

# **RÉSUMÉ DU RAPPORT**

## **sur les problèmes de personnel des Nations Unies**

**(Catégorie des administrateurs  
et fonctionnaires de rang supérieur)**

---

*par*  
*Maurice Bertrand*  
*Corps Commun d'Inspection*

**Genève**  
**Août 1972**



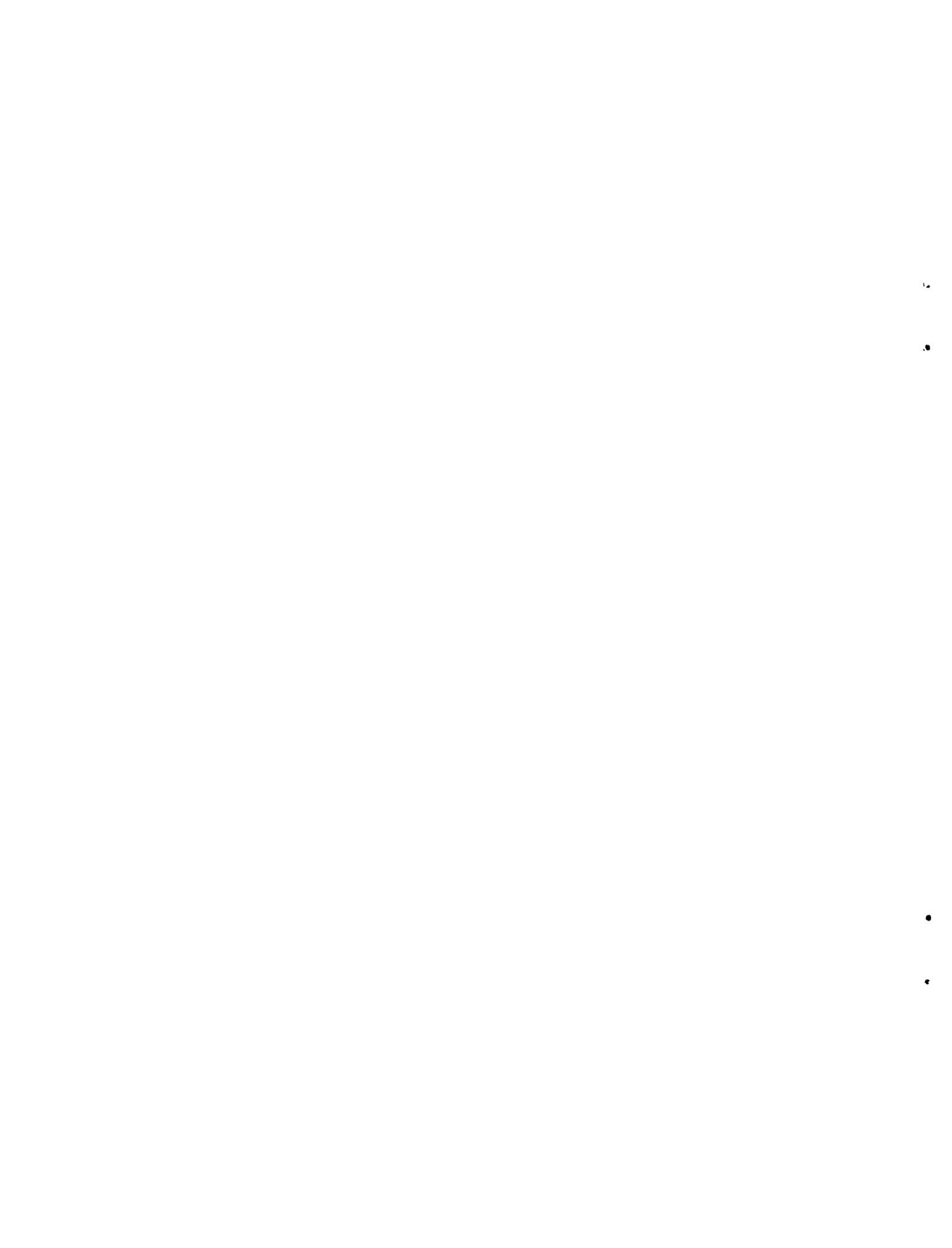
RESUME DU RAPPORT SUR  
LES PROBLEMES DE PERSONNEL DES NATIONS UNIES  
(CATEGORIE DES ADMINISTRATEURS ET  
FONCTIONNAIRES DE RANG SUPERIEUR)

par

Maurice Bertrand

Corps Commun d'Inspection

Genève  
Août 1972



## TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
<u>Avertissement</u>	1
<u>Ière PARTIE - LA SITUATION EXISTANTE ET LES RAISONS DE LA NECESSITE D'UNE REFORME</u>	2 - 6
1°/ Une situation d'insatisfaction généralisée semble s'expliquer surtout par l'existence d'une grave crise de modernisation (chapitre I)	2
2°/ Les caractéristiques essentielles du corps des administrateurs de l'ONU confirment l'existence de cette crise (chapitre II)	2 - 3
3°/ L'équipement et les méthodes actuelles du Service du personnel ne lui permettent pas de résoudre les problèmes posés (chapitre III)	3 - 4
4°/ Les méthodes actuelles de recrutement sont inadéquates (chapitre IV - partie I)	4 - 5
5°/ Les méthodes de notation, de promotion et de formation professionnelles sont également très insuffisantes (chapitre V - partie I)	5 - 6
<u>IIe PARTIE - PRINCIPES POSSIBLES ET CONTENU DE LA REFORME PROPOSEE</u>	6 - 15
1°/ Nécessité d'une nouvelle définition des notions de base (Recommandations Nos 1 et 13 - fin du chapitre I, chapitre V partie III, chapitre VII paragraphes 430-431)	6 - 7
2°/ Modernisation des méthodes de recrutement (Recommandations Nos 2, 3, 5, 14 et 15 - chapitre IV parties II, III, IV, V)	8 - 10
A. Plan à long terme de recrutement	8
B. Institution de concours juniors pour les catégories des administrateurs généralistes et des économistes	8 - 9
C. Négociation d'un projet de formation préalable avec le PNUD	9
D. Constitution d'un fichier de réserve de recrutement	9
E. Suppression de recrutement comme administrateurs des agents des services généraux en fin de carrière et restructuration du cadre des services généraux.	10
F. Autres recommandations concernant le recrutement	10

TABLE DES MATIERES (Suite)

	<u>Pages</u>
3°/ Organisation de la formation professionnelle (Recommandation No 10)	10 - 11
4°/ Changement du "climat d'incitation" (Recommandations Nos 7, 8, 9 et 12)	11 - 13
A. La création d'une inspection du personnel	11
B. L'adoption d'un nouveau système de notation (et de promotion)	12
C. L'institution d'un système de planification des affectations (avec plan standard type contractuel)	12
D. Création de commissions de formation professionnelle et de planification des carrières. Nouvelle définition des pouvoirs du Comité des nominations et des promotions	13
5°/ Modernisation des méthodes administratives (Recommandations Nos 11 et 19)	14
6°/ Modification des structures des classes et des traitements. Modernisation du Règlement (Recommandations Nos 16, 17 et 18)	14 - 15
A. La révision de la liaison poste-classe (432-440)	14 - 15
B. La restructuration du système des indemnités (Recommandation No 17)	15
C. La modernisation générale du Règlement du personnel (chapitre VII, 447-448)	15

RESUME DU RAPPORT SUR LES PROBLEMES DE PERSONNEL DES NATIONS UNIES  
(CATEGORIE DES ADMINISTRATEURS ET FONCTIONNAIRES DE RANG SUPERIEUR)

Avertissement

Pour répondre à de nombreuses demandes, le document ci-joint présente un résumé du rapport sur les problèmes de personnel des Nations Unies (catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) dont le texte original et complet a été publié sous le No A/8454, volumes I et II. Il est toutefois précisé que dans la mesure où le document principal se propose de fournir des bases de travail très précises pour l'application d'une réforme, il contient d'importants développements qui ne sont pas "résumables".

C'est pourquoi ce "résumé" ne suit pas exactement le plan du rapport<sup>1/</sup>, et regroupe dans une première partie la description de la situation existante et les raisons de la nécessité d'une réforme, dans une deuxième partie l'énoncé des principes possibles et du contenu de la réforme proposée (Commentaires et explication des vingt propositions du rapport).

Il doit être également rappelé que le rapport ne concerne que la seule Organisation des Nations Unies, à l'exclusion des institutions spécialisées, mais qu'un certain nombre de suggestions qu'il contient pourront vraisemblablement intéresser, sous réserve d'études complémentaires, l'ensemble des organisations de la famille des Nations Unies.

Le texte entre crochets représente des commentaires qui ont paru indispensables soit pour actualiser soit pour expliciter le texte du résumé.

(signé)  
M. Bertrand  
Corps Commun d'Inspection

---

<sup>1/</sup> Les références nécessaires pour effectuer les rapprochements sont indiquées notamment par l'indication entre parenthèses des numéros de paragraphes du rapport.

RESUME

Ière PARTIE - LA SITUATION EXISTANTE ET LES RAISONS DE LA NECESSITE D'UNE REFORME

Les cinq constatations suivantes résument la situation et justifient la nécessité d'une réforme.

- 1°/ Une situation d'insatisfaction généralisée semble s'expliquer surtout par l'existence d'une grave crise de modernisation (chapitre I)

Cette insatisfaction se manifeste aussi bien chez les délégations des Etats Membres (8-9) que parmi les principaux Directeurs du Secrétariat (10) et chez les associations de personnel (11). Les critiques faites par les Directeurs (10-15, Annexe 1) sont révélatrices d'un malaise profond et du caractère fondamental de l'obstacle que représente la mauvaise solution des problèmes de personnel pour l'accomplissement des missions dévolues à l'Organisation. Le fait qu'un organisme conçu à l'origine comme un simple secrétariat de conférences soit devenu en 25 ans une très grande et très complexe administration est l'explication la plus vraisemblable de la gravité de la crise de modernisation constatée (13-14). Cette crise se caractérise surtout par de très graves difficultés de recrutement, notamment dans les divisions économiques et techniques et par l'inquiétude que provoque la manipulation des techniques nouvelles (17). Or la définition d'une politique de personnel n'est pas possible si l'on ne dispose pas d'une doctrine sur le degré et la nature de la technicité nécessaires au bon fonctionnement d'une administration moderne (18-23). Cette crise n'est d'ailleurs pas propre à la fonction publique internationale. Il s'agit d'un phénomène qui se manifeste au niveau mondial et qui atteint aussi bien les pays développés que les pays en voie de développement mais c'est une raison supplémentaire pour que l'ONU tente de se réformer elle-même tout en organisant à ce sujet la coopération internationale (24-27).

- 2°/ Les caractéristiques essentielles du corps des administrateurs de l'ONU confirment l'existence de cette crise (chapitre II)

Le fait que le corps des administrateurs soit un ensemble âgé et dont le niveau de formation universitaire est en moyenne insuffisant est la caractéristique la plus grave d'une situation qu'il faudrait pouvoir modifier rapidement. Les faits essentiels sont les suivants :

Ce corps d'un ordre de grandeur de 3 000 fonctionnaires dont un cinquième représente du personnel féminin et qui est composé pour les trois quarts de personnel permanent faisant carrière, est un ensemble dont la grande majorité (plus de 70 %) a plus de 40 ans et dont la partie jeune (moins de 30 ans) ne représente que 4 % du total (45-48). Du point de vue de son niveau de formation universitaire, 65 % seulement des effectifs semblent avoir fait des études atteignant le niveau de la licence (trois ans d'études supérieures ou plus) et plus de 25 % semblent n'avoir jamais été dans un établissement d'enseignement supérieur (51).

La distinction de "catégories professionnelles" à l'intérieur de cet ensemble permet d'obtenir une image plus nette de la situation. Les trois principales catégories professionnelles sont les "administrateurs généralistes" (23, 6 %), les sociologues et économistes (23, 4 %) et les fonctionnaires des services linguistiques (21 %). Les autres catégories comprennent les statisticiens, le personnel des affaires politiques, les juristes, les comptables et vérificateurs de comptes, les bibliothécaires, les ingénieurs (53-55).

Du point de vue de l'âge et du niveau universitaire, la situation de ces diverses catégories est assez sensiblement différente. Les économistes et les fonctionnaires des services linguistiques sont nettement plus jeunes et d'un niveau universitaire plus élevé que les administrateurs généralistes. Cette dernière catégorie en revanche présente des caractéristiques très sévères sur le plan de l'âge (73 % d'entre eux ont plus de 40 ans, 4 % moins de 30 ans) et du niveau universitaire (plus d'un tiers des effectifs n'a jamais fait d'études universitaires, 44 % n'ont pas le niveau de la licence) or cette catégorie, qui comporte une majorité de fonctionnaires d'origine ouest-européenne et nord-américaine (53 %) est responsable du fonctionnement d'ensemble du Secrétariat. C'est donc sur elle qu'il faut faire porter de manière la plus urgente les efforts les plus importants en vue du rajeunissement et du relèvement de la culture générale et de la technicité (73).

3°/ L'équipement et les méthodes actuelles du Service du personnel ne lui permettent pas de résoudre les problèmes posés (chapitre III)

Le service du personnel ne m'apparaît malheureusement pas équipé pour mettre en oeuvre rapidement une réforme. Il faut noter qu'il est lui-même composé d'administrateurs qui rentrent tous dans la dernière catégorie dont les caractéristiques viennent d'être analysées aux paragraphes précédents. En outre, en dépit de moyens relativement importants (son budget total a atteint en 1970 6 360 800 dollars, soit 3,3 % du budget des Nations Unies et il compte 119 postes d'administrateurs et 239 postes de services généraux<sup>1/</sup>), il a à surmonter de sérieuses difficultés administratives qui comprennent notamment :

---

<sup>1/</sup> 2 millions de dollars, soit un peu moins du tiers, représentent les dépenses du Service de Recrutement de l'Assistance Technique.

l'absence d'information de la direction générale (les éléments d'information nécessaires ne sont ni rassemblés ni traités, il n'existe pas de "tableau de bord"), le fait que le Directeur du personnel lui-même et ses principaux collaborateurs sont contraints de consacrer une part beaucoup trop considérable de leur temps à l'étude de problèmes individuels, l'absence de manuel présentant toute la réglementation en un seul document de façon claire et complète, l'absence de solution au problème de la décentralisation et de la centralisation de l'autorité, enfin la très grave insuffisance de définition des méthodes, aussi bien pour le recrutement que pour la notation, la formation et les promotions (75-95).

4<sup>o</sup> / Les méthodes actuelles de recrutement sont inadéquates  
(chapitre IV - partie I)

L'ONU recrute annuellement 327 administrateurs en moyenne (chiffre calculé sur les années 1965-1969, les chiffres absolus variant entre 199 en 1965 et 474 en 1969). 60 à 65 % des opérations de recrutement s'effectuent à New York, le reste étant partagé entre Genève, Vienne et les trois commissions économiques régionales (97-98). Les procédés actuellement employés présentent les caractères suivants :

- le recrutement des interprètes et traducteurs est le seul pour lequel une méthode a été mise au point; fondé sur le système des concours, il présente de sérieuses garanties quant à la qualité professionnelle du personnel recruté (103-105). Il n'en va malheureusement pas de même pour le recrutement des autres catégories professionnelles. Pour celles-ci :
- la définition des postes à pourvoir par recrutement extérieur ne se fait pas suivant des critères clairement définis; il s'agit dans l'ensemble de décisions prises "au coup par coup" (106-111),
- la publicité des vacances de poste, qui repose sur un système de circulaires à distribution restreinte, est à peu près inexistante (112-114),
- les opérations de recrutement proprement dites ne permettent pas d'examiner un nombre suffisant de candidats par poste. Dans la majorité des cas, un seul candidat est examiné et retenu ; une telle pratique ne peut pas ne pas avoir de très graves conséquences sur la qualité moyenne de personnel recruté (115-116),
- l'utilisation du fichier de recrutement est pratiquement nulle (117-118),
- l'examen des sources de recrutement confirme l'insuffisance de prospection "active" des candidats (119-121),

- la méthodologie des descriptions de poste est inadaptée aux besoins réels (122-128),
- la durée des opérations de recrutement (9 à 10 mois en moyenne) est beaucoup trop longue (129-130),
- enfin, le recrutement systématique chaque année comme administrateurs d'un certain nombre d'agents des services généraux en fin de carrière a été l'une des causes principales du vieillissement du corps des administrateurs et de son manque de qualifications (425-429).

De tels procédés, qui correspondent à une totale absence de méthode, ne peuvent donner que de mauvais résultats.

5°/ Les méthodes de notation, de promotion et de formation professionnelles sont également très insuffisantes (chapitre V - partie I)

La situation en ce domaine se caractérise de la manière suivante :

A. Le système de notation ne satisfait personne et est très difficilement utilisable. En fait un système théoriquement fort précis, fondé sur des rapports périodiques présentant une analyse détaillée des qualités professionnelles reste pratiquement sans résultat parce que les méthodes d'appréciation des chefs de service ne sont pas les mêmes et que la plupart des appréciations sont dans l'ensemble trop élogieuses (233-234).

B. Les mécanismes de promotion présentent les défauts classiques dans ce domaine. Là aussi, un système dont l'organisation paraît rationnelle (commission et comité des nominations et promotions), disposition 104-14 du Règlement du personnel, et qui est animé par des hommes dont la compétence et le dévouement ne sauraient être mis en question, présente des défauts très sévères de l'aveu même de ceux qui sont appelés à participer à son fonctionnement. En raison de l'insuffisance du système de notation, nul ne peut se faire une idée précise des mérites réels des candidats en présence; une telle situation n'aboutit évidemment pas à créer un climat d'incitation favorable. Le système laisse au surplus au hasard l'organisation des carrières des administrateurs, la compétence du comité et de la commission ne s'étendant pas à un tel domaine et les affectations (ou "placements") étant effectuées sans méthode connue (235-246).

C. Le système de formation professionnelle enfin est limité officiellement au plan linguistique; la formation professionnelle non linguistique reste en fait symbolique et semi-clandestine (247-250).

Telles sont pour l'essentiel, les remarques les plus importantes qu'inspire un examen de l'ensemble du mécanisme de recrutement et de gestion du personnel de la catégorie professionnelle ; il paraît évident à l'auteur qu'une telle situation exige une réforme profonde.

Il faut noter, toutefois, avant de passer à l'examen des solutions possibles que dans l'ensemble les contraintes politiques et financières existantes ont considérablement limité jusqu'ici les possibilités d'initiatives du Service du personnel et que le bilan critique qui vient d'être établi, l'a été avec l'aide du Directeur du personnel lui-même et celle de l'ensemble de ses services qui sont les premiers à souhaiter des changements fondamentaux dans les méthodes qu'ils sont amenés à suivre actuellement.

## IIème PARTIE - PRINCIPES POSSIBLES ET CONTENU DE LA REFORME PROPOSEE

Pour faire face à la situation ainsi décrite, une réforme doit au minimum définir clairement un certain nombre de notions de base, permettre le rassemblement des informations fondamentales servant à l'établissement des prévisions, définir un ensemble de méthodes nouvelles pour le recrutement, la notation, les promotions et les affectations, moderniser les structures et les méthodes administratives en général, indiquer enfin les adaptations nécessaires dans les structures de classe et de rémunération pour que le nouveau système puisse fonctionner harmonieusement.

Les vingt propositions du rapport qui tentent de fournir des réponses à ces problèmes ont été regroupées sous les six titres suivants :

- 1°/ Nécessité d'une nouvelle définition des notions de base  
(Recommandations Nos 1 et 13 - fin du chapitre I, chapitre V partie III, chapitre VII paragraphes 430-431)

Une remise en ordre doit commencer par la définition d'un certain nombre de notions de base. On ne peut moderniser sans relever le niveau des qualifications techniques. On ne peut prendre des mesures pour relever ce niveau que si l'on a fait un inventaire précis des fonctions qui doivent être assurées, en fait des diverses professions qui composent le corps des administrateurs. On ne peut organiser correctement la notation, les promotions, les affectations que si l'on sait ce qu'est un poste de carrière et que si l'on peut fixer un rythme moyen

d'avancement. On ne peut enfin organiser la coopération internationale en matière de fonction publique sans mettre au point un système de détachements. Telles sont les raisons qui conduisent aux recommandations suivantes :

- la notion de "catégorie professionnelle" dont la liste est fournie au paragraphe I 2<sup>o</sup>/ ci-dessus, devrait être définie comme l'ensemble des fonctionnaires possédant les compétences nécessaires à l'exercice de l'une des professions correspondant aux divers types d'activités exercées par les administrateurs du Secrétariat et indiquées sur une liste établie par le Secrétaire général;
- le niveau de qualifications devrait être conçu comme le degré de compétence exigé par le Secrétaire général pour l'exercice de l'une des professions des administrateurs du Secrétariat au grade de début et aux autres grades, et ces exigences devraient être précisées dans des "descriptions de qualification type" qui seraient substituées aux "descriptions de poste";
- les postes de carrière devraient correspondre aux postes définis par le Secrétaire général comme devant toujours être pourvus par promotion interne;
- un rythme moyen d'avancement devrait être calculé et défini, ce qui signifie que la durée minimum, la durée maximum et la durée moyenne qu'un administrateur appartenant à une catégorie professionnelle déterminée devrait passer dans chaque classe, devraient être fixées officiellement.

La définition d'un système de détachements alternés (430-431) devrait être entreprise : afin de faciliter la coopération internationale en matière de fonction publique, de rendre plus facile le détachement de fonctionnaires nationaux dans les organisations internationales, la disposition 114-13 du Règlement du personnel devrait être modifiée pour préciser qu'à titre exceptionnel un certain nombre de fonctionnaires nommés à titre permanent pourraient être autorisés par le Secrétaire général à interrompre pour des périodes inférieures à cinq ans leur activité aux Nations Unies afin de reprendre leur emploi dans leur administration nationale d'origine. Des conventions ayant trait au régime de détachement des fonctionnaires nationaux devraient être passées entre le Secrétaire général et les gouvernements des Etats Membres qui le désireraient. L'adoption de ces définitions et de ces systèmes manifesterait le désir de compléter les principes traditionnels d'indépendance, de recherche "des plus hautes qualités de travail de compétence et d'intégrité", de distribution géographique équitable qui sont le fondement du service public international par des principes complémentaires - justifiés par 25 ans d'expérience du fonctionnement des institutions internationales - de modernisation et d'efficacité administrative maximum et de coopération entre fonctions publiques nationales (28-29 et 30-40).

2°/ Modernisation des méthodes de recrutement (Recommandations Nos 2, 3, 5, 14 et 15 - chapitre IV parties II, III, IV, V)

A. Plan à long terme de recrutement

La mise au point de méthodes nouvelles exige en premier lieu que l'on y voie clair, c'est-à-dire que l'on puisse rassembler des informations de base suffisamment sûres pour permettre l'établissement de prévisions à moyen et à long termes. Le rapport décrit longuement (131-161 et Annexe V) les méthodes possibles d'élaboration d'un plan à long terme de recrutement, document de base fondamental qui devrait déterminer plusieurs années à l'avance le nombre de postes à recruter chaque année pour chacune des catégories professionnelles auxquelles appartiennent les administrateurs du Secrétariat. Ce plan devrait distinguer au moins quatre niveaux principaux de qualifications (juniors, expérience professionnelle premier degré, grande expérience professionnelle et direction) et il devrait conduire à un accroissement progressif et considérable du recrutement au niveau junior.

Le travail de préparation du plan à long terme de recrutement a été effectué dans le courant de l'année 1972 par la Direction du personnel et un document proposant un premier plan pour les années 1973-1977 sera présenté cette année par le Secrétaire général à l'Assemblée générale.

B. Institution de concours juniors pour les catégories des administrateurs généralistes et des économistes

L'utilisation de la méthode des concours pour le recrutement au niveau des postes juniors dans les catégories les plus nombreuses et dont les "descriptions de qualifications types" sont aisées à établir n'a rien d'utopique pourvu que certaines conditions soient respectées. L'adoption de cette procédure serait conforme à l'article 4, paragraphe 3 du Règlement du personnel et donnerait satisfaction à la résolution 2736 (XXV) de l'Assemblée générale en date du 17 décembre 1970 (162-169).

Le rapport précise tout d'abord que tous les obstacles (problèmes de la constitution des jurys, d'organisation pratique des épreuves, des langues, de l'homogénéité des cultures, etc.) qui s'opposent à l'organisation de concours de ce genre au niveau mondial, disparaissent dès que l'on examine cette possibilité au niveau de la région, étant entendu que dans le cas de grands pays, il n'y aurait aucune difficulté à les assimiler à des régions. Le rapport recommande que des hauts fonctionnaires du Secrétariat et des hauts fonctionnaires nationaux soient associés dans les jurys avec les représentants les plus qualifiés des Universités, que les méthodes d'organisation pratique soient conçues de manière à ce que l'accès aux épreuves soit le plus aisé possible, que les épreuves choisies permettent de

s'assurer des capacités de rédaction et d'exposition des candidats, de leur niveau de culture générale et de leurs connaissances techniques et linguistiques, que l'organisation des concours fasse une place plus importante aux pays actuellement sous-représentés, et enfin qu'une ligne spéciale du budget permette de financer pour ces concours le maximum de publicité (170-188).

À ma connaissance, le Secrétariat a d'ores et déjà entrepris l'étude pratique de cet important problème et, à titre expérimental, des négociations ont été engagées pour l'organisation de concours dans des pays fortement sous-représentés, diverses formules ont été par ailleurs étudiées.]

C. Négociation d'un projet de formation préalable avec le PNUD

L'introduction de concours ne devant en aucune manière défavoriser les pays les plus sous-développés qui éprouvent les plus grandes difficultés dans le recrutement de leur propre fonction publique nationale, des négociations devraient être entreprises avec le PNUD pour la création d'un programme de formation préalable au recrutement conçu comme un système de bourses destinées à former des spécialistes compétents dans le secteur de l'administration publique et de l'économie notamment (466).

D. Constitution d'un fichier de réserve de recrutement

Pour le recrutement au-dessus du niveau junior (classe P-3 et au-dessus) qui correspond à la nécessité de répondre à tout moment à des besoins précis de spécialistes et d'introduire périodiquement un "sang nouveau" de l'extérieur, il est également indispensable d'effectuer un contrôle sévère des qualifications, ne serait-ce que pour éviter de recruter à ce niveau des agents dont les qualifications seraient inférieures à celles des "juniors" recrutés par concours (189-192).

Pour répondre à de tels besoins, la seule méthode moderne concevable est la création d'un fichier de réserve de recrutement, alimenté par d'importantes mesures de publicité effectuées en accord avec les gouvernements et conçues à partir des "descriptions de qualifications types" établies de manière rigoureuse. Le tri automatique des candidatures enregistrées au fichier devrait être organisé, et une méthode de mise à jour permanente instituée. L'ensemble devrait être complété par une organisation plus systématique des interviews des candidats retenus (193-201).

E. Suppression de recrutement comme administrateurs des agents des services généraux en fin de carrière et restructuration du cadre des services généraux

Les mesures préconisées ci-dessus - méthodes des concours et des recrutements sur niveau de qualifications contrôlé - entraîneraient nécessairement la cessation de recrutement comme administrateurs (sans autres exigences de qualifications que leur ancienneté) des agents des services généraux en fin de carrière. En conséquence, il conviendrait d'effectuer le plus rapidement possible la restructuration déjà étudiée de la catégorie des services généraux par la création d'échelons supplémentaires au-delà de la classe G-5 actuelle, à la condition que les postes correspondants, créés en nombre limité, soient réservés aux agents ayant les compétences techniques nécessaires (425-429).

F. Autres recommandations concernant le recrutement

Le rapport contient également deux recommandations concernant :

- les méthodes de recrutement des postes les plus élevés (de sous-secrétaires généraux et de secrétaires généraux adjoints) pour lesquels des règles garantissant la qualité technique des candidats devraient être respectées (202 - 208 et 465),
- la création de contrats de durée limitée non renouvelables et assortis de conditions spéciales de rémunération, pour faciliter le recrutement pour une certaine durée de spécialistes exceptionnellement qualifiés (441-444 et 475).

3<sup>o</sup>/ Organisation de la formation professionnelle (Recommandation No 10)

Dans le monde moderne la formation professionnelle permanente est devenue un outil absolument indispensable pour maintenir le niveau de technicité nécessaire. En conséquence, un programme d'ensemble de formation professionnelle en cours de carrière devrait être défini et mis en oeuvre. Un tel programme devrait :

- reposer sur une définition précise du niveau de connaissances souhaitables pour obtenir un rendement maximum,
- comporter des activités de recyclage, de perfectionnement théorique, de développement de la connaissance du milieu professionnel, d'acquisition de connaissances polyvalentes, enfin d'acquisition de connaissances linguistiques complémentaires,

- comprendre l'établissement de manuels et de bibliographies commentées, des enseignements oraux, des congés d'études,
- être sanctionné par des examens de contrôle aboutissant à la délivrance de "certificats" dont la possession serait prise en compte pour les promotions,
- être planifié à l'aide de l'utilisation des plans individuels d'affectation et de formation.

Le rapport contient des exemples précis fournissant des modèles de programmes possibles (286-325).

#### 4°/ Changement du "climat d'incitation" (Recommandations Nos 7, 8, 9 et 12)

Les propositions qui sont faites dans ce domaine concernent les problèmes qui sont les plus difficiles pour de nombreuses raisons. Les problèmes de notation et des mécanismes de promotion n'ont reçu dans aucune administration de solution parfaite qui puisse être citée en exemple. L'expression "planification des carrières" recouvre davantage des vues théoriques que des modalités pratiques utilisables (257-285 et 336-342).

Enfin, les attitudes divergentes des divers Etats Membres au sujet de la notion même de carrière des fonctionnaires internationaux compliquent encore le problème dans le cas présent. Le rapport est fondé sur la constatation qu'un pourcentage non négligeable du personnel est un personnel de carrière et que même si ce pourcentage était réduit, il resterait un élément fondamental dans le Secrétariat, d'autre part sur l'idée que la proposition concernant les "détachements alternés" pourrait permettre d'organiser des carrières mixtes - dans les fonctions publiques nationales et dans la fonction publique internationale auxquelles les principales propositions suivantes pourraient être adaptées.

Compte tenu de ces difficultés, le rapport propose, pour remédier aux graves inconvénients signalés dans la première partie :

#### A. La création d'une inspection du personnel

Le rapport explique comment il pourrait être créé, à des conditions relativement économiques et certainement efficaces, un petit groupe d'inspecteurs du personnel recrutés de préférence parmi les administrateurs les plus expérimentés, et désignés par le Secrétaire général sur une liste sélectionnée par deux collègues électoraux successifs. L'institution d'un organe de ce genre conditionne le bon fonctionnement de l'ensemble des mesures proposées ci-dessous (257-264).

B. L'adoption d'un nouveau système de notation (et de promotion)

Ce nouveau système devrait comprendre :

- l'établissement d'un modèle spécial de "rapports périodiques" par catégorie professionnelle,
- une méthode de classement à deux niveaux, par le chef de service (dans chaque classe pour les administrateurs d'une même catégorie professionnelle travaillant sous ses ordres), par l'inspecteur (par tranche de classe pour les administrateurs de l'ensemble d'une même catégorie professionnelle).

La totalisation des résultats de ces classements effectués tous les deux ans devrait être faite suivant un code défini et aboutir à un total de "points", servant à établir, sous réserve des appréciations des commissions de formation professionnelle et de planification des carrières et du Comité des nominations et promotions, un ordre de présentation pour les promotions aux classes supérieures (265-268).

C. L'institution d'un système de planification des affectations (avec plan standard type contractuel)

Le rapport décrit de façon précise comment pourrait fonctionner un système de planification des affectations fondées sur la méthode des "plans standards types" et confié pour son exécution à un service de planification des carrières. Ce système devrait reposer :

- sur une définition précise des types d'affectation (cf. recommandation No 1A),
- sur une comptabilisation du nombre d'années-homme par type d'affectation),
- sur des plans individuels standards de carrière proposés par l'Organisation à chaque administrateur et comportant des engagements réciproques, ayant donc un caractère contractuel, pour une période de six ans et des indications non contractuelles pour une période à plus long terme.

L'institution d'un tel système est le seul moyen d'assurer une rotation rationnelle des administrateurs - entre services, entre institutions, entre le siège et le terrain<sup>1/</sup> - si souvent recommandée dans le passé, et qui serait effectivement très formatrice et très efficace (269-285).

---

<sup>1/</sup> [et éventuellement entre services nationaux et service international]

D. Création de commissions de formation professionnelle et de planification des carrières. Nouvelle définition des pouvoirs du Comité des nominations et des promotions

La création de commissions de formation professionnelle et de planification des carrières qui est proposée dans le rapport, constitue l'armature indispensable pour le fonctionnement du système : il s'agit de conserver à tout moment un haut degré de connaissance des dossiers et des qualifications de chaque fonctionnaire et d'assurer ainsi une surveillance continue de l'évolution du Secrétariat.

Un tel système suppose :

- l'association dans ces commissions de spécialistes éminents dans la branche professionnelle considérée, choisis à l'extérieur de l'Organisation, de représentants des services organiques ayant le plus fort pourcentage numérique de fonctionnaires dans la catégorie professionnelle considérée, des inspecteurs du personnel de la catégorie professionnelle, de représentants du personnel de la catégorie professionnelle, désignés par leurs collègues, de représentants enfin du Service du personnel,
- l'extension de la compétence de ces organismes à la définition du niveau de qualification et à l'approbation des descriptions et qualifications types, à la définition de la politique générale de formation professionnelle et du programme correspondant pour la catégorie professionnelle considérée, à la détermination des manuels et bibliographies commentées qu'il convient d'établir, au contrôle et à l'application des activités du Service de la formation, à l'étude et à l'approbation des plans généraux d'affectation, à l'étude par catégorie professionnelle des propositions de promotion résultant des notes des inspecteurs (336-338).

Le Comité des nominations et promotions enfin devrait voir ses attributions étendues à :

- l'approbation de la politique de formation professionnelle,
- l'approbation du plan à long terme de recrutement et du plan à long terme d'affectation,
- la définition d'ensemble d'une politique de personnel (339-342).

Il devrait être complété par deux spécialistes choisis dans les commissions de formation professionnelle pour toutes les questions concernant ce domaine et de façon permanente par deux inspecteurs du personnel désignés par leurs collègues.

5°/ Modernisation des méthodes administratives  
(Recommandations Nos 11 et 19)

Le rapport préconise une modernisation radicale des méthodes administratives actuelles par l'institution d'un système intégré de gestion du personnel sur ordinateur. Une description détaillée du système possible qui permettrait de disposer d'un "tableau de bord permanent" est faite dans le chapitre VI du rapport (345-401 et Annexe VI 1 à VI 8). Il paraît inutile de résumer ce document technique. Peut-être faut-il toutefois mentionner que ce chapitre contient notamment la description d'une méthode qui permettrait d'effectuer une comparaison des niveaux universitaires sur le plan international pour les besoins du recrutement des administrateurs. On peut enfin classer dans la même rubrique de modernisation des méthodes administratives les propositions faites au sujet de la modification des structures du Service du personnel (chapitre VIII 450-457).

6°/ Modification des structures des classes et des traitements.  
Modernisation du Règlement (Recommandations Nos 16, 17 et 18)

La proposition faite sous ces rubriques ne prétend pas empiéter sur les attributions des organes compétents en ces domaines, qu'il s'agisse du CCFPI ou du Comité de révision des salaires mais seulement de souligner les points concernant les problèmes qui sont en relation directe avec la réforme proposée.]

Ces propositions concernent essentiellement :

A. La révision de la liaison poste-classe (432-440)

Afin d'instituer la notion de "niveau de qualifications" de façon rationnelle, le Secrétaire général devrait décider :

- qu'il est possible à un fonctionnaire de changer de classe en continuant d'occuper le même poste et en exerçant les mêmes fonctions,
- que la classe est une division interne du niveau de qualifications,
- qu'en conséquence une restructuration du nombre des classes devrait être envisagée, deux classes correspondant à chaque niveau de qualification.

Dans l'hypothèse des quatre niveaux (recommandation No 1, paragraphe B), le niveau universitaire de base devrait correspondre aux classes P-1, P-2, le niveau d'expérience professionnelle premier degré, aux classes P-3, P-4, le niveau de grande expérience professionnelle à des classes P-5 et P-6 et le niveau direction aux classes D-1, D-2. Ceci aboutirait donc à la création d'une classe supplémentaire (P-6).

B. La restructuration du système des indemnités  
(Recommandation No 17)

Cette proposition a pour but d'attirer l'attention des organes compétents sur une situation qui conduit à défavoriser particulièrement certaines catégories d'administrateurs et surtout ceux qui sont chargés de famille. Il est donc recommandé d'examiner avec la plus grande attention la possibilité d'une restructuration du système des indemnités notamment en ce qui concerne l'utilité d'un système d'indemnité d'expatriation, et l'établissement d'un système plus équitable pour les fonctionnaires chargés de famille, par recomposition, à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire actuelle consacrée à l'ensemble des rémunérations, de l'ensemble des allocations pour charges de famille et pour frais d'études et de la méthode de calcul de l'indemnité de poste (445-446).

C. La modernisation générale du Règlement du personnel  
(Chapitre VII, 447-448)

En vue d'une consécration juridique de la réforme proposée et de la modernisation des textes existants, une nouvelle rédaction du Règlement du personnel devrait être envisagée, pour faire place notamment à la réglementation de la formation professionnelle et de la planification des carrières, à la définition des catégories professionnelles, des postes de carrière et des niveaux de qualification, aux nouvelles conditions de recrutement proposées, ainsi qu'aux modifications recommandées dans ce rapport des mécanismes de notation, d'inspection et de promotion.

Pour la mise en oeuvre de la réforme, le rapport préconise enfin (recommandation No 20), la création d'une force spécialisée et suggère la convocation d'une table ronde (458-460).

La création de la force spécialisée n'a pas été pour l'instant envisagée notamment pour des raisons d'économie. Toutefois pour la mise en oeuvre des recommandations qui rentrent dans la compétence du Secrétaire général ou pour celles qui s'appuyaient sur des recommandations antérieures de l'Assemblée générale, le Directeur du personnel a affecté un administrateur de niveau D-1 à ces tâches. Le Secrétaire général a présenté ses commentaires préliminaires sur le rapport le 3 décembre 1971 (A/8545) et le Comité consultatif a autorisé des études complémentaires dans son rapport (A/8552). L'Assemblée générale a de ce fait accordé l'an dernier un crédit de 25 000 dollars pour l'utilisation de consultants. C'est ainsi qu'a pu être notamment préparé le plan à long terme de recrutement, base nécessaire pour l'organisation des concours et du fichier de réserve. Mais des efforts importants restent à faire pour la mise en oeuvre de l'ensemble de la réforme dans la mesure où elle aura été approuvée par l'Assemblée générale.]

