des organisations ayant des activités et des bureaux hors siège ont mis en place des politiques et des procédures et ont conçu et établi officiellement une planification des remplacements. Mais ces efforts sont limités et leur manque de coordination ne permet pas de tirer parti des bonnes pratiques en usage dans les autres organisations. L'UNICEF a créé une réserve de remplacement qui concerne, dans un premier temps, les fonctionnaires des classes P-5 et D-1. Les fonctionnaires sont identifiés, formés et considérés comme des candidats potentiels pour des postes devenant vacants dans les bureaux de pays. Le FNUAP met au point un modèle de planification des remplacements pour les représentants et les représentants adjoints de ses bureaux de pays. Une réserve de compétences est en train d'être créée à partir d'une évaluation des compétences du personnel, les fonctionnaires identifiés devant être inclus dans un fichier en vue d'être affectés à des postes appropriés. Ce fichier devra être approuvé par l'organe de nomination et de promotion compétent. De la même façon, le PNUD a adopté un programme de planification des remplacements aux échelons supérieurs afin de doter en personnel ses bureaux hors siège.

48. Le Département des opérations de maintien de la paix a adopté, pour faire face à l'évolution des besoins de ses missions, le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources, au titre duquel un certain nombre de chefs de l'administration et de fonctionnaires d'administration (hors classe) ont été identifiés, formés et préparés à rejoindre une mission. Le Programme d'amélioration des méthodes de gestion et de l'aptitude à diriger de l'OIT

a permis, dans une première phase, de former et de perfectionner une réserve de cadres des classes P-5 et D-1 afin de pourvoir les futurs postes vacants. La deuxième phase, actuellement en cours, concerne les fonctionnaires de la classe P-4. A l'OMS, le programme d'encadrement mondial mis sur pied pour les fonctionnaires de la classe P-5 et des rangs supérieurs fait appel aux services de centres d'évaluation pour déterminer les compétences du personnel en vue des promotions. Au PAM, dans le cadre de la planification des remplacements du personnel de direction, les responsables des ressources humaines établissent une liste de candidats internes qui est ensuite approuvée par l'organe compétent avec un système de classement.

49. Les Inspecteurs font valoir l'importance, pour toute politique de planification des ressources humaines, de la planification des remplacements en tant que bonne pratique de gestion. Ils réaffirment qu'il est nécessaire, eu égard en particulier à la poursuite vraisemblable des restrictions budgétaires, que les organismes des Nations Unies mettent en œuvre des stratégies en faveur du capital humain, notamment une politique de planification des remplacements, qui visent à renforcer la capacité de l'organisation à relever, aujourd'hui et demain, les nouveaux défis. À cet égard, les Inspecteurs pensent que le réseau Ressources humaines du CCS devrait procéder, dans le cadre d'une démarche anticipative systématique, à l'évaluation de l'état actuel de la planification des remplacements dans les organismes des Nations Unies au moyen d'une enquête. Le CCS devrait mettre au point une série d'outils ou de modèles afin d'aider les organisations à mettre en œuvre une politique de planification des remplacements et d'améliorer les plans existants.

50. Au cours des entretiens qu'ils ont eus avec les responsables de la gestion des ressources humaines de plusieurs organisations, les Inspecteurs ont constaté un manque de clarté quant à la manière de concevoir la planification des remplacements. Les responsables des ressources humaines et les cadres opérationnels rencontrent souvent des difficultés, qui doivent être reconnues et prises en compte, lorsqu'il s'agit de planifier les remplacements en fonction des besoins spécifiques de l'organisation. Ils se heurtent notamment au problème de la discontinuité de l'autorité au niveau des cadres supérieurs en raison de nominations politiques, ainsi qu'à la difficulté de mettre en œuvre un processus efficace de sélection des candidats aux remplacements qui respecte les principes d'un recrutement sur concours organisé de façon transparente, de l'équilibre entre les sexes et de l'équilibre géographique et qui tienne compte des restrictions budgétaires. Les responsables de la gestion des ressources humaines devraient s'employer à réunir les ressources et les outils nécessaires pour recenser, former et mettre en valeur les capacités internes dont disposent les organisations afin de les doter des qualifications et des compétences professionnelles voulues en vue des remplacements.

51. Considérant les difficultés que présente la tâche de planification des remplacements dans le système des Nations Unies ainsi que le caractère évolutif de cette tâche, les Inspecteurs ne proposent pas l'adoption d'un modèle particulier. Cependant, compte tenu des meilleures pratiques actuellement en vigueur dans le système ou recensées lors des entretiens qu'ils ont eus avec d'autres organisations des secteurs public et privé, les Inspecteurs proposent une série de critères généraux qui devraient aider le réseau Ressources humaines du CCS à convenir, pour le système des Nations Unies, d'un modèle de planification des remplacements qui serait ajusté par chaque organisation en fonction de ses besoins.

52. Les Inspecteurs estiment qu'une politique constructive de planification des remplacements devrait: i) être liée à la structure stratégique des ressources humaines de l'organisation et être approuvée par le chef de secrétariat de l'organisation et avalisée par l'organe directeur; ii) recenser les compétences et les qualifications essentielles dont dispose l'ensemble de l'organisation et les répertorier dans un inventaire des qualifications, en particulier à tous les niveaux d'encadrement,

de gestion et de direction, tant pour les administrateurs que pour les agents des services généraux; iii) offrir aux fonctionnaires prometteurs des tâches stimulantes et des perspectives de carrière, en sus des cours de formation ordinaires; iv) prendre en compte les impératifs spécifiques de l'organisation en matière de planification des ressources humaines, tels que la nécessité d'assurer l'équilibre entre les sexes et l'équilibre géographique; et v) faciliter la fidélisation des fonctionnaires compétents et qualifiés. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la gestion grâce au développement et à la diffusion des meilleures pratiques.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient demander au secrétariat du CCS, par l'intermédiaire de son réseau Ressources humaines, d'évaluer l'état actuel de la planification des remplacements dans ces organisations et d'inscrire la question de la planification des remplacements à son ordre du jour pour qu'elle fasse l'objet d'un examen approfondi lors de ses sessions ordinaires, en vue d'élaborer, à l'aide des critères généraux indiqués dans le présent rapport, des principes directeurs et un modèle pour la planification des remplacements qui seraient adoptés par le système des Nations Unies.

G. Faible niveau de l'âge de départ obligatoire à la retraite

53. L'âge de départ obligatoire à la retraite et/ou l'âge normal de départ à la retraite dans le système des Nations Unies est de 60 ou 62 ans, sauf à la FAO où il est de 62 ans. L'âge normal de la retraite, qui donne droit à une pension complète, est de 60 ans, ou de 62 ans pour les participants admis ou réadmis à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) le 1er janvier 1990 ou après cette date, conformément aux dispositions des statuts de la Caisse telles que modifiées par la résolution 44/199 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 1989[11]. L'âge de départ obligatoire à la retraite est l'âge au-delà duquel les fonctionnaires ne sont pas normalement maintenus en situation d'activité; il est régi par le règlement et le statut du personnel des différentes organisations.

54. La résolution 44/199 de l'Assemblée générale, qui a porté l'âge normal de la retraite à 62 ans, faisait partie d'un ensemble de mesures destinées à rétablir l'équilibre actuariel de la Caisse des pensions afin d'assurer aux pensionnés des prestations d'un montant suffisant. Cette décision était motivée principalement par des raisons financières, même si certains aspects de l'évolution du profil démographique du personnel ont également été pris en compte. Actuellement, la situation financière de la Caisse des pensions est stable et solide; il n'est donc pas urgent d'augmenter les cotisations en élevant l'âge normal de la retraite.

55. En dépit de la stabilité de la situation financière de la Caisse des pensions, les Inspecteurs jugent nécessaire de procéder à un examen complet des réglementations en vigueur en matière de retraite, lesquelles sont fondées sur la situation démographique et sociale qui prévalait au moment de la création de la Caisse des pensions, afin de déterminer s'il est souhaitable de modifier l'âge de départ obligatoire à la retraite. Un tel examen apparaît aujourd'hui nécessaire en raison des changements importants qui se sont produits sur les plans social et démographique et qui ont des répercussions directes sur le marché de l'emploi et sur le régime des pensions globalement. L'espérance de vie à l'âge de 60 ans a sensiblement augmenté et la phase productive de la vie professionnelle est aujourd'hui plus longue. Beaucoup de fonctionnaires âgés de 60 ou de 62 ans ne paraissent guère avoir atteint les limites de leur vie professionnelle productive, utile et efficace et pourraient encore être un atout pour leur organisation. Il pourrait donc être intéressant

[11] Annexe I de la résolution.

d'examiner les avantages que présente l'établissement d'un âge précis pour la cessation d'activité et l'intérêt qu'il y aurait à modifier l'âge normal de la retraite. Cette question soulève des réactions très diverses parmi les équipes chargées de la gestion des ressources humaines, certaines refusant catégoriquement le principe d'un âge obligatoire de cessation d'activité tel qu'il est établi aujourd'hui, et d'autres, à l'inverse, ne trouvant rien à redire au système actuel.

56. Il convient par ailleurs de noter que l'âge normal de la retraite dans le système des Nations Unies, à savoir 60 ou 62 ans, est bas par rapport à celui en vigueur dans d'autres organisations internationales ou régionales et dans nombre de fonctions publiques. Dans la plupart des organisations internationales ne faisant pas partie du système des Nations Unies, comme la Commission européenne, l'OCDE ou la Banque mondiale, l'âge de la retraite est de 65 ans. La majeure partie des pays de l'OCDE ont fixé à 65 ans l'âge de la retraite pour tous les employés, et d'autres sont en train de faire de même. En Allemagne, en Suède et aux États-Unis, l'âge de la retraite est, ou sera bientôt, de 67 ans. Il est en revanche moins élevé dans les pays en développement, où l'espérance de vie est plus faible[12].

57. Des réformes sont en cours dans plusieurs régimes de retraite nationaux. Ces réformes sont dictées en partie par la volonté d'assurer la viabilité des régimes de retraite et en partie par l'évolution de la situation sociale ou démographique. Les principaux éléments des réformes consistent à augmenter les cotisations, décourager les retraites anticipées, accroître l'âge normal de départ à la retraite, modifier le nombre d'années utilisé pour déterminer la prestation de retraite, transférer partiellement le risque de l'employeur à l'employé, augmenter la prime de maintien en fonctions, etc. Des efforts sont faits pour distinguer l'âge normal de départ à la retraite de l'âge de cessation d'activité obligatoire. L'amélioration de la santé physique et mentale et la prolongation de la capacité de travail des personnes appartenant aux groupes plus âgés jouent à cet égard un rôle important.

58. Toute modification du régime des pensions du système des Nations Unies serait une mesure à long terme et devrait faire l'objet d'un examen approfondi et minutieux avant de donner lieu à une décision. Pour le moment, comme le montrent les dernières études actuarielles de la Caisse des pensions[13], il n'y a aucune urgence, du point de vue de la viabilité financière de la Caisse, à effectuer des changements.

59. Le système des Nations Unies doit se pencher sur la question du faible niveau de l'âge obligatoire de la cessation d'activité/du départ à la retraite afin d'assurer une utilisation judicieuse et la plus rationnelle possible des ressources humaines disponibles. Les Inspecteurs sont conscients de la complexité de cette question, de ses éventuelles conséquences pour le régime des pensions et de son impact sur les politiques et les pratiques des organisations participantes en ce qui concerne les ressources humaines. Ils sont toutefois fermement convaincus qu'il est temps que l'Assemblée générale prenne les dispositions voulues pour qu'une étude soit réalisée, en concertation avec le Comité mixte de la Caisse commune des pensions et la CFPI, en vue d'analyser les tendances actuelles en matière de retraite dans le système des Nations Unies et sur le marché international de l'emploi, compte dûment tenu de l'augmentation de l'espérance de vie à l'âge de 60 ans et d'une utilisation rationnelle des ressources humaines dans le système des Nations Unies. Une élévation de l'âge du départ obligatoire à la retraite permettrait d'autre part de réduire les engagements à long terme de l'assurance maladie après la cessation de service et donc, également, la contribution des États Membres, et d'améliorer encore la viabilité de la Caisse des pensions. L'étude en

---

[12] World Population Prospect: The 2004 Revision.

[13] Rapport du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies sur la 28e évaluation actuarielle de la Caisse des pensions au 31 décembre 2005, JSPB/53/R.4.

question devrait considérer la possibilité de modifier l'âge actuel du départ obligatoire à la retraite dans le système des Nations Unies. La mise en œuvre de la recommandation ci-après a pour objet d'améliorer la gestion des ressources humaines et se traduirait par d'importantes économies financières à titre renouvelable.

Recommandation 7

L'Assemblée générale devrait demander au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en sa qualité de Président du CCS, d'entreprendre une étude, en concertation avec le Comité mixte de la CCPPNU et la CFPI, sur la possibilité de modifier l'âge de départ obligatoire à la retraite eu égard au nombre de départs à la retraite imminents dans le système des Nations Unies, compte dûment tenu de l'augmentation de l'espérance de vie à l'âge de 60 ans.

H. Rigidité des réglementations et des pratiques relatives à l'emploi de retraités

60. À l'ONU, le maintien en fonctions après l'âge de départ obligatoire à la retraite et l'emploi de retraités, y compris les critères, modalités, conditions générales et arrangements contractuels, sont définis et régis en détail par l'instruction administrative ST/AI/2003/8. Il existe des instructions similaires dans d'autres organisations du système. Le maintien en fonctions d'un fonctionnaire après l'âge de départ obligatoire à la retraite constitue une dérogation aux dispositions du Statut du personnel et n'est généralement autorisé que lorsque aucun candidat qualifié n'est disponible pour assumer en temps voulu les fonctions qui s'attachent au poste considéré. La condition préalable est donc l'absence de candidat qualifié et l'on accorde peu de considération, sinon aucune, aux intérêts de l'Organisation et à la question de savoir si celle-ci a besoin de l'expérience et de la compétence de telle ou telle personne ayant atteint l'âge normal de la retraite.

61. D'après les réglementations en vigueur, les anciens fonctionnaires percevant une pension de retraite de la CCPPNU ne peuvent pas recevoir une rémunération supérieure à 22 000 dollars par année civile ni être employés pendant plus de six mois par année civile. Pour le personnel des services linguistiques, la rémunération est limitée à l'équivalent monétaire de 125 jours par année civile. Ces restrictions font obstacle à une utilisation rationnelle des compétences du personnel retraité qualifié dans le système des Nations Unies. En raison des restrictions imposées par ce plafond financier, il ne sera pas possible de recruter pendant une période de temps suffisant d'anciens fonctionnaires expérimentés partis à la retraite à un rang élevé. À mesure que les départs à la retraite se multiplient et que les besoins en matière de remplacement augmentent, l'emploi de retraités pourrait bientôt devenir inévitable.

62. Pour beaucoup d'organisations, ces réglementations sont source de difficultés et limitent la possibilité de recourir à l'expérience des anciens fonctionnaires les plus qualifiés. Pour s'assurer les services de retraités qualifiés, certaines organisations emploient des moyens indirects, concluant par exemple des contrats de sous-traitance avec des sociétés de consultants ou d'autres agents économiques ou personnes morales, ce qui revient souvent plus cher. Dans ces cas-là, le contrat est donné à un employeur qui utilise ensuite les services des retraités. Pour être juridiquement valable, cette forme de recrutement n'en contrevient pas moins à l'esprit des réglementations; de telles pratiques sont donc discutables.

63. Les Inspecteurs pensent que la fixation de limites financières rigides pour l'emploi de retraités n'est pas très utile et qu'il faudrait considérer d'autres options, comme l'accroissement du

plafond financier indiqué ci-dessus au paragraphe 61 ou la fixation d'un nombre limité de mois par an durant lesquels les retraités pourront être employés quel que soit le montant de leur salaire de fin de carrière. De telles mesures pourraient faciliter l'emploi des anciens fonctionnaires les plus expérimentés et qualifiés, dont le savoir-faire serait utile et rentable pour les organisations. La mise en œuvre de la recommandation ci-après a pour objet d'accroître l'efficacité de la gestion des ressources humaines et d'aider les organisations à atténuer les conséquences de la vague prochaine de départs à la retraite.

Recommandation 8

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, en coordination avec le CCS et la CFPI, devraient revoir, en vue de les assouplir, les réglementations et les limites financières en vigueur en ce qui concerne l'emploi de retraités et soumettre une proposition appropriée à leur organe délibérant respectif.

I. Incidences financières de l'augmentation du nombre des départs à la retraite

64. Le système des Nations Unies offre aux fonctionnaires retraités qui remplissent certaines conditions une assurance maladie et soins dentaires après la cessation de service ainsi que d'autres prestations, comme le paiement des jours de congé annuel accumulés et une prime de rapatriement. Les jours de congé annuel accumulés et l'indemnité de rapatriement sont en général payés et passés en charge au moment où le fonctionnaire cesse son activité. Il s'agit de versements forfaitaires sans effet cumulatif pour l'organisation après la cessation d'activité. Si la tendance à la multiplication des départs à la retraite risque de se traduire par une augmentation de ce type d'engagements, leur volume absolu est relativement faible au regard des dépenses de personnel annuelles, et il est prévu dans le processus budgétaire.

65. Les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service ont des incidences financières plus importantes pour les organisations et leur montant va se trouver multiplié avec la hausse du nombre des départs à la retraite. Outre le coût de la prime due pour les futurs retraités, le principal problème du programme de l'assurance maladie après la cessation de service tient aux charges à payer et à leur financement. Les charges à payer au titre du programme représentent la valeur actualisée des prestations futures en échange desquelles les fonctionnaires actifs et les retraités ont déjà rendu un service. Depuis la mise en place, dans les années 60, du programme d'assurance maladie après la cessation de service dans le système des Nations Unies, le nombre des affiliés a régulièrement progressé. Avec la multiplication des départs à la retraite, ce nombre va augmenter. Les coûts correspondant à l'assurance maladie des retraités ont été multipliés du fait de la flambée des frais médicaux et de l'augmentation de la consommation de services médicaux. Ainsi qu'il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général, la moyenne des affiliations à l'assurance maladie après la cessation de service a plus que doublé entre l'exercice biennal 1984-1985 et la fin de l'exercice biennal 2002-2003 et les prestations maladie versées ont presque décuplé pendant la même période[14]. Le coût global des soins médicaux pour les retraités devrait à l'avenir s'envoler avec l'augmentation du nombre des départs à la retraite et la hausse de l'espérance de vie des retraités.

66. D'après les études actuarielles, on estime que les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service se montaient, au 31 décembre 2003, à quelque 4 milliards de dollars pour l'ensemble du système des Nations Unies, ainsi qu'il est indiqué dans le rapport du

[14] A/60/450 et Corr.1, annexe IV, par. 9.

Secrétaire général susmentionné. Une analyse rétrospective des tendances montre que les engagements vont sensiblement augmenter à l'avenir. Dans sa résolution 60/255, l'Assemblée générale a reconnu les charges à payer au titre de l'assurance maladie après la cessation de service par l'ONU et demandé que le nécessaire soit fait pour que ces éléments de passif apparaissent dans les états financiers de l'Organisation.

67. Les Inspecteurs n'ont pas l'intention d'examiner en détail le problème du coût des régimes d'assurance maladie après la cessation de service et les questions connexes; ils tiennent cependant à souligner que le Corps commun d'inspection a achevé la mise au point d'un rapport, prévu dans son programme de travail, sur la couverture médicale du personnel des Nations Unies, qui présentera aux organisations des propositions sur les moyens de répondre aux nouveaux problèmes rencontrés par leur régime d'assurance maladie suite à la flambée du coût de la couverture médicale et à la nécessité de garantir une couverture médicale à leur personnel, à leurs retraités et aux personnes à leur charge. Cela dit, les Inspecteurs pensent qu'il était nécessaire d'appeler l'attention des États Membres sur le fait que l'augmentation prochaine du nombre des départs à la retraite va accélérer la croissance du programme de l'assurance maladie après la cessation de service ainsi que l'alourdissement des charges financières correspondantes.

ANNEXE I

Nombre de fonctionnaires par catégorie et par lieu d'activité des organisations au 31 décembre 2004

Organisation	Villes sièges				Autres bureaux permanents				Projet				Total		
	Adminis-trateurs	Agents des services généraux	Total	% total	Adminis-trateurs	Agents des services généraux	Total	% total	Adminis-trateurs	Agents des services généraux	Total	% total	Adminis-trateurs	Agents des services généraux	Total
ONU et fonds et programmes spéciaux															
ONU	2 266	2 626	4 892	31	4 014	6 317	10 331	66	315	0	315	2	6 595	8 943	15 538
UNRWA	63	7	70	53	46	2	48	36	15	0	15	11	124	9	133
HCR	551	420	971	20	939	2 938	3 877	80	0	0	0	0	1 490	3 358	4 848
PAM	460	329	789	29	0	1 197	1 197	43	754	21	775	28	1 214	1 547	2 761
PNUD	490	323	813	17	1 008	2 866	3 874	83	0	0	0	0	1 498	3 189	4 687
FNUAP	150	118	268	25	231	578	809	75	0	0	0	0	381	696	1 077
UNOPS	79	83	162	28	251	161	412	72	0	0	0	0	330	244	574
UNICEF	492	318	810	14	211	203	414	7	1 312	3 187	4 499	79	2 015	3 708	5 723
Institutions spécialisées et AIEA															
OIT	515	594	1 109	44	212	503	715	28	325	392	717	28	1 052	1 489	2 541
FAO	1 080	1 109	2 189	59	314	823	1 137	30	133	270	403	11	1 527	2 202	3 729
UNESCO	720	794	1 514	66	318	440	758	33	10	0	10	0	1 048	1 234	2 282
OACI	241	365	606	70	85	104	189	22	75	0	75	9	401	469	870
OMS	791	734	1 525	37	533	1 295	1 828	44	419	374	793	19	1 743	2 403	4 146
UPU	67	89	156	100	0	0	0	0	0	0	0	0	67	89	156
UIT	304	483	787	94	20	20	40	5	7	1	8	1	331	504	835
OMM	119	143	262	96	5	4	9	3	0	2	2	1	124	149	273
OMI	132	169	301	91	0	0	0	0	10	21	31	9	142	190	332
OMPI	447	481	928	99	6	1	7	1	0	0	0	0	453	482	935
ONUDI	212	329	541	79	49	58	107	16	32	7	39	6	293	394	687
OMT	38	58	96	100	0	0	0	0	0	0	0	0	38	58	96
AIEA	932	1 121	2 053	97	38	34	72	3	0	0	0	0	970	1 155	2 125
Total	10 149	10 693	20 842	38	8 280	17 544	25 824	48	3 407	4 275	7 682	14	21 836	32 512	54 348

Source: Base de données du CCS.

ANNEXE II

Répartition par classe des administrateurs au 31 décembre 2004[15]

Villes sièges et autres bureaux permanents

Organisation	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Rangs supérieurs	Total
ONU et fonds et programmes spéciaux									
ONU	58 (1)	779 (12)	1 930 (31)	1 906 (31)	1 009 (16)	376 (6)	137 (2)	85 (1)	6 280 (100)
UNRWA	2 (2)	12 (11)	12 (11)	42 (38)	23 (21)	15 (14)	1 (1)	2 (2)	109 (100)
HCR	9 (1)	207 (14)	528 (35)	446 (30)	209 (14)	72(5)	16 (1)	3 (0)	1 490 (100)
PAM	16 (3)	84 (18)	112 (24)	105 (23)	86 (19)	31 (7)	21 (5)	5 (1)	460 (100)
PNUD	29 (2)	239 (16)	266 (17)	350 (23)	343 (23)	188 (13)	72 (5)	11 (1)	1 498 (100)
FNUAP	12 (3)	43 (11)	34 (9)	80 (21)	149 (39)	48 (13)	12 (3)	3 (1)	381 (100)
UNOPS	0 (0)	34 (10)	62 (19)	85 (26)	107 (32)	30 (9)	10 (3)	2 (1)	330 (100)
UNICEF	2 (0)	107 (15)	131 (19)	209 (30)	158 (22)	70 (10)	20 (3)	6 (1)	703 (100)
Institutions spécialisées et AIEA									
OIT	0 (0)	12 (2)	126 (17)	212 (29)	280 (38)	67 (9)	19 (3)	11 (2)	727 (100)
FAO	21 (2)	175 (13)	262 (19)	420 (29)	329 (24)	127 (9)	45 (3)	15 (1)	1 394 (100)
UNESCO	44 (4)	216 (21)	250 (24)	212 (20)	203 (20)	70 (7)	32 (3)	11 (1)	1 038(100)
OACI	1 (0)	32 (14)	61 (23)	156 (35)	52 (24)	17 (3)	5 (1)	2 (0)	326 (100)
OMS	1 (0)	87 (7)	218 (16)	292 (22)	483 (37)	174 (13)	45 (3)	24 (2)	1 324 (100)
UPU	0 (0)	4 (6)	23 (34)	22 (34)	8 (12)	7 (10)	3 (4)	0 (0)	67 (100)
UIT	6 (2)	39 (12)	93 (28)	84 (26)	80 (25)	14 (4)	3 (1)	5 (2)	324 (100)
OMM	0 (0)	2 (2)	13 (10)	40 (33)	44 (35)	12 (10)	10 (8)	3 (2)	124 (100)
OMI	0 (0)	19 (14)	25 (19)	28 (21)	38 (29)	15 (11)	6 (5)	1 (1)	132 (100)
OMPI	1 (0)	66 (15)	103 (23)	123 (26)	89 (20)	47 (10)	17 (4)	7 (2)	453 (100)
ONUDI	2 (1)	23 (9)	60 (23)	66 (25)	75 (29)	29 (11)	5 (2)	1 (0)	261 (100)
OMT	5 (13)	9 (24)	9 (24)	13 (34)	2 (5)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	38 (100)
AIEA	4 (0)	65 (7)	288 (30)	336 (35)	233 (24)	33 (3)	4 (0)	7 (1)	970 (100)
Total	213 (1)	2 254 (12)	4 606 (25)	5 227 (28)	4 000 (22)	1 442 (8)	483 (3)	204 (1)	18 429 (100)

Source: Base de données du CCS.

[15] Les pourcentages sont arrondis et indiqués entre parenthèses.

ANNEXE III

Répartition par âge des administrateurs dans les villes sièges et les autres bureaux permanents au 31 décembre 2004[16]

Organisation	Moins de 30 ans	30-34 ans.	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65 ans et plus	Total
ONU et fonds et programmes spéciaux										
ONU	165 (3)	645 (10)	824 (13)	1 051 (17)	1 040 (17)	1 212 (19)	1 088 (17)	231 (4)	24 (0)	6 280 (100)
UNRWA	3 (3)	11 (10)	20 (18)	16 (14)	18 (17)	17 (16)	20 (18)	3 (3)	1 (1)	109 (100)
HCR	41 (3)	179 (12)	230 (15)	259 (17)	309 (22)	272 (18)	180 (12)	19 (1)	1 (0)	1 490 (100)
PAM	33 (7)	76 (17)	88 (19)	78 (17)	79 (17)	55 (12)	42 (9)	9 (2)	0 (0)	460 (100)
PNUD	82 (6)	254 (17)	202 (13)	216 (14)	271 (18)	250 (17)	192 (13)	30 (2)	1 (0)	1 498 (100)
FNUAP	20 (5)	46 (13)	31 (8)	41 (11)	62 (16)	88 (23)	76 (20)	17 (4)	0 (0)	381 (100)
UNOPS	9 (3)	27 (8)	51 (15)	51 (15)	65 (20)	62 (19)	51 (15)	12 (4)	2 (1)	330 (100)
UNICEF	14 (2)	72 (10)	109 (16)	112 (16)	108 (15)	138 (20)	120 (17)	28 (4)	2 (0)	703 (100)
Institutions spécialisées et AIEA										
OIT	4 (1)	41 (6)	73 (10)	96 (13)	134 (18)	159 (22)	184 (25)	35 (5)	1 (0)	727 (100)
FAO	30 (2)	126 (9)	143 (10)	189 (14)	229 (17)	265 (19)	306 (22)	101 (7)	5 (0)	1 394 (100)
UNESCO	42 (4)	107 (10)	137 (13)	118 (11)	138 (13)	207 (20)	247 (25)	41 (4)	1 (0)	1 038 (100)
OACI	3 (1)	9 (3)	19 (6)	28 (9)	61 (19)	72 (22)	94 (28)	39 (12)	1 (0)	326 (100)
OMS	19 (1)	71 (5)	134 (10)	215 (16)	260 (20)	296 (23)	288 (22)	39 (3)	2 (0)	1 324 (100)
UPU	1 (1)	5 (7)	7 (10)	12 (18)	8 (12)	17 (26)	15 (23)	2 (3)	0 (0)	67 (100)
UIT	6 (2)	38 (12)	45 (14)	48 (15)	45 (14)	70 (21)	65 (20)	6 (2)	1 (0)	324 (100)
OMM	0 (0)	0 (0)	4 (3)	9 (7)	15 (12)	32 (26)	45 (36)	17 (14)	2 (2)	124 (100)
OMI	3 (2)	7 (5)	11 (8)	14 (11)	22 (17)	31 (23)	30 (23)	13 (10)	1 (1)	132 (100)
OMPI	12 (3)	31 (7)	76 (17)	99 (22)	88 (19)	69 (15)	54 (12)	24 (5)	0 (0)	453 (100)
ONUDI	5 (2)	14 (6)	27 (10)	35 (13)	41 (16)	53 (20)	74 (28)	11 (4)	1 (0)	261 (100)
OMT	1 (3)	2 (5)	5 (13)	3 (8)	3 (8)	12 (32)	11 (29)	1 (3)	0 (0)	38 (100)
AIEA	14 (1)	58(6)	84 (9)	134 (14)	199 (21)	211 (22)	197 (20)	70 (7)	3 (0)	970 (100)
Total	507 (3)	1 819 (10)	2 320 (13)	2 824 (16)	3 195 (17)	3 588 (19)	3379 (18)	748 (4)	49 (0)	18 429 (100)

Source: Base de données du CCS.

[16] Les pourcentages sont arrondis et indiqués entre parenthèses.

ANNEXE IV

Répartition par âge et par classe des administrateurs au 31 décembre 2004[17]

Classe d'âge (années)	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Rangs supérieurs	Total
Moins de 30 ans	109	490	80	1	0	0	0	0	680
30-34 ans	98	1 245	841	173	14	0	0	0	2 371
35-39 ans	21	475	1 358	843	173	11	0	0	2 881
40-44 ans	9	247	1 209	1 412	573	89	15	6	3 560
45-49 ans	15	199	848	1 537	1 084	280	47	11	4 021
50-54 ans	11	141	738	1 415	1 476	466	158	43	4 448
55-59 ans	15	106	428	1 151	1 437	637	228	72	4 074
60-64 ans	4	11	63	188	336	149	93	61	905
65 ans et plus	0	0	1	1	16	9	6	33	66
Total	282	2 914	5 566	6 721	5 109	1 641	547	226	23 006

Source: Base de données du CCS.

[17] Le tableau concerne la totalité des 28 organisations du système commun des Nations Unies? et non pas seulement les organisations participantes du CCI.

ANNEXE V

Âge moyen du personnel et âge moyen d'entrée en fonctions

Organisation	Âge moyen du personnel			Âge moyen d'entrée en fonctions		
	Administrateurs	Agents des services généraux	Moyenne	Administrateurs	Agents des services généraux	Moyenne
ONU et fonds et programmes spéciaux						
ONU	46,2	45,4	45,9	35,0	31,9	33,1
HCR	45,4	41,2	42,6	33,6	33,1	33,3
ONU-Habitat	46,3	43,2	45,1	39,6	32,3	36,7
PNUD	44,3	47,0	44,7	38,2	34,0	37,5
FNUAP	46,9	43,6	44,5	37,9	35,9	36,6
UNICEF	44,5	43,0	44,0	36,0	33,0	35,0
PAM	44,0	43,0	44,0	37,0	32,0	36,0
Institutions spécialisées et AIEA						
OIT	44,3	47,1	45,6	37,7	31,8	34,6
FAO	49,4	46,8	47,9	43,5	34,6	39,8
UNESCO	47,0	46,0	47,0	38,0	36,0	38,0
OACI	51,4	47,2	48,9	Données en cours de vérification		
OMS	49,0	45,0	47,0	44,0	37,0	40,0
UPU	47,0	42,0	44,0	45,0	28,0	34,0
UIT	48,0	46,5	47,1	38,2	33,4	35,1
OMM	51,5	46,5	48,9	44,8	40,0	43,6
OMI	49,4	47,5	48,4	38,0	36,2	37,0
OMPI	44,7	43,6	44,1	40,25	n.d.	n.d.
ONUDI	49,6	47,5	48,2	43,0	39,0	42,0
OMT	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
AIEA	49,2	45,5	46,9	40,8	31,8	35,3

Source: Dernières données communiquées par les organisations en août 2006.

ANNEXE VI

Nombre de fonctionnaires retraités et nombre de départs à la retraite anticipée

Organisation	Nombre de retraités					Nombre de départs à la retraite anticipée				
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ONU et fonds et programmes spéciaux										
ONU	241	280	293	305	321	347	308	382	435	412
HCR	23	21	22	42	36	44	46	62	75	106
ONU-Habitat	3	1	6	7	8	3	5	3	3	19
PNUD	15	26	16	22	22	9	43	38	68	69
FNUAP	11	11	12	17	12	8	16	23	24	38
UNICEF	24	30	35	26	10	29	102	125	139	151
PAM	n.d.	12	15	15	21	10	23	26	31	38
Institutions spécialisées et AIEA										
ILO	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	25	61	60	63	63
FAO	275	252	208	217	205	99	92	105	135	114
UNESCO	90	75	63	70	92	71	71	72	81	86
OACI	27	18	23	30	33	37	41	27	43	28
OMS	92	70	84	80	91	36	128	142	147	149
UPU	4	6	5	6	8	8	4	9	4	7
UIT	29	27	20	45	24	19	16	19	29	40
OMM	14	19	5	25	11	5	12	16	8	13
OMI	9	13	10	3	17	12	11	13	10	10
OMPI	13	14	9	13	17	12	8	14	23	n.d.
ONUDI	30	37	38	17	22	9	30	30	29	33
OMT	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
AIEA	58	70	96	67	48	23	50	53	49	56

Source: Dernières données communiquées par les organisations en août 2006.

Annexe VII

Vue d'ensemble des décisions que les organisations participantes auront à prendre pour donner suite aux recommandations du CCI

		ONU et fonds et programmes spéciaux												Institutions spécialisées et AIEA												
		ONU*	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	[Autres]	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA
Rapport	Pour suite à donner	X					X		X	X	X	X	□	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Pour information et examen	□	X	X	X	X	□	X	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Recommandation 1							D		D	D	D						D		D	D	D	D	D	D	D	
Recommandation 2		D					D		D	D	D	D		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
Recommandation 3		S					S		S	S	S	S		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Recommandation 4		S					S		S	S	S	S		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Recommandation 5		D					D		D	D	D	D		D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
Recommandation 6		S					S		S	S	S	S		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Recommandation 7		D																								
Recommandation 8		S					S		S	S	S	S		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Légende: D: Recommandation adressée à l'organe délibérant pour qu'il prenne une décision.
S: Recommandation adressée au chef de secrétariat pour qu'il y donne suite.
Case vide: La recommandation n'exige l'adoption d'aucune mesure de la part de l'organisation.

* Recouvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.