

**EXAMEN DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE DE  
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES EN MATIÈRE  
DE RECRUTEMENT, D'AFFECTATION ET DE PROMOTION**

Première partie - Recrutement

*Rapport établi par*

***F. Bouayad-Agha  
H. Hernández***

**Corps commun d'inspection**



**Genève  
1995**



TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
Sigles.....		6
RÉSUMÉ, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....		7
I. INTRODUCTION.....	1 - 13	12
II. RECRUTEMENT.....	14 - 56	15
A. Objectifs et principes.....	14 - 21	15
B. Statistiques de base.....	22 - 45	17
C. Maintien en fonction et emploi après l'âge de la retraite.....	46 - 56	23
III. MÉTHODES DE RECRUTEMENT.....	57 - 94	27
A. Observations générales.....	57 - 60	27
B. Concours.....	61 - 83	27
C. Missions de recrutement.....	84	33
D. Procédures ordinaires de recrutement à la classe P-3 et aux classes supérieures.....	85	33
E. Recrutement de directeurs (classe D-2).....	86 - 94	34
IV. CARENCES ET IRRÉGULARITÉS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT.....	95 - 130	36
A. Absence de critères objectifs.....	100 - 115	37
B. Absence de planification.....	116 - 123	40
C. Méthodes de recrutement dépassées.....	124 - 125	41
D. Longs retards.....	126 - 128	42
E. "Régularisation".....	129	42
F. Absence de programme de recrutement des conjointes.....	130	43

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
V. MESURES À PRENDRE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE RECRUTEMENT DYNAMIQUE, EFFICACE ET MODERNE.....	131 - 160	44
A. Élaboration d'une politique.....	132 - 135	44
B. Planification.....	136	44
C. Introduction de méthodes et de procédures modernes de recrutement.....	137 - 143	45
D. Renforcement du Bureau de la gestion des ressources humaines.....	144 - 160	46

ANNEXES

I. Statistiques relatives aux postes approuvés au titre du budget ordinaire de l'exercice biennal 1994-1995, qui étaient vacants en mars 1994.....	54
II. Organisation des Nations Unies : Groupes professionnels.....	57
III. Concours : Formulaire d'entrevue.....	58
IV. Organigramme du Bureau de la gestion des ressources humaines.....	59

Sigles

BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CCI	Corps commun d'inspection
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CEE	Commission économique pour l'Europe
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CPC	Comité du programme et de la coordination
FMI	Fonds monétaire international
Habitat	Centre des Nations Unies pour les établissements humains
PNUCID	Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

## RÉSUMÉ, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans tout organisme, la raison d'être de la fonction "personnel" est de contribuer de façon concrète à la réalisation des objectifs de l'organisme et de l'aider à s'acquitter de ses responsabilités. À l'Organisation des Nations Unies, cette fonction a été trop longtemps négligée et on s'aperçoit aujourd'hui que des politiques et des pratiques déficientes en matière de personnel constituent le principal obstacle à une réforme de l'Organisation, à l'heure où celle-ci doit faire face à des responsabilités plus grandes que jamais.

Ces dernières années, l'Assemblée générale a adopté un certain nombre de résolutions dans le but d'améliorer la gestion des ressources humaines, d'instituer un système d'obligation redditionnelle et de responsabilité et d'accroître l'efficacité du fonctionnement du Secrétariat. Dans le même temps, certains États Membres ont engagé l'ONU non seulement à améliorer l'administration de ses ressources humaines mais aussi à jouer dans le monde un rôle de chef de file en matière de gestion du personnel. Depuis que de nouveaux responsables ont été nommés à la tête du Département de l'administration et de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines, à la quarante-neuvième session de l'Assemblée générale, une étape importante a été franchie. L'Organisation s'est enfin engagée dans une nouvelle voie qui s'écarte de la conception étroite et bureaucratique de l'administration du personnel et se rapproche d'une gestion des ressources humaines reposant sur une vision globale, dynamique et rationnelle.

Une gestion saine et viable des ressources humaines exige qu'un certain nombre de conditions fondamentales soient réunies. La première est la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines transparente et équitable. Dans sa résolution 47/226, l'Assemblée générale a prié instamment le Secrétaire général de revoir et d'améliorer dans ce sens, s'il y a lieu, les politiques en vigueur. Toutefois, les progrès sont encore très limités et la version révisée du Manuel d'administration du personnel, qui a été récemment publiée, ne contient guère d'éléments nouveaux.

RECOMMANDATION 1. Comme il en a été instamment prié par l'Assemblée générale dans la résolution 47/226, le Secrétaire général devrait revoir et améliorer à titre prioritaire toutes les politiques et procédures applicables en matière de personnel, en vue de les simplifier et de les rendre plus transparentes et mieux adaptées. Les règles et procédures relatives au personnel devraient être réunies dans un manuel de la gestion des ressources humaines qui servirait de référence principale à tous les directeurs de programme et autres responsables intéressés. Les règles et procédures révisées devraient s'appliquer à toutes les entités relevant de l'autorité du Secrétaire général.

La deuxième condition préalable est l'existence d'un mécanisme cohérent et responsable chargé de l'application de ces politiques. Faute d'un tel mécanisme, la stratégie du Secrétaire général en matière de gestion des ressources humaines se réduira à une simple déclaration d'intention. Ce qu'il faut avant tout, c'est renforcer l'autorité et relever le niveau de compétence du Bureau de la gestion des ressources humaines. À cet égard, les inspecteurs partent des hypothèses suivantes :

/...

a) Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait promouvoir activement, au sein de l'Organisation, les activités touchant aux ressources humaines;

b) Il devrait être en mesure d'attirer de vrais spécialistes des ressources humaines, qui mettraient au point des méthodes perfectionnées;

c) Le renforcement du Bureau de la gestion des ressources humaines témoignerait de l'importance qu'attachent les responsables au plus haut niveau aux activités relevant de sa compétence;

d) Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait être un garant efficace de l'autorité du Secrétaire général en tant que chef de l'Administration.

RECOMMANDATION 2. Les mesures suivantes devraient être prises en priorité :

a) Il faudrait renforcer les capacités de gestion du Bureau de la gestion des ressources humaines et améliorer la qualité de son personnel à la fois en recrutant des spécialistes dotés d'une formation et d'une expérience solides et en dispensant une formation spécifique au personnel déjà en place;

b) Le Secrétaire général devrait revoir la section du Manuel relatif à l'organisation du Secrétariat consacrée au Bureau de la gestion des ressources humaines. Les fonctions du Bureau en tant qu'autorité centrale pour les questions relatives aux ressources humaines, en tant que service responsable de la formulation des politiques dans ce domaine et de la planification, du contrôle et du suivi des ressources humaines et en tant que garant de l'autorité du Secrétaire général, devraient être clairement énoncées;

c) Le Secrétaire général devrait, dans une instruction administrative ou par tout autre moyen, rappeler que les directeurs de programme sont dans l'obligation absolue de se conformer aux politiques fixées en matière de gestion des ressources humaines et que des pratiques encore courantes au Secrétariat comme le favoritisme ou comme celles qui consistent à contourner le principe de la concurrence ou à faire obstruction aux décisions du Bureau sont inacceptables.

Les inspecteurs sont parvenus à la conclusion qu'une organisation de la taille et de la complexité de l'ONU aujourd'hui ne peut fonctionner sans une décentralisation poussée. À leurs yeux, tous les fonctionnaires qui occupent des postes de direction sont aussi des directeurs du personnel et tous devraient s'acquitter de leurs tâches sur la base d'objectifs, de stratégies et de politiques bien compris et soigneusement étudiés, y compris s'agissant de l'obligation redditionnelle et de la présentation de rapports.

Les inspecteurs notent que certaines fonctions d'administration du personnel ont été récemment décentralisées et qu'un effort supplémentaire de décentralisation et de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines est essentiel à la stratégie du Secrétaire général. Ils se félicitent, sur le plan des principes, de cette décentralisation de la gestion des ressources humaines. Ils considèrent toutefois qu'il serait prématuré et

vain de déléguer des fonctions essentielles comme le recrutement, le renvoi et la promotion avant que les conditions nécessaires soient réunies.

RECOMMANDATION 3. Les fonctions essentielles de la gestion des ressources humaines que sont le recrutement, la promotion et la cessation de service ne devraient être décentralisées et déléguées que lorsque :

a) Les politiques de gestion des ressources humaines auront été formulées conformément aux suggestions avancées par le Secrétaire général dans son rapport (A/C.5/49/5);

b) Toutes les politiques et procédures applicables en matière de personnel auront été révisées et améliorées conformément à la résolution 47/226 de l'Assemblée générale;

c) Les responsabilités du Bureau de la gestion des ressources humaines et des autres bureaux et départements en matière de gestion des ressources humaines auront été clairement délimitées, au Siège et dans les bureaux extérieurs;

d) Des mécanismes appropriés auront été mis en place en matière de présentation de rapports, d'obligation redditionnelle et de suivi.

Lorsqu'ils ont examiné l'application de la politique de l'Organisation en matière de recrutement, les inspecteurs ont noté un certain nombre de lacunes.

À propos du maintien en fonctions et de l'emploi après l'âge de la retraite, ils ont noté ce qui suit :

a) L'augmentation du nombre de rengagements au cours de la période 1990-1993 est due au développement des activités de maintien de la paix et des missions connexes, or la grande majorité du personnel rengagé était en fait attaché à des départements organiques;

b) Un nombre non négligeable de fonctionnaires rengagés étaient âgés de plus de 75 ans; une personne a été successivement rengagée à 86, 87 et 88 ans;

c) 37 % des fonctionnaires rengagés étaient ressortissants du même État Membre.

RECOMMANDATION 4. Pour répondre aux besoins en personnel, notamment des opérations de maintien de la paix et des missions connexes, ainsi que des départements qui cherchent à remplacer les fonctionnaires partis en mission, le Secrétaire général devrait être autorisé à proroger le contrat des fonctionnaires en place jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de 62 ans, sous réserve qu'ils possèdent l'expérience voulue et que leur travail donne satisfaction. Cette mesure lui permettra à la fois de mieux tirer parti des compétences disponibles et d'appliquer une règle identique aux fonctionnaires recrutés avant le 1er janvier 1990, dont l'âge de la retraite est fixé à 60 ans, et à ceux qui ont été engagés après cette date et pour qui l'âge de la retraite a été fixé à 62 ans.



RECOMMANDATION 5. Bien qu'officiellement le principe de la répartition géographique ne soit pas applicable aux fonctionnaires rengagés passé l'âge du départ à la retraite, le Secrétaire général devrait faire son possible pour assurer un certain équilibre géographique et une diversité suffisante des nationalités, s'agissant aussi bien du personnel envoyé en mission que des personnes engagées en remplacement.

Les inspecteurs notent que le nombre de candidats retenus à l'issue des concours de recrutement est bien supérieur au nombre de postes vacants. De ce fait, un grand nombre de candidats reçus ne sont jamais recrutés, alors que leur nom reste inscrit pendant des années sur la liste de réserve. Les inspecteurs tiennent à signaler que, d'après les informations fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines, le coût moyen de recrutement d'un administrateur par voie de concours s'établit entre 11 000 et 16 000 dollars des États-Unis pour un fonctionnaire de la classe P-2 et entre 9 000 et 44 000 dollars pour un fonctionnaire de la classe P-3. Les inspecteurs ne disposaient pas de données sur le coût du recrutement au moyen de missions.

Les inspecteurs tiennent à rappeler que dans un récent rapport sur la situation des femmes au Secrétariat<sup>1</sup>, le Corps commun d'inspection a recommandé que le Secrétaire général remplace le "rapport complet" sur les questions de personnel, que l'Assemblée générale a demandé pour 1994, par un rapport biennal sur les ressources humaines qui comporterait une évaluation systématique, intégrée, transparente et concrète des résultats obtenus dans la gestion des ressources humaines. Malheureusement, le rapport présenté par le Secrétaire général en 1994<sup>2</sup> était loin d'offrir une analyse concrète de la situation en ce qui concerne les questions relatives au recrutement et les mesures prises à cet égard, dont il était question dans le rapport du Corps commun d'inspection.

RECOMMANDATION 6. Dans le cadre des efforts qu'il déploie pour améliorer la transparence, l'obligation redditionnelle et le suivi s'agissant des questions relatives au personnel, le Secrétaire général devrait rendre pleinement compte, dans le prochain rapport sur les ressources humaines, du coût et des avantages des différentes formes de recrutement (concours, missions de recrutement, etc.), des problèmes qu'elles posent et des perspectives qu'elles offrent.

RECOMMANDATION 7. Le Secrétariat devrait moderniser les méthodes de recrutement à la fois en diversifiant les sources de recrutement, notamment en direction des sources encore inexploitées (universités, organisations professionnelles, etc.), et en faisant appel à des moyens tels que les panneaux d'affichage électronique et les revues professionnelles, le but étant de trouver les meilleurs candidats. Il convient, ce faisant, de ne pas perdre de vue le principe d'une répartition géographique équitable du personnel.

Les inspecteurs reconnaissent que les concours de recrutement ont permis, au fil des ans, de recruter de jeunes fonctionnaires brillants. Toutefois, les directeurs de programme interrogés ont déclaré que le niveau général des candidats reçus était plutôt faible. Les inspecteurs ont par ailleurs constaté que dans 11 % des cas environ le contrat des fonctionnaires recrutés de la sorte n'était pas renouvelé. Il leur semble que la disposition 104.12 a) du Règlement du personnel, relative aux nominations pour une période de stage, est appliquée avec un certain laxisme. Par ailleurs, le système des nominations pour une

période de stage nuit, dans une certaine mesure, à l'application du principe qui veut qu'on fasse jouer la concurrence entre les fonctionnaires.

RECOMMANDATION 8. La nomination pour une période de stage devrait être supprimée dans le cas des fonctionnaires recrutés par voie de concours. Les fonctionnaires recrutés de la sorte devraient être engagés pour une période initiale à durée déterminée de deux ans. Le Règlement du personnel devrait être modifié en conséquence.

Les inspecteurs ont estimé que les fichiers de candidats internes et externes laissaient à désirer. Les données contenues dans le fichier de candidats internes, par exemple, ne sont pas classées selon des catégories appropriées, ce qui fait que ce document de 150 pages est d'une utilité extrêmement limitée.

RECOMMANDATION 9. La présentation des fichiers devrait être améliorée sur la base des indications fournies dans les paragraphes 104 à 109 du présent rapport. Les mêmes termes devraient être employés dans les fichiers et dans les définitions d'emploi de façon à ce qu'on puisse sélectionner les candidats aussi bien internes qu'externes plus rapidement et avec de meilleurs résultats.

## I. INTRODUCTION

1. Le système de gestion du personnel de l'Organisation des Nations Unies a, pendant de nombreuses années, été la cible de critiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation. En mars 1993, le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, qui allait quitter ses fonctions, a qualifié ce système, dans un rapport au Secrétaire général, de déficient à presque tous les égards, que ce soit sur le plan du recrutement, de la formation, ou de l'organisation des carrières, le considérant même comme un obstacle majeur à une véritable réforme de l'Organisation.

2. Les critiques sévères qui visent actuellement le système de recrutement de l'Organisation des Nations Unies s'expliquent aisément. L'Organisation, confrontée à des tâches d'une étendue et d'une complexité sans précédent, a plus que jamais besoin d'un personnel présentant les plus hautes qualités de compétence et de travail, comme le veut la Charte. C'est un fait que le personnel de l'ONU constitue son atout le plus précieux, un atout sur lequel repose dans une large mesure la réussite de ses activités.

3. À mesure que se développent les activités opérationnelles de l'ONU, son personnel est de plus en plus souvent appelé à mettre sur pied de vastes opérations sur le terrain et à gérer des programmes de grande portée qui exigent souvent des connaissances spécialisées. Selon une formule attribuée à un haut fonctionnaire de l'Organisation, l'"amateurisme inspiré" a fait son temps. Cette formule non seulement décrit avec exactitude la ligne de démarcation entre le passé et l'avenir de l'Organisation; elle sert aussi de point de départ à une réflexion sur ce qu'est la gestion des ressources humaines à l'ONU aujourd'hui et sur ce qu'elle devrait être demain. Pour faire face aux défis présents et futurs, l'Organisation n'a d'autre choix que de recruter des professionnels compétents à tous les niveaux et de promouvoir le professionnalisme à travers tout le Secrétariat.

4. L'Assemblée générale a insisté dans de nombreuses résolutions sur le fait qu'il importe de veiller à ce que la gestion du personnel favorise le recrutement et le maintien en fonctions d'un personnel présentant les plus hautes qualités. La Commission de la fonction publique internationale et le Corps commun d'inspection ont formulé de nombreuses recommandations à ce sujet. Les progrès n'ont toutefois guère été encourageants. Devant les carences persistantes de la gestion du personnel, l'Assemblée générale, dans sa résolution 47/226, a prié instamment le Secrétaire général "de revoir et d'améliorer, s'il y a lieu, toutes les politiques et procédures applicables en matière de personnel en vue de les simplifier et de les rendre plus transparentes et mieux adaptées aux nouvelles demandes que doit satisfaire le Secrétariat"<sup>3</sup>.

5. Compte tenu de la spécificité de l'Organisation des Nations Unies, trois conditions sont nécessaires à la réussite de la politique de recrutement : a) les États Membres doivent donner des directives quant à la politique à suivre; b) la politique définie par les États Membres doit se traduire par des mesures concrètes au moyen de processus et de procédures modernes; c) des mécanismes d'application adaptés et efficaces, reposant sur une définition

claire des pouvoirs et des responsabilités, doivent être mis en oeuvre, y compris en matière d'information et d'obligation redditionnelle.

6. Les résolutions de l'Assemblée générale sur les questions relatives au personnel (résolutions 33/143, 35/210 et 47/226, par exemple) fournissent suffisamment d'indications quant à la manière dont doivent être gérées les ressources humaines à l'ONU. On ne peut pas en dire autant des deux autres conditions.

7. Il n'y a pas de politique d'application cohérente. Les processus et procédures actuels n'offrent aucune garantie quant à la qualité des spécialistes recrutés ni quant à la rapidité du recrutement. Comme l'avait fait observer la Commission de la fonction publique internationale en 1982, le recrutement se fait toujours essentiellement par le bouche à oreille au lieu d'être fondé sur des critères de sélection objectifs. On dénonce souvent, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation, le caractère anachronique, rigide et pesant du système de recrutement actuel, qui tend à décourager l'embauche de personnel qualifié et rend particulièrement difficile le recrutement de candidats compétents aux postes de haut niveau, là où on a le plus besoin de spécialistes de la gestion et des questions de personnel.

8. Enfin, le Bureau de la gestion des ressources humaines continue de fonctionner comme un organe d'administration du personnel et non comme un organe de gestion des ressources humaines. Le nouveau nom qui lui a été donné en 1986 X le Bureau s'appelait auparavant "Bureau des services du personnel" X sur la recommandation du Groupe des Dix-Huit<sup>4</sup> n'a rien changé sur ce plan. En outre, deux fonctions essentielles, la coordination des politiques et surtout la planification des ressources humaines, qui sont à la base même de la gestion des ressources humaines, ont été abolies au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines.

9. Le Bureau de la gestion des ressources humaines dont, jusqu'à une date récente, de nombreux responsables de l'Organisation dénonçaient le dysfonctionnement, a gravement souffert d'une définition insuffisante de sa mission, d'un manque de professionnalisme et de pouvoirs trop limités. La rotation rapide des responsables à la tête du Bureau (quatre fonctionnaires se sont succédés en l'espace de quatre ans) et le déclassement à la classe D-2 du poste de sous-secrétaire général (une mesure sur laquelle est revenu le Secrétaire général en août 1994) ont contribué à éroder l'autorité du Bureau. Les interventions de certains États Membres et de certains fonctionnaires du Secrétariat dans le processus de recrutement et de promotion, même aux niveaux inférieures de la hiérarchie, empêchent le Sous-Secrétaire général mais aussi nombre des membres du personnel du Bureau de la gestion des ressources humaines de remplir correctement leur fonction.

10. On a toutefois noté des signes d'amélioration dans la gestion des ressources humaines depuis la nomination récente de deux gestionnaires qualifiés et expérimentés aux postes de Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion et de Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines. Le Secrétaire général, dans son rapport sur une stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation<sup>5</sup>, et le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, dans une déclaration prononcée devant la

Cinquième Commission, le 6 octobre 1994 ont manifesté, en particulier, un professionnalisme nouveau à l'Organisation, n'hésitant pas à aborder les questions qui doivent l'être.

11. L'un des résultats les plus marquants de cette approche devrait être le nouveau système de notation que le Secrétariat a l'intention de mettre en place. Ce système permettra enfin d'établir un lien entre le travail accompli par chaque fonctionnaire et le plan d'activité de l'unité dont il relève et de mettre en place un système de récompense et de pénalisation destiné à sanctionner le travail accompli. Dans un récent rapport sur les conditions nécessaires au bon fonctionnement d'un nouveau système de notation<sup>6</sup>, le Corps commun d'inspection a défini des conditions préalables d'importance primordiale, proposé des éléments indispensables à l'application du nouveau système, relevé les contraintes et les ajustements à opérer et souligné l'importance d'un soutien ferme et actif de la part des échelons supérieurs d'encadrement pour la réussite de l'application du nouveau système.

12. Ces signes encourageants n'ont toutefois pas empêché les inspecteurs de porter un regard critique sur les politiques et pratiques actuelles en matière de recrutement, le but de l'opération étant de trouver des moyens de faire en sorte que la politique de recrutement soit appliquée de façon aussi efficace et efficiente que possible. Le présent rapport devrait donc être logiquement examiné en liaison avec les rapports qui ont été publiés par le Secrétaire général sur les questions suivantes : a) Stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation<sup>7</sup>, b) Composition du Secrétariat<sup>8</sup> et c) Politiques relatives à la gestion des ressources humaines<sup>9</sup>.

13. En attendant que la restructuration en cours et que les nouvelles politiques de recrutement annoncées dans les documents précités commencent à donner des résultats, les inspecteurs continueront de s'assurer de l'efficacité de leur application.

## II. RECRUTEMENT

### A. Objectifs et principes

#### a) Généralités

14. Le recrutement est un volet important de la gestion des ressources humaines, qui peut se définir comme suit : c'est une activité dont le but est de s'assurer les ressources humaines voulues, les qualifications et compétences des individus correspondant exactement aux fonctions de leur poste. C'est un processus dynamique et perpétuel : il ne s'agit pas seulement de prendre telle ou telle décision à tel ou tel moment, mais aussi d'analyser en permanence la situation et son évolution prévisible, et d'adapter sans cesse le système en fonction de cette analyse. Il faut savoir prévoir et canaliser la dynamique de l'organisation.

15. Pour être efficace, cette activité doit être guidée par une politique. On sait d'expérience qu'il faut que celle-ci soit simple et réaliste  $\chi$  par opposition à une politique excessivement ambitieuse  $\chi$  pour pouvoir conduire à la bonne solution dans une situation donnée. C'est là un impératif que l'on ne saurait négliger à l'ONU, vu l'extraordinaire complexité des rouages administratifs de l'Organisation et le rythme effréné auquel se multiplient les besoins auxquels elle doit faire face.

16. L'absence de politique du recrutement ou l'application d'une mauvaise politique peuvent avoir des conséquences très néfastes : le fait, par exemple, qu'on ne se donne pas les moyens administratifs de répondre aux besoins ou que les unités administratives chargées de la gestion du personnel soient surchargées, ou bien, plus grave encore, que le fonctionnement des services organiques en soit affecté.

#### b) Objectifs du recrutement

17. En termes généraux, le recrutement a pour objet de faire en sorte que l'organisation dispose d'une sélection de candidats qualifiés pour répondre à ses besoins éventuels. Plus précisément, il vise à :

- Définir les besoins à court et à long terme de l'Organisation, par titre fonctionnel et par niveau hiérarchique, ce qui suppose une bonne planification des ressources humaines et une bonne analyse des caractéristiques des emplois;
- Se doter, aux moindres frais, d'une sélection de candidats qualifiés auxquels faire appel éventuellement;
- Contribuer à améliorer le taux de réussite du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats manifestement surqualifiés ou sous-qualifiés;
- Mettre au point une documentation et des instruments efficaces pour les activités de recrutement;

- Élaborer, avec le concours des directeurs de programme, un programme de recrutement systématique et intégré qui se rattache à l'ensemble de l'action menée dans le domaine des ressources humaines;
- Accroître l'efficacité des individus et de l'organisation dans son ensemble, à court et à long terme;
- Évaluer, pour tous les types de candidatures et d'un lieu de recrutement à l'autre, l'efficacité des différentes techniques de recrutement.

c) Situation actuelle

18. Pour pouvoir atteindre les objectifs énumérés ci-dessus, il faut évidemment, d'une part, s'être fixé les politiques qui s'y rapportent et, de l'autre, veiller à ce qu'elles soient effectivement suivies. Le recrutement étant la composante la plus critiquée de la gestion du personnel de l'ONU, on est en droit de poser à nouveau la question de fond : l'Organisation a-t-elle une politique du recrutement? La réponse est à la fois oui et non.

19. L'Article 101 de la Charte des Nations Unies est très clair. Il stipule que "la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité". Il prévoit également que "sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible". En complément de ces principes directeurs en matière de recrutement qui sont connus de tous, l'Assemblée générale a fixé les critères à retenir pour le calcul de la fourchette souhaitable des États Membres, ainsi que le mode de recrutement des titulaires des postes du Secrétariat qui sont soumis à la répartition géographique. Ses autres directives concernant la politique du recrutement de l'Organisation ont notamment porté sur les concours d'accès aux postes des classes P-2 et P-3, la diffusion des avis de vacance de poste, le recrutement de femmes, l'emploi de conjoints, le détachement de personnel et l'intervention des États Membres et des fonctionnaires de rang supérieur de l'Organisation dans le processus de recrutement.

20. La résolution la plus complète et détaillée de l'Assemblée générale sur les questions relatives au personnel est sans conteste sa résolution 35/210. Il est intéressant de noter que la raison pour laquelle l'Assemblée a adopté cette résolution est qu'elle était préoccupée par le fait que l'établissement d'une politique cohérente du personnel, ainsi que l'application des mesures énoncées dans certaines résolutions antérieures (tout particulièrement la résolution 33/143), n'avaient guère progressé<sup>10</sup>. Il convient également de rappeler dans le présent rapport que, dans la même résolution, l'Assemblée s'est déclarée convaincue de la nécessité d'adopter "une conception intégrée des conditions de la gestion du personnel à l'Organisation"<sup>11</sup> et a prié le Secrétaire général "d'établir et de poursuivre une politique active de recrutement afin d'augmenter le nombre de fonctionnaires recrutés dans les pays non représentés et sous-représentés et dans les pays qui se situent en deçà du point médian de la fourchette souhaitable fixée pour eux, de façon que ces pays atteignent

progressivement, dans la mesure du possible, ce point médian"<sup>12</sup> (non souligné dans le texte).

21. De l'avis des inspecteurs et d'un certain nombre d'observateurs<sup>13</sup>, l'Organisation ne dispose pas d'une politique dont on puisse considérer qu'elle définit un ensemble cohérent d'activités et de méthodes permettant d'atteindre les objectifs énoncés au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte. Les inspecteurs ont constaté que le plus récent des documents énonçant les principes et directives à suivre en matière de recrutement avait été publié à la suite de l'adoption de la résolution 35/210 et remontait au 3 février 1981. Depuis, seules quelques instructions administratives ont été publiées. Les inspecteurs sont fermement convaincus qu'il est grand temps que l'Organisation dispose d'un document qui couvre tous les aspects de la question et qui expose clairement les principes et directives actuellement en vigueur; ce pourrait être un des éléments du manuel d'administration du personnel simplifié et plus facile à utiliser qui est promis depuis longtemps.

## B. Statistiques de base

### a) Composition du Secrétariat

22. Au 30 juin 1994, l'effectif mondial total de l'ONU était de 33 967 fonctionnaires, dont 7 363 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, 23 335 agents des services généraux et 3 269 agents engagés au titre de projets pour une période de durée limitée. Par rapport aux chiffres de 1993, l'effectif total avait augmenté de 2 063, celui de la catégorie des administrateurs de 428 et celui de la catégorie des agents des services généraux de 1 443. Le nombre d'agents engagés au titre de projets avait augmenté de 182.

23. Les titulaires des postes soumis à la répartition géographique sont les fonctionnaires recrutés sur le plan international occupant des postes d'administrateur inscrits au budget ordinaire, à l'exclusion des postes qui exigent des connaissances linguistiques spéciales et des postes des autres catégories de personnel indiquées au paragraphe 11 du rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat<sup>14</sup>. Il y avait en tout 2 550 postes soumis à la répartition géographique, soit 7,5 % de l'effectif total de l'Organisation. Par rapport à 1993, leur nombre avait diminué de 23.

24. La composition du Secrétariat et le principe d'une large répartition géographique sont des questions que l'Assemblée générale examine de très près. À sa quarante-septième session, la dernière où les questions relatives au personnel étaient à son ordre du jour, plus de 30 délégations, dont certaines s'exprimaient au nom d'un groupe de pays, ont pris la parole sur ces questions.



Tableau 1

Répartition géographique : nombre de pays par catégorie  
(au 30 juin, de 1988 à 1994)

Pays	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Non représentés	11	11	11	16	29	29	28
Sous-représentés	27	19	19	24	21	25	25
Se situant dans la fourchette	103	109	110	104	104	104	111
Surreprésentés	18	20	19	24	24	25	20

25. Le tableau ci-dessus donne l'évolution des catégories de pays classés selon leur représentation au Secrétariat. Il montre qu'en 1994, 20 pays étaient surreprésentés, c'est-à-dire que le nombre de leurs nationaux occupant des postes soumis à la répartition géographique dépassait la limite supérieure de la fourchette souhaitable fixée pour eux. Au moins quatre États Membres sont gravement surreprésentés. Au 30 juin 1994, 28 pays n'étaient pas du tout représentés, dont 19 qui n'étaient membres de l'Organisation que depuis peu, et le nombre de pays sous-représentés n'avait pas changé par rapport à l'année précédente.

26. Les inspecteurs estiment que la répartition géographique des États Membres peut être améliorée si, à l'avenir, les plans de recrutement tiennent compte du cas des pays dont la surreprésentation est extrême.

27. La méthode de calcul des "fourchettes souhaitables" de représentation des États Membres demeure une question litigieuse. On se rappellera que, dans la formule actuelle, le coefficient du facteur "qualité de Membre" est de 40 %, celui du facteur "contribution" de 55 % et celui du facteur "population" de 5 %. Le débat sur cette méthode de calcul n'est pas clos, mais les inspecteurs considèrent qu'en ce qui concerne le présent rapport il est plus intéressant d'examiner les moyens de faire en sorte que le Secrétariat puisse améliorer sa politique du recrutement de manière à parvenir à une répartition géographique équitable.

b) Volume du recrutement

28. L'ONU recrute chaque année quelque 600 à 1 000 personnes pour pourvoir des postes permanents des deux catégories (administrateurs et agents des services généraux). Pendant les périodes de gel  $\times$  les dernières ont été instituées en 1986 et en 1992  $\times$  le nombre d'administrateurs recrutés a chuté environ de moitié par rapport à la moyenne habituelle, alors que les services généraux n'étaient normalement pas touchés par le gel.

Tableau 2

Nombre d'administrateurs recrutés pour pourvoir des postes permanents  
soumis ou non à la répartition géographique : 1988-1994

Année	Postes soumis à la répartition géographique							Postes non soumis à la répartition géographique						
	P-1/2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	Total	P-1/2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	Total
1988	30	22	24	11	12	2	101	4	4	5	1	0	0	14
1989	56	56	32	7	8	6	165	11	18	10	0	0	0	39
1990	79	42	34	8	10	6	179	9	13	6	1	2	0	31
1991	38	42	28	14	5	2	129	13	14	2	1	0	1	31
1992	39	17	13	6	2	2	79	12	14	4	1	0	0	31
1993	37	23	16	12	1	0	89	2	7	5	1	2	0	17
1994	10	11	7	2	1	2	33	3	3	0	0	0	0	6
Total général	289	213	154	60	39	20	775	54	73	32	5	4	1	169

Source : Données fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

29. Le tableau qui précède donne le nombre d'administrateurs recrutés pour pourvoir des postes soumis ou non à la répartition géographique pour la période de 1988 à 1994. Les chiffres de 1994 tiennent compte des fonctionnaires engagés jusqu'au début du mois de juin. Pour obtenir le nombre total de fonctionnaires recrutés par l'Organisation, il faut ajouter à ces effectifs ceux des agents des services généraux. Le tableau ci-dessous donne les chiffres correspondants pour la même période.

Tableau 3

Nombre total de fonctionnaires recrutés pour pourvoir des postes permanents : 1988-1994

Année	Administrateurs	Agents des services généraux	Total
1988	115	481	596
1989	204	776	980
1990	210	465	675
1991	160	610	770
1992	110	772	882
1993	106	690	796
1994*	39	124	163

\* Note : Les chiffres de 1994 comprennent les fonctionnaires recrutés au cours des cinq premiers mois de l'année.

30. Il convient de relever que la majorité (74,2 %) des fonctionnaires recrutés de juillet 1993 au 30 juin 1994 étaient des nationaux de pays se trouvant dans la fourchette souhaitable, alors que 1,6 % étaient des nationaux de pays non représentés et 16,1 % des nationaux de pays sous-représentés.

c) Recrutement pendant les périodes de gel

31. En février 1992, le Secrétaire général a décrété la suspension temporaire du recrutement; celle-ci a été levée en juin 1994, après que les États Membres, le CCQAB et le CPC l'eurent demandé à plusieurs reprises. C'était le deuxième gel de ces huit dernières années.

32. En 1986, dans le cadre des mesures prises pour faire face aux difficultés financières de l'Organisation, le Secrétaire général a décidé de suspendre le recrutement. Un petit nombre de fonctionnaires ont été nommés après cette date, pour pourvoir des postes indispensables à l'exécution des programmes. La plupart étaient des spécialistes et leurs postes se trouvaient dans des unités administratives présentant un fort pourcentage de postes vacants. Du 1er avril 1986 au 31 mars 1988, le nombre total de candidats externes recrutés pour pourvoir des postes soumis à la répartition géographique a été de 199, soit environ 100 par an X c'est-à-dire seulement le tiers de la moyenne des années précédentes<sup>15</sup>. Après l'instauration du gel, fin 1986, le Secrétaire général a mis en place le programme de gestion des vacances de poste et des réaffectations de personnel, qui était destiné à redistribuer les ressources humaines de l'Organisation d'une manière rationnelle et efficace en fonction des besoins du moment, le but étant de faire en sorte que les vacances de poste entraînées par la suspension du recrutement aient le moins possible de répercussions sur les programmes dont l'exécution avait été demandée par les organes délibérants.

33. Début 1988, tenant compte de la recommandation 15 du Groupe des Dix-Huit (approuvée par l'Assemblée générale) relative à la réduction du nombre de postes du Secrétariat, le Secrétaire général a décidé de mettre en place des modalités de recrutement strictement contrôlées s'appliquant aux postes vacants pour lesquels il était possible, grâce au système de gestion des vacances de poste, de trouver des candidats internes qualifiés. On a cependant fait preuve d'une certaine souplesse s'agissant du recrutement pour les départements et bureaux où le taux de vacance de poste était élevé, notamment les secrétariats des commissions régionales.

34. La raison donnée pour la dernière suspension du recrutement, qui ne s'appliquait qu'à la nomination de candidats externes à des postes d'administrateurs (en ce qui concerne les postes d'agents de la catégorie des services généraux et des catégorie apparentées, la plus grande modération était exigée), était la nécessité de réorganiser la structure du Secrétariat<sup>16</sup>. Cette suspension n'était pas absolument totale : des dérogations étaient autorisées, quoique limitées au minimum minimorum. La suspension ne s'appliquait pas au recrutement à titre temporaire pour le service en mission ou pour le remplacement de fonctionnaires en mission, ni au recrutement de personnel temporaire pour les conférences et réunions.

35. Au cours de la période de 18 mois terminée en juin 1994, il y a eu 194 nominations à des postes soumis à la répartition géographique par dérogation au gel du recrutement imposé en 1992; 36 des personnes nommées avaient réussi un concours national d'accès aux postes des classes P-2 et P-3. En outre, 52 candidats ont été nommés à des postes des services linguistiques et à d'autres postes non soumis à la répartition géographique. Ainsi, le nombre de

fonctionnaires nommés au cours de la période en question a représenté plus de la moitié de l'effectif habituel d'administrateurs recrutés.

36. La répartition par classe des fonctionnaires recrutés au cours de ces 18 mois a été la suivante :

D-2 : 4; D-1 : 6; P-5 : 20; P-4 : 44; P-3 : 70; P-2 : 101.

Comme on l'a vu plus haut au paragraphe 28, le gel ne s'appliquait pas au recrutement d'agents des services généraux.

37. De l'analyse de la répartition des postes concernés par unité administrative, il ressort que c'est le Département de l'administration et de la gestion qui a procédé au plus grand nombre de nominations (41), suivi, par ordre décroissant, des unités suivantes :

Département des services d'appui et de gestion pour le développement : 13;  
Commission économique pour l'Europe : 12; Département de l'information : 12; CNUCED : 11; PNUCID : 9.

38. Le pourcentage de postes d'administrateur vacants dans ces départements et bureaux en mars 1994 était le suivant :

Département de l'administration et de la gestion : 3,9 %; Département des services d'appui et de gestion pour le développement : 2,9 %; CEE : 5,2 %; PNUCID : 7 %; Département de l'information : 4,3 %; CNUCED : 5,4 %.

Cependant, comme on peut le voir dans l'annexe I, les taux de vacance de poste les plus élevés se rencontrent dans les unités administratives suivantes :

Département des affaires humanitaires : 31 %; Habitat : 27,1 %; CESAO : 19,4 %; HCR : 19 %; Bureau des affaires juridiques : 13,3 %; Bureau des services de contrôle interne : 12,5 %; PNUE : 11,4 %; CESAP : 10,9 %; unités administratives financées conjointement : 10,3 %.

Tableau 4

Recrutement effectué pendant le gel de 1992-1994, par catégorie de pays et par classe

Catégorie de pays	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	Total
Non représentés	0	0	0	0	0	8	8
Sous-représentés	1	1	0	3	13	40	58
Dans la fourchette souhaitée	2	4	18	36	48	54	162
Surreprésentés	1	0	2	5	3	0	11
Total	4	5	20	44	64	102	239

39. Le tableau ci-dessus indique que 239 fonctionnaires ont été nommés à des postes soumis à la répartition géographique pendant le gel de 1992-1994. Cela signifie que les dérogations à la suspension du recrutement ont représenté les deux tiers environ de l'effectif qui aurait été recruté normalement en l'absence de gel. Autrement dit, les dérogations ont été la règle plutôt que l'exception.

/...

40. Du point de vue de la répartition géographique, la majorité (68 %) des candidats recrutés étaient des nationaux de pays se trouvant dans la fourchette souhaitable. Environ 24 % venaient de pays sous-représentés, seulement 3 % (huit postes) de pays non représentés et 5 % de pays surreprésentés.

41. À la trente-deuxième session du CPC, un certain nombre de délégations ont insisté sur le fait qu'elles comptaient bien que le Secrétaire général rapporterait dès que possible sa décision de suspendre le recrutement externe, afin de permettre l'arrivée de fonctionnaires plus jeunes et de nouveaux talents et d'atténuer les inégalités qui existaient dans la répartition géographique des postes, inégalités que le gel du recrutement tendait à perpétuer<sup>17</sup>.

42. Les deux suspensions du recrutement ont été critiquées par un certain nombre d'États Membres. Dans sa résolution 42/220 A, l'Assemblée générale a prié instamment le Secrétaire général de maintenir à l'étude le gel du recrutement de candidats extérieurs en vue d'y mettre fin le plus tôt possible, ainsi que de lui indiquer d'éventuelles solutions de rechange à la politique dudit gel.

43. À la quarante-septième session de l'Assemblée générale, les délégations qui ont critiqué le gel du recrutement ont fait observer qu'il était allé à l'encontre du principe de la répartition géographique équitable. Dans sa résolution 47/226, l'Assemblée générale a exprimé l'espoir que le Secrétaire général mettrait fin dès que possible à la suspension temporaire du recrutement<sup>18</sup>.

d) Répartition des candidats recrutés par groupe professionnel

Tableau 5

Recrutement et affectation à des postes soumis à la répartition géographique, par groupe professionnel :  
juin 1988 à juin 1994 (tous groupes professionnels)

Groupe professionnel*	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total
Administration	14	23	37	28	17	21	11	151
Économie	20	43	58	41	18	14	10	204
Traitement électronique des données	4	8	9	10	3	8	1	43
Ingénierie et architecture	6	7	8	5	4	2	3	35
Finances	3	6	12	6	7	9	1	44
Travaux linguistiques	0	1	1	0	0	0	0	2
Activités juridiques	9	14	6	2	6	8	1	46
Fonctions de bibliothécaire	6	6	2	4	2	1	1	22
Affaires politiques	16	18	4	10	3	6	1	58
Information	2	19	12	9	4	8	3	57
Publications et imprimerie	2	2	0	0	0	0	0	4
Science et technologie	7	1	7	2	3	3	0	23
Développement social	10	12	8	12	8	6	0	56
Statistiques	4	9	15	2	4	4	1	39
Totaux	103	169	179	131	79	90	33	784

\* Note : La liste des groupes professionnels est reprise à l'annexe II.

Source : Données fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

44. Le tableau 5 ci-dessus donne, pour les 14 groupes professionnels de l'ONU, le nombre de fonctionnaires recrutés pour pourvoir des postes soumis à la répartition géographique. Il en ressort que plus de 45 % des fonctionnaires recrutés tombent dans deux catégories : celles des économistes (26 %) et des fonctionnaires d'administration (19,3 %); viennent ensuite, en nombre à peu près égal (environ 7 % du total), les fonctionnaires de l'information et les spécialistes des sciences politiques et sociales. On trouve en outre, dans l'ordre décroissant des effectifs, les juristes, les fonctionnaires des finances, les informaticiens et les statisticiens.

e) Origine des personnes recrutées

45. Les inspecteurs se sont également efforcés de connaître l'importance relative des différentes origines possibles des personnes recrutées, regroupées en grandes catégories : États Membres, organismes des Nations Unies, autres institutions multilatérales intergouvernementales, organisations non gouvernementales et autres origines. Il aurait aussi été intéressant de savoir combien des intéressés provenaient du secteur public ou du secteur privé, ou bien de missions diplomatiques, par exemple. Malheureusement, cette information ne peut pas être présentée car elle ne figure pas dans les dossiers du Bureau de la gestion des ressources humaines.

C. Maintien en fonction et emploi après l'âge de la retraite

a) Prorogation au-delà de l'âge de la retraite

46. L'article 9.5 du Statut du personnel fixe à 60 ans l'âge de la retraite des fonctionnaires du Secrétariat. Cet article autorise néanmoins le Secrétaire général à maintenir des fonctionnaires en fonction au-delà de cet âge, dans des cas exceptionnels et si cela est dans l'intérêt de l'Organisation. Le Secrétaire général décide lui-même de l'application aux sous-secrétaires généraux et aux fonctionnaires de rang supérieur des dispositions relatives à l'âge de la retraite.

47. Dans sa résolution 33/143, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'appliquer les règles régissant l'âge de la retraite et de ne pas accorder de prorogation au-delà de l'âge fixé pour la retraite, sauf pour la période minimale nécessaire pour trouver un remplaçant adéquat X période qui, normalement ne devait pas durer plus de six mois après la date à laquelle l'intéressé aurait atteint l'âge de la retraite. Dans sa résolution 35/210, l'Assemblée a réaffirmé la nécessité d'appliquer les règles régissant l'âge de la retraite et de ne pas accorder de prorogations de plus de six mois au-delà de l'âge fixé pour la retraite.

48. Aussi le Secrétaire général a-t-il décidé, dans sa plus récente instruction administrative sur la question<sup>19</sup>, que les prorogations, lorsqu'elles seraient justifiées, ne seraient approuvées que pour la période minimale nécessaire pour trouver un remplaçant. Des critères plus souples pouvaient toutefois être appliqués en ce qui concerne les fonctionnaires ci-après :

a) Les fonctionnaires des services linguistiques qui occupent des postes non soumis à la répartition géographique et les fonctionnaires de la catégorie

des services généraux et des catégories apparentées qui possèdent des compétences techniques particulières;

b) Les agents des services généraux recrutés sur le plan local qui étaient déjà au service de l'Organisation avant décembre 1978 et qui, à l'âge de 60 ans, comptent moins de 20 années d'affiliation à la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

L'instruction administrative prévoit également que cette marge de manoeuvre doit être utilisée en tenant dûment compte de considérations particulières, touchant par exemple la pension et l'assurance de l'intéressé ainsi que les incidences de la prorogation sur le déroulement de la carrière d'autres fonctionnaires.

49. Pendant la période 1990-1993, d'après les données fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines, 227 prorogations ont été accordées au total pour toutes les catégories de fonctionnaires, dont 152 de six mois au maximum et 75 de six à 12 mois. Il y a également eu des cas de prorogations de plus de 12 mois. Le Corps commun d'inspection a demandé qu'on lui communique les données concernant ces cas, mais ne les a pas obtenues.

50. Les prorogations de six à 12 mois ont été accordées à 26 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (1 SGA, 2 D-2, 8 D-1, 9 P-5, 3 P-4 et 3 P-3), 1 L, 1 N, 32 G, 4 F et FL, 5 T, 1 E, 1 I, 2 R et 2 T. Ce sont les Services de conférence et le Département de l'administration et de la gestion qui ont accordé le plus grand nombre de ces prorogations.

b) Engagement après l'âge de 60 ans

51. Il n'existe pas de règle particulière régissant le rengagement après l'âge de la retraite. L'instruction administrative susmentionnée<sup>20</sup> précise qu'il n'est normalement pas possible d'engager des personnes ayant dépassé l'âge fixé pour la retraite (60 ans). Cependant, des personnes âgées de plus de 60 ans peuvent faire l'objet d'une nomination pour une période de courte durée ou de durée déterminée, s'il n'y a pas d'autre candidat qualifié disponible :

a) Expressément pour une mission de l'ONU, conformément aux dispositions pertinentes (série 100) du Règlement du personnel;

b) Pour des projets de coopération technique, conformément aux dispositions pertinentes (série 200) du Règlement du personnel; ou

c) Pour des conférences et autres périodes de courte durée, conformément aux dispositions pertinentes (série 300) du Règlement du personnel, à condition que la période ou les périodes de service accomplie(s) ne dépasse(nt) pas six mois au cours d'une période de 12 mois consécutifs.

Le texte prévoit en outre qu'aucun ancien fonctionnaire ne doit être rengagé conformément aux dispositions qui précèdent dans les trois mois suivant son départ à la retraite à l'âge de 60 ans ou après cet âge.

Tableau 6

Rengagement d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur :  
chiffres par année et par classe pour la période 1990-1993

	1990	1991	1992	1993
Nombre total de rengagements	74	98	121	84
Nombre de fonctionnaires rengagés	56	66	90	70
Dont SGA	1	1	3	2
SSG	-	1	1	1
D-2	2	4	4	2
D-1	-	2	4	4
P-5	6	8	14	14
P-4	25	31	35	26
P-3	20	14	23	16
P-2	2	5	6	5

52. Comme on peut le voir dans le tableau qui précède, les rengagements ont été assez nombreux au cours de la période 1990-1993. On remarquera que le nombre de rengagements n'est pas égal au nombre de fonctionnaires rengagés, ce qui s'explique par le fait que certains fonctionnaires ont été rengagés plusieurs fois, au cours de la période ou d'une même année. La grande majorité des fonctionnaires rengagés l'ont été par des services organiques. D'après les renseignements fournis par le Bureau de la gestion des ressources humaines, le nombre de ceux qui ont été envoyés en mission a été le suivant : 3 en 1990, 4 en 1991, 24 en 1992 et 23 en 1993.

Tableau 7

Rengagement d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur :  
chiffres par année et par tranche d'âge pour la période 1990-1993

Âge des fonctionnaires	1990	1991	1992	1993
Moins de 63 ans	16	22	31	23
63 ou 64 ans	11	11	16	13
65 à 69 ans	18	18	29	24
70 à 74 ans	7	12	10	5
75 à 79 ans	3	2	4	4
80 à 85 ans	1	-	-	-
Plus de 85 ans	-	1	1	1

53. Il ressort du tableau qui précède que les rengagements de la période 1990-1993 ont été en grande partie concentrés dans deux tranches d'âge : a) moins de 63 ans (92, soit 31,5 % du total), b) 65 à 69 ans (89, soit 30,5 %). Le nombre de fonctionnaires rengagés entre 75 et 85 ans n'est pas négligeable : 34 pour la tranche de 75 à 79 ans et 13 pour celle de 80 à 85 ans. Un fonctionnaire a été rengagé trois fois, à 86, 87 et 88 ans. Ce dernier âge est donc le record absolu en la matière.



54. Dans son rapport sur la dotation en effectifs de la composante civile des missions de maintien de la paix de l'ONU et des missions apparentées<sup>21</sup>, compte tenu de la forte et soudaine demande de personnel des opérations de maintien de la paix et du manque de candidats connaissant bien les activités de l'Organisation, ainsi que de la brièveté des nominations, le Corps commun d'inspection a préconisé un recours plus fréquent aux anciens fonctionnaires, notamment ceux qui possèdent une connaissance spécialisée des principes et directives régissant l'administration et les finances. Toutefois, les inspecteurs ont également recommandé que l'on se soucie tout particulièrement de l'état de santé des retraités avant de les affecter à des missions.

55. Il est également intéressant de noter la nationalité des fonctionnaires rengagés. En analysant les rengagements de la période 1990-1994, on constate que sur un total de 377, 275 ont intéressé des nationaux de pays développés et 139 (37 %) des nationaux du même État Membre. S'il est vrai que le principe d'une large représentation géographique ne s'applique pas officiellement à cette catégorie de personnel, il n'en reste pas moins qu'il conviendrait d'observer un certain équilibre à cet égard et d'assurer une certaine diversité des nationalités. Comme certains États Membres l'ont noté au cours de la quarante-neuvième session de l'Assemblée générale, c'est l'ensemble des effectifs recrutés qui devrait refléter la diversité des expériences auxquelles on peut faire appel aujourd'hui de par le monde, et non pas seulement les fonctionnaires nommés à des postes soumis à la répartition géographique X qui, comme on l'a vu plus haut au paragraphe 25, ne représentent que 7,5 % de l'effectif total de l'Organisation.

56. À sa quarante-neuvième session, l'Assemblée générale s'est déclarée préoccupée par les effets négatifs que l'emploi des retraités pourrait avoir sur le recrutement et les perspectives d'avancement au Secrétariat. Elle a prié le Secrétaire général à cet égard de lui présenter, à la reprise de sa quarante-neuvième session, des informations détaillées sur la pratique consistant à employer des retraités au Secrétariat de l'ONU, notamment en ce qui concerne leur efficacité, leur nombre, leur nationalité, leur sexe, leurs domaines d'activité, leur rémunération, la durée de leurs contrats et les raisons pour lesquelles on fait appel à eux. Il faut espérer que les données présentées plus haut, jointes aux renseignements que doit présenter le Secrétaire général, permettront de se faire une image plus complète et plus transparente du recours aux retraités et de leur recrutement.

### III. MÉTHODES DE RECRUTEMENT

#### A. Observations générales

57. Force est de reconnaître que le système de recrutement de l'ONU, malgré toutes ses lacunes, a connu, au cours des dernières années, une évolution positive qui s'est traduite notamment par :

- i) Le recrutement par groupe professionnel;
- ii) Le recrutement par seule voie de concours de fonctionnaires des classes P-1 et P-2;
- iii) L'organisation de concours pour le recrutement à la classe P-3;
- iv) La création d'un groupe consultatif de haut niveau pour les nominations ou les promotions aux postes de directeur (D-2).

58. Il convient d'ajouter que l'exigence formulée par les États Membres dans un certain nombre de résolutions de l'Assemblée générale, y compris dans la résolution 35/210, tendant à ce qu'aucun poste, bureau ou division ne soit considéré comme le domaine réservé d'un État Membre ou d'un groupe d'États, a été mieux respectée. Dans sa résolution 47/226, l'Assemblée générale a réaffirmé "qu'aucun poste ne doit être considéré comme l'apanage d'un État Membre ou d'un groupe d'États"<sup>22</sup>. Les inspecteurs ont constaté que lesdites résolutions n'avaient pas encore été respectées dans tous les cas puisque de nombreux fonctionnaires de rang supérieur continuaient d'être remplacés par des ressortissants du même pays que le leur.

59. Enfin, une nouvelle procédure de "détachement" a été établie. À sa quarante-septième session, l'Assemblée a modifié le Statut du personnel en vue d'autoriser la nomination de fonctionnaires détachés par leur gouvernement. Elle a décidé que le détachement devait être fondé sur un accord tripartite entre l'Organisation, l'État Membre et le fonctionnaire concerné, et que la prolongation de la durée du détachement devait faire l'objet d'un accord entre les trois parties<sup>23</sup>.

60. Dans la pratique, l'ONU recrute des administrateurs selon deux procédures formelles. L'une, qui consiste à organiser des concours, est largement utilisée pour le recrutement d'administrateurs des classes P-1 et P-2. L'autre, qui s'applique aux fonctionnaires recrutés à la classe P-3 et aux classes supérieures, est la procédure ordinaire ou normale de recrutement.

#### B. Concours

61. Le recrutement d'administrateurs des classes P-1 et P-2 se fait par voie de concours interne ou externe pour tous les postes des services linguistiques et les postes soumis à la répartition géographique, qui constituent la plupart des postes offerts aux fonctionnaires de carrière.

62. Dans sa résolution 33/143 du 20 décembre 1978, l'Assemblée générale a recommandé que 30 %, au plus, du nombre total des postes P-1 et P-2 disponibles aux fins de nominations soient réservés pour la promotion à la catégorie des administrateurs d'agents des services généraux ayant au moins cinq ans d'ancienneté et sélectionnés exclusivement par voie de concours. Elle a également préconisé de recourir, en consultation avec les gouvernements intéressés, aux méthodes de recrutement par voie de concours pour le reste des postes P-1/P-2 vacants. Par la suite, l'Assemblée a décidé, dans sa résolution 35/210 du 17 décembre 1980, qu'en règle générale les fonctionnaires des classes P-1 et P-2 seraient recrutés par voie de concours. Il convient d'ajouter que les fonctionnaires recrutés à la classe P-2 n'ont représenté qu'un peu plus du tiers des administrateurs recrutés chaque année.

a) Concours internes (de promotion à la catégorie des administrateurs d'agents des services généraux)

63. Depuis 1980, l'ONU organise des concours internes intéressant un ou plusieurs des 11 groupes professionnels qu'elle compte. Les agents des services généraux ne peuvent être promus à la catégorie des administrateurs qu'après avoir réussi les épreuves écrites du concours, qui comprennent normalement des épreuves communes d'analyse et de rédaction ainsi que des épreuves spécialisées propres à chacun des groupes professionnels.

Tableau 8

Concours internes (de promotion à la catégorie des administrateurs d'agents des services généraux)

Année	Nombre total de candidatures	Nombre de candidats			Recommandés pour affectation et affectés	Coût estimatif (en dollars des États-Unis)
		Convoqués aux épreuves écrites	Ayant passé les épreuves écrites	Convoqués à l'épreuve orale		
1990	452	441	316	52	20	242 460
1991	384	366	272	41	15	267 285
1992	375	327	265	44	18	280 672
1993	341	314	288	38	18	297 071
Total	1 552	1 448	1 141	175	71	1 087 488

Source : Données fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

64. Conformément à la résolution 33/143, 30 % des postes P-2 vacants sont effectivement alloués chaque année aux lauréats du concours organisé pour la promotion à la catégorie des administrateurs d'agents des services généraux, les 70 % restants étant pourvus par les lauréats des concours nationaux. En moyenne, une vingtaine de postes vacants ont été réservés pour les agents des services généraux promus à la catégorie des administrateurs. Pendant la période considérée, les objectifs fixés ont été strictement respectés. On trouvera également dans le tableau ci-dessus des données sur le coût estimatif des concours internes. Le coût moyen de l'affectation d'un ancien agent des services généraux à un poste d'administrateur s'élève à 15 300 dollars des États-Unis environ.

65. Depuis leur institution, en 1979, les concours internes de promotion à la catégorie des administrateurs d'agents des services généraux ont généralement contribué à relever la qualité des fonctionnaires nommés à des postes d'administrateur par voie de promotion interne. Certains États Membres considèrent les concours internes non seulement comme un moyen de promotion, mais également comme une méthode de recrutement. Ils estiment donc souhaitable qu'on applique aussi à ces concours les principes et les politiques suivis par l'Organisation en matière de recrutement, notamment en ce qui concerne le niveau d'études exigé, compte dûment tenu de la nécessité d'assurer une représentation équitable des pays et des sexes.

66. À ce propos, le Bureau de la gestion des ressources humaines a fait remarquer que toute décision visant à limiter, en fonction de la nationalité ou du sexe, la participation de certains candidats aux concours organisés pour la promotion à la catégorie des administrateurs d'agents des services généraux et des catégories apparentées serait discriminatoire et contreviendrait tant au Statut qu'au Règlement du personnel. Les concours internes ont contribué de manière notable à établir une répartition plus équilibrée des sexes au Secrétariat, 63 % des candidats promus depuis 1979 étant des femmes.

b) Concours externes

67. Les concours externes étant devenus la règle en 1985, l'Organisation a pratiquement cessé de recruter des fonctionnaires par d'autres voies pour pourvoir les postes P-1 et P-2 soumis à la répartition géographique. Organisés eux aussi chaque année et par groupe professionnel, les concours externes se tiennent dans les pays dont les ressortissants sont sous-représentés au Secrétariat. Tout comme les concours internes (promotion à la catégorie des administrateurs d'agents des services généraux), les concours nationaux ont généralement contribué, depuis leur institution en 1981, à améliorer la qualité des administrateurs recrutés par l'ONU. En outre, ils ont permis non seulement de recruter du personnel jeune et qualifié, mais également d'accroître de manière tangible la proportion de fonctionnaires originaires de pays habituellement peu représentés au sein du Secrétariat.

68. L'organisation de concours externes s'étant avérée une bonne méthode de recrutement, on s'est demandé si elle ne pourrait être appliquée avec le même succès pour le recrutement de fonctionnaires des classes supérieures. Comme suite aux recommandations de la Commission de la fonction publique internationale et du Corps commun d'inspection, l'Assemblée générale, à sa quarante-troisième session, a prié le Secrétaire général d'organiser des concours pour le recrutement de fonctionnaires de la classe P-3.

69. On trouvera dans le tableau 9 ci-dessous des données de base sur les concours externes organisés pour le recrutement d'administrateurs, indiquant notamment le nombre de candidats qui ont fait acte de candidature, ont été convoqués et se sont présentés aux examens. On constate que le taux de réussite a été faible, notamment à la classe P-3. Le tableau fait également ressortir un écart sensible entre le nombre de candidats recommandés et celui de ceux qui ont été effectivement recrutés. Cette situation peut s'expliquer en partie par la lenteur du processus de recrutement, qui fait qu'en attendant d'être recrutés, certains lauréats trouvent un emploi ailleurs.

Tableau 9

Concours externes pour le recrutement des administrateurs  
(à l'exclusion du personnel des services linguistiques)

Année du concours	Type du concours	Nombre de pays	Nombre de candidats				Effectivement recrutés	Coût estimatif (dollars des États-Unis)
			Ayant fait acte de candidature	Ayant été convoqués aux épreuves écrites	S'étant présentés aux épreuves	Dont le recrutement a été recommandé		
1990	National-P2	9	1 561	969	529	96	38	471 830
1991	National-P3	4	389	145	92	15	7	77 908
1991	National-P2	12	1 237	663	394	58	37	441 477
1992	National-P3	5	374	197	151	39	9	84 201
1992	National-P2	11	1 499	799	483	82	43	477 142
1993	National-P3	8	553	134	106	37	2	88 386
1993	National-P2	18	2 072	898	553	92	32	500 856
1994	National-P2	14	1 380	636	445			465 473
1994	National-P3	3	190	69	56			82 143
Total		84	9 255	4 470	2 809	419	168	2 689 416

Source : Données fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

70. Les premiers concours organisés pour le recrutement de fonctionnaires de la classe P-3 ont eu lieu en 1991 dans quatre États Membres : Hongrie, Italie, Japon et Tchécoslovaquie. Deux groupes professionnels ont été choisis en fonction des vacances de poste prévues : administration et économie. En 1992, des concours de recrutement à la classe P-3 ont été organisés dans cinq États Membres : Allemagne, États-Unis d'Amérique, Fédération de Russie, Finlande et Japon, pour les groupes professionnels suivants : économie, affaires sociales et statistiques. Les candidats du groupe "affaires sociales" ont également passé une épreuve de démographie. En 1994, des concours de recrutement à la classe P-3 ont été organisés en Allemagne, au Gabon et au Japon pour les groupes professionnels suivants : économie, affaires sociales et statistiques. Il est prévu d'organiser, en 1995, des concours de recrutement à la classe P-3 au Japon, en Norvège, en Pologne, en République de Corée, en Roumanie et en Ukraine pour les groupes professionnels suivants : administration, économie, affaires politiques et statistiques. Les inspecteurs espèrent que davantage de concours auront lieu dans les pays en développement et dans les nouveaux États Membres. Ils estiment également que, dans certains cas, il pourrait s'avérer plus économique d'organiser des concours à l'échelon régional plutôt qu'à l'échelon national.

c) Concours pour le recrutement du personnel des services linguistiques

71. Outre les concours susmentionnés, des concours nationaux sont organisés pour recruter le personnel des services linguistiques. Ce type de concours, dont la nature, l'organisation et le coût diffèrent de ceux des concours organisés pour le recrutement d'autres catégories d'administrateurs, est annoncé dans les États Membres où la langue d'examen est la langue principale.

Tableau 10

Concours pour le recrutement du personnel des services linguistiques

Année	Nombre total de candidatures	Candidats convoqués aux épreuves écrites	Candidats s'étant présentés aux épreuves	Candidats dont le recrutement a été recommandé	Candidats recrutés	Coût estimatif (en dollars des États-Unis)
1990	1 573	1 246	972	70	34	146 260
1991	3 800	2 448	2 122	88	33	166 630
1992	1 339	426	384	18	4	165 136
1993	1 675	1 392	1 045	61	19	174 535
Total	8 387	5 512	4 523	237	90	652 561

Source : Données fournies par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

72. En année normale, on estime que 80 à 90 fonctionnaires sont recrutés pour les besoins des services linguistiques. Le gel du recrutement entré en vigueur le 1er mars 1992 a été étendu à tous les postes des services linguistiques : interprétation, édition, correction d'épreuves, traduction et rédaction de procès-verbaux dans les six langues officielles et en allemand. En conséquence, les concours organisés pour le recrutement du personnel des services linguistiques ont été moins nombreux et le recrutement à long terme pratiquement stoppé. Pendant cette période, on n'a demandé l'organisation de concours que pour les candidats fonctionnaires de l'ONU. Les concours dont l'organisation avait commencé avant le gel ont certes été menés à bien, mais avec un rang de priorité peu élevé. Du fait du gel, le Secrétariat s'est vu dans l'obligation de faire appel à un nombre accru d'indépendants dans les services d'interprétation, de traduction et les autres services linguistiques et la qualité des services de conférence s'en est ressentie.

\* \* \*

73. En guise de conclusion à cette section, il convient de noter qu'il existe un consensus en faveur du maintien du recrutement par voie de concours. Cette méthode semble donner des résultats relativement satisfaisants et permettre notamment à de nombreux lauréats de s'intégrer rapidement et avec succès dans les divers services où ils sont affectés. Lorsque les concours ont été institués, on y a vu une contribution importante à l'amélioration des pratiques de recrutement de l'ONU. On peut néanmoins observer qu'au cours des dernières années, certains États Membres ont émis des critiques à leur sujet.

74. Le premier type de critiques porte sur la rentabilité des concours. En effet, le nombre de postes disponibles effectivement pourvus par les lauréats justifie-t-il le montant des dépenses liées à l'organisation de concours nationaux de recrutement à la classe P-3? Le tableau 8 indique qu'en 1991, sur les 92 candidats qui ont passé les épreuves, seuls 7 se sont vu offrir des postes, soit 7,6 %. En 1992, sur un total de 151 candidats, 9 ont été recrutés (6 %). En 1993, ces chiffres étaient respectivement de 106 et 2 (1,9 %). La proportion de candidats recrutés après avoir passé les épreuves des concours organisés pour le recrutement de fonctionnaires de la classe P-2 a été de : 7,2 % en 1990, 9,4 % en 1991, 8,9 % en 1992 et 5,8 % en 1993.

/...

75. Le tableau 9 permet également de déterminer le pourcentage de candidats recommandés qui ont été recrutés. À la classe P-2, les chiffres étaient les suivants : 39,6 % en 1990, 63,8 % en 1991, 52,4 % en 1992 et 33,3 % en 1993. À la classe P-3, sauf pour 1991 (46,6 %), les chiffres étaient nettement inférieurs : 23,1 % en 1992 et 5,4 % seulement en 1993.

76. Il se peut très bien, en effet, que le nombre de candidats sélectionnés dans le cadre d'un concours donné soit supérieur à celui des postes vacants à pourvoir, auquel cas les lauréats recommandés sont inscrits sur une liste de réserve qui servira à pourvoir des postes qui deviendront vacants. Estimant toutefois que, dans le passé, les listes de réserve n'avaient pas été exploitées selon des règles suffisamment strictes, le Bureau de la gestion des ressources humaines compte limiter leur validité à un an.

77. Il ressort des tableaux 9 et 10 ci-dessus que le coût moyen de recrutement d'un fonctionnaire des classes P-2/P-3 s'élève à 16 000 dollars des États-Unis environ : celui d'un fonctionnaire de la classe P-2 varie, selon les années, entre 11 000 et 16 000 dollars des États-Unis tandis que celui d'un fonctionnaire de la classe P-3 se situe dans une fourchette de 9 000 à 44 000 dollars des États-Unis. Bien que le recrutement du personnel des services linguistiques soit en moyenne moins coûteux (6 000 dollars par fonctionnaire), son coût varie également dans une fourchette importante : de 4 300 à 41 300 dollars des États-Unis.

78. Sans mettre en doute l'affirmation selon laquelle les concours ont permis au fil des ans de recruter des fonctionnaires jeunes et compétents, il reste que le niveau général des candidats est assez faible. Il ressort du tableau 8 ci-dessus que la vaste majorité des candidats ne sont pas reçus aux concours.

79. De plus, certains directeurs de programmes se déclarent insatisfaits du comportement professionnel de nombreux fonctionnaires recrutés par voie de concours. Les inspecteurs ont été informés qu'environ 11 % de ces fonctionnaires ne se voyaient pas renouveler leur contrat. Le pourcentage de fonctionnaires dont les directeurs de programme ne souhaiteraient pas renouveler le contrat semble néanmoins beaucoup plus élevé.

80. Les inspecteurs décèlent une certaine réticence à appliquer la disposition 104.12 a) du Règlement du personnel concernant la nomination de fonctionnaires pour une période de stage, même si la possibilité de mettre fin aux services de l'intéressé y est envisagée. L'explication réside dans le fait que les fonctionnaires nommés pour une période de stage s'attendent à être nommés à titre permanent puisqu'aux termes de la disposition susmentionnée, ils "sont recrutés pour faire carrière". Certains directeurs de programme agissent donc comme si la nomination des intéressés à titre permanent était automatique.

81. D'autres critiques portent sur la qualité et les modalités des concours eux-mêmes. Premièrement, il semble qu'il n'y ait pas de critère objectif permettant de sélectionner les candidats les plus qualifiés dans les pays où les concours sont organisés. En analysant certains dossiers, les inspecteurs n'ont pas compris pourquoi des lauréats ayant le niveau d'études exigé étaient seulement "recommandés" alors que d'autres, dont le niveau d'études était

insuffisant pour le poste considéré, se voyaient "fortement recommandés". Deuxièmement, les entrevues organisées dans le cadre des concours internes portent davantage sur la personnalité du candidat que sur des questions d'ordre professionnel, ce qui ne permet pas de bien juger du degré de compétence de l'intéressé.

82. On peut définir une entrevue comme un entretien servant un objectif. Il s'agit d'un entretien parce que le candidat doit être mis en situation de parler librement avec l'examineur de sa personnalité et de son parcours professionnel. Mais, cet entretien doit être planifié, dirigé et contrôlé en vue d'atteindre l'objectif principal de l'entrevue, qui est de permettre à l'examineur de se forger une opinion juste de l'aptitude du candidat à remplir les fonctions auxquelles il postule<sup>24</sup> et de la manière dont le poste considéré s'inscrit dans le plan de carrière de l'intéressé. C'est pourquoi parmi les critères d'évaluation généralement retenus dans les entrevues avec des candidats extérieurs figurent non seulement les rubriques "caractéristiques de la personnalité" et "impression générale", mais surtout "qualifications et formation", "expérience" et "connaissances et compétences".

83. Outre les critiques énoncées plus haut, certains États Membres ont proposé de maintenir les concours nationaux, mais d'en limiter le nombre. Ils estiment qu'il serait moins coûteux de recruter du personnel qualifié à la classe de début ou aux classes intermédiaires dans le cadre de missions de recrutement où les candidats seraient convoqués à des entrevues structurées en présence de représentants du Bureau de la gestion des ressources humaines et du bureau organique concerné.

#### C. Missions de recrutement

84. L'envoi de missions de recrutement auprès d'États non représentés ou sous-représentés constitue un autre mode de recrutement. Pendant la période considérée, huit missions de ce type ont été menées : deux en 1989 (Japon, Mongolie); deux en 1990 (Albanie, Union soviétique); et trois en 1991 (Papouasie-Nouvelle-Guinée, Îles Salomon, Vanuatu). En raison de la compression des effectifs et de la restructuration de divers départements, suivies du gel du recrutement (1992-1994), aucune autre mission n'a eu lieu. Les missions de recrutement étant parfois présentées comme une variante des concours, il est inévitable de se poser la question de leur rentabilité. Les inspecteurs ont demandé au Bureau de la gestion des ressources humaines de leur fournir des informations sur le coût des missions de recrutement organisées en 1989 et 1991, ainsi que sur le nombre de candidats examinés, recommandés et recrutés. Malheureusement, les éléments demandés n'ont pas été communiqués.

#### D. Procédures ordinaires de recrutement à la classe P-3 et aux classes supérieures

85. Les procédures en vigueur pour le recrutement de fonctionnaires des classes intermédiaires et supérieures (P-3, P-4, P-5 et D-1) sont pesantes et rigides : le département où se produit la vacance de poste rédige une définition d'emploi; puis, l'avis de vacance de poste est établi et publié par le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui sélectionne également, à partir de ses fichiers, les candidats de l'intérieur et de l'extérieur dont le profil



correspond à la définition d'emploi, vérifie et transmet le nom des candidats au département intéressé. Celui-ci les convoque ensuite pour une entrevue, les évalue et choisit un candidat parmi ceux qui figurent sur la liste qui lui a été communiquée par le Bureau de la gestion des ressources humaines ou parmi ceux qui lui ont été proposés par les organismes des Nations Unies et les gouvernements des pays membres. S'il s'agit d'un candidat extérieur, le choix du département est examiné par l'un des organes de sélection, lequel fait part de sa recommandation au Secrétaire général, qui décide en dernier ressort. Le Comité des nominations et des promotions examine les candidatures aux postes P-5 et D-1 tandis que la Commission des nominations et des promotions examine les candidatures aux postes P-3 et P-4. Malgré ces procédures, il arrive, dans de nombreux cas, notamment dans des lieux d'affectation recherchés, que l'affichage des avis de vacance de poste ne soit qu'un exercice purement formel, le nom des futurs titulaires étant connu bien à l'avance.

#### E. Recrutement de directeurs (classe D-2)

86. En 1991, après avoir tenu des consultations sur la manière dont les postes de directeur (D-2) vacants devraient être pourvus, le Secrétaire général a décidé d'établir un groupe consultatif de haut niveau chargé de lui faire des recommandations touchant les nominations ou promotions à ces postes. Cette mesure devait répondre à trois objectifs : a) fournir au Secrétaire général des avis plus argumentés sur les candidatures examinées, b) veiller à l'application cohérente des politiques du personnel et des directives de recrutement, et c) donner le sentiment aux postulants que leur candidature a reçu l'attention voulue.

87. Le Groupe consultatif de haut niveau, dont les membres sont nommés par le Secrétaire général, est constitué de quatre fonctionnaires ayant le rang de secrétaire général adjoint ou de sous-secrétaire général. Y siègent le Président du Comité des nominations et des promotions, un représentant du cabinet du Secrétaire général, un fonctionnaire nommé en consultation avec le personnel et le Secrétaire général adjoint à la gestion des ressources humaines (membre de droit).

##### a) Procédures

88. L'instruction administrative du Secrétaire général concernant les procédures du Groupe consultatif de haut niveau<sup>25</sup> dispose qu'avant de recommander une nomination ou une promotion à un poste de directeur (D-2), le chef du département ou du bureau concerné demandera en principe au Bureau de la gestion des ressources humaines de publier un avis de vacance. Selon le cas, il pourra décider, en consultation avec le Directeur du personnel, d'annoncer à l'intérieur seulement, ou à la fois à l'intérieur et à l'extérieur, que le poste considéré est vacant. Dans certaines circonstances exceptionnelles, cependant, le Groupe consultatif pourra décider de ne pas annoncer la vacance d'un poste. Après que le Bureau de la gestion des ressources humaines aura procédé à une première sélection en fonction des critères de base fixés pour le poste à pourvoir, il transmettra les candidatures retenues au chef du département ou du bureau concerné pour évaluation.

89. Après avoir examiné les candidatures, le chef du département ou du bureau fera une recommandation au Directeur du personnel, qui la présentera au Groupe consultatif. C'est au Groupe qu'il appartiendra de veiller à ce que l'attention voulue soit accordée à chacun des candidats qualifiés.

90. Dans les cas où un avis de vacance de poste n'aura initialement été publié qu'à l'intérieur et où le Groupe estimera qu'aucun des candidats n'est pleinement qualifié, il pourra recommander que la vacance soit annoncée à l'extérieur.

91. Après délibération, le Groupe consultatif établira une liste restreinte de tous les candidats pleinement qualifiés, classés par ordre de mérite, et la soumettra au Secrétaire général pour décision finale. Au cas où les noms proposés par le Groupe consultatif n'incluraient pas celui du candidat recommandé par le département ou le bureau concerné, les recommandations du Groupe ainsi que l'avis du chef dudit département ou bureau seront transmis au Secrétaire général, qui tranchera.

92. Il convient de noter que la procédure exposée ci-dessus n'empiétera en rien sur la liberté de décision du Secrétaire général en matière de nomination ou de promotion aux postes de directeur (D-2). Le Secrétaire général pourra, s'il le juge utile, demander au Groupe d'examiner des candidatures à des postes de classe supérieure à D-2.

b) Activités

93. Selon les éléments d'information fournis par le Bureau de la gestion des ressources humaines sur les activités du Groupe consultatif de haut niveau, celui-ci a examiné, de mars 1992 à fin mai 1994, 157 candidatures, dont 30 candidatures extérieures, présentées à 36 postes de directeur (D-2) et à un poste de sous-secrétaire général. Seize candidats occupaient déjà un poste D-2 et l'un des postulants au poste de sous-secrétaire général occupait déjà des fonctions de même rang.

94. Le Secrétaire général a procédé à 30 nominations. Les 6 postes restants n'ont pas été pourvus soit parce que l'examen des candidatures a été reporté, soit parce que l'avis de vacance de poste a été publié à nouveau. Il faut également noter que 8 des postes à pourvoir n'ont suscité qu'une seule candidature dans chaque cas. Sept de ces postes ont été pourvus.

#### IV. CARENCES ET IRRÉGULARITÉS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

95. Les insuffisances dont souffre le système de recrutement en vigueur à l'ONU peuvent se résumer comme suit :

- a) Absence des critères de recrutement, objectifs et uniformes;
- b) Absence de planification;
- c) Méthodes de recrutement dépassées;
- d) Longs retards dans le recrutement;
- e) Recours à de soi-disant "régularisations";
- f) Absence de programme de recrutement des conjoints.

96. Ces carences ont parfois été attribuées au flou qui caractérise le mandat du Bureau de la gestion des ressources humaines et au fait que jusqu'aux récentes nominations des chefs du Département de l'administration et de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines, les hauts responsables de l'Organisation ne s'étaient pas montrés assez déterminés à faire le nécessaire pour que le Bureau ait un mandat clairement défini et puisse dûment s'acquitter de ses fonctions.

97. L'insuffisance des méthodes de recrutement est telle que beaucoup de fonctionnaires ne sont pas assez qualifiés pour les postes qu'ils occupent ou pour les classes qui leur ont été attribuées. Ceci vaut notamment pour les postes de direction. Bon nombre des hauts fonctionnaires qui occupent actuellement de tels postes n'avaient jamais auparavant assumé de fonctions de direction ni reçu de formation spécifique à la gestion. Il en résulte que dans leurs services les travaux sont mal répartis, les résultats obtenus sont médiocres et la faiblesse de l'encadrement crée des frustrations. En outre, on aurait tendance à laisser certaines considérations politiques, et certaines formes de favoritisme peser fortement sur le recrutement de fonctionnaires à la classe P-3 et aux classes supérieures.

98. Pas plus la Charte des Nations Unies que le Statut ou le Règlement du personnel ne prévoit de cadre méthodologique pour le recrutement, les promotions, l'organisation des carrières ou la formation. Ces textes ne contiendraient rien de plus que des indications sur les différents types de contrat et de rémunération. Ceci laisse le champ libre à l'arbitraire pour tout ce qui concerne le recrutement et l'organisation des carrières.

99. La pratique généralement suivie en matière de recrutement consiste en fait à recenser les postes qui pourraient être offerts à des candidats déjà connus, plutôt qu'à chercher à attirer le plus grand nombre possible de candidats aptes à pourvoir les postes vacants. Or, c'est cette dernière façon de procéder qui, de toute évidence, devrait être la règle. Le Bureau de la gestion des ressources humaines en convient et il pense pouvoir apporter certaines améliorations dans ce domaine, une fois qu'il aura renforcé ses capacités de planification et mis en oeuvre le volet recrutement de sa stratégie de gestion des ressources humaines.

A. Absence de critères objectifs

100. En réalité, les procédures de recrutement varient énormément en fonction du responsable de la section ou du groupe qui cherche à recruter un nouveau fonctionnaire et ont souvent très peu de chose à voir avec le processus apparemment transparent et rigoureux décrit ci-dessus. S'il en est ainsi c'est parce que le système officiel est si imparfait qu'on a généralement tendance à le contourner en ayant recours à des mesures ponctuelles et, pour ce faire, en faisant très largement appel aux contacts personnels<sup>26</sup>.

101. Une des insuffisances majeures dont souffre l'Organisation des Nations Unies est l'absence de critères communs objectifs et strictement professionnels sur lesquels on puisse se fonder pour recruter des fonctionnaires aux classes P-3/P-4 ou aux classes supérieures (P-5/D-1). Les normes que le Bureau de la gestion des ressources humaines applique actuellement pour le recrutement et le classement des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur servent essentiellement à attribuer une classe aux candidats en tenant compte de leur formation et de leur expérience professionnelle. Il s'agit en fait de déterminer si ces candidats satisfont aux normes minimales requises.

102. Les critères strictement professionnels, tels que les inspecteurs les conçoivent, devraient permettre au Bureau de la gestion des ressources humaines de s'acquitter de la tâche fondamentale que constitue le recrutement, c'est-à-dire de déterminer si les candidats sont aptes à remplir les fonctions qu'impliquent le poste auquel ils postulent. Cette démarche est différente de celle qui consiste à déterminer la classe à laquelle un candidat peut prétendre. La classe dépend du degré de responsabilité et de la nature des fonctions devant être assumées par le titulaire du poste et non pas l'inverse.

103. Comme il n'existe pas de critères strictement professionnels, l'Organisation est obligée de recourir à des méthodes aléatoires, subjectives et fortement personnalisées. En l'absence de telles normes, le Bureau de la gestion des ressources humaines qui, de surcroît, manque de personnel qualifié, ne peut participer que de manière intermittente et superficielle au processus de recrutement.

a) Fichiers

104. Les fichiers de candidats au recrutement ou à une promotion interne que tient le Bureau de la gestion des ressources humaines auraient dû grandement faciliter le choix de candidats appropriés et aider à garantir l'objectivité de la procédure de sélection.

105. On rappellera que, dans la résolution 35/210, il est notamment stipulé que toutes les demandes émanant de candidats satisfaisant aux normes minimales établies par le Bureau des services du personnel pour les postes et pour les professions seront enregistrées dans le fichier de candidats extérieurs, que ce fichier sera modernisé rapidement et rendu utilisable et efficace, et qu'un fichier de candidats intérieurs devra être constitué et organisé selon les mêmes principes, et utilisé conformément au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies.

106. Le fichier a été constitué sans que l'on ait eu recours à une méthode bien précise. Au départ, on s'est contenté d'y faire figurer toutes les candidatures reçues et on s'en est surtout servi pour recruter des experts de la coopération technique. Par la suite, on s'est peu à peu rendu compte qu'il fallait maîtriser d'autres techniques, c'est-à-dire classer les candidats par profession de manière à déterminer le type de poste qui pourrait correspondre à leur profil, et tenir à jour le fichier en n'y conservant que le nom des candidats réellement intéressés et disponibles<sup>27</sup>.

107. Au cours de leur enquête, les inspecteurs ont appris que si le fichier des candidats extérieurs était régulièrement renouvelé et mis à jour, celui des candidats intérieurs ne l'était pas et l'effort qui, en 1991, avait été entrepris en vue de remédier à cette lacune, avait dû être interrompu en 1992, sous le prétexte que le Bureau de la gestion des ressources humaines manquait de ressources. Les inspecteurs ont toutefois noté qu'en 1993 de nouvelles données avaient été ajoutées au fichier.

108. Sur le plan de la qualité, les inspecteurs ont noté que les candidats dont les noms figurent dans le fichier des candidats intérieurs n'étaient pas classés suivant leur niveau d'études, leur expérience professionnelle, leurs qualifications professionnelles ou autres critères pertinents. Ce fichier n'est en fait qu'une liste de fonctionnaires comportant certaines indications élémentaires (numéro de code, classe, âge, sexe, nationalité, titre fonctionnel), mais aucun renseignement à caractère qualitatif. Ce volumineux document de 150 pages est donc d'une utilité extrêmement limitée et il est généralement considéré comme un outil de référence périmé que l'on ne consulte que très rarement.

109. Le Secrétariat étant incapable de se doter d'un fichier bien conçu et des ressortissants d'États Membres plus anciens occupant déjà des postes permanents, les nouveaux États Membres se demandent de plus en plus s'il sera possible d'assurer une représentation équitable de leurs ressortissants au Secrétariat. C'est pourquoi, bon nombre d'entre eux exercent des pressions qui viennent s'ajouter à celles qu'exercent depuis longtemps certains autres États Membres<sup>28</sup>.

b) Avis de vacance de poste et définitions d'emploi

110. Faute de fichiers de candidats et d'une politique du personnel adéquats, on en était arrivé à un point où c'étaient les chefs de département eux-mêmes qui recrutaient leur personnel. Un des moyens les plus fréquemment utilisés à cet effet consistait à publier des avis de vacance de poste taillés sur mesure. Les dispositions prises pour s'assurer de la conformité de ces avis de vacance de poste étant insuffisantes, les directeurs de programme sont souvent tentés d'adapter ces avis aux qualifications de leurs candidats favoris (préférés), de sorte que, souvent, ceux-ci n'ont à craindre aucune concurrence ou sont avantagés par rapport aux autres. Les avis de vacance de poste taillés sur mesure ont souvent peu de chose à voir avec les définitions d'emploi correspondantes. Il arrive souvent que, pour adapter un avis de vacance de poste au profil d'un candidat donné, on s'abstienne d'y mentionner certaines qualifications essentielles. Les inspecteurs estiment que le Bureau de la gestion des ressources humaines a pour responsabilité non seulement de publier les avis de vacance de poste en temps voulu, mais aussi de s'assurer que ces avis sont conformes aux définitions d'emploi agréées.

111. Si la pratique qui consiste à publier des avis de vacance de poste taillés sur mesure existe, c'est en partie parce que, bien que les caractéristiques aient changé, les définitions d'emploi sont restées inchangées pendant des dizaines d'années et sont par conséquent souvent jugées inexactes, dépassées ou redondantes. C'est pourquoi il faudrait analyser de manière systématique les définitions d'emploi de manière à définir les caractéristiques des emplois et les responsabilités administratives qu'ils impliquent. Pour définir et classer les emplois, il faudrait tenir compte de l'évolution de la demande, des techniques et des méthodes de travail, et prendre en considération les besoins de l'Organisation plutôt que les aptitudes d'un fonctionnaire donné, bref faire preuve de dynamisme. On notera par ailleurs que les définitions d'emploi sont censées être des outils de recrutement, d'orientation et de formation, et devraient servir à définir des normes de comportement professionnel, à évaluer les résultats et à marquer la progression d'une carrière.

112. Le principal danger à éviter est celui qui consisterait à exiger des candidats un niveau de qualification trop poussé. Sans doute est-il normal de chercher à s'assurer les services des meilleurs, mais à vouloir placer la barre trop haut, on risque de décourager d'éventuels candidats de se manifester et de susciter un sentiment d'insatisfaction parmi les recrues qui verraient leurs talents demeurer inutilisés. Bien entendu, il serait tout aussi dangereux de placer la barre trop bas<sup>29</sup>. C'est pourquoi, le niveau des qualifications exigées dans les définitions d'emploi devrait être établi à partir d'une analyse attentive et objective des connaissances et aptitudes qu'exigent ces emplois.

113. De l'avis des inspecteurs, il faudrait, et c'est là une règle qui devrait s'appliquer strictement, que tous les postes, y compris les postes de haut niveau, fassent l'objet de définitions d'emploi publiées et détaillées sur le plan technique avant d'être pourvus. Ceci permettrait de démasquer toute tentative visant à nommer des candidats insuffisamment qualifiés et contribuerait aussi dans une large mesure à décourager les pressions et à protéger les responsables administratifs contre ce type de manoeuvres. Il y a des années de cela, la CFPI avait recommandé que les organes et organismes des Nations Unies se dotent d'un système de définition et de classement des emplois fondé sur des critères strictement professionnels.

114. Par ailleurs, faute de critères applicables en la matière, la manière dont le Bureau de la gestion des ressources humaines trie les candidatures qui lui sont présentées par différentes sources X y compris par les missions et par les ministères des affaires étrangères X varie suivant l'administrateur chargé de la sélection, l'objectivité dont celui-ci fait preuve lors de l'examen des candidatures, les pressions exercées en faveur d'un candidat donné, etc.<sup>30</sup>

115. Autre question connexe qui touche aussi bien à la promotion de candidats intérieurs qu'au recrutement de candidats extérieurs, certains États Membres estiment que les qualifications exigées des candidats, telles qu'elles sont énumérées dans les avis de vacance de poste, ont très peu de chose à voir avec les réalités du marché. À la quarante-neuvième session de l'Assemblée générale, ces États avaient prié le Secrétaire général d'examiner la question d'urgence en vue d'élaborer des normes de recrutement plus réalistes, qui puissent s'appliquer à tous les postes, quel que soit leur niveau.

B. Absence de planification

116. Tous les manuels de gestion et tous les gestionnaires avertis s'accordent à reconnaître que la planification constitue le point de départ d'une gestion efficace. Or, s'il est un mal dont l'Organisation souffre à différents niveaux, c'est bien du manque de planification. Malgré l'existence du plan à moyen terme, il n'existe ni stratégie ni plan d'entreprise clairement et simplement formulé qui permette de définir, ne serait-ce que succinctement, les orientations futures de l'ONU. Les inspecteurs pensent que l'administration de la fonction publique ne peut se ramener à un simple problème de gestion du personnel car, en négligeant d'envisager la question dans son ensemble, on risque d'abandonner la politique du personnel à l'improvisation et, partant, de la rendre complètement inefficace. Dans son récent rapport intitulé "Examen et évaluation des efforts tendant à restructurer la dimension régionale des activités économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies"<sup>31</sup>, le Corps commun d'inspection a souligné qu'il était nécessaire de créer, au sein du Secrétariat de l'ONU, un service chargé de l'analyse et de la planification stratégiques.

117. Dans la recommandation 2 figurant dans le rapport susmentionné, les inspecteurs soulignaient que ce service "ne se substituerait pas à ceux qui couvrent les aspects techniques de la conception et de la planification; il axerait plutôt ses travaux sur les questions générales d'organisation et de gestion stratégiques communes à l'ensemble des Nations Unies"<sup>32</sup>. Aux fins de l'établissement du présent rapport, on pourrait préciser que la gestion des ressources humaines fait partie intégrante de ce processus de planification stratégique.

118. On rappellera que, dès 1982, la CFPI avait recommandé que l'Assemblée générale et les organes directeurs des organisations du système des Nations Unies considèrent la notion de planification des ressources humaines comme constituant l'une des bases d'une méthode systématique de gestion intégrée du personnel, poursuivent la mise au point d'un processus de planification fondé sur les besoins et les moyens particuliers de leurs organisations respectives en coordination étroite avec la Commission et son programme d'études plus approfondies dans ce domaine. À cet égard, certaines recommandations du Corps commun d'inspection concernant les cheminements types des carrières dans des groupes professionnels clairement définis, les pourcentages souhaitables de fonctionnaires à recruter à l'extérieur et la proportion moyenne des promotions peuvent devenir particulièrement pertinentes.

119. L'absence de planification, en matière de gestion des ressources humaines, peut avoir des conséquences désastreuses. C'est ce qui vient effectivement de se passer à l'Organisation des Nations Unies, où cette lacune semble avoir contribué pour beaucoup à l'érosion de la fonction gestion des ressources humaines.

120. Les inspecteurs ont constaté qu'il n'existait aucun plan de recrutement depuis 1989. On rappellera à cet égard que, dans sa résolution 35/210, l'Assemblée générale avait demandé l'établissement d'un plan annuel de recrutement et prié le Secrétaire général de rendre compte chaque année à l'Assemblée générale de l'exécution de ce plan, lequel devait indiquer :

a) Des données générales concernant le nombre estimatif de personnes à recruter, par classe et par grand groupe professionnel;

b) Les objectifs à atteindre durant l'année en ce qui concerne le nombre de candidats à recruter dans des pays non représentés et sous-représentés, ainsi que le nombre de femmes à recruter, conformément aux objectifs fixés dans les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale;

c) Les divers moyens qui seraient mis en oeuvre pour assurer le recrutement, tels que l'organisation de concours, les campagnes de publicité ou les missions de recrutement.

121. Parmi les raisons qui, d'après le Bureau de la gestion des ressources humaines, auraient empêché l'établissement d'un tel plan on citera: a) le plan de compression des effectifs, dont la mise en oeuvre a été achevée en 1990-1991; b) la restructuration des départements qui s'en est suivie; et c) le gel du recrutement imposé en 1992.

122. Plus surprenant encore, les inspecteurs ont constaté, au cours de leur enquête, que l'Organisation des Nations Unies, qui compte quelque 11 000 fonctionnaires occupant des postes inscrits au budget ordinaire, ne possédait pas de tableau d'effectifs. Ceci explique pourquoi il a fallu attendre 1994 pour qu'en dépit des appels répétés de l'Assemblée générale, le Secrétariat présente une liste complète de son personnel<sup>33</sup>.

123. De la même façon, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a jamais demandé aux départements de regrouper leurs demandes de recrutement, excluant ainsi toute possibilité de planification. En outre, l'absence de planification des ressources humaines laisse supposer qu'il n'existe aucune approche structurée pour le recrutement des administrateurs, lequel est entièrement laissé au hasard.

### C. Méthodes de recrutement dépassées

124. Il ressort de ce qui précède que les méthodes de recrutement de l'Organisation des Nations Unies ont très peu changé. En règle générale, ces méthodes sont les mêmes qu'il y a une dizaine d'années. Comme l'indique le Corps commun d'inspection dans son rapport sur l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies<sup>34</sup>, le processus actuel de recrutement semble dominé par une culture démodée de l'organisation et des processus administratifs manquant de transparence. Il ne semble pas qu'il y ait un processus rigoureux de sélection pour pourvoir les postes vacants en s'assurant les services de personnes "possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité", comme le stipule l'Article 101 de la Charte des Nations Unies<sup>35</sup>.

125. Il semblerait que l'évolution des méthodes de recrutement intervenue un peu partout dans le monde, même au sein du système des Nations Unies, y compris à la BIRD et au FMI, voire à l'UNRWA, n'ait pas eu de répercussions sur les pratiques suivies au Secrétariat. Si on les compare à celles qu'appliquent les autres grandes organisations, en particulier les organismes des Nations Unies, les procédures suivies à l'UNRWA témoignent d'une volonté réelle de lutter contre le



manque d'objectivité, ce dont atteste le faible nombre de recrutements n'ayant pas donné satisfaction. En fait, le Secrétariat de l'ONU s'est déclaré intéressé par le système de recrutement qu'applique l'UNRWA et a demandé officieusement à ce dernier de dispenser à ses fonctionnaires une formation aux procédures et techniques de sélection. Toutefois, il semblerait qu'il n'ait pas donné suite à cette demande.

D. Longs retards

126. À l'Organisation des Nations Unies, les procédures de recrutement durent en moyenne un an. Toutefois, il arrive souvent que ces délais soient beaucoup plus longs (2 à 3 ans). Ces retards tiennent à un certain nombre de facteurs dont le premier est la publication tardive des avis de vacance de poste. Le Bureau de la gestion des ressources humaines se plaint de ce que les départements organiques négligent souvent de l'informer en temps voulu des postes qui vont devenir vacants. Il arrive aussi fréquemment que les directeurs de programme préfèrent ne pas annoncer les postes devenus vacants y compris ceux qui devraient être pourvus par concours, pour continuer d'y affecter, souvent pendant des années, du personnel engagé pour des périodes de courte durée. Les inspecteurs ont relevé des cas de ce type au Service des conférences.

127. Comme les procédures de recrutement sont lentes, il arrive souvent que les postes restent vacants pendant longtemps. Ceci compromet de toute évidence l'exécution des programmes, notamment lorsque les postes vacants sont des postes de haut niveau. Les inspecteurs ont pu ainsi constater qu'en décembre 1994, la CNUCED comptait quatre postes de directeur vacants dans les divisions suivantes : Division du développement des services et de l'efficacité commerciale (depuis le 1er janvier 1994), Division du commerce international (depuis le 1er août 1994), Division des sociétés transnationales et de l'investissement (depuis le 1er janvier 1994) et Division de la science et de la technologie (depuis le 1er avril 1994). Deux postes de chef de service (tous deux de la classe D-1) sont également demeurés longtemps vacants.

128. Ces lenteurs nuisent au recrutement des candidats reçus au concours. En effet, bon nombre de ces lauréats, ayant perdu tout espoir d'être recrutés par l'Organisation des Nations Unies, ont entre-temps accepté un emploi ailleurs.

E. "Régularisation"

129. Une autre procédure de recrutement entachée d'irrégularité est la soi-disant "régularisation" d'engagements de courte durée. L'exemple le plus récent et le plus frappant a pu être relevé au Centre pour les droits de l'homme, où l'on a tenté d'offrir des engagements de durée déterminée, aux classes P-2 et P-3, à quelque 17 personnes engagées pour des périodes de courte durée et qui n'avaient jamais passé de concours. Dans ce même centre, quelque 30 agents des services généraux sont sur le point de voir leur situation "régularisée" sans avoir jamais passé de concours. Il va sans dire que ce type de régularisation est contraire au principe du recrutement par concours sur lequel le Secrétaire général a longuement insisté dans ses rapports les plus récents.

F. Absence de programme de recrutement des conjoints

130. L'absence de programme de ce type peut également être considérée comme une insuffisance. En effet, non seulement elle nuit à la mobilité des fonctionnaires de l'Organisation, mais elle prive aussi celle-ci de ressources précieuses lorsqu'un fonctionnaire est muté dans un lieu d'affectation où son conjoint ne peut pas être employé. Les inspecteurs estiment que l'expérience acquise par la BIRD et le FMI qui se sont dotés de tels programmes mériterait d'être étudiée.

V. MESURES À PRENDRE POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME  
DE RECRUTEMENT DYNAMIQUE, EFFICACE ET MODERNE

131. Un certain nombre de réformes sont nécessaires pour instaurer un système de recrutement dynamique, efficace et moderne.

A. Élaboration d'une politique

132. Comme on l'a vu plus haut au paragraphe 21, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies doit pouvoir s'appuyer sur une politique de recrutement cohérente, saine et transparente pour traduire dans la réalité les directives des États Membres. Cette politique doit être moderne. Les inspecteurs partagent l'opinion du Secrétaire général selon laquelle l'un des rôles essentiels du Bureau de la gestion des ressources humaines devra consister à formuler et à appliquer des politiques modernes en matière de ressources humaines. Le Secrétariat doit aussi suivre, dans ce domaine, une politique réaliste, toute tentative visant à doter l'ONU d'un personnel de qualité supérieur à celui dont dispose la meilleure fonction publique nationale étant vouée à l'échec.

133. Une fonction publique dont les effectifs s'accroissent ne peut assurer une répartition géographique équitable en son sein ni s'attacher les services des personnes les plus qualifiées, en se contentant d'accepter les candidatures spontanées ou les candidatures présentées avec l'appui des gouvernements. L'Organisation des Nations Unies ne peut se satisfaire du fait que rien dans le curriculum vitae de telle ou telle personne ne s'oppose à son recrutement; elle doit avoir de bonnes raisons de recruter tel candidat plutôt que tel autre. La politique de recrutement de l'ONU devrait avoir pour principal but d'attirer uniquement les meilleurs, sur la base de la stricte application de critères professionnels objectifs.

134. La politique de recrutement doit être active, ce qui signifie, en particulier, que le Secrétariat doit étendre ses recherches au maximum, en employant des moyens modernes et volontaristes et qu'il devrait tenir à jour un fichier de candidats triés sur le volet. Cette politique suppose aussi que le Secrétaire général soit hors d'atteinte des pressions à tous les niveaux, de quelque gouvernement qu'elles émanent et quel que soit le poste en jeu.

135. Les inspecteurs estiment toutefois qu'une politique de gestion des ressources humaines ouverte et transparente, appliquée systématiquement et de manière égale et équitable, est la meilleure garantie contre les pressions. L'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines répondant à ces critères devrait être un objectif prioritaire pour le Secrétariat. On ne peut espérer aucun progrès notable dans la gestion des ressources humaines tant que cette politique ne sera pas définie et tant qu'elle ne sera pas appliquée.

B. Planification

136. Comme on l'a vu, la planification est un aspect essentiel du recrutement. Le Secrétaire général a reconnu que les lacunes actuelles de la gestion des ressources humaines étaient dues en grande partie à un défaut de planification. Il a indiqué qu'un effort important serait fait dans le domaine de la planification du recrutement pour améliorer la communication entre le Bureau de

la gestion des ressources humaines et les autres services du Secrétariat, dans les différents lieux d'affectation et pour mieux centrer la recherche et l'analyse. Il est entendu par ailleurs que pour être plus efficace, la planification des ressources humaines, y compris la planification du recrutement, doit être liée à la planification stratégique générale de l'Organisation.

C. Introduction de méthodes et de procédures modernes de recrutement

137. Il est essentiel d'améliorer les méthodes de recrutement si l'on veut rehausser la qualité du personnel et se rapprocher des hautes qualités de compétence et d'intégrité exigées par la Charte des Nations Unies. La Commission de la fonction publique internationale a recommandé d'examiner la question du recrutement en tenant compte des autres éléments d'une politique d'ensemble en matière de personnel, à savoir notamment la recherche d'un juste équilibre entre le personnel permanent et le personnel engagé pour une durée déterminée, l'application du principe d'une répartition géographique équitable et la définition de normes de classement des emplois uniformes.

138. La modernisation a toutefois pris du retard. Trois grands facteurs sont responsables de cette situation : a) l'inertie du Secrétariat, prisonnier de la routine; b) les deux épisodes, mentionnés plus haut, de gel du recrutement et c) le développement insuffisant des technologies de l'information au Secrétariat.

a) Diversification des sources de recrutement

139. On se rappellera que la résolution 45/210 stipule, notamment qu'afin d'accroître le nombre des candidats originaires de pays non représentés et sous-représentés, ainsi que le nombre des candidates, le Secrétariat fera de la publicité, fréquemment et en temps opportun, pour les postes vacants et pour le recrutement du personnel. Elle recommande que la publicité soit effectuée avec le concours des États Membres, par l'intermédiaire des moyens d'information, des divers bureaux de l'Organisation des Nations Unies, des universités et des organisations professionnelles, y compris les organisations féminines, selon qu'il conviendra, de façon à permettre au Bureau des services du personnel de donner effet aux politiques de personnel et de recrutement qui ont été adoptées par les États Membres de l'Organisation.

140. Les inspecteurs constatent que le Secrétariat n'a eu recours aux revues professionnelles que dans une faible mesure et que des sources de recrutement comme les universités et les organisations professionnelles et des outils comme les panneaux d'affichage électroniques ont été largement négligés. On pourrait citer par exemple Internet Billboard, qui compte 50 à 60 millions d'abonnés et qui constitue la source de recrutement la plus moderne et la moins coûteuse.

141. Le recours aux moyens précités permettrait : a) de relever le niveau de qualification professionnelle des nouvelles recrues, b) d'assurer une meilleure répartition géographique et c) de réduire les frais de recrutement. Les inspecteurs notent avec satisfaction que le Secrétariat a l'intention de mener dans toutes les régions une campagne de publicité dynamique et vigoureuse, notamment auprès des universités, en vue d'enrichir ses fichiers de candidats potentiels et de pourvoir plus rapidement les postes vacants.

b) Des entretiens structurés

142. Il y a 10 ans, la Commission de la fonction publique internationale avait recommandé que les entretiens structurés et les séries d'entretiens fassent nécessairement partie du processus de sélection<sup>36</sup>. Les entretiens devraient tous être conduits de la même manière afin d'être aussi objectifs que possible et afin d'éviter les jugements fondés sur une impression générale et sur la personnalité du candidat, qui sont la porte ouverte aux préjugés. Les membres du service du personnel et les responsables appelés à conduire des entretiens devraient disposer de listes de questions à poser et recevoir une formation à la conduite des entretiens.

143. Au Secrétariat même, ces recommandations sont restées lettre morte, mais l'un des organismes des Nations Unies, l'UNRWA, a entièrement revu sa procédure et renoncé au système qui consistait à faire passer aux candidats un entretien personnel avec chacun des responsables chargés d'établir un rapport. Les entretiens sont désormais structurés et sont conduits par un jury composé de représentants du service demandeur et du Département de l'administration et des ressources humaines, ainsi que d'un participant neutre. Les entretiens sont parfois complétés par des tests. Les inspecteurs estiment qu'il serait utile à cet égard de tirer des enseignements de l'expérience de l'UNRWA, ainsi que de l'UNESCO, de la BIRD et du FMI.

D. Renforcement du Bureau de la gestion des ressources humaines

a) Organisation, fonctions et ressources

144. En 1986, sur la recommandation du Groupe des Dix-Huit (recommandation 41), le Bureau des services du personnel est devenu "Bureau de la gestion des ressources humaines". Il ne s'agissait pas toutefois de changer le nom, mais bien les fonctions du service du personnel, de manière à ce qu'il fasse sien le principe de la gestion des ressources humaines. Or, le Bureau de la gestion des ressources humaines a continué de fonctionner sur le même mode que son prédécesseur, à savoir qu'il administre le personnel au lieu de gérer des ressources humaines. En outre, deux fonctions essentielles, la coordination des politiques et, surtout, la planification des ressources humaines, qui sont à la base même de la gestion des ressources humaines, ont été supprimées.

145. Le fait que la gestion des ressources humaines soit une affaire de spécialiste qui exige des compétences particulières n'est pas resté ignoré. Dans son rapport sur la situation des femmes au Secrétariat<sup>37</sup>, le Corps commun d'inspection rend compte en détail des lacunes du Bureau de la gestion des ressources humaines et propose des mesures pour renforcer ses capacités de gestion. Ainsi, pour mettre en place un système sérieux de planification et de gestion des ressources humaines et améliorer l'établissement des rapports sur la question, le Corps commun d'inspection a d'abord recommandé de créer une petite unité qui serait composée de deux administrateurs hors classe spécialistes de la gestion des ressources humaines et possédant une formation et une expérience solides dans ce domaine. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait être autorisé à recruter ces spécialistes. L'unité en question serait chargée de formuler des politiques en matière de ressources humaines, d'analyser les questions s'y rapportant, d'établir des études démographiques et statistiques,

de suivre les activités relatives aux ressources humaines et, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et d'autres responsables, d'élaborer le rapport biennal sur les ressources humaines ainsi que des rapports spéciaux sur ces questions.

146. La deuxième recommandation avait trait à la nécessité de relever le niveau de qualification et d'expérience en matière de gestion des ressources humaines des fonctionnaires de rang supérieur et des autres administrateurs du Bureau. Deux responsables du Bureau ont successivement confirmé, au cours d'un entretien avec les inspecteurs, que le personnel du Bureau avait lui-même une formation professionnelle insuffisante dans ce domaine et ne possédait pas les qualifications spécialisées dont le Bureau avait besoin. Parmi les fonctionnaires de rang supérieur du Bureau de la gestion des ressources humaines, seuls quelques-uns avaient suivi une formation universitaire spécialisée en administration du personnel, en gestion des ressources humaines ou en développement de l'organisation ou avaient acquis une expérience professionnelle dans ces domaines avant d'entrer au Bureau.

147. En conséquence, le Corps commun d'inspection a aussi recommandé qu'à l'avenir on veille en priorité à recruter au Bureau de la gestion des ressources humaines des personnes possédant une formation spécialisée et une expérience professionnelle solide dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Pour ce qui est des administrateurs déjà en place, il faudrait s'efforcer de leur faire suivre, dans la mesure du possible, des programmes de formation spécialisés, à l'université ou par l'intermédiaire de consultants, après avoir déterminé leurs besoins. Il importe tout particulièrement de leur faire acquérir une formation et de la pratique dans la conduite des entretiens approfondis.

b) Pouvoirs

148. Dans sa résolution 35/210 en date du 17 décembre 1980, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de veiller à ce que le Bureau des services du personnel puisse donner effet aux politiques de personnel définies dans les résolutions pertinentes. Dans la pratique, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'a guère les moyens de faire exécuter ses décisions ou sa politique lorsqu'elles sont remises en cause par les responsables d'autres secteurs de l'Organisation, par le personnel ou par des parties intéressées extérieures à l'Organisation et il exerce rarement le peu d'autorité qu'il possède.

149. Les inspecteurs sont d'accord pour l'essentiel avec le nouveau responsable du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui a souligné en particulier que le Bureau devait être un centre de services, transparent et ouvert à la communication, et, surtout, qu'il devait demeurer l'autorité centrale en matière de ressources humaines, assurer la direction des affaires dans ce domaine, fixer la politique et innover. Le Bureau doit veiller à ce que les politiques qu'il arrête soient appliquées fidèlement et de la même façon dans tous les bureaux d'affectation. Il doit enfin être le garant de l'autorité du Secrétaire général.

c) Pressions extérieures

150. Le Groupe des Dix-Huit a indiqué dans son rapport que la politique et la gestion du personnel à l'Organisation des Nations Unies avaient pâti des pressions considérables, politiques et autres, qui s'exerçaient lors de la sélection des candidats. Il a recommandé en conséquence que le Secrétaire général joue un rôle plus déterminant dans les questions de personnel et veille à ce que les fonctionnaires soient sélectionnés en parfaite conformité avec les principes énoncés dans la Charte.

151. Le Groupe a aussi recommandé que le Secrétaire général améliore la gestion des ressources humaines, fasse respecter l'autorité du fonctionnaire chargé du personnel et donne ordre à tous les fonctionnaires de rang élevé de s'abstenir d'intervenir dans la sélection du personnel. Cette recommandation est souvent ignorée. Les interventions, tant de la part des membres des missions, souvent sans qu'ils aient reçu de mandat officiel, que de la part de fonctionnaires haut placés dans l'Organisation, ont pris des proportions importantes. Bien souvent, les pressions exercées visent aussi bien des postes de rang modeste, y compris dans la catégorie des services généraux, que des postes de rang élevé.

152. Il convient de rappeler que dans un certain nombre de résolutions, dont la résolution 47/226, l'Assemblée générale a réaffirmé son appui total au Secrétaire général en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation et souligné qu'elle respectait sans réserve les prérogatives et les responsabilités que lui confère la Charte des Nations Unies. Les inspecteurs estiment que toute tentative de microgestion de l'Organisation ferait plus de tort que de bien.

d) Décentralisation

153. Comme on l'a vu plus haut, le Bureau de la gestion des ressources humaines a beaucoup de mal à faire face seul à sa tâche. La délégation de responsabilités au niveau des départements est une solution envisageable. La gestion du personnel doit relever de la responsabilité des chefs de département et de division et des autres superviseurs et responsables. Comme l'a souligné le Secrétaire général dans la déclaration qu'il a prononcée devant la Cinquième Commission à la quarante-huitième session de l'Assemblée générale, les fonctionnaires qui occupent des postes de direction doivent gérer les ressources humaines de l'Organisation. L'un des avantages de cette méthode est qu'elle permettrait d'éviter les doubles emplois.

154. La plupart des fonctions publiques internationales ont procédé à une décentralisation des responsabilités, au niveau notamment des directeurs de programme. On ne peut confier de responsabilités accrues aux directeurs de programme sans leur indiquer la politique à suivre en matière de gestion des ressources et sans mettre en place un système d'incitation.

155. Tout en se félicitant sur le plan des principes de la décentralisation de la gestion des ressources humaines, les inspecteurs estiment qu'il serait prématuré et vain de déléguer des fonctions essentielles comme le recrutement, le renvoi et la promotion en l'absence a) de politiques clairement définies dans ces domaines, b) d'une formation adéquate des fonctionnaires auxquels ces fonctions seront confiées, dans les services organiques et dans les bureaux

extérieurs et c) d'un mécanisme de responsabilité et d'obligation redditionnelle en matière de gestion des ressources humaines.

156. On rappellera à ce propos que les représentants du personnel du Secrétariat ont indiqué, dans une déclaration prononcée devant la Cinquième Commission le 15 novembre 1994, que les fonctionnaires qui dirigent les missions, les chefs des bureaux extérieurs et même parfois les chefs de département et les chefs de service administratif interprétaient à leur convenance le statut et le règlement du personnel, n'appliquaient pas fidèlement la politique du personnel et la modifiaient sans prendre la peine de consulter leurs supérieurs ni les représentants du personnel.

157. La délégation de responsabilités du Bureau de la gestion des ressources humaines aux départements devra être gérée et contrôlée attentivement. On pourrait faire appel dans un premier temps à des comités consultatifs et à des comités d'exécution composés de représentants du Bureau et des départements.

158. Les inspecteurs sont convaincus que la décentralisation de fonctions essentielles dans le domaine de la gestion des ressources humaines ne devra se faire que lorsque :

a) Les politiques de gestion des ressources humaines auront été formulées conformément aux suggestions avancées par le Secrétaire général dans son rapport (A/C.5/49/5);

b) Toutes les politiques et procédures applicables en matière de personnel auront été revues et améliorées, conformément à la résolution 47/226 de l'Assemblée générale;

c) Les responsabilités du Bureau de la gestion des ressources humaines et des autres bureaux et départements en matière de gestion des ressources humaines auront été clairement délimitées au Siège et dans les bureaux extérieurs;

d) Des mécanismes appropriés auront été mis en place en matière de présentation de rapports, d'obligation redditionnelle et de suivi.

159. Les inspecteurs tiennent à rappeler à cet égard que, dans sa résolution 47/226, l'Assemblée générale a prié instamment le Secrétaire général de revoir et d'améliorer, s'il y a lieu, toutes les politiques et procédures applicables en matière de personnel en vue de les simplifier et de les rendre plus transparentes et mieux adaptées aux nouvelles demandes que doit satisfaire le Secrétariat. Les inspecteurs pensent qu'il serait utile, une fois ce travail accompli, de publier enfin un manuel de la gestion des ressources humaines qui servirait de référence principale à tous les fonctionnaires à qui de nouvelles responsabilités seront confiées dans ce domaine.

160. Alors qu'ils mettaient la dernière main au présent rapport, les inspecteurs ont pris connaissance d'un mémorandum sur les pouvoirs et les responsabilités des fonctionnaires occupant des postes de direction et sur la question de l'obligation redditionnelle, publié le 7 novembre 1994 par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. Cette initiative constitue un progrès certain vers le renforcement de l'obligation redditionnelle.



Malheureusement, si l'accent est largement mis sur les ressources financières et sur l'exécution des programmes, les responsabilités qui incombent à ces fonctionnaires dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont en revanche à peine évoquées. On rappellera à cet égard que, dans sa résolution 48/218<sup>38</sup>, l'Assemblée générale a explicitement prié le Secrétaire général de mettre en place un mécanisme qui rendrait les directeurs de programme comptables de la bonne gestion non seulement des ressources financières, mais aussi des ressources humaines qui leur sont allouées.

Notes

<sup>1</sup> "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies à une époque de 'gestion des ressources humaines' et d'obligation redditionnelle' : un nouveau commencement?" (JIU/REP/94/3-A/49/176, 17 juin 1994).

<sup>2</sup> "Politiques relatives à la gestion des ressources humaines", rapport du Secrétaire général (A/49/445, 29 septembre 1994).

<sup>3</sup> "Questions relatives au personnel", résolution 47/226 de l'Assemblée générale, en date du 30 avril 1993, par. 3.

<sup>4</sup> Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies, créé en vertu de la résolution 40/237 de l'Assemblée générale, en date du 18 décembre 1985. En 1986, le Groupe a publié un rapport (A/41/49) en application de la même résolution.

<sup>5</sup> "Stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation", rapport du Secrétaire général (A/C.5/49/5, 21 octobre 1994).

<sup>6</sup> "Vers un nouveau système de notation au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies : conditions nécessaires à son bon fonctionnement" (JIU/REP/94/5-A/49/219, août 1994).

<sup>7</sup> A/C.5/49/5, op cit.

<sup>8</sup> "Composition du Secrétariat", rapport du Secrétaire général (A/49/527, 17 octobre 1994).

<sup>9</sup> A/49/445, op cit.

<sup>10</sup> Résolution 35/210 de l'Assemblée générale intitulée "Questions relatives au personnel", en date du 17 décembre 1978 (préambule).

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid., sect. I, par. 2.

<sup>13</sup> Voir par exemple Maurice Bertrand, "The recruitment policy of United Nations staff" dans International administration: Law and management practices in international organizations, publié sous la direction de Chris De Cooker, UNITAR, numéro de vente : E.90.III.KST/29, Martine Nijhoff, Pays-Bas, 1989, p. ii, 1 à 4 et 8.

<sup>14</sup> Document A/49/527, op. cit., p. 8.

<sup>15</sup> Maurice Bertrand, op. cit., p. 2/7.

<sup>16</sup> ST/SGB/247 du 6 février 1992.

<sup>17</sup> Rapport du Comité du programme et de la coordination sur les travaux de sa trente-deuxième session, document A/47/16, par. 252.

<sup>18</sup> Résolution 47/226, op. cit., sect. 1A, par. 5.

<sup>19</sup> ST/AI/213/Rev.1 du 18 juillet 1984.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> "Dotation en effectifs des missions de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies et des missions apparentées (composante civile)", document JIU/REP/93/6, A/48/421, du 19 octobre 1993.

<sup>22</sup> Résolution 47/226, sect. A.1, par. 1.

<sup>23</sup> Ibid., sect. A.2, par. 2 et 3.

<sup>24</sup> Armstrong, Michael and Lorentzen, John F. Handbook of personnel management practice: procedures, guidelines, checklists and model forms, Brentice-Hall, Inc., Eaglewood Cliffs, N.Y., 1982, p. 97 à 98.

<sup>25</sup> ST/AI/392 du 27 janvier 1994.

<sup>26</sup> Fromouth, Peter and Raymond, Ruth, UN personnel policy issues. United Nations Association of the United States of America, NY, 1986, p. 38.

<sup>27</sup> Bertrand, Maurice, op. cit., p. II.2/6.

<sup>28</sup> Childers, Eskine and Urquhart, Brian, "Renewing the United Nations system", in Development dialogue, 1994:1, p. 159 à 162.

<sup>29</sup> Armstrong, Michael and Lorentzer, John F., op. cit., p. 83.

<sup>30</sup> Fromouth, Peter, op. cit., p. 38.

<sup>31</sup> "Examen et évaluation des efforts tendant à restructurer la dimension régionale des activités économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies", document JIU/REP/94/6, A/49/423, du 22 septembre 1994.

<sup>32</sup> Ibid., p. 37.

<sup>33</sup> List of staff of the United Nations Secretariat as of 30 September 1994. Report of the Secretary-General, document ST/ADM/R.47, décembre 1994.

<sup>34</sup> JIU/REP/94/3, A/49/176, op. cit.

<sup>35</sup> Ibid., p. 12.

<sup>36</sup> Voir CFPI, "Entretien avec le candidat", note du secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale (ICSC/19/R.17, 15 février 1984).

<sup>37</sup> JIU/REP/94/3, A/49/176, op. cit., p. 26 à 30.

<sup>38</sup> "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218 de l'Assemblée générale, sect. E, par. 5.

ANNEXE I

Statistiques relatives aux postes approuvés au titre du budget ordinaire de  
l'exercice biennal 1994-1995, qui étaient vacants en mars 1994

(Par chapitre)

Chapitre	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur			Agents des services généraux			Total		
	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants
01 Politique, direction et coordination d'ensemble	48	3	6,3	72	0	0,0	120	3	2,5
03 Affaires politiques	184	19	10,3	144	0	0,0	328	19	5,8
04 Opérations de maintien de la paix	46	5	10,9	407	5	1,2	453	10	2,2
05 Cour internationale de Justice	24	0	0,0	37	0	0,0	61	0	0,0
07 Activités juridiques	83	11	13,3	78	5	6,4	161	16	9,9
08 Département de la coordination des politiques et du développement durable	124	0	0,0	107	0	0,0	231	0	0,0
09 Département de l'information économique et sociale et de l'analyse des politiques	147	6	4,1	130	1	8	277	7	2,5
10 Département des services d'appui et de gestion pour le développement	70	2	2,9	109	0	0,0	179	2	1,1
11A Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement	258	14	5,4	196	5	2,6	454	19	4,2
12A Programme des Nations Unies pour l'environnement	35	4	11,4	49	2	4,1	84	6	7,1

Chapitre	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur			Agents des services généraux			Total		
	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants
12B Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)	48	13	27,1	45	2	4,4	93	15	16,1
13 Lutte contre la criminalité	14	0	0,0	6	0	0,0	20	0	0,0
14 Contrôle international des drogues	43	3	7,0	28	0	0,0	71	3	4,2
15 Commission économique pour l'Afrique	225	13	5,8	383	11	2,9	608	24	3,9
16 Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	184	20	10,9	328	7	2,1	512	27	5,3
17 Commission économique pour l'Europe	115	6	5,2	92	0	0,0	207	6	2,9
18 Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	178	10	5,6	348	0	0,0	526	10	1,9
19 Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	98	19	19,4	191	8	4,2	289	27	9,3
21 Centre pour les droits de l'homme	84	16	19,0	53	8	15,1	137	24	17,5
22A Protection internationale des réfugiés et assistance aux réfugiés	89	4	4,5	155	0	0,0	244	4	1,6
22B Protection internationale des réfugiés et assistance aux réfugiés	82	0	0,0	10	1	10,0	92	1	1,1
23 Département des affaires humanitaires	42	13	31,0	30	5	16,7	72	18	25,0
24 Information	303	13	4,3	494	0	0,0	797	13	1,6
25 Administration et gestion	1 272	50	3,9	2 535	26	1,0	3 807	76	2,0
26 Activités administratives	29	3	10,3	36	1	2,8	65	4	6,2

Chapitre	Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur			Agents des services généraux			Total		
	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants	Postes approuvés	Postes vacants	Pourcentage de postes demeurés vacants
financées en commun									
31 Inspections et investigations	40	5	12,5	23	0	0,0	63	5	7,9
90 Activités productrices de recettes	26	1	3,8	134	0	0,0	160	1	6,0
Total	3 891	253	6,5	6 220	87	1,4	10 111	340	3,4

Note : Les statistiques relatives au chapitre 8 (Département de la coordination des politiques et du développement durable) n'avaient pas été reçues au moment où le présent rapport a été établi.

ANNEXE II

Organisation des Nations Unies : Groupes professionnels

Administration

Économie

Traitement électronique des données

Ingénierie, architecture et domaines apparentés

Finances

Travaux linguistiques et apparentés

Activités juridiques et assimilées

Fonctions de bibliothécaire et assimilées

Publications et imprimerie

Affaires politiques et activités connexes

Information

Sciences et technologie

Développement social

Statistiques



**ANNEXE III**

**NATIONS UNIES**

Concours : Formulaire d'entrevue

Nom de famille : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_ Groupe professionnel : (P-2) : \_\_\_\_\_ Lieu : \_\_\_\_\_

I. Antécédents :

a) Études — Ont-elles un rapport avec le domaine dans lequel travaillera le candidat ?

Non  Oui  Très direct

Observations : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Expérience professionnelle — A-t-elle un rapport avec le domaine dans lequel travaillera le candidat ?

Non  Oui  Très direct

Observations : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

II. Culture générale :

Limitée  Solide  Vaste

Observations : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. Intérêt porté à l'ONU :

Superficiel  Réel  Vif

Observations : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. Intérêt porté aux affaires internationales :

Superficiel  Réel  Vif

Observations : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

V. Motivation personnelle :

Faible  Réelle  Forte

Observations : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

VI. Caractéristiques personnelles du candidat

Lent _____	Rapide _____	Combatif _____	Assuré _____
Peu sûr de lui _____	Sûr de lui _____	Superficiel _____	Va au fond des choses _____
Renfermé _____	Ouvert _____	Étroit d'esprit _____	Large d'esprit _____
Prétentieux _____	Modeste _____	Indécis _____	Décidé _____
Émotif _____	Maître de soi _____	Immature _____	Mûr _____
Vague _____	Précis _____	Peu coopératif _____	Coopératif _____
Esprit peu curieux _____	Esprit curieux _____	Passif _____	Dynamique _____
Apparence négligée _____	Apparence soignée _____	Brouillon _____	Méthodique _____
Irréaliste _____	Doté de bon sens _____		

ANNEXE IV

Organigramme du Bureau de la gestion des ressources humaines

