



## Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/49/845/Add.1  
9 mars 1995  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

---

Quarante-neuvième session  
Point 113 de l'ordre du jour

### GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### Examen de l'application de la politique de l'Organisation des Nations Unies en matière de recrutement, d'affectation et de promotion

#### Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale ses observations concernant le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Examen de l'application de la politique de l'Organisation des Nations Unies en matière de recrutement, d'affectation et de promotion" [JIU/REP/95/1 (Partie I)].

## I. INTRODUCTION

1. Le rapport du Corps commun d'inspection (CIC) intitulé "Examen de l'application de la politique de l'Organisation des Nations Unies en matière de recrutement, d'affectation et de promotion" a été établi par les inspecteurs F. Bouayad-Agha et H. Hernandez, à leur propre initiative.

2. Le Secrétaire général salue cette décision et se félicite de ce que les inspecteurs aient pris en considération l'équipe, la stratégie et la méthode nouvelles de gestion des ressources humaines qu'il a mises en place. Ainsi que les inspecteurs l'ont fait observer à juste titre, aussi bien dans le corps de leur rapport que dans leurs recommandations spécifiques, la stratégie du Secrétaire général pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation, énoncée dans le document A/C.5/49/5, analyse les insuffisances des politiques et systèmes actuellement appliqués et propose, pour y remédier, une stratégie et un programme d'ensemble. Cette stratégie a été approuvée par l'Assemblée générale à sa quarante-neuvième session par sa résolution 49/242. Elle comporte un certain nombre d'éléments relatifs aux problèmes fondamentaux du recrutement, de l'affectation et de la promotion qui correspondent entièrement aux vues exprimées par les inspecteurs, à savoir : l'importance de la planification et de la coordination des politiques; la gestion des vacances de poste; la planification du travail et le suivi du comportement professionnel; la définition des tâches et le classement des emplois, et leur impact sur la qualité du recrutement et de la gestion du personnel; la décentralisation et la délégation des pouvoirs, assorties d'un système propre à assurer l'obligation redditionnelle et la responsabilité (y compris dans la gestion des ressources humaines); et, par dessus tout, la nécessité d'instaurer au sein de l'Organisation un environnement et un style de gestion (ni procéduriers ni administratifs) "qui incitent les fonctionnaires à donner le meilleur d'eux-mêmes et à être aussi efficaces et productifs que possible".

3. De même, la stratégie pour la gestion des ressources humaines coïncide entièrement avec les vues exprimées par les inspecteurs en ce qui concerne la nécessité de renforcer les systèmes de recrutement et la communication avec les départements organiques, la planification du recrutement et la gestion des vacances de poste, la création et la gestion de fichiers, le recrutement par voie d'annonces (y compris par le biais des systèmes électroniques), le programme de stage, les campagnes de recrutement sur les campus universitaires, les entretiens structurés avec jury, le renforcement de la coopération avec les États Membres et les organismes professionnels, afin de recenser les candidats et candidates ayant les qualifications requises et de simplifier les procédures de recrutement. L'appui qu'a accordé l'Assemblée générale, aussi bien en approuvant la stratégie qu'en ouvrant des crédits additionnels d'un montant limité pour financer la création d'une capacité de planification et de coordination des politiques au Bureau de la gestion des ressources humaines, contribue modestement à répondre aux préoccupations exprimées à juste titre par les inspecteurs.

4. Le Secrétaire général regrette toutefois que ces derniers aient sous-estimé le fait que l'enveloppe de prestations non compétitives offertes par l'Organisation influe négativement sur le recrutement et le maintien en service du personnel. Ce faisant, ils ne prennent pas suffisamment en considération

l'importance des difficultés auxquelles l'Organisation se heurte pour attirer et maintenir les meilleurs spécialistes dans ses différents programmes. Si l'on veut, comme le préconisent les inspecteurs, recruter plus activement des cadres de qualité, l'Organisation doit devenir compétitive sur le marché international du travail, quels que soient la nationalité ou, souvent, le lieu de recrutement du concerné. La rémunération totale actuellement offerte par l'Organisation se révèle insuffisante lorsqu'il s'agit de recruter des personnes qui ont d'autres possibilités d'emploi, que ce soit, par exemple au Japon, en Asie du Sud-Est, en Europe ou en Amérique du Nord.

5. Parmi les questions abordées dans le rapport des inspecteurs, certains points ont été mal compris et exigent quelques précisions ou observations.

## II. OBSERVATIONS SUR LES CONCLUSIONS GÉNÉRALES

### Paragraphe 75

6. Le recrutement à la classe P-3 par voie de concours a effectivement été un peu lent dans la mesure où il a été effectué parallèlement aux procédures ordinaires de recrutement, avec lesquelles il est de fait entré en concurrence, qui prévaut encore largement en ce qui concerne cette classe. En 1995, dans toute la mesure possible, on utilisera plus systématiquement la formule des concours pour le recrutement à la classe P-3. On s'emploie également à répondre davantage aux attentes des États Membres et des directeurs de programme.

### Paragraphe 77

7. On ne voit pas très bien comment les inspecteurs ont obtenu les coûts estimatifs de recrutement à la classe P-3, dans la mesure où ces concours sont financés dans la limite des crédits inscrits au budget au titre des concours de recrutement à la classe P-2. Il convient de noter que le recrutement par voie de concours représente pour l'Organisation un investissement à long terme qui peut-être "amorti" pendant la durée de la carrière des fonctionnaires ainsi recrutés. Des études coût-efficacité seront toutefois entreprises cette année.

### Paragraphes 78 et 79

8. L'affirmation selon laquelle le niveau général des candidats est assez faible n'est pas confirmée par la qualité de la carrière au Secrétariat des fonctionnaires concernés. Des études antérieures montrent que le rythme d'avancement de ces derniers est plus rapide que celui des fonctionnaires recrutés autrement (A/C.5/40/39, par. 11 à 16 et A/49/445, par. 41 à 44). Toutefois, cette perception traduit le fait que les directeurs de programme ne participent pas suffisamment au processus de recrutement.

### Paragraphe 80

9. Le Bureau de la gestion des ressources partage l'avis des inspecteurs en ce qui concerne les nominations pour une période de stage et ont pris des mesures pour renoncer à cette pratique, en attendant que la disposition pertinente du Règlement du personnel soit modifiée.

Paragraphe 81 et 82

10. Il convient de rappeler que le système de recrutement par concours a été institué par l'Assemblée générale afin de sélectionner les candidats les plus qualifiés dans chaque État Membre. En tout état de cause, pour être recommandé à un poste, chaque candidat doit satisfaire à un niveau élevé d'aptitude dont il fait la preuve à l'occasion d'épreuves écrites et orales et d'entrevues. Ces dernières sont de fait destinées à évaluer la personnalité et les talents de communication du candidat; les connaissances et compétences professionnelles étant testées dans les épreuves écrites et orales. Il faut donc s'attacher à établir un juste équilibre entre les épreuves du concours proprement dites et les entrevues.

Paragraphe 85, dernière phrase

11. S'il est vrai que des directeurs de programmes aient pu, à l'occasion, penser à recruter un candidat donné, le système de recrutement n'encourage pas moins la concurrence. Faire appel aux candidats proposés par le Directeur de programme n'est pas en soi une pratique nuisible pour autant que les critères de représentation des femmes et de répartition géographique soient respectés.

Paragraphe 99

12. Il importe effectivement d'attirer le plus grand nombre possible de candidats aptes à pourvoir les postes vacants et le renforcement de la capacité de planification ainsi que la mise en oeuvre du volet recrutement de la stratégie pour la gestion des ressources humaines (A/C.5/49/5) devraient apporter certaines améliorations dans ce domaine. L'affirmation selon laquelle "la pratique généralement suivie" a consisté "à recenser les postes qui pourraient être offerts à des candidats déjà connus" est toutefois infondée.

Paragraphe 100 à 103

13. Contrairement aux observations formulées dans ces paragraphes, l'Organisation des Nations Unies applique des critères définis pour recruter les administrateurs des différentes classes et les fonctionnaires de rang supérieur. Ces critères ont été provisoirement modifiés en novembre 1994 pour tenir compte de l'évolution du marché du travail, pour améliorer la représentation des femmes au Secrétariat, et pour que ne soient recrutés aux échelons les plus élevés que des candidats qui avaient déjà assumé des fonctions de direction. Il convient de souligner que les fonctionnaires recrutés à la classe P-3 et aux classes supérieures sont hautement qualifiés; ils sont titulaires de diplômes universitaires du niveau de la maîtrise dans le domaine où ils sont appelés à travailler et ont une expérience professionnelle correspondant au poste qu'ils doivent occuper. Des mesures supplémentaires devront néanmoins être prises pour donner suite aux recommandations des inspecteurs.

Paragraphe 107 et 108

14. Les problèmes soulevés devraient pouvoir être résolus lorsque le Système intégré de gestion sera entièrement opérationnel et qu'on dispensera une formation à la gestion des fichiers de candidats.

Paragraphe 110 et 114

15. Il existe un système de définition et de classement des emplois pour tous les postes jusqu'à la classe D-1. Une brève description des fonctions que les candidats seront amenés à exercer, conforme à chaque définition d'emploi, figure systématiquement dans les avis de vacance de poste diffusés. Le Bureau de la gestion des ressources humaines émet également un avis sur les définitions d'emploi qui lui sont soumises pour les postes de la catégorie D-2. En outre, les listes des attributions et des responsabilités de tous les fonctionnaires établies dans le cadre du régime d'obligation redditionnelle et de responsabilité et le système de notation mis en place permettront de mieux définir la conduite à tenir à l'avenir. Le Bureau de la gestion des ressources humaines et les organes chargés des nominations et des promotions examinent les candidatures sur la base des définitions d'emploi. Plusieurs modèles de définitions d'emploi ont déjà été établis et les efforts déployés dans ce domaine seront poursuivis. Si le classement et les définitions d'emploi ne sont pas suffisamment mis à jour, c'est aussi parce que les moyens dont dispose le Bureau de la gestion des ressources humaines sont limités.

Paragraphe 115

16. Même si elles doivent encore être améliorées, les normes de recrutement récemment modifiées auxquelles il est fait référence à propos des paragraphes 101 et 103 tiennent aussi compte des réalités du marché.

Paragraphe 116 à 120

17. Comme indiqué dans la stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation formulée par le Secrétaire général, on ne soulignera jamais assez l'importance de la planification dans la gestion des ressources humaines. La mise en place d'un service de planification au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines dans le courant de 1995 devrait permettre de remédier aux carences et problèmes actuels. Il convient également de souligner que le nouveau système de notation des fonctionnaires comportera des indicateurs de résultats qui permettront de mesurer les compétences des directeurs de programme en matière de gestion, et d'évaluer ce qu'ils font pour améliorer la situation des femmes au Secrétariat. De plus, le Bureau de la gestion des ressources humaines organisera des programmes de formation pour améliorer les compétences en matière de direction du personnel nécessaires au recrutement de fonctionnaires "possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité", et à la création d'un style de gestion et d'un climat qui leur permettent de servir l'Organisation en donnant la pleine mesure de leurs capacités.

III. COMMENTAIRES CONCERNANT LES RECOMMANDATIONS

18. Comme indiqué dans les commentaires généraux qui précèdent, la stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation formulée par le Secrétaire général va tout à fait dans le sens des recommandations des inspecteurs. Le Bureau de la gestion des ressources humaines tiendra pleinement compte de ces recommandations pour mettre en oeuvre la stratégie du Secrétaire général.

Recommandation 1

19. Le Secrétaire général vient de publier la seconde édition du Manuel d'administration du personnel. Ce n'est pas exactement le type de manuel demandé par les inspecteurs, mais il répond en grande partie aux objectifs visés. En outre, le Secrétaire général procède actuellement à une révision des règles et procédures relatives au personnel en vue de les rationaliser et de les rendre plus transparentes. Il reste toutefois indispensable d'élaborer un manuel de la gestion des ressources humaines. Les propositions formulées par les inspecteurs dans la seconde partie de cette recommandation vont dans le même sens que la stratégie proposée par le Secrétaire général.

Recommandations 2 et 3

20. Les mesures recommandées par les inspecteurs sont justifiées et seront appliquées dans la mesure du possible.

Recommandation 4

21. Le Comité de coordination entre l'administration et le personnel examine actuellement l'opportunité d'autoriser le Secrétaire général à proroger le contrat des fonctionnaires en place jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de 62 ans.

Recommandations 5 et 6

22. Voir les commentaires formulés à propos du paragraphe 77. Le Secrétariat et les États Membres ont effectué plusieurs études et analyses sur les concours de recrutement qui ont donné lieu à la publication des documents suivants :

- |   |                |
|---|----------------|
| 1. Rapport soumis par deux consultants au<br>Sous-Secrétaire général du Bureau de la<br>gestion des ressources humaines (Analyse<br>des concours de promotion à la catégorie<br>des administrateurs d'agents des services<br>généraux et des examens de recrutement<br>nationaux) | Juillet 1994   |
| 2. Rapport du Secrétaire général à la<br>Cinquième Commission (A/C.5/40/39)   | Novembre 1985  |
| 3. Rapports du CCI (A/39/483)   | Septembre 1984 |
| 4. Rapport de la Commission de la fonction<br>publique internationale (ICSC/21/R.21)  | Février 1985   |

5. Rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies  
(Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante et unième session, Supplément No 49 (A/41/49)) 1986
6. Rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale (A/49/445) Septembre 1994

Le Secrétaire général présentera néanmoins un rapport à l'Assemblée générale sur les activités de recrutement, ainsi que sur les concours nationaux, y compris à la classe P-3, dans le cadre des procédures habituelles. Il convient de noter que les États Membres sont largement favorables au recrutement par examens.

#### Recommandation 7

23. La stratégie du Secrétaire général pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation répond tout à fait à la première partie de cette recommandation. En ce qui concerne les concours, le Secrétariat estime généralement qu'ils permettent de recruter des candidats compétents. D'après les études déjà réalisées, les fonctionnaires recrutés par concours sont promus plus rapidement que les autres. Voir à ce sujet les commentaires figurant aux paragraphes 8 et 79 du rapport.

#### Recommandation 8

24. Le Secrétariat souscrit pleinement à cette recommandation et a déjà pris des mesures pour l'appliquer.

#### Recommandation 9

25. Les suggestions des inspecteurs concernant la présentation et le contenu des fichiers sont bienvenues et seront mises en oeuvre en temps voulu.

### IV. CONCLUSION

26. Le Secrétaire général tient à remercier les inspecteurs pour le travail de recherche approfondie auquel ils se sont livrés et pour les éléments de réflexion qu'ils ont apportés par leurs observations et recommandations. Le Bureau de la gestion des ressources humaines se réjouit à la perspective de collaborer à la mise en oeuvre de ces recommandations avec le Corps commun d'inspection et les États Membres.

-----