



Assemblée générale

Distr. générale
9 mars 2001
Français
Original: anglais

Cinquante-cinquième session
Point 123 de l'ordre du jour
Gestion des ressources humaines

Rapport du Corps commun d'inspection sur l'emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, gestion des carrières et taux de rétention

Note du Secrétaire général

Additif

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale, pour examen, ses observations et celles du Comité administratif de coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « L'emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, gestion des carrières et taux de rétention » (voir A/55/798).

Observations du Comité administratif de coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « L'emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, gestion des carrières et taux de rétention »

Observations générales

1. Conformément à l'alinéa e) du paragraphe 4 de l'article 11 du statut du Corps commun d'inspection (CCI), le Secrétaire général présente ci-après les observations du Comité administratif de coordination (CAC) sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « L'emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies : recrutement, gestion des carrières et taux de rétention ».

2. À propos de l'objectif de l'étude, qui est de « comparer et analyser les politiques et pratiques suivies par certains organismes du système dans le domaine du recrutement et de la gestion de la carrière des cadres débutants en vue de formuler des recommandations sur les moyens de constituer et de retenir un cadre de professionnels dévoués et compétents dans ces organismes », il est important de souligner qu'il existe des différences sensibles entre les organisations, notamment sur le plan du mandat, de la structure et des effectifs. Il n'existe pas une « pratique optimale » unique, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, que tous les organismes des Nations Unies puissent adopter comme modèle universel. La pratique optimale, c'est celle qui donne les meilleurs résultats dans une organisation donnée, compte tenu de la situation et des intérêts de celle-ci.

3. Les impératifs et les stratégies en matière de ressources humaines, qui doivent être adaptés aux besoins programmatiques de l'organisation, doivent donc être définis par chaque organisation, individuellement, plutôt qu'en se conformant à un quelconque modèle plaqué sur l'ensemble des organismes des Nations Unies. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) en a tenu compte dans les principes généraux à appliquer à la gestion des ressources humaines qu'elle a présentés à l'Assemblée générale dans son rapport pour l'année 2000¹.

4. La fonction publique internationale exerce ses activités dans un monde complètement différent de celui des années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale. À l'origine, on s'attendait à ce que les organisa-

tions engagent en majorité des jeunes qui y feraient carrière. Aujourd'hui, elles doivent donner très rapidement des avis sur des problèmes extrêmement complexes dans tous les domaines, qu'il s'agisse de sûreté nucléaire, de la propagation du VIH/sida ou de la restructuration industrielle; ces conseils ne peuvent donc être donnés que par des spécialistes de haut niveau possédant une expérience d'envergure mondiale. D'autre part, la croissance nominale nulle de la dernière décennie, qui a provoqué un aplatissement des organigrammes destiné à permettre une plus grande mobilité horizontale des compétences, a eu un effet défavorable sur la capacité qu'ont les organisations d'élaborer des organigrammes et d'y prévoir des emplois dans des conditions propices aux jeunes cadres. Les pratiques en matière de recrutement sont très différentes d'un organisme à l'autre, et elles n'ont plus guère de rapport avec la notion de « carrière ». Dans bien des institutions spécialisées, on peut souvent qualifier de « débutant » une personne en milieu de carrière recrutée pour assumer des responsabilités de spécialiste confirmé à la classe P-4 ou P-5.

5. Cela dit, on se rend de plus en plus compte que l'efficacité dans le recrutement, la gestion et la rétention du personnel est un impératif dont la portée s'étend à la sélection, à la formation et au perfectionnement, à la rémunération, à l'organisation du travail et aux problèmes structurels. D'un bout à l'autre du système, on étudie et on met en place des manières novatrices d'aborder le problème, par exemple des systèmes efficaces permettant d'aider à évaluer systématiquement les effectifs nécessaires, des centres d'appréciation des compétences, de nouveaux programmes d'initiation, de parrainage et d'orientation du travail, etc.

6. Parallèlement, les organisations se trouvent de plus en plus en concurrence avec toute une gamme d'autres employeurs mondiaux qui sont également à la recherche de personnel compétent. Si l'on veut recruter et retenir les bons éléments, ramener la rotation des effectifs à un niveau souhaitable et favoriser l'attachement à l'institution, il faut absolument offrir des conditions d'emploi compétitives – étant entendu

que la rémunération n'est pas le seul élément qui compte. Les attentes des jeunes salariés évoluent dans plusieurs domaines : les occasions d'acquérir des compétences, les possibilités de promotion, l'existence d'une culture d'entreprise attrayante et l'emploi du conjoint font partie de leurs soucis.

Observations sur les recommandations formulées dans le rapport

Recommandation 1

Les secrétariats devraient s'attacher tout spécialement à abaisser l'âge au recrutement pour tous les postes d'administrateur, notamment ceux des classes P-1 à P-3. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pourrait, pour sa part, examiner si la limite d'âge actuellement imposée aux candidats aux concours nationaux de recrutement est vraiment appropriée (par. 8 à 13)

7. On s'accorde dans l'ensemble à penser qu'il faut s'efforcer de réduire l'âge des recrues, sans oublier que les critères doivent être adaptés aux besoins de chaque organisation.

Recommandation 2

Il faudrait suivre plus attentivement l'évolution des cessations de service des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs dans le système des Nations Unies par les moyens suivants :

- a) **Inclusion, dans la publication annuelle du Comité consultatif pour les questions administratives [CCQA (PER)] consacrée aux statistiques du personnel, de données sur les administrateurs qui quittent leurs fonctions, ventilées par classe et type de cessation de service;**
- b) **Établissement de questionnaires de départ par les secrétariats qui ne les ont pas encore introduits, pour mieux cerner les causes des démissions. Ces questionnaires peuvent être complétés ou remplacés par des entretiens structurés de fin d'emploi (par. 15 à 18)**

8. Les organisations conviennent que l'emploi de questionnaires de fin d'emploi structurés pourrait être

un bon moyen de recueillir des données et d'analyser systématiquement les départs. Une fois que toutes les organisations auront recueilli ces données et les auront stockées sous forme électronique dans leur propre base de données, l'information pourra être saisie, stockée et analysée dans la base de données que le secrétariat du CAC tient pour le régime commun.

Recommandation 3

Les secrétariats de tous les organismes concernés devraient accélérer les procédures de recrutement en imposant des délais stricts pour l'examen des candidatures par le personnel d'encadrement et pour l'affectation des candidats (par. 35 à 37)

9. Les secrétariats de toutes les organisations conviennent qu'il faut accélérer les opérations de recrutement. Plusieurs idées nouvelles ont d'ailleurs été proposées en décembre 2000 au Comité de haut niveau sur la gestion du CAC : annonces plus originales, utilisation de définitions de fonction générales, inscription sur une liste et mise en commun de candidats présélectionnés, recours aux chasseurs de têtes, recours à des centres d'appréciation « à distance », simplification des procédures, amélioration du milieu de travail, accent mis sur les recrutements à un niveau moins élevé en se servant de pépinières et de fichiers, et amélioration des conditions d'emploi afin qu'elles soient plus compétitives.

Recommandation 4

Des efforts supplémentaires devraient être déployés par le Secrétariat pour accélérer l'affectation des candidats retenus aux concours nationaux de recrutement, réduire le nombre des candidats actuellement inscrits au fichier et tirer le meilleur parti possible de ce fichier par les moyens suivants :

- a) **En associant plus étroitement la planification des ressources humaines, l'organisation des concours et la dotation en personnel, qui devraient non pas être considérées comme des opérations distinctes mais constituer un processus intégré;**

- b) **En présentant à l'Assemblée générale des propositions visant à réduire au minimum le nombre des candidats inscrits au fichier, qu'il s'agisse de limiter la durée de validité de ce fichier ou de suspendre automatiquement la procédure de concours dans les groupes professionnels pour lesquels le fichier excède un nombre prédéterminé de candidats;**
- c) **En partageant le fichier avec d'autres organismes, notamment pour les catégories professionnelles communes (par. 23 à 25)**

10. Le Secrétariat de l'ONU continue à s'efforcer d'accélérer l'affectation des lauréats des concours nationaux. On s'emploie à fonder la planification, les épreuves et la dotation en effectifs en un processus continu, notamment grâce aux plans d'action des départements en matière de ressources humaines. Le fichier des lauréats des concours nationaux fait partie intégrante du processus de recrutement, c'en est même un des éléments essentiels, et le Secrétariat de l'ONU estime qu'il ne faudrait pas y apporter de restrictions administratives supplémentaires par rapport à celles qui existent déjà. Le Secrétariat accepte de continuer à partager ce fichier avec les autres organisations, et se félicite des possibilités que cela leur offrira grâce à l'agrandissement de leurs réseaux de recrutement; il ne faut pas oublier, cependant, que chaque organisation doit satisfaire les besoins qui lui sont propres en matière de recrutement, selon ses propres procédures.

Recommandation 5

L'Assemblée générale souhaitera peut-être inviter les États Membres à coopérer davantage à l'organisation du concours et, en particulier, aux dispositions à prendre pour l'annoncer. Le Secrétaire général pourrait également, dans les rapports périodiques sur la gestion des ressources humaines, donner des exemples de bonnes pratiques adoptées à cet égard (par. 22)

11. Cette recommandation vise principalement le Secrétariat de l'ONU, mais toutes les organisations sont conscientes du rôle déterminant que les États Membres peuvent jouer en diffusant largement l'information relative aux possibilités d'emploi et en défendant les principes énoncés à l'article 101 de la Charte des Na-

tions Unies. Les organisations seraient également heureuses de partager les données d'expériences et les pratiques optimales des États Membres en matière d'insertion, d'orientation et de perfectionnement du personnel.

Recommandation 6

Les secrétariats qui ne l'ont pas encore fait devraient créer des structures chargées de contribuer à la bonne intégration des jeunes cadres dans les mois qui suivent leur entrée en fonctions, et ce par les moyens suivants :

- a) **En désignant clairement, dans les services du personnel ou des ressources humaines ou dans les services organiques, des agents de coordination chargés de venir en aide aux fonctionnaires nouvellement recrutés pour tous leurs problèmes pratiques;**
- b) **En prévoyant à l'intention des jeunes cadres des cours d'orientation appropriés qui pourraient être organisés conjointement, avec le concours de l'École des cadres des Nations Unies;**
- c) **En confiant à des fonctionnaires plus anciens un rôle de mentor pour donner aux jeunes cadres des conseils sur des questions de fond et de carrière (par. 47 à 50 et 52)**

12. Les organisations sont conscientes de l'importance des programmes d'orientation et d'initiation pour que les nouveaux fonctionnaires de tous les niveaux exercent leurs activités de façon efficace et rentable, et aussi pour faire prévaloir une conception commune de la mission et de la culture de l'organisation. La croissance nominale nulle a quelque peu réduit la capacité qu'ont les organisations de prendre de grandes initiatives à cet égard; néanmoins, plusieurs programmes expérimentaux d'orientation et de parrainage sont actuellement mis en place à l'échelon des organisations, et le CAC s'est déclaré favorable à l'élaboration d'un programme d'orientation du régime commun, pour laquelle on ferait appel à l'École des cadres des Nations Unies.

Recommandation 7

Les secrétariats des organismes concernés devraient offrir aux jeunes cadres la possibilité de poursuivre des études et des recherches dans des domaines liés à leurs travaux en les autorisant plus rapidement à bénéficier d'un congé d'études ou en instituant de nouveaux systèmes d'études à temps partiel (par. 51)

13. Comme il a été dit plus haut sous la rubrique des observations générales, on s'accorde généralement à penser que les possibilités de perfectionnement offertes sont un élément important si l'on veut attirer et retenir du personnel de qualité. Ces possibilités doivent être gérées dans les limites des contraintes budgétaires et en tenant compte des prévisions de l'organisation concernant les compétences auxquelles elle aura besoin de faire appel. Ainsi, il ne serait pas judicieux d'accorder une priorité aux jeunes cadres lorsqu'un fonctionnaire plus expérimenté peut avoir légitimement besoin d'une nouvelle formation et qu'il est dans l'intérêt de l'organisation de la lui offrir.

Recommandation 8

Les secrétariats des organismes concernés devraient offrir aux jeunes cadres plus de possibilités d'être affectés tant au Siège que dans les bureaux extérieurs au cours des cinq à six premières années suivant leur engagement. Le Secrétariat de l'ONU, en particulier, devrait introduire des améliorations supplémentaires dans l'organisation des carrières des jeunes cadres. Il lui faudra, en temps opportun, évaluer les incidences de son programme de planification des réaffectations pour veiller à ce qu'il facilite la mobilité non seulement entre départements mais également entre lieux d'affectation et à ce qu'il contribue à la mobilité tant verticale que latérale (voir par. 53 à 57)

14. Les organisations sont conscientes que la mobilité est un moyen de rendre leur personnel plus polyvalent en lui offrant sur le lieu de travail des expériences formatrices qui lui permettent de mieux comprendre les activités de l'organisation en même temps qu'il acquiert de nouvelles compétences. Cela dit, il convient de rappeler que le programme de certaines organisa-

tions ne suscite aucun besoin de mobilité géographique.

Recommandation 9

Les cadres dirigeants des organismes concernés devraient consacrer suffisamment de temps et d'attention au perfectionnement du personnel subalterne. Il faudrait, à l'occasion de l'évaluation de leur comportement professionnel, examiner la façon dont ils assument une telle responsabilité (par. 58 et 59)

15. Les programmes de perfectionnement du personnel de direction et d'encadrement des organisations, ainsi que leurs systèmes d'appréciation du comportement professionnel, accordent une importance de plus en plus grande au rôle des supérieurs hiérarchiques pour ce qui est de contribuer à une bonne animation des équipes et au perfectionnement des individus, quelle que soit la tranche d'âge à laquelle ceux-ci appartiennent, ce qui se manifeste notamment dans leurs systèmes de gestion des compétences, par exemple ceux de l'ONU, du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et de l'Organisation internationale du Travail (OIT).

Recommandation 10

Pour faciliter l'emploi des conjoints, il faudrait adopter les mesures suivantes :

- a) **Les secrétariats installés dans les principaux lieux d'affectation devraient mettre en place des programmes communs de transition familiale et professionnelle;**
- b) **Les organes directeurs des organisations qui interdisent encore l'emploi du conjoint devraient annuler ce type de restriction en modifiant les dispositions pertinentes du statut du personnel;**
- c) **L'Assemblée générale devrait de nouveau demander aux gouvernements des pays hôtes d'envisager d'accorder des permis de travail au conjoint qui accompagne un fonctionnaire et suivre l'application des résolutions pertinentes (voir par. 70 à 76)**

16. Comme le CAC l'a affirmé dans sa déclaration de principe intitulée « Programme pour le travail et la famille », les organisations appliquant le régime commun

sont décidées à adopter – dans les conditions qui conviennent le mieux à la structure et au mandat de chacune – des mesures visant à améliorer les possibilités d'emploi des conjoints ou compagnons de leurs fonctionnaires. À cette fin, le Système de mobilité des organisations participantes (SMOP) a été mis en place pour offrir aux intéressés un moyen électronique simple, sur l'Internet, de faire connaître leurs objectifs de carrière à n'importe quelle autre organisme situé n'importe où dans le monde. Une étude sera lancée au troisième trimestre 2001 pour examiner la possibilité de développer encore le SMOP en y adjoignant une base de données consultable et en y faisant participer un plus large éventail d'organisations internationales.

17. Les organisations appuient vigoureusement les efforts déployés pour pousser les gouvernements hôtes à accorder des permis de travail aux conjoints de leurs fonctionnaires.

Notes

- ¹ *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-cinquième session, Supplément No 30 (A/55/30), annexe II.*
-