JIU/REP/71/7

RAPPORT

sur les problèmes de personnel aux Nations Unies

(catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur)

Maurice Bertrand
Corps commun d'inspection

Genève
Juillet 1971

RAPPORT SUR LES PROBLEMES DE PERSONNEL

(catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur)

AUX NATIONS UNIES

GE.71-14001

NOTA : L'attention des lecteurs de ce rapport est attirée sur le fait qu'il ne concerne que la seule Organisation des Nations Unies, - à l'exclusion des institutions spécialisées.
Il est toutefois vraisemblable qu'un certain nombre des recommandations qui y sont contenues pourront intéresser, sous réserve d'études complémentaires, l'ensemble des organisations du système des Nations Unies.

TABLE DES MATIERES

		Paragraphes
CHAPITRE I.	LES RAISONS ET L'ESPRIT D'UNE REFORME	
I.	Les raisons de la nécessité d'une réforme	6 - 27
1°)	Un état d'insatisfaction	7 - 12
2°)	La "crise de modernisation"	13 - 27
II.	L'esprit et les principes d'une réforme	28 - 40
1°)	Nécessité d'une modernisation rapide	30 - 34
2°)	La coopération avec les fonctions publiques nationales	35 - 40
CHAPITRE II.	LA COMPOSITION DU SECRETARIAT	
I.	Etudes des caractéristiques d'ensemble du Secrétariat	44 - 52
1°)	Méthode de présentation	44
2°)	Caractéristiques principales	45 - 52
II.	Caractéristiques des diverses catégories professionnelles composant le Secrétariat	53 - 73
1°)	Liste des catégories professionnelles	53 - 55
2°)	Perspectives de carrières et catégories professionnelles	56 - 59
3°)	Caractéristiques des trois catégories professionnelles numériquement les plus importantes	60 - 73
CHAPITRE III.	LE SERVICE DU PERSONNEL	
I.	Organisation générale du Service du personnel	75 - 80
II.	Caractéristiques des principales fonctions exercées	81 - 95
1°)	Fonction direction	81 - 82
2°)	Fonction administration du personnel	83 - 84
3°)	Fonction règlements et procédures	85
4°)	Fonction formation professionnelle	86 - 89
5°)	Fonctions recrutement pour l'assistance technique et le Secrétariat	90 - 94
6°)	La nécessité d'un important investissement intellectuel	95

Paragraphes

CHAPITRE IV. LA MODERNISATION DES METHODES DE RECRUTEMENT

I. Examen des méthodes actuelles 97 - 130

1°) Les données chiffrées 97 - 101

2°) Les méthodes actuellement suivies 102 - 130

II. Le plan à long terme de recrutement 131 - 161

1°) La prévision statistique 133 - 142

2°) Nécessité d'un système de classification et de normes standards 143 - 159

3°) Le choix d'une politique : les conséquences de l'adoption d'un plan à long terme de recrutement 160 - 161

III. Le "concours junior", sa nécessité et les conditions de son organisation 162 - 188

1°) L'intérêt de la formule 162 - 169

2°) Les obstacles à surmonter et la formule du concours régional 170 - 186

3°) L'organisation indispensable de la préparation au concours 187

4°) L'intérêt évident d'une association de toutes les institutions des Nations Unies, si la formule du concours est retenue 188

IV. Le problème des recrutements directs à des niveaux hiérarchiques plus élevés 189 - 209

1°) De nouvelle méthodes d'information et de recherche des candidats (création d'un fichier de réserve) 193 - 197

2°) Un tri automatique sur ordinateur 198

3°) Modification des méthodes de contrôle et d'entrevues 199 - 201

4°) Le problème des postes les plus élevés : postes de D1, D2, SSG et SGA 202 - 208

5°) Détermination de méthodes permettant de faire face à une expansion exceptionnelle 209

V. Recrutement et répartition géographique : La formation préalable au recrutement 210 - 229

1°) La véritable dimension du problème 211 - 215

2°) Les diverses solutions techniques 216 - 226

3°) Méthodes de financement 227 - 229

		Paragraphes
CHAPITRE V.	LA PLANIFICATION DES CARRIERES	
I.	L'étude de la situation actuelle	232 - 250
	1°) Le système de notation	233 - 234
	2°) Les mécanismes de promotion	235 - 246
	3°) Les systèmes de formation professionnelle	247 - 250
II.	Le sens des solutions possibles	251 - 325
	1°) Homogénéité des appréciations et équité des décisions de promotions	253 - 268
	2°) Intérêt et méthodes d'une planification des affectations successives au cours des carrières	269 - 285
	3°) La formation professionnelle en cours de carrière	286 - 325
III.	Esquisse générale d'une planification des carrières à l'ONU	326 - 344
	1°) Les notions fondamentales	327
	2°) Les mécanismes assurant les fonctions essentielles	328 - 344
CHAPITRE VI.	LA MODERNISATION DES METHODES : CE QUE L'ON PEUT ATTENDRE DE L'USAGE DE L'ORDINATEUR	
I.	Description des méthodes actuelles d'utilisation de l'ordinateur en matière de personnel dans les institutions des Nations Unies	348 - 364
	1°) ONU - Siège de New York	348 - 357
	2°) CNUCED, ONUDI, OMS, UNESCO, autres organisations	358 - 364
II.	Les méthodes modernes de gestion du personnel	365 - 373
	1°) Principe général	366 - 370
	2°) Méthodes	371 - 373
III.	Etude du type de système possible	374 - 401
	1°) Données et documents d'entrée	376 - 383
	2°) Nomenclature et dossiers techniques nécessaires à l'utilisation des données d'entrée - problèmes particuliers du niveau universitaire	384 - 391
	3°) Les documents de sortie	392 - 401

		Paragraphes
CHAPITRE VII.	STATUTS JURIDIQUES, STRUCTURES DE CARRIERE, NIVEAU ET COMPOSITION DES REMUNERATIONS	
I.	La dimension du problème d'ensemble	403 - 423
1°)	Revision générale ou réforme partielle	403 - 405
2°)	Décomposition du problème	406 - 408
3°)	Les questions qui peuvent être rapidement résolues	409 - 413
4°)	Les questions apparemment insolubles	414 - 423
II.	Mesures nécessaires à la réalisation de la réforme proposée	424 - 448
1°)	Suppression du recrutement, dans le cadre des administrateurs, d'agents des Services généraux en fin de carrière et restructuration du cadre des Services généraux	425 - 429
2°)	Notion de carrière et "détachements alternés"	430 - 431
3°)	Lien entre la notion de niveau de qualification, de postes et de classes; changement du nombre des classes	432 - 440
4°)	Contrats de durée déterminée non renouvelables et conditions spéciales de leur rémunération	441 - 444
5°)	Restructuration éventuelle du système des indemnités	445 - 446
6°)	Autres mesures envisageables. Modernisation générale du Règlement du personnel	447 - 448
CHAPITRE VIII.	MISE EN OEUVRE ET COUT DE LA REFORME LISTE DES RECOMMANDATIONS	
I.	Mise en oeuvre de la réforme - réorganisation des structures du Service du personnel - création d'une force spécialisée ("task force")	450 - 460
1°)	Les nouvelles structures du Service du personnel	450 - 457
2°)	Création nécessaire d'une "force spécialisée" ("task force") pour la mise en oeuvre de la réforme	458 - 459
3°)	Convocation d'une "table ronde"	460
II.	Liste des recommandations	461 - 480
III.	Estimation du coût de la réforme. Son calendrier de mise en place	481 - 486
1°)	Le coût de la réforme	482
2°)	Calendrier de mise en place de la réforme	483 - 485
3°)	Le rendement de la réforme	486

LISTE DES ANNEXES

CHAPITRE I - Les raisons et l'esprit d'une réforme

Annexe I.1 : Opinions de quelques directeurs du Secrétariat sur les problèmes de recrutement

CHAPITRE II - La composition du Secrétariat

Annexe II.1 : Méthode de calcul statistique du nombre total des administrateurs de l'ONU

Annexe II.2 : Les effectifs des administrateurs par classe et par sexe

Annexe II.3 : Les effectifs des administrateurs par classe et par type de contrat

Annexe II.4 : Les effectifs des administrateurs par classe et date d'entrée en fonctions

Annexe II.5 : Les effectifs des administrateurs par classe et par âge

Annexe II.6 : Les effectifs des administrateurs par classe et par langue maternelle

Annexe II.7 : Les effectifs des administrateurs par classe et par nombre d'années d'études universitaires

Annexe II.8 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle

Annexe II.9 : Les effectifs des administrateurs par type d'occupation et par classe

Annexe II.10 : Les effectifs des administrateurs par type d'occupation et par tranche d'âge

Annexe II.11 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle, classe et sexe

Annexe II.12 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle, classe et type de contrat

Annexe II.13 : Les effectifs des administrateurs par categorie professionnelle, classe et année de recrutement

Annexe II.14 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle, classe et région d'origine

CHAPITRE III - Le Service du personnel

Annexe III.1 : Le budget du Service du personnel (1969, 1970 et 1971)

CHAPITRE IV - La modernisation des méthodes de recrutement

Annexe IV.1 : Nombre de recrutements d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par profession et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.2 : Nombre de recrutements d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par type de contrat et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.3 : Nombre de promotions d'administrateurs par année, par classe et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.4 : Nombre de cessations de service d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par profession et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.5 : Nombre de cessations de service d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par service et par type de contrat (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.6 : Méthode d'établissement d'un plan à long terme de recrutement

CHAPITRE V - La planification des carrières

Annexe V.1 : Note sur le programme concernant les administrateurs stagiaires ("professional trainees")

Annexe V.2 : Dépenses directes de formation du personnel, en 1969, dans les organisations du système des Nations Unies

Annexe V.3 : Programme de formation non linguistique de l'CMS

Annexe V.4 : Programme de la Commission des Communautés européennes pour la formation à moyen et à long terme de son personnel

CHAPITRE VI - La modernisation des méthodes : ce que l'on peut attendre de l'usage de l'ordinateur

Annexe VI.1 : Tableau de codage de la fiche récapitulative ("personnel records"), instructions de codage

Annexe VI.2 : Données d'entrée concernant les descriptions de qualifications

Annexe VI.3 : Descriptions des postes

Annexe VI.4 : Descriptions des personnes

Annexe VI.5 : Plans de carrière et prévisions de promotions

Annexe VI.6 : Nomenclature relative au niveau universitaire

Annexe VI.7 : Données que devrait contenir un tableau d'effectifs ("manning table")

Annexe VI.8 : Liste codée des types d'occupation ou d'affectation

CHAPITRE VII - Statuts juridiques, structure de carrière, niveau et composition des rémunérations

Annexe VII.1 : Statuts juridiques et structures de carrière : les choix théoriques possibles

Annexe VII.2 : Note sur les rémunérations des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur des Nations Unies

Annexe VII.3 : Les structures de rémunération de quelques grandes organisations internationales

CHAPITRE VIII - Mise en oeuvre et coût de la réforme; liste des recommandations

Annexe VIII.1 : Elément d'estimation du coût des réformes proposées et calendrier de mise en place

CHAPITRE I

LES RAISONS ET L'ESPRIT D'UNE REFORME

TABLE DES MATIERES

		Paragraphes
I.	Les raisons de la nécessité d'une réforme	6 - 27
	1°) Un état d'insatisfaction	7 - 12
	A. Les Etats Membres	8 - 9
	B. Les Directeurs du Secrétariat	10
	C. Les associations du personnel	11 - 12
	2°) La "crise de modernisation"	13 - 27
	A. Les changements de dimension	14
	B. Les difficultés de recrutement	15 - 17
	C. L'inquiétude devant la technicité	18 - 23
	D. Les problèmes comparables des fonctions publiques nationales	24 - 27
II.	L'esprit et les principes d'une réforme	28 - 40
	1°) Nécessité d'une modernisation rapide	30 - 34
	A. L'adoption systématique de la programmation à moyen et à long terme	30
	B. La définition de la place et du niveau de la technicité nécessaire	31
	C. L'utilisation maximum des possibilités offertes par l'ordinateur	32
	D. La participation du personnel	33 - 34
	2°) La coopération avec les fonctions publiques nationales	35 - 40
	A. Donner un contenu plus positif au principe de la répartition géographique	36
	B. Carrière et détachements	37 - 40

CHAPITRE I - LES RAISONS ET L'ESPRIT D'UNE REFORME

1. Cette étude, consacrée aux problèmes de personnel de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur[1/] des Nations Unies, est une étude technique, ce qui signifie qu'elle contient une analyse détaillée d'un certain nombre de mécanismes administratifs, et aboutit à des propositions de réformes destinées à améliorer le fonctionnement du système actuel.

Mais il est évidemment impossible d'écrire sur les problèmes de personnel aux Nations Unies une étude purement technique.

Aucune proposition de modification de méthodes, qu'il s'agisse de recrutement ou de gestion, de notation ou d'affectation, ne peut être sans conséquences politiques. La recherche sincère d'une meilleure efficacité est en elle-même une prise de position politique.

Aucune idée de changement ne peut être indépendante d'une conception d'ensemble : en définitive, proposer des réformes, c'est dire quel type de personnel et par conséquent quel type de Secrétariat, l'on souhaite avoir aux Nations Unies. Ce n'est pas là seulement une tâche de technicien.

En ce domaine, le travail technique ressemble à celui d'un architecte, qui peut tenter de construire, dans la mesure où il sait exactement ce que désire son client - mais qui ne saurait se substituer à lui.

2. Aucune proposition de réforme n'aurait de chance d'être prise en considération s'il n'existait une volonté profonde de changement et un accord des Etats Membres sur l'orientation politique générale des modifications possibles. Les hypothèses faites au sujet de cette volonté et de cette orientation pour servir de base à cette étude doivent donc être clairement et immédiatement définies.

1/ Il n'est traité ici ni de la catégorie des "Services généraux" ni des "experts" sur le terrain (sauf quand les problèmes concernant les "administrateurs" se trouvent être en relation avec ceux qui concernent les autres catégories).

3. Ces hypothèses ont été établies à partir de l'ensemble des documents disponibles, et surtout des débats de l'Assemblée générale, et après de nombreuses consultations. La décision d'entreprendre cette étude a été prise après avoir recueilli sur ce point l'avis du Secrétaire général, qui a bien voulu, sur une proposition du Directeur du personnel en date du 6 avril 1970, créer un Comité restreint chargé de guider de ses conseils l'auteur de ce rapport dans cette entreprise difficile. Ce Comité a débattu des principaux problèmes de personnel et a fourni à l'auteur du rapport des idées qui lui ont été très utiles. Mais, conformément au mandat confié au Corps commun d'inspection, l'auteur du rapport "assume seul la responsabilité de ses conclusions et des solutions qu'il propose"[1/]. D'une façon plus générale, l'appui et les conseils de l'ensemble des responsables du Service du personnel aux Nations Unies et en particulier du Directeur du personnel lui-même, M. Mohamed Gherab, ont été particulièrement précieux. De très nombreuses personnalités ont bien voulu indiquer à l'auteur les orientations qui leur paraissaient à la fois souhaitables et possibles. Il ne s'agit donc pas d'hypothèses personnelles, mais d'une synthèse qui tient compte de très nombreux avis autorisés.

4. Ces hypothèses peuvent se résumer ainsi :

- en ce qui concerne la situation des problèmes de personnel :

1°) Il existe une profonde volonté de changement en matière de politique de personnel.

2°) Le Secrétariat des Nations Unies traverse une grave crise de modernisation qui doit être rapidement résolue.

3°) Cette crise est partagée à des degrés divers par les fonctions publiques nationales chez tous les Etats Membres.

- en ce qui concerne les orientations de solution :

1°) La seule manière de sortir de la crise actuelle est de moderniser le plus rapidement possible les méthodes de la politique du personnel pour obtenir un Secrétariat plus efficace et plus souple répondant mieux aux besoins des Etats Membres.

2°) Cette modernisation doit être conduite en étroite coopération avec les fonctions publiques nationales.

3°) Ceci est d'ailleurs le meilleur moyen de préserver l'équilibre politique nécessaire au sein du Secrétariat.

5. Ces hypothèses seront maintenant explicitées par l'examen :

I. des raisons de la nécessité d'une réforme (volonté de changement et crise de modernisation);

II. de l'esprit et des principes de cette réforme (modernisation rapide et coopération avec les fonctions publiques nationales).

1/ Paragraphe 67 B du rapport du Comité d'experts chargé d'examiner les finances des Nations Unies et des institutions spécialisées, document A/6443.

I. LES RAISONS DE LA NECESSITE D'UNE REFORME

6. Un état d'insatisfaction généralisé, des problèmes réels mal résolus et qui s'aggravent d'année en année, tels me paraissent être aujourd'hui les deux caractères essentiels de la situation des questions de personnel aux Nations Unies.

1°) Un état d'insatisfaction

7. La description de l'insatisfaction générale à ce sujet ne requiert pas de longs développements : elle est évidente aussi bien chez les Etats Membres que chez les responsables du Secrétariat ou les associations de personnel, et dans les trois cas, ses aspects sont d'ailleurs complémentaires.

A. Les Etats Membres

8. Les problèmes de personnel représentent chaque année une partie importante des travaux de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale. Les récents débats de la vingt-cinquième Assemblée aux mois de novembre et de décembre 1970, au sujet des traitements, ont démontré la difficulté des problèmes qui sont ainsi posés aux Etats Membres, en même temps que le sentiment général d'insatisfaction partagé par la plupart des délégations au sujet des types de solutions qui sont proposés.

9. Mais ce n'est pas seulement lorsqu'ils discutent expressément des problèmes de personnel que les représentants des Etats Membres ont l'occasion d'exprimer leur insatisfaction à l'égard des conditions de fonctionnement du Secrétariat. C'est en fait chaque fois qu'est abordé un problème comportant des aspects techniques difficiles, en particulier de technique de gestion administrative, qu'il s'agisse des fréquentes demandes d'estimation des incidences financières d'une proposition, de la recherche inlassable et jamais satisfaite de l'estimation des coûts et rendements comparés des divers services (à travers l'enquête "poste par poste" et les travaux du Service de gestion administrative), de la recherche des économies possibles dans l'énorme masse de la documentation ou des publications, des problèmes posés par la programmation à moyen terme, support indispensable de la définition des priorités par les Etats Membres, de la connaissance des bases statistiques nécessaires au calcul des rémunération, ... aucun problème de ce genre ne reçoit jamais de réponse rapide,

complète et satisfaisante; il en résulte une sorte de contentieux permanent entre les délégations et le Secrétariat ; les mêmes questions reviennent avec régularité à chaque Assemblée générale; des commissions d'étude entreprennent des travaux de type administratif, qu'il eût été de la compétence normale du Secrétariat d'éclairer préalablement et complètement. Plusieurs années sont souvent nécessaires pour prendre - ou ne pas prendre - des décisions qui auraient pu être prises sur l'heure si le travail préalable d'information avait été fait à temps.

Tout ceci crée un incontestable malaise qui pourrait être dissipé si le Secrétariat se trouvait sur le plan du personnel en mesure de servir les Etats Membres comme ils le souhaiteraient.

B. Les Directeurs du Secrétariat

10. C'est la même préoccupation que l'on retrouve, sous un autre aspect, chez les Directeurs responsables des divers services du Secrétariat : les obstacles difficiles ou infranchissables qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de leur mission s'expliquent pour l'essentiel par leurs problèmes de personnel[1/].

Le désir de voir introduire le plus rapidement possible des changements radicaux qui leur permettraient de disposer du personnel compétent dont ils ont besoin est extrêmement vif : il est seulement atténué chez quelques-uns d'entre eux par un certain scepticisme à l'égard de la possibilité même d'une solution.

Les avis recueillis constituent un tableau assez impressionnant de ce qu'ils sont les premiers à considérer comme les défauts du système administratif actuel. Les quelques notes suivantes donnent une faible idée des remarques faites :

- absence de délégation d'autorité et de délimitation des compétences,
- alourdissement du programme de travail par des projets n'ayant aucune chance de succès,
- organisation du travail critiquable,
- pauvreté de l'équipement moderne de travail,
- absence de considération pour les administrateurs,

1/ L'enquête effectuée a permis de recueillir sur les principaux aspects des problèmes de personnel, soit sous forme de réponse à un questionnaire très détaillé, soit sous forme d'interview, les avis de plus de 40 Directeurs D2 (sur 62) et d'un nombre important de secrétaires généraux adjoints et de sous-secrétaires généraux.

- longueur des procédures pour toutes les questions de personnel,
- acceptation du "patronage" lors du recrutement,
- absence de direction, érosion de la discipline et du moral,
- difficulté de licencier les fonctionnaires incompétents,
- absence de formation en cours d'emploi et de perspectives de carrière,
- absence d'une politique à long terme,
- "érosion des idéaux",
- traitements de début (P1-P2) insuffisants pour attirer les jeunes diplômés,
- insistance de l'ensemble des Directeurs des services économiques et techniques sur la gravité des difficultés de recrutement (cf. par. 2 B ci-dessous, etc.).

C. Les associations du personnel

11. C'est également un grand désir de changement et de clarification que l'on rencontre chez les représentants des associations du personnel. Bien au-delà des considérations concernant les seuls traitements ou les conditions de travail, leur analyse de la crise morale du personnel dans le Secrétariat insiste sur deux besoins fondamentaux :
    - celui d'une participation plus directe aux prises de décision concernant aussi bien leur statut que l'organisation du travail,
    - celui de l'établissement de principes plus stables et plus sûrs au sujet de l'organisation des carrières.

12. Un désir profond de changement paraît donc exister chez toutes les parties prenantes; il faut tenter maintenant de déterminer ce qui le justifie.

2°) La "crise de modernisation"

13. Les caractéristiques de la crise de modernisation que traverse le Secrétariat me paraissent être les suivantes :

A. Les changements de dimension

Il serait superfétatoire de décrire de façon détaillée les changements de dimension du Secrétariat lui-même : l'excellent petit document publié en 1970 sur la croissance budgétaire (A/C.5/1307 du 29 septembre 1970)[1/], rappelle :

- que les dépenses inscrites au budget ordinaire de l'Organisation ont été multipliées par 8,5 entre 1948 et 1970 en dollars courants, par 4,5 en dollars constants,
- que ces dépenses concentrées au début au Siège de New York se sont diversifiées en des lieux d'affectation recouvrant l'ensemble du monde (Genève, Vienne, Commissions économiques régionales), au point que les dépenses du Siège ne représentent plus que 50 % du total (cf. graphique II, A et II, B du document, pages 6 et 7),
- que le nombre des postes d'administrateurs a pratiquement doublé en 20 ans (entre 1950 et 1970) passant de 1 600 à 3 200 (graphique VI, page 16 du document),
- que le nombre d'administrateurs dans le secteur des activités économiques et sociales a triplé en 15 ans (il est passé entre 1954 et 1969 de 501 à 1 429, soit une augmentation de 200 %) pendant que le nombre des administrateurs dans les autres secteurs augmentait seulement de 50 %.

Il ne paraît pas non plus nécessaire d'insister longuement sur la variété des tâches assurées par le Secrétariat, et qui s'étendent aujourd'hui des activités politiques ou juridiques traditionnelles aux problèmes du commerce international et du prix des matières premières, de l'industrialisation aux problèmes du développement scientifique, des questions posées par les stupéfiants à celles de l'environnement...

1/ "Projet de budget pour 1971 : étude de la nature des augmentations du montant des dépenses inscrites au budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, rapport du Secrétaire général".

14. Budget multiplié par 5 en valeur réelle - doublement du nombre d'administrateurs - profond changement de nature d'activité au profit des problèmes économiques et sociaux qui occupent aujourd'hui directement plus de la moitié des effectifs globaux - fonctions exercées pour plus de la moitié hors du Siège central - très grande diversification des tâches - tout ceci signifie simplement qu'un organisme conçu à son origine comme un simple secrétariat de conférence est devenu en 25 ans une très grande et très complexe administration.
C'est cette mutation qui est la raison fondamentale de la crise actuelle dans la mesure exacte où la conception générale des méthodes administratives, et en particulier de celles concernant la politique du personnel, n'a pas évolué au même rythme. L'étude des difficultés du recrutement fournit l'un des moyens de mesurer avec quelque précision l'ampleur de la crise.

B. Les difficultés de recrutement

15. On trouvera en Annexe No I.1 une analyse faite en novembre 1970 de l'opinion d'un certain nombre de Directeurs au sujet des problèmes de recrutement. Les difficultés en ce domaine ont pour caractéristique d'être mesurables. Le tableau contenu dans l'annexe montre clairement :

- que c'est dans les divisions économiques et techniques que l'on compte le plus grand nombre de vacances de postes, de départs du service pour insuffisance de rémunération et de refus d'emploi pour des considérations du même ordre,
- que les pourcentages de vacances de postes atteignent des niveaux anormaux et peu admissibles dans des services aussi importants que le Centre de la planification, des projections et des politiques relatives au développement ou la Division de l'administration publique (plus de 30 %) et restent non négligeables dans des services du type "Vérification intérieure des comptes" (24 % à New York), Bureau de liaison de la CNUCED à New York (17 %), Division de la comptabilité (14 %). Le nombre des départs ou des refus d'emploi, important dans l'ensemble des départements économiques, est également caractéristique d'un système qui se trouve dans l'impossibilité de recruter ou de retenir les spécialistes dont la compétence est négociable sur le marché du travail.

16. La crise de recrutement - dans les secteurs qui manifestent des exigences de qualité en rapport avec leurs besoins - est donc extrêmement grave en particulier à New York. Elle empêche dans bien des cas le fonctionnement normal des services, ne serait-ce que parce qu'elle oblige les chefs de divisions organiques à accorder à ce seul problème un pourcentage beaucoup trop important de leurs activités. Elle s'aggrave d'année en année. Particulièrement sévère quant il s'agit de faire face aux tâches nouvelles, elle est à la fois la manifestation la plus immédiatement constatable de la crise de modernisation et le facteur qui rend sa solution impossible.

17. Les secteurs qui ne connaissent cette crise qu'à un moindre degré comprennent :

- les services des langues dont le personnel est recruté par concours,
- les services d'administration générale, dont il est à craindre qu'ils n'évitent ce phénomène que parce que leurs dirigeants n'ont pas pris clairement conscience (ou n'ont pas les moyens d'imposer le respect) du niveau de compétence qui devrait être exigé aujourd'hui pour le recrutement des généralistes, si l'on souhaite qu'ils puissent faire face aux problèmes qui leur sont posés.

C. L'inquiétude devant la technicité

18. Mais les difficultés de recrutement, pour aussi graves qu'elles soient, ne sont qu'un symptôme.
Le problème le plus fondamental est la définition d'une politique de personnel qui permettrait de les faire disparaître. Or l'élaboration d'une telle politique n'est pas possible sans une doctrine sur le degré et la nature de la technicité nécessaire au bon fonctionnement d'une administration moderne.
C'est au contraire une sorte d'inquiétude et de passivité que l'on peut constater à ce sujet.

19. La place à faire aux techniciens ou aux spécialistes parmi les administrateurs n'est pas clairement définie : à l'exception des specialités de traducteurs et d'interprètes, on ne sait pas très bien où se situe la frontière entre généralistes et spécialistes, ni même de quelles spécialités il peut s'agir. Un administrateur peut passer des Affaires politiques au Service financier et

réciproquement, ou des droits de l'homme au personnel, ou même d'un secrétariat de comité politique à l'étude de problèmes économiques ou sociaux, et l'on compte même chaque année de nombreux passages (une douzaine environ par an)[1/] d'interprètes ou de traducteurs vers les secteurs administratifs. La théorie suivant laquelle chaque poste est défini individuellement dans une "Description de poste" permet d'éviter des classifications qui pourraient être gênantes. L'ONU a certes répondu à l'enquête du CCFPI sur les emplois repères ("benchmark jobs"), comme nous le verrons (cf. Annexe II.8), mais le classement des spécialités entre lesquelles elle a réparti les administrateurs n'a pas été retenu comme une classification officielle et statutaire[2/].

20. Il en résulte que si l'on sait approximativement quelles exigences de qualifications l'on doit avoir à l'égard d'un statisticien ou d'un comptable, il n'y a pas de doctrine claire ni de système de référence utilisable quand il s'agit de recruter un généraliste. On demande dans la plupart des cas, pour ce genre de poste, une formation universitaire et quelque connaissance d'une ou deux langues de travail. Cette méthode, pour un "administrateur-généraliste" par exemple, ne définit clairement ni l'étendue de la culture générale, ni les qualités de rédaction et de conception qui devraient être exigées et aucune place n'est faite au niveau de connaissance des techniques modernes de gestion.

21. Ces techniques nouvelles ne sont d'ailleurs pas très familières à la majorité des fonctionnaires du Secrétariat. Rares sont ceux qui peuvent avoir une opinion précise sur leur valeur et sur leurs possibilités d'utilisation aux Nations Unies. Cette situation (inévitable en l'absence de formation professionnelle en cours de carrière assurant un recyclage permanent) se traduit par une inquiétude générale et un scepticisme peu justifié qui freine toute modernisation.

1/ Les chiffres sont les suivants pour les années les plus récentes : 1966 : 15, 1967 : 9; 1968 : 12; 1969 : 13; 1970 : 8.

2/ Il ne paraît pas inutile de signaler que le PNUD de son côté a répondu à l'enquête du CCFPI que tous ses administrateurs étaient des généralistes, refusant ainsi de considérer la notion même de spécialisation.

22. L'instauration, par exemple, d'une comptabilité de prix de revient permettrait de répondre avec précision et rapidité à un très grand nombre de questions posées par les Etats Membres au sujet du coût des activités les plus diverses (documentation, publication, frais de soutien des projets, incidences financières des propositions nouvelles, etc.) et supprimerait la nécessité de nombreuses et longues enquêtes qui alourdissent le travail administratif. Le Secrétariat n'en disconvient pas[1/]. Mais rien n'est entrepris réellement dans ce sens, et toute décision effective est remplacée par des renvois d'étude en étude, parce que le scepticisme prévaut.

23. C'est une attitude du même ordre que l'on rencontre chez la plupart des chefs de service du Secrétariat à l'égard des techniques de programmation et d'une généralisation de l'usage de l'ordinateur en matière de gestion[2/] qui permettraient de supprimer rapidement une bonne partie du "contentieux" entre délégations et Secrétariat que nous avons décrit au paragraphe 9 ci-dessus.
On ne dispose pas, il est vrai, du personnel nécessaire pour faire un usage rapide des méthodes modernes d'analyse ni pour établir un appareillage statistique qui permettrait de mieux connaître et d'accroître les performances des services.
Or il ne fait aucun doute qu'un usage plus hardi de ces techniques modernes rendrait d'inestimables services.
Même si leurs mérites ont été parfois exagérés par des firmes privées, qui pour "vendre" leurs méthodes ont tendance à les présenter comme des panacées, ces exagérations ne justifient aujourd'hui ni une prudence trop grande, ni un total scepticisme.

1/ Cf. Document A/CN.1/L.12 du 7 juillet 1970. Commentaires du Secrétaire général sur le rapport JIU/REP/69/2. "Le Secrétaire général considère que l'établissement d'un système de comptabilité analytique des prix de revient pourrait aussi servir des fins plus vastes et permettre de résoudre d'autres problèmes qui ne le sont pas à l'heure actuelle. Un tel système permettrait peut-être d'améliorer la qualité et la rapidité des décisions en matière de gestion et d'obtenir les renseignements nécessaires sur le plan administratif."

2/ Quelques Directeurs font heureusement exception sur ce point mais ils sont encore peu nombreux. Cf. rapport de M. Kien, Directeur de la Division de la comptabilité sur l'usage de l'ordinateur, résumé dans le chapitre VI ci-dessous.

Tant que cette attitude subsistera, il ne sera pas possible, faute de doctrine claire, de pallier les difficultés de recrutement, ni - quelles que soient les augmentations d'effectifs demandées aux autorités politiques et budgétaires - d'accroître l'efficacité du Secrétariat.
Il paraît pourtant souhaitable de sortir de ce cercle vicieux.

D. Les problèmes comparables des fonctions publiques nationales

24. En matière de fonction publique, il n'est traditionnellement accordé d'attention, sur le plan international, qu'aux difficultés propres aux pays en voie de développement. C'est un secteur de l'Assistance technique.
Il est exact qu'en ce domaine ces pays, ou du moins les plus déshérités d'entre eux et ceux qui ont acquis récemment leur indépendance, ont tout à faire en même temps; le manque de cadres et de techniciens y est souvent particulièrement sévère, et ils sont contraints d'adopter, en matière de rémunérations de leurs fonctionnaires, une politique d'austérité qui rend toute solution plus difficile encore. Leur représentation dans le Secrétariat leur pose de ce fait de sérieux problèmes. Il serait donc certainement utile, dans l'intérêt des Nations Unies comme dans celui des pays concernés, d'orienter la coopération internationale à ce sujet d'une façon plus positive qu'elle ne l'est actuellement.

25. Mais ce serait une singulière erreur de croire que les pays en voie de développement sont les seuls à connaître des difficultés en ce domaine. En réalité, les fonctions publiques de tous les pays, quelles que soient leur solidité et leurs traditions, connaissent toutes aujourd'hui, à des degrés divers, des difficultés de reconversion vers des méthodes plus modernes. La révolution provoquée par l'utilisation de l'ordinateur en matière de gestion administrative ne fait que commencer; les difficultés psychologiques éprouvées par les fonctionnaires qui ont rarement des possibilités de recyclage à ce sujet sont générales. Les méthodes modernes d'analyse, de calcul des coûts, de programmation (PPBS), l'économétrie, la gestion en fonction des objectifs ("management by objectives") ébranlent un peu partout la quiétude des administrations attachées à leurs traditions. La croissante contradiction entre les besoins de technicité et la polyvalence exigée des fonctionnaires supérieurs n'est pas non plus facile à résoudre.

26. Or, le fait qu'il s'agisse d'un phénomène qui se manifeste au niveau mondial représenterait plutôt une raison supplémentaire pour que l'ONU tente d'organiser à ce sujet la coopération internationale.
Il ne saurait être question de vouloir faire du Secrétariat des Nations Unies ni une administration modèle, ni une super-administration. Mais il peut paraître raisonnable en revanche de penser que le Secrétariat pourrait tenter à la fois :
   - de rattraper son incontestable retard par rapport aux administrations nationales les plus modernes et les mieux équipées,
   - et d'être un lieu de rencontre, de recherche et d'échange d'expériences permettant aux fonctions publiques de chaque pays de surmonter plus aisément leurs difficultés.

27. Le fait que la crise de modernisation, particulièrement sensible et grave à l'ONU, soit un phénomène mondial, fournit peut-être l'occasion de définir pour le Secrétariat lui-même une solution qui tienne compte en même temps des intérêts nationaux de chaque Etat Membre.

II. L'ESPRIT ET LES PRINCIPES D'UNE REFORME

28. Depuis 25 ans les principes auxquels on se réfère pour justifier les pratiques suivies en matière de personnel dans la fonction publique internationale sont essentiellement :

- ceux qui sont énoncés au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte (les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité et le recrutement sur une base géographique aussi large que possible),
- celui de l'indépendance des fonctionnaires internationaux, qui a été définie de la façon la plus précise par le rapport du CCFPI de 1954.

Le respect dû à ces principes ne fait aucun doute[1/].

Les changements intervenus dans le monde depuis 25 ans, comme ceux qui ont affecté le Secrétariat des Nations Unies lui-même, ne justifient pas qu'ils soient mis en cause d'une manière quelconque; en revanche, on peut se demander s'il n'est pas nécessaire de les compléter.

29. Ce sont en effet des tâches permanentes et entrant parfaitement dans la mission des Nations Unies, que d'assurer le maximum d'efficacité administrative au service de la coopération internationale, et que de permettre aux Etats Membres d'améliorer l'efficacité de leur propre administration.

Il ne serait donc peut-être pas absolument injustifié d'ajouter aux principes de base rappelés ci-dessus un principe de modernisation et d'efficacité administrative maximum et un principe de coopération entre fonctions publiques nationales.

Dans l'immédiat, c'est-à-dire pour l'élaboration d'une réforme de la politique du personnel, dont l'urgence et la nécessité ne paraissent pas faire de doute, l'application de ces principes complémentaires aboutirait aux orientations suivantes :

1/ Le "principe Noblemaire", recette pratique en ce qui concerne la définition des rémunérations, ne se situe pas sur le même plan que les principes fondamentaux qui viennent d'être rappelés.

1°) Nécessité d'une modernisation rapide

Les moyens d'une modernisation rapide en vue d'une plus grande efficacité me paraissent comprendre :

A. L'adoption systématique de la programmation à moyen et à long terme

30. Il est très possible de planifier à moyen terme une politique de personnel, sans attendre la généralisation de la programmation des activités de l'Organisation[1/]. Cette planification a déjà été recommandée notamment par le Comité chargé d'étudier la réorganisation du Secrétariat en 1968. Elle implique un perfectionnement considérable de la méthodologie et une clarification des principes de base d'une politique du personnel. En fait, elle ne doit pas être limitée au seul recrutement mais s'étendre aux affectations, aux promotions et à la formation professionnelle.

B. La définition de la place et du niveau de la technicité nécessaire

31. Ceci implique la définition :

- des diverses fonctions exercées (ou des spécialités professionnelles) du point de vue des connaissances et de l'expérience qu'elles exigent et du type de carrière qui leur correspond - ce qui revient à distinguer des "catégories professionnelles" à l'intérieur du cadre général des administrateurs.

  A cet égard, deux catégories sont particulièrement importantes, tant en raison de leur rôle qu'en raison de leurs effectifs : celle des économistes et surtout celle des administrateurs-généralistes pour lesquels il est fondamental de dire quel niveau de technicité il faut retenir.
- de niveaux de recrutement qui doivent permettre la rédaction de "description de qualifications" correspondant aux besoins d'une manière plus réaliste et plus pratique que les "Descriptions de poste"actuellement utilisées.

1/ Il n'est pas en effet nécessaire d'attendre que la programmation des activités de l'Organisation soit parfaitement au point pour introduire la programmation dans le secteur du personnel. Il faut faire progresser ces techniques difficiles parallèlement dans les deux domaines. Mais il reste évidemment que toute programmation dans le secteur du personnel perdrait son sens si la définition du programme de travail de l'Organisation n'était pas considérablement améliorée.

- de méthodes de recrutement qui, dans le respect des exigences de la distribution géographique, transposeront sur le plan international les techniques les plus efficaces utilisées par les administrations nationales; il s'agit en particulier du recrutement par concours, au niveau régional pour les postes "juniors" et de la constitution d'un véritable fichier de réserve pour les autres postes.
- de méthodes de formation professionnelle en cours de carrière susceptibles de permettre la mise à jour permanente des connaissances des administrateurs et leur perfectionnement professionnel continu.

C. L'utilisation maximum des possibilités offertes par l'ordinateur

32. L'ordinateur a le mérite d'exiger de ceux qui veulent l'utiliser une très grande précision, ajoutant ainsi aux très réels services qu'il peut rendre celui d'imposer une discipline de classement et de méthode. Les utilisations faites jusqu'ici de cet instrument en matière de personnel ne s'étendent pas, aux Nations Unies, au-delà du service de la paie et de quelques informations statistiques, encore que l'on n'ignore pas que ses possibilités sont beaucoup plus considérables et que quelques expériences soient en cours dans ce sens.
En réalité, la modernisation des méthodes de recrutement, la prévision à moyen et long terme pour l'ensemble des activités de recrutement, d'affectation, de formation, n'est possible que si, au prix d'un important investissement intellectuel dans l'immédiat, il est décidé de généraliser l'usage de l'ordinateur. Un grand nombre de tâches courantes en seront au surplus simplifiées.

D. La participation du personnel

33. Il ne saurait y avoir enfin de modernisation véritable si la participation du personnel aux prises de décisions le concernant n'était pas plus systématiquement organisée qu'elle ne l'est actuellement. Une telle organisation pose d'ailleurs, sur le plan international, de délicats problèmes de délimitations de compétences, la souveraineté des Etats Membres ne pouvant, dans les domaines fondamentaux et notamment pour la définition du programme des activités, être mise en question. Mais des formules souples peuvent être trouvées pour permettre au personnel de participer davantage à l'élaboration d'un grand nombre de décisions : c'est un élément fondamental de la modernisation nécessaire.

34. Aucune des orientations qui viennent d'être indiquées ne me paraît ni entrer en conflit avec les principes fondamentaux rappelés ci-dessus ni risquer de mettre en question l'équilibre politique au sein du Secrétariat en favorisant certains Etats Membres aux dépens de tels ou tels autres. Le détail des propositions démontrera au contraire qu'il a été tenu le plus grand compte des risques possibles à ce sujet. Il faut toutefois noter qu'aucune des orientations de modernisation que nous venons d'indiquer ne peut avoir de signification précise tant que la notion de personnel de carrière n'est pas clairement définie : la prévision à long terme et l'utilisation de l'ordinateur exigent en effet sur ce point de faire des choix très précis sur le classement des postes entre postes de carrière et postes pourvus sur contrat de durée déterminée, ce qui représente une choix politique. Mais une coopération organique avec les fonctions publiques nationales devrait rendre plus aisée la solution de ce problème comme nous allons le voir maintenant.

2°) La coopération avec les fonctions publiques nationales

35. La recherche d'une coopération organique avec les fonctions publiques nationales pourrait en effet, si le principe en est accepté, non seulement faciliter la solution de la crise de modernisation dans bien des pays, mais encore aplanir, sur le terrain politique aux Nations Unies, les difficultés présentées par plusieurs problèmes difficiles.

Elle devrait permettre en effet :

- de donner un contenu plus positif au principe de la répartition géographique en aidant à supprimer les contradictions qui peuvent exister aujourd'hui entre ses exigences et les besoins en spécialistes.
- de donner à la notion de carrière aux Nations Unies des caractéristiques telles qu'elles permettent des échanges réguliers de personnel avec les Etats Membres.

A. Donner un contenu plus positif au principe de la répartition géographique

36. Il y a trois attitudes possibles à l'égard de l'application du principe de la repartition géographique :

- une attitude restrictive, consistant à sacrifier le respect d'une représentation équilibrée entre les pays aux exigences d'un recrutement, à un niveau élevé, de specialistes qualifiés,

- une attitude formelle, consistant à s'attacher au respect des quotas de représentation au risque de réduire les exigences concernant le nombre ou le niveau des spécialistes qualifiés dont le Secrétariat a besoin,
- une attitude positive enfin consistant à permettre la formation, en nombre suffisant, de specialistes qualifiés dans toutes les nationalités.

C'est cette attitude positive qui sera recommandée dans ce rapport. Elle se traduira par des projets très précis, mais elle n'a de chance de succès que si l'on accepte d'en payer le prix et que si la formation des spécialistes est faite aussi bien dans l'intérêt de tous les pays que pour les besoins propres du Secrétariat : la formation préalable au recrutement est l'un des terrains de coopération privilégiée en matière de fonction publique.

B. Carrière et détachements

37. Le problème de la proportion entre fonctionnaires "de carrière" et personnel engagé pour une durée déterminée est l'un des problèmes que l'Assemblée générale a longuement débattus en 1960, 1962 et 1965. C'est aussi l'un des problèmes sur lesquels les positions restent aujourd'hui les plus opposées, les arguments les plus valables pouvant être avancés dans un sens ou dans l'autre. C'est un problème difficile en soi et qui a des aspects politiques importants dans la mesure où la solution qui lui est apportée contribue largement à définir le type de Secrétariat que l'on souhaite avoir.
Ces problèmes, comme nous le verrons, s'éclairent d'une façon plus nette quand ils sont traités categorie professionnelle par catégorie professionnelle. Mais l'idée de coopération entre les fonctions publiques nationales et le Secrétariat suggère qu'ils pourraient être singulièrement simplifies par une utilisation plus systématique de la méthode du détachement.

38. Le problème du détachement des fonctionnaires nationaux n'est pas toujours, en effet, heureusement résolu. Le cadre juridique de la situation de détachement est très variable selon les pays et selon les administrations a l'intérieur d'un même pays : relativement libéral dans certains cas, il interdit en fait tout détachement effectif dans d'autres. Et même dans un cadre juridique libéral, le détachement aux Nations Unies est pour un fonctionnaire national une aventure qui

peut nuire à sa carrière dans son cadre d'origine, dans la mesure où il ne retrouvera pas aisément une place au moment de sa réintégration et où le mécanisme des promotions aura eu tendance à l'oublier.
Ces difficultés sont regrettables dans la mesure où elles privent les Nations Unies de possibilités de recrutement, pour des périodes limitées, de fonctionnaires nationaux qui pourraient lui apporter une expérience utile, dans la mesure aussi où l'absence de dispositions assurant la réintégration du fonctionnaire dans son administration d'origine ne permet pas l'utilisation rationnelle des connaissances qu'il aurait pu acquérir aux Nations Unies.

39. Or, un bon fonctionnement de la coopération internationale, à travers les mécanismes offerts par les Nations Unies, suppose une meilleure connaissance réciproque des problèmes des administrations nationales par les fonctionnaires du Secrétariat et de la complexité du système des Nations Unies par un certain nombre de fonctionnaires nationaux.
Il semble qu'un progrès considérable pourrait être fait dans ce sens :

- si la recherche de l'amélioration des conditions de détachement aux Nations Unies était systématiquement entreprise et ses résultats éventuellement sanctionnés par des conventions passées entre le Secrétaire général et les gouvernements des pays intéressés (au moins en ce qui concerne les types de personnel susceptibles d'effectuer des échanges utiles avec les administrateurs du Secrétariat, en l'occurrence non seulement les ministères des Affaires étrangères, mais ceux des Finances, de l'Economie nationale, de la Fonction publique, de l'Industrie et des Travaux publics notamment),
- si un système de détachements successifs pour plusieurs périodes de quelques années, coupées par des retours de durée comparable dans l'administration d'origine était mis au point dans le cadre général d'une planification des carrières. Une telle méthode permettrait de considérer le personnel qui effectuerait ces détachements alternés comme personnel de carrière aux Nations Unies, assouplissant ainsi considérablement la notion même de carrière, tout en lui conservant toute son utilité.

40. Ces exemples n'ont été développés que pour tenter de préciser l'esprit dans lequel une réforme d'ensemble va être étudiée maintenant et faire l'objet de propositions précises (notamment dans les chapitres IV sur le recrutement, V sur la planification des carrières (notation, promotions, affectations et formation professionnelle) et VI sur l'utilisation de l'ordinateur).
Il s'agit de tenter de donner satisfaction au profond désir de changement qui a été analysé, tout en respectant les exigences de l'équilibre politique et de la coopération internationale. Moderniser rapidement et efficacement, doter le Secrétariat des meilleurs fonctionnaires possibles, sans gêner les fonctions publiques nationales mais au contraire en les aidant, donner un contenu plus positif au principe de la répartition géographique, en organisant une meilleure coopération internationale, sont des objectifs difficiles. Ce rapport ne prétend pas nier leur difficulté, mais il voudrait essayer d'expliquer qu'il est cependant possible de les atteindre.

CHAPITRE II

LA COMPOSITION DU SECRETARIAT

(Catégorie des administrateurs)

TABLE DES MATIERES

	Paragraphes
Remarques préliminaires	41 - 43
I. Etude des caractéristiques d'ensemble du Secrétariat	44 - 52
1°) Méthodes de présentation	44
2°) Caractéristiques principales	45 - 52
A. Composition du Secrétariat par sexe	45
B. Composition du Secrétariat par type de contrat	46
C. Composition du Secrétariat par date d'entrée en fonctions	47
D. Composition du Secrétariat par âge	48
E. Composition suivant la langue maternelle	49
F. Composition du Secrétariat par région d'origine des fonctionnaires	50
G. Composition suivant la durée des études universitaires	51
H. Résumé des principales caractéristiques	52
II. Caractéristiques des diverses catégories professionnelles composant le Secrétariat	53 - 73
1°) Liste des catégories professionnelles	53 - 55
2°) Perspectives de carrières et catégories professionnelles	56 - 59
3°) Caractéristiques des trois catégories professionnelles numériquement les plus importantes	60
A. Composition par sexe	61
B. Composition par catégorie professionnelle et par type de contrat	62
C. Composition par catégorie professionnelle et par date d'entrée en fonctions	63
D. Composition par catégorie professionnelle et par âge	64
E. Composition par catégorie professionnelle et par région d'origine	65
F. Composition par catégorie professionnelle et par nombre d'années d'études universitaires	66 - 67
G. Résumé des caractéristiques du corps des administrateurs analysées par catégories professionnelles	68 - 73

CHAPITRE II - LA COMPOSITION DU SECRETARIAT (Catégorie des administrateurs)

Remarques préliminaires

41. Grâce à l'aide apportée, tant par le Service du personnel lui-même que par la Division de la comptabilité et le Centre international de calcul, il a été possible d'introduire dans l'ordinateur et de classer un grand nombre d'informations sur chacun des administrateurs du Secrétariat.

Le chapitre VI relatif à l'utilisation de l'ordinateur fournira le détail technique de cette opération.

Les résultats essentiels de la description ainsi obtenue sont consignés dans les pages qui suivent[1/].

42. L'expression "composition du Secrétariat" est généralement utilisée pour rendre compte de la répartition géographique et c'est le titre d'un rapport annuel du Secrétaire général à ce sujet. Je l'entends ici dans un sens plus large : description des principales caractéristiques du personnel de la catégorie des administrateurs.

43. Le lecteur intéressé par les méthodes statistiques trouvera à l'Annexe II.1 les explications nécessaires.

En raison de l'insuffisance actuelle des moyens statistiques disponibles et en raison des difficultés rencontrées pour la mise en route d'une méthode nouvelle d'analyses sur ordinateur des informations concernant les administrateurs, nous avons établi les résultats qui sont présentés sur un total de 2 520 administrateurs, assez représentatifs des 2 909 personnes qui auraient dû normalement être comptabilisées (ces 2 909 administrateurs représentent les administrateurs en poste émargeant au budget de l'ONU au 31 décembre 1970, à l'exception de ceux du Haut Commissariat pour les réfugiés et de ceux de la Cour internationale de Justice (116 postes)).

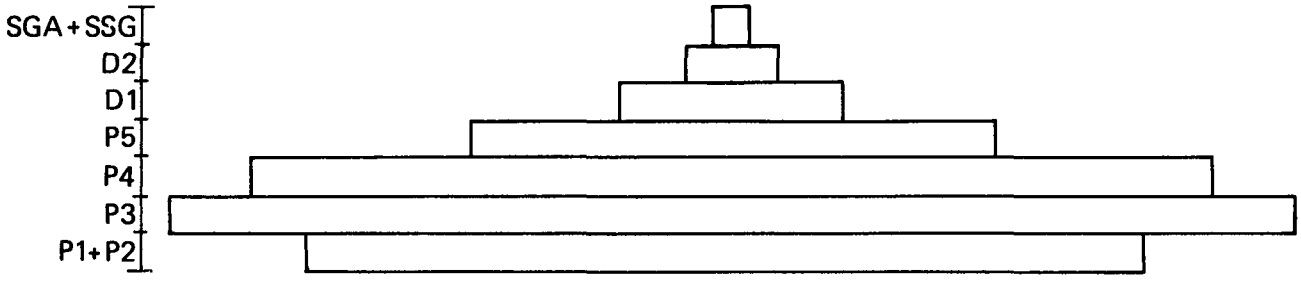
1/ En raison des retards subis, cette analyse est restée malheureusement très en deçà des objectifs assignés au programme. Une analyse plus complète ne pourra être produite que ultérieurement.

1. ETUDE DES CARACTERISTIQUES D'ENSEMBLE DU SECRETARIAT

1°) Méthode de présentation

44. Parmi les diverses possibilités graphiques que nous avons examinées pour rendre compte de la façon la plus synthétique des caractéristiques essentielles de l'ensemble du Secrétariat, il nous a semblé que la pyramide des classes fournissait la meilleure image descriptive, permettant de rendre compte clairement des autres types de caractéristiques (âge, sexe, nationalité, etc.).

Cette pyramide des classes dont on sait que la forme a considérablement varié depuis l'origine des Nations Unies[1/] : (élargissement au sommet et surtout base réduite, les classes P.1 et P.2 devenant moins nombreuse que les classes P.3 et P.4) se présente de la manière suivante aujourd'hui pour un total de 2 520 administrateurs.

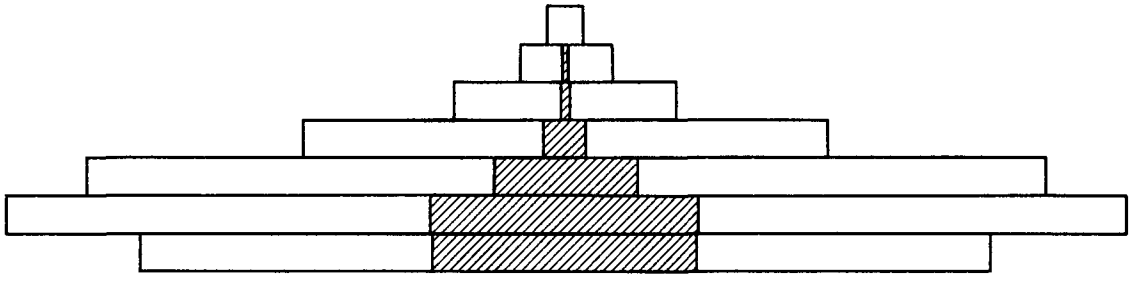


Chaque tranche de la pyramide correspondant à une classe peut être divisée en un certain nombre de secteurs coloriés de diverses manières et montrant la décomposition de chaque tranche de classe en tranche d'âge, groupe de nationalités et sexe, etc. On obtient dans ces conditions les informations suivantes.

1/ Cf. document A/C.5/1307 du 29 septembre 1970 : (Etude de la nature des augmentations du montant des dépenses inscrites au budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies, p.30).

2°) Caractéristiques principales

45. **A. COMPOSITION DU SECRETARIAT PAR SEXE (cf. annexe II–2)**



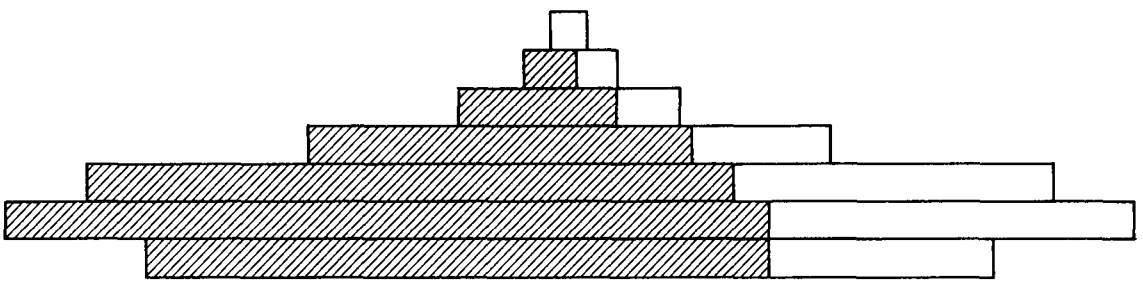
Sexe féminin

Sexe masculin

La pyramide du personnel féminin a été placée au milieu du graphique, montrant bien son importance relative par rapport au personnel masculin. La proportion des femmes est extrêmement faible dans les classes supérieures (4 °/o pour D.1, D.2, 8 °/o pour P.5) non négligeable dans les classes P.4 et au-dessous (15 °/o de P.4, 23 °/o de P.3, 31 °/ode P.1-P.2).

La population féminine est au total de 19 °/o. La proportion est de 22,8 °/o dans les classes P.1 à P.4 inclus.

46. **B. COMPOSITION DU SECRETARIAT PAR TYPE DE CONTRAT (cf. annexe II–3)**



Permanent et de stage

Contrat de durée déterminée

La proportion des contrats de stage et des contrats permanents par rapport au total des contrats varie suivant les classes de la manière suivante :

Classe	Contrats de stage et contrats permanents	Contrats de durée déterminée
D.2	57 %	43 %
D.1	70 %	30 %
P.5	73 %	27 %
P.4	67 %	33 %
P.3	67 %	33 %
P.1 – P.2	73 %	27 %
Total	70 %	30 %

Les variations autour de la proportion 70/30 sont donc extrêmement faibles sauf pour la classe D.2

C. Composition du Secrétariat par date d'entrée en fonction

47. Nous n'avons pas établi de graphique parce que les statistiques sur l'ensemble des administrateurs n'ont pu être obtenues en temps utile.

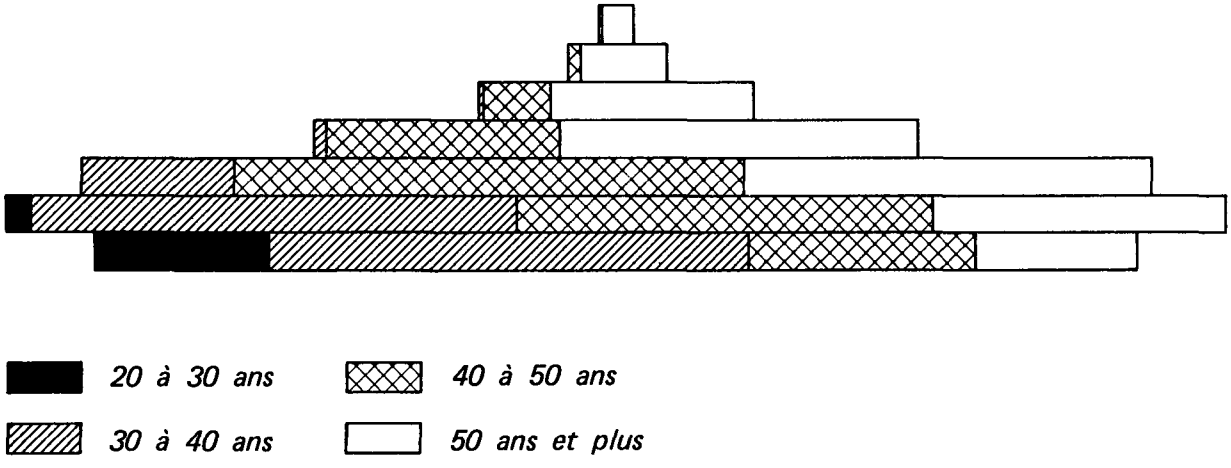
Les statistiques fournies à l'Annexe II.4 portent sur 1 505 administrateurs (le personnel du Siège à New York).

Elles montrent que pour ce personnel les fonctionnaires recrutés entre 1946 et 1950 occupent 50 % des postes de D2, D1 et P5. Ils représentent encore 27 % des postes de P4, 20 % des postes de P3, 22 % des postes de P1-P2 (soit en moyenne le quart des postes de P1 à P4).

Le personnel recruté entre 1951 et 1960 (255/1 505) représente seulement 1/6 du total (16,5 %) alors que le personnel recruté dans la dernière décennie, 1961-1970, représenterait 54 % du total (818/1 505).

Si ces renseignements sont extrapolables à l'ensemble du Secrétariat, ils indiqueraient que celui-ci est surtout constitué de personnel recruté dans les cinq premières (28,5 %) et les dix dernières années (54,5 %) contre 16,5 % seulement pour le personnel recruté dans la décennie 1951-1960.

48. **D. COMPOSITION DU SECRETARIAT PAR AGE (cf. annexe II–5)**



Ce graphique montre le phénomène de vieillissement du Secrétariat :

- la proportion des moins de 30 ans est extrêmement faible; pour l'ensemble du Secrétariat,elle représente 4 °/o seulement et même pour le niveau P.1-P.2 qualifié parfois de "junior", elle est inférieure à 17 °/o, ce qui est évidemment insuffisant,
- la proportion des 30 à 40 ans est aussi très faible : 46 °/o seulement des P.1-P.2, 39 °/o des P.3, moins de 15 °/o des P.4, négligeable dans les classes supérieures, cette tranche d'âge représente seulement 26 °/o du Secrétariat.

La proportion des moins de 40 ans est donc seulement de 30 °/o du total du Secrétariat.

- la tranche de 40 à 50 ans représente 32 °/o du total environ;
- enfin la tranche supérieure à 50 ans représente 37 °/o.

Cette dernière tranche est anormalement représentée dans les classes P.1 - P.2 (à peu près autant que la tranche de 20 à 30 ans) et dans la classe P.3.

Une politique du personnel devrait, semble-t-il, prendre comme l'un de ses objectifs un rajeunissement des cadres.

E. Composition suivant la langue maternelle

49. L'Annexe II.6 fournit des statistiques concernant cette caractéristique pour un total de 1 925 administrateurs. Nous n'avons donc pas établi de graphique.

Les pourcentages les plus significatifs sont les suivants : les administrateurs ayant l'anglais comme langue maternelle représentent 36,7 % du total mais dans les classes D.1, D.2 cette proportion atteint 47,8 % et dans les classes P4 et P5 43,5 %.

Les proportions concernant les autres langues pour l'ensemble du Secrétariat sont les suivantes :

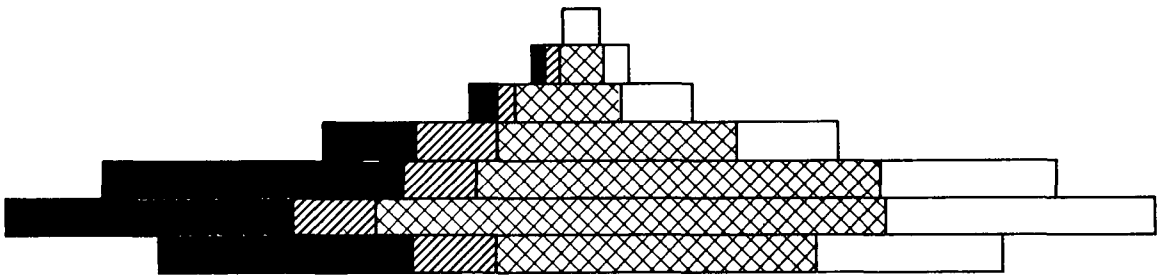
Français	20 %
Russe	11,9 %
Espagnol	15,2 %
Chinois	5,8 %
Arabe	5,8 %
Allemand	3,2 %

F. Composition du Secrétariat par région d'origine des fonctionnaires

50. La composition du Secrétariat par nationalité est fournie chaque année de façon très précise par un rapport du Secrétaire général. Nous rappellerons ici la composition par région d'origine (postes soumis à la répartition géographique, statistiques du 30 avril 1971).

Afrique	229	10 %
Asie et Extrême-Orient	342	15,7 %
Europe orientale	264	12 %
Europe occidentale	493	22,7 %
Amérique latine	197	9 %
Moyen-Orient	102	4,7 %
Amérique du Nord et Caraïbes	495	22,8 %
Non membres	48	4,3 %
Total	2 170	

51. G. COMPOSITION SUIVANT LA DUREE DES ETUDES UNIVERSITAIRES (cf. annexe II–7) 1/



0 année — *3, 4 et 5 années*

1 à 2 années — *plus de 6 années*

Le fait qu'un nombre considérable d'administrateurs n'ait pas fait d'études universitaires est un phénomène remarquable.

Les pourcentages, qui sont traduits sur les graphiques ci-dessus, sont les suivants:
- N'auraient fait aucune étude universitaire 650 administrateurs sur un total de 2 520 inventoriés, soit 25,78 %.
- Auraient fait moins de trois ans d'études universitaires, c'est-à-dire seraient en deçà du niveau licence, BA, etc. 9,41 %.

Total des administrateurs restant en deçà du niveau de trois ans d'études supérieures, 35,19 %.

La répartition de ces deux catégories par classe serait la suivante :

Classe	0 année	1-2 ans	Total
D.1	13 %	15 %	28 %
D.2	12 %	8 %	20 %
P.5	18 %	16 %	34 %
P.4	31 %	7,5 %	38,5%
P.3	25 %	7 %	32 %
P.1-P.2	30 %	10 %	40 %

Il est tout à fait regrettable qu'il n'ait pas été possible de procéder à une analyse plus précise du niveau d'édúcation et du niveau de formation professionnelle. Il s'agit là d'une recherche extrêmement difficile dont les données seront exposées au chapitre VI. Seule cette analyse détaillée permettra de porter un jugement sur le degré existant de formation universitaire et professionnelle.

Mais l'étude faite en comptabilisant seulement la durée des études est révélatrice d'une situation anormale.

1/ Les chiffres publiés à ce sujet doivent être acceptés sous réserve qu'ils représentent seulement des ordres de grandeur, un certain nombre d'erreurs s'étant glissées dans la préparation de ce travail.

H. Résumé des principales caractéristiques

52. Cette analyse sommaire des caractères essentiels du corps des administrateurs examiné dans son ensemble révèle donc les aspects suivants :

- Ce corps, d'un ordre de grandeur de 3 000 fonctionnaires, comporte environ un cinquième de personnel féminin;
- Les 3/4 de ses membres sont du personnel permanent et font carrière dans le Secrétariat;
- Il s'agit d'un ensemble âgé, 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;
- Une partie importante de ce corps a été recrutée dans les cinq premières années de son existence (près de 30 %) et est encore en fonction. Toutefois, plus de la moitié de l'effectif (54 %) a été recrutée dans les dix dernières années.
- Enfin, du point de vue de son niveau de formation universitaire, 65 % seulement des effectifs semblent avoir fait des études dépassant le niveau de la licence (3 ans d'étude ou plus) et plus de 25 % semblent n'avoir jamais fréquenté un établissement d'enseignement supérieur.

Ces caractéristiques globales du corps des administrateurs ne fournissent toutefois qu'une image assez floue : mais il est possible de la préciser en étudiant les mêmes caractéristiques pour chaque catégorie professionnelle.

II. CARACTERISTIQUES DES DIVERSES CATEGORIES PROFESSIONNELLES COMPOSANT LE SECRETARIAT

1°) Liste des catégories professionnelles

53. L'enquête effectuée par le CCFPI au sujet des emplois repères ("benchmark jobs") a fourni l'occasion à l'ensemble des organisations du système des Nations Unies d'indiquer la décomposition des activités de leur corps d'administrateurs en "catégories professionnelles".

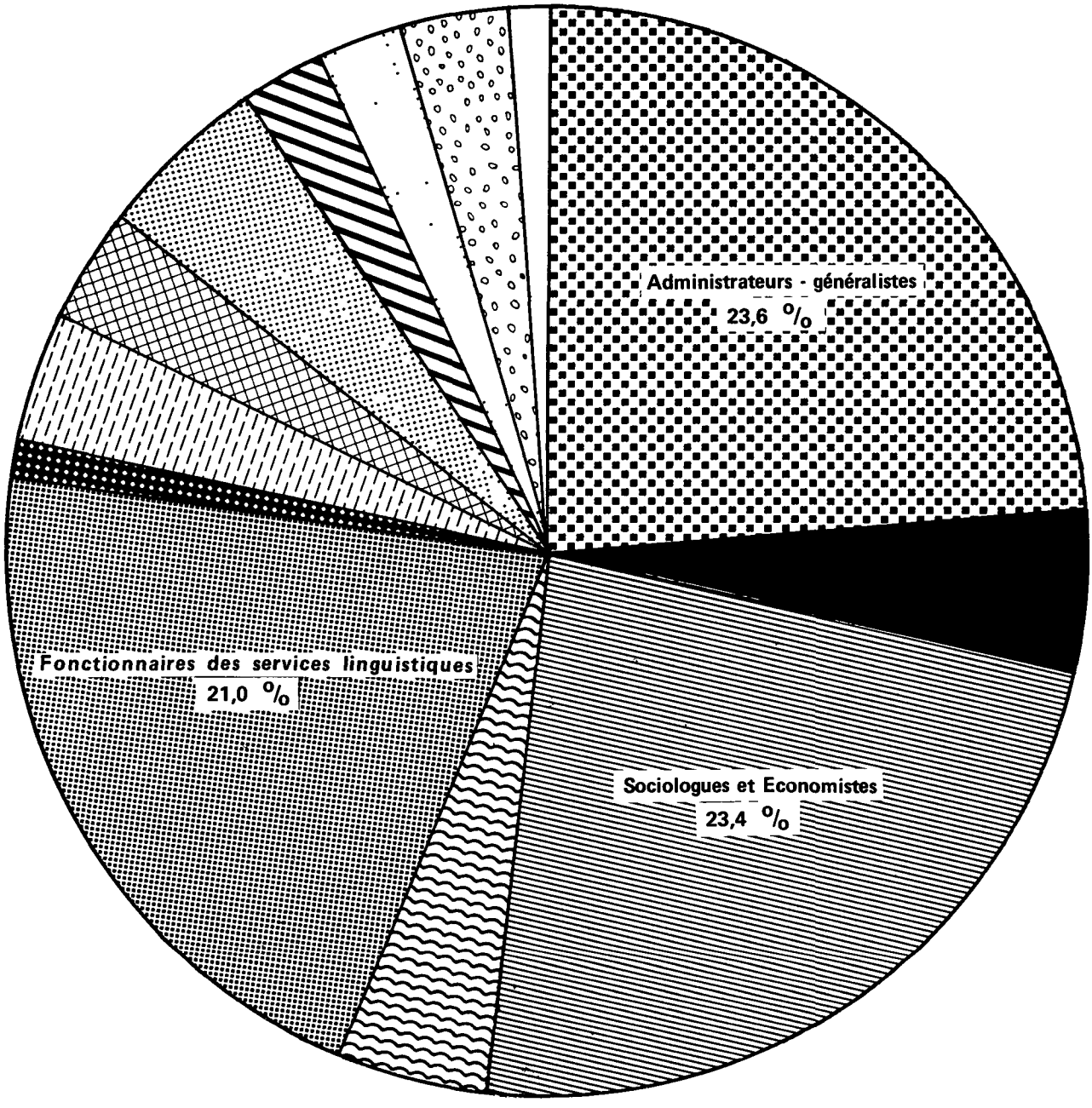
En ce qui concerne l'ONU, les informations à ce sujet ont été résumées dans l'Annexe II.8. Pour la clarté de l'exposé nous avons réduit à 10 le nombre de catégories professionnelles (des indications fournies par type d'occupation étant trop détaillées pour être significatives), et retenu les catégories suivantes :

- Administrateurs-généralistes (qui regroupent les types d'occupation : budget et finances, personnel, directeurs de projets, secrétariat de Commission, organisation et méthodes, relations extérieures et protocole, autres activités administratives);
- Economistes;
- Statisticiens;
- Fonctionnaires des services linguistiques : interprètes et traducteurs;
- Spécialistes des sciences sociales;
- Juristes;
- Spécialistes des affaires politiques;
- Bibliothécaires;
- Ingénieurs;
- Vérificateurs des comptes et comptables;
- "Verbatim reporters".

54. La proportion de ces diverses catégories professionnelles dans le Secrétariat est indiquée par le graphique ci-joint. Il y apparaît nettement que 3 des catégories représentent la grande majorité des effectifs :

- les administrateurs-généralistes,
- les économistes (y compris les spécialistes des sciences sociales),
- les fonctionnaires des services linguistiques (interprètes et traducteurs).

EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS CLASSES PAR CATEGORIES PROFESSIONNELLES



Administrateurs - généralistes

Autres généralistes

Sociologues et Economistes

Statisticiens

Fonctionnaires des services linguistiques
- *interprètes*
- *traducteurs*

Sténographes - rédacteurs de séance

Affaires politiques

Service juridique

Service de l'information

Vérificateurs des comptes et comptables

Bibliothécaires

Ingénieurs

Autres catégories

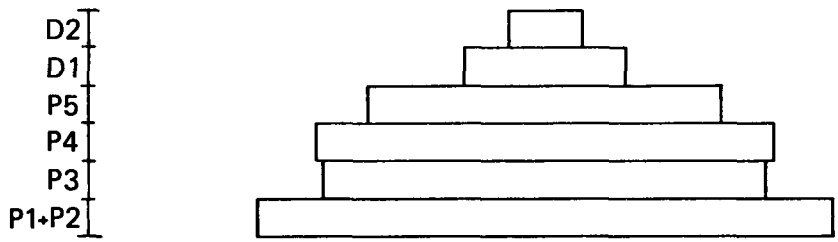
55. Ces diverses catégories professionnelles ne sont pas actuellement juridiquement distinctes à l'intérieur du corps des administrateurs au moins de façon officielle. En fait, les caractéristiques des postes sont telles qu'il est évident qu'un poste de traducteur ne peut pas être occupé par un administrateur qui n'aurait pas les compétences requises, et il en va de même pour diverses spécialités comme les comptables, les statisticiens et dans la plupart des cas des économistes. Sans doute, comme nous le verrons, des passages s'effectuent d'une catégorie à une autre, mais d'une manière limitée (15 fonctionnaires des langues par an deviennent administrateurs-généralistes) et généralement à sens unique vers le corps des administrateurs-généralistes.

2°) Perspectives de carrières et catégories professionnelles

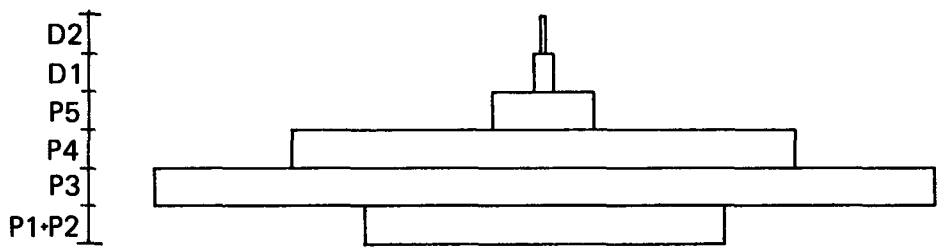
56. Il résulte de cette situation que suivant leur appartenance à telle ou telle catégorie professionnelle, les fonctionnaires ont des perspectives de carrières différentes. Ce phénomène sera décrit de façon plus précise au chapitre V, mais il autorise la description sous forme de pyramides de classes de chaque catégorie professionnelle.

57. L'Annexe II.8 fournit des indications insuffisantes à cet égard, le classement effectué par le CCFPI n'ayant distingué que des groupes de classes, mais l'Annexe II.9 fournit pour 2 518 fonctionnaires des chiffres qui permettent d'établir les pyramides suivantes :

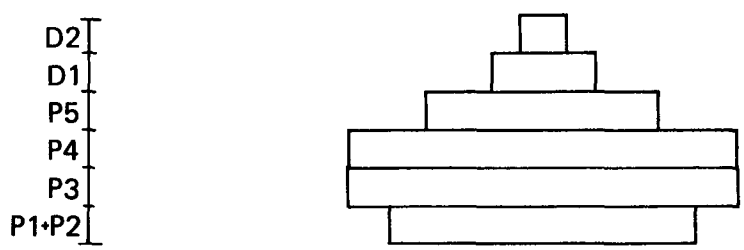
Les administrateurs - généralistes



Les fonctionnaires des services linguistiques



Economistes - sciences sociales

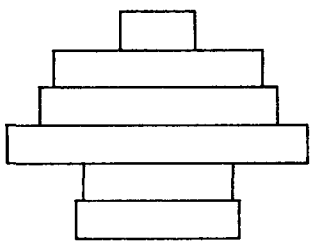


58. La comparaison des formes des pyramides des 3 catégories numériquement les plus importantes montre clairement que les carrières de fonctionnaires des services linguistiques sont limitées en fait à P4, le nombre de postes de P5 étant 5 fois moins important que celui du nombre de postes de P4.

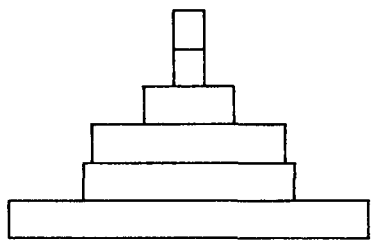
Au contraire, la carrière de administrateurs - généralistes se déroule harmonieusement jusqu'à P.5 inclusivement et a encore des possibilités de développement au niveau des classes D.1 et D.2.

La pyramide des économistes se restreint plus rapidement à partir du niveau P5.

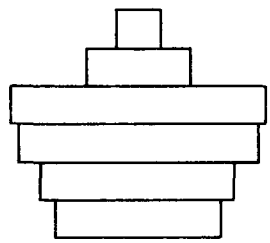
Affaires politiques



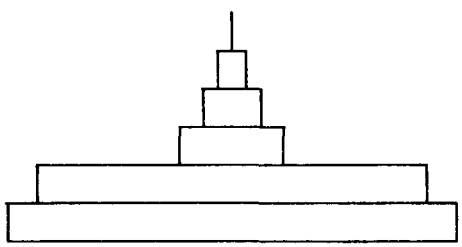
Vérificateurs des comptes et comptables



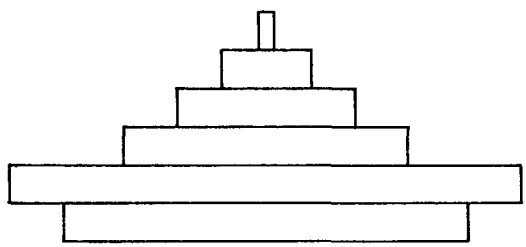
Juristes



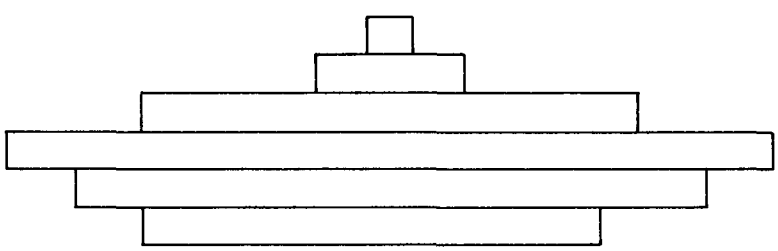
Bibliothécaires



Statisticiens



Fonctionnaires de l'information



59. Les pyramides des autres catégories présentent aussi de considérables différences de forme, les vérificateurs des comptes et les comptables et surtout les bibliothécaires ayant des pyramides larges à la base aux niveaux P1, P2, P3, puis se rétrécissant très rapidement aux niveaux P4, P5.

Les pyramides des statisticiens et des fonctionnaires des services d'information sont plus classiques.

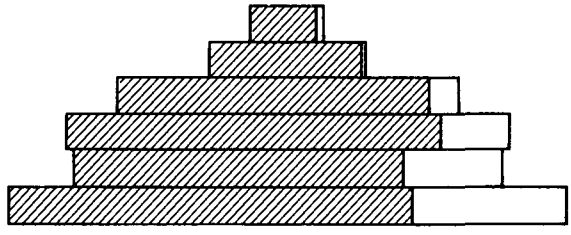
Celles des juristes et des fonctionnaires des affaires politiques sont très ouvertes au sommet.

3°) Caractéristiques des trois catégories professionnelles numériquement les plus importantes

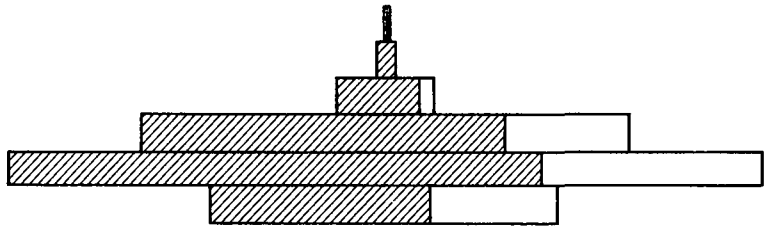
Il aurait été intéressant d'examiner comment se répartissent à l'intérieur de chacune des catégories professionnelles les caractéristiques essentielles du Secrétariat qui viennent d'être étudiées globalement. Cette analyse pourra être faite dans un rapport spécial. Il a paru suffisant ici de se borner à l'examen des principaux caractères des 3 catégories numériquement les plus importantes. Les résultats obtenus ont été les suivants :

61. **A. COMPOSITION PAR SEXE (cf. annexe II-11)**

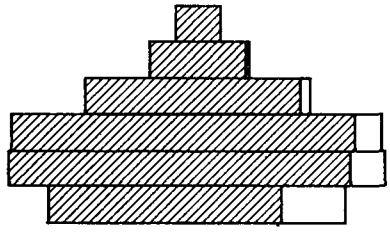
Les administrateurs - généralistes



Les fonctionnaires des services linguistiques



Economistes + sciences sociales

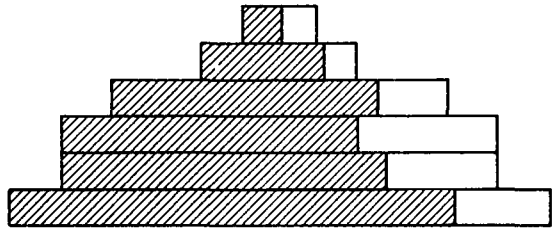


Sexe masculin *Sexe féminin*

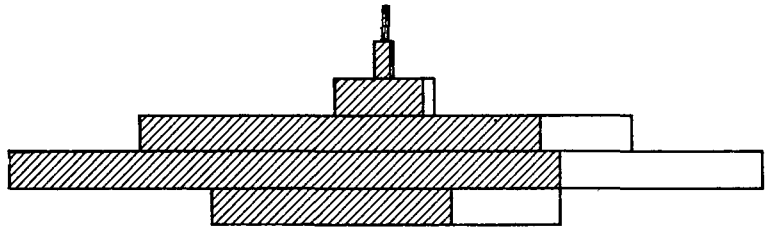
L'image montre que la partie féminine des effectifs des administrateurs se situe surtout chez les fonctionnaires des services linguistiques (pourcentage global 28,4 %, contre un peu moins de 20 % pour l'ensemble du secrétariat) en particulier aux classes P.1 - P.2 (38 %), P.3 (29 %), P.4 (25 %), et pour les classes P.1-P.2 surtout chez les administrateurs-généralistes (27 %).

62. B. COMPOSITION PAR CATEGORIES PROFESSIONNELLES ET PAR TYPE DE CONTRAT

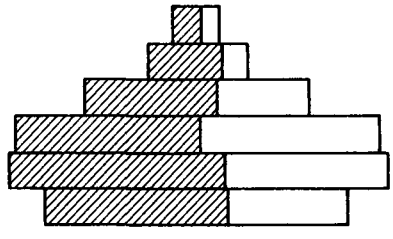
Les administrateurs - généralistes



Les fonctionnaires des services linguistiques



Economistes + sciences sociales



Permanent et de stage *Contrat de durée déterminée*

Pour les 3 catégories professionnelles considérées, la proportion des contrats de stage ou permanents et de contrats de durée déterminée est de :

75,7/24,3 chez les administrateurs - généralistes

76/24 chez les fonctionnaires des services linguistiques

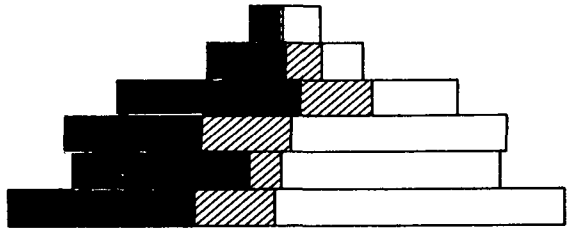
57,9/42,1 chez les économistes et les spécialistes des sciences sociales.

Cette situation paraît normale : c'est dans les catégories qui font des études scientifiques et techniques qu'on a besoin de recruter pour des périodes déterminées le plus de spécialistes qualifiés dans des domaines très précis.

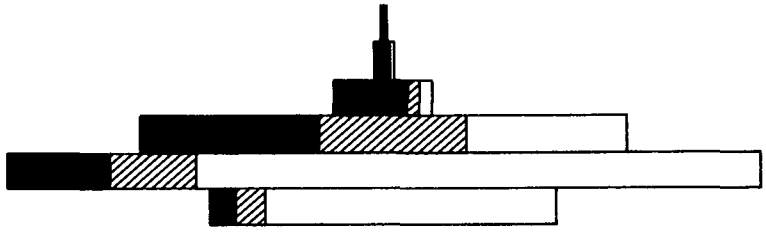
C'est la raison pour laquelle la fixation d'une proportion globale de postes de carrière pourrait être utilement réexaminée catégorie professionnelle par catégorie professionnelle.

63. C. COMPOSITION PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE ET PAR DATE D'ENTREE EN FONCTIONS

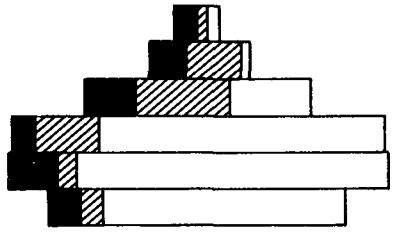
Les administrateurs - généralistes

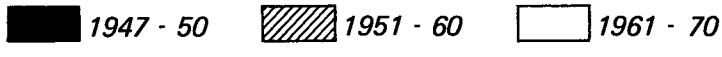


Les fonctionnaires des services linguistiques



Economistes - sciences sociales





Il apparaît très clairement que la catégorie des administrateurs - généralistes est de beaucoup celle qui comprend le plus grand nombre de fonctionnaires recrutés dans la première période 1946/1950 (40,8 %), alors que ce pourcentage est seulement de 15,5 % pour les économistes.

Cette proportion normalement élevée aux classes de P.4 à D.2 (en raison de l'ancienneté de ces fonctionnaires) reste très forte aux classes P.1, P.2, P.3 chez les administrateurs - généralistes, vraisemblablement en raison de la pratique du recrutement comme administrateurs, à la classe P.1 ou P.2, d'agents des Services généraux ayant déjà une forte ancienneté.

D. Composition par catégorie professionnelle et par âge

64. Il n'a pas été établi de graphique, les décompositions par classe, par âge et par catégorie professionnelle n'ayant pu être obtenues.

Le tableau suivant fournit pour les 3 catégories des pourcentages des principales tranches d'âges.

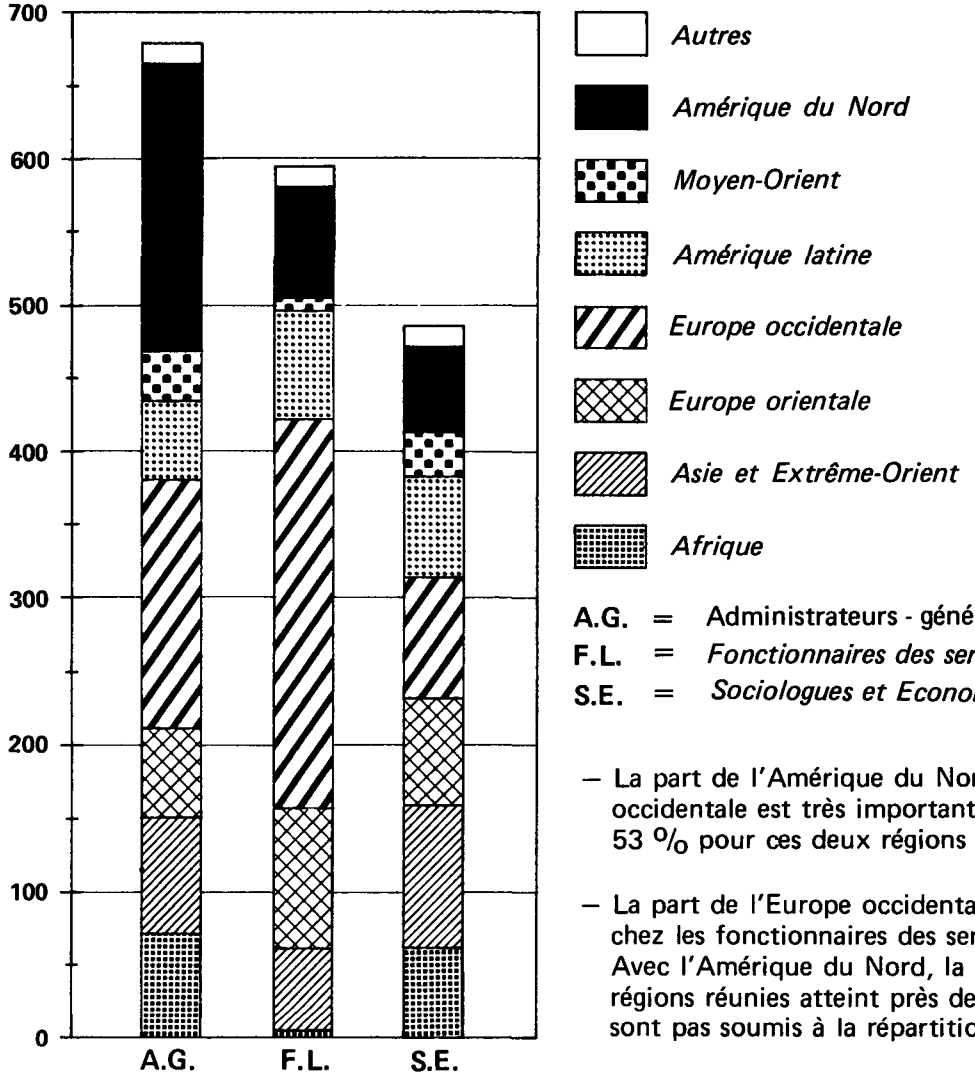
Tableau par âge :

	Administrateurs-généralistes		Fonctionnaires des services linguistiques		Economistes (+ sciences sociales)	
20-30 ans	29	4,2 %	55	9 %	27	5 %
30-40 ans	153	22 %	188	32 %	171	34 %
40-50 ans	252	36,7 %	164	27,8 %	186	35 %
+ de 50 ans	254	36,3 %	177	29 %	108	26 %
Total	688		584		482	

Les économistes et les fonctionnaires des services linguistiques apparaissent comme deux groupes relativement plus jeunes que les administrateurs-généralistes (39 % et 41 % de moins de 40 ans contre 26,4 % seulement chez les administrateurs-généralistes).

Cette catégorie des administrateurs-généralistes est de beaucoup la plus âgée de l'ensemble du Secrétariat : les relations entre ce phénomène et la crise de modernisation décrite au chapitre précédent sont évidentes.

65. **E. COMPOSITION PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE ET PAR REGION D'ORIGINE**



A.G. = Administrateurs - généralistes
F.L. = *Fonctionnaires des services* linguistiques
S.E. = *Sociologues et Economistes*

- La part de l'Amérique du Nord et de l'Europe occidentale est très importante chez les généralistes: 53 % pour ces deux régions réunies.

- La part de l'Europe occidentale seule est de 44 % chez les fonctionnaires des services linguistiques. Avec l'Amérique du Nord, la proportion des deux régions réunies atteint près de 60 %. Ces postes ne sont pas soumis à la répartition géographique.

- Chez les économistes la répartition géographique est plus harmonieuse :

Afrique :	12,5 %
Asie et Extrême-Orient	20 %
Europe orientale	14,5 %
Europe occidentale	17 %
Amérique latine	14 %
Moyen-Orient	6 %
Amérique du Nord	12 %
Autres	3 %

F. Composition par catégorie professionnelle et par nombre d'années d'études universitaires

66. Les chiffres qui ont été produits par l'ordinateur à ce sujet ne peuvent malheureusement pas être publiés parce que les vérifications effectuées ont révélé qu'un certain nombre d'erreurs s'étaient produites.

Sous réserve de vérifications ultérieures il semble toutefois que l'on puisse indiquer :

- que la catégorie des administrateurs-généralistes est celle qui comporte le plus grand nombre d'administrateurs ayant fait moins de trois ans d'études universitaires (l'ordinateur indique 44 %, et 34 % qui n'auraient fait aucune étude de ce genre);
- les pourcentages seraient aussi non négligeables pour les fonctionnaires des services linguistiques et pour les économistes : il y aurait dans les deux cas au moins 10 % d'administrateurs n'ayant fait aucune étude universitaire.

67. Le programme d'analyse en cours sur ordinateur n'a pas pu fournir en temps utile de précisions suffisantes sur les caractéristiques de l'ensemble des administrateurs n'ayant pas fait d'études universitaires. Il eût été particulièrement intéressant de connaître pour cet ensemble les dates d'entrée, les âges, les nationalités, etc.

Les seules statistiques qui aient pu être obtenues fournissent la répartition géographique suivante (par région) :

Afrique	45	7 %
Asie et Extrême-Orient	53	9 %
Europe orientale	67	10 %
Europe occidentale	201	31 %
Amérique latine	82	12 %
Moyen-Orient	17	3 %
Amérique du Nord et Caraïbes	162	25 %
Non membres	17	3 %
	644	

Les dates d'entrée en fonctions n'ont pu être comptabilisées que pour un nombre d'administrateurs inférieur au précédent; ces résultats ne sont donc pas significatifs. Ils semblent indiquer toutefois qu'une forte proportion des effectifs de ce groupe a été recrutée au cours des cinq premières années (40 % environ).

G. Résumé des caractéristiques du corps des administrateurs analysées par catégorie professionnelle

68. Bien que l'analyse ci-dessus soit incomplète et ait dû se limiter aux caractéristiques les plus apparentes des 3 catégories les plus importantes numériquement, il est possible de nuancer le tableau d'ensemble fait au paragraphe 51 ci-dessus de la manière suivante :

69. a) les catégories professionnelles, bien que communiquant entre elles par un certain nombre de ponts, d'ailleurs généralement à sens unique, constituent des ensembles dotés de caractères propres, en particulier en ce qui concerne les structures de carrière offertes à leurs membres.

70. b) la catégorie des administrateurs-généralistes apparaît comme étant :
- composée des fonctionnaires les plus anciennement recrutés (40,8 % dans les cinq premières années),
- la plus âgée (73 % de plus de 40 ans, 4 % de moins de 30 ans),
- ayant le niveau universitaire moyen le plus faible (plus du tiers de ses effectifs n'auraient jamais fait d'études universitaires, 44 % n'auraient pas le niveau de la licence).

Du point de vue de sa composition par nationalités cette catégorie compte nettement plus de fonctionnaires originaires de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord (53 % pour les deux régions) que la moyenne de participation de ces régions dans la composition de l'ensemble des personnels soumis à la répartition géographique (45,5 %).

71. c) la catégorie des économistes apparaît par contraste avec la précédente comme :
- comportant nettement moins que la moyenne de titulaires de contrats permanents (58 %) au lieu de 75 %,
- beaucoup plus récemment recrutée (15,5 % seulement de ses membres ont été recrutés dans les cinq premières années),

- un peu plus jeune (61 % seulement de plus de 40 ans),
- ayant une répartition géographique plus harmonieuse, avec une légère sur-représentation par rapport à la moyenne des personnels originaires d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine et une légère sous-représentation de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord,
- d'un niveau universitaire plus élevé, encore qu'il puisse paraître anormal qu'une fraction, même faible, du personnel, classée dans cette spécialité puisse ne pas avoir reçu de formation universitaire de base.

72. d) les fonctionnaires des services linguistiques enfin - non soumis à la répartition géographique - sont ceux où la représentation féminine est la plus nombreuse (28,4 % contre 20 % en moyenne). Ils sont aussi relativement plus jeunes que les généralistes (59 % de plus de 40 ans) et leur niveau universitaire moyen serait du même ordre que celui des économistes.

73. Cette analyse des caractéristiques du Secrétariat devrait pouvoir être précisée sur de nombreux points dans un proche avenir, quand l'ensemble du programme de mise sur ordinateur aura pu être achevé. Telle qu'elle se présente actuellement, elle fournit des renseignements sans doute insuffisants mais qui peuvent aider considérablement à définir une politique de transformation de la composition du Secrétariat à des fins de modernisation.

CHAPITRE III

LE SERVICE DU PERSONNEL

TABLE DES MATIERES

		Paragraphes
I.	Organisation générale du Service du personnel	75 - 80
II.	Caractéristiques des principales fonctions exercées	81 - 95
	1°) Fonction direction	81 - 82
	2°) Fonction administration du personnel	83 - 84
	3°) Fonction règlements et procédures	85
	4°) Fonction formation professionnelle	86 - 89
	5°) Fonctions recrutement pour l'assitance technique et le Secrétariat	90 - 94
	6°) La nécessité d'un important investissement intellectuel	95

CHAPITRE III - LE SERVICE DU PERSONNEL

74. L'étude d'une modernisation des méthodes suppose une bonne connaissance des fonctions remplies (ou à remplir), c'est-à-dire des buts poursuivis par le Service du personnel et des méthodes actuellement employées pour les atteindre. On ne peut donc éviter de s'arrêter quelques instants pour décrire les mécanismes existants.

Un service du personnel recrute, gère, réglemente, participe à des notations, des promotions, des affectations, définit dans la mesure du possible les orientations à moyen terme, fournit des renseignements aux autres services ou aux responsables politiques, publie un certain nombre de documents, étudie de nombreuses interventions, liquide des départs en retraite, etc.

Il est évidemment nécessaire de mettre un peu d'ordre dans ces diverses activités et de fournir les chiffres permettant d'en évaluer l'importance relative.

Cette description sera effectuée aussi sommairement que possible.

Seront décrits successivement :

I. L'organisation générale du Service du personnel (budget, organisation, effectifs, fonctions exercées)

II. Les caractéristiques des principales fonctions.

I. ORGANISATION GENERALE DU SERVICE DU PERSONNEL

75. On trouvera ci-joint l'organigramme du Service du personnel au 30 avril 1971. L'Annexe III.1 fournit le budget de ce service pour les années 1969, 1970 et 1971.

76. Ces deux documents permettent de constater que le coût de l'ensemble du Service du personnel représente pour la dernière année connue 6 360 800 dollars au total, soit 3,3 % du montant total du budget de l'ONU (192 149 300 dollars).

Il faut toutefois noter que sur ce total de 6 360 800 dollars, les dépenses du Service de recrutement pour l'assistance technique (SRAT) représentent environ 2 millions de dollars, soit un peu moins du tiers (exactement 31,7 %) des dépenses du Service du personnel[1/].

Les dépenses consacrées au recrutement et à la gestion du personnel de l'Organisation elle-même (à l'exclusion du personnel des projets) s'élèvent donc à 4 360 000 dollars seulement, soit 2,26 % du budget des Nations Unies.

71 % des dépenses totales du Service du personnel (assistance technique comprise), soit 4 536 000 dollars, sont effectuées au Siège de New York, cependant que Genève (767 600 dollars) représente un peu moins de 12 %, l'ONUDI (646 900 dollars) un peu plus de 10 %, le reste (7 %) étant réparti entre la CNUCED et les Commissions économiques régionales.

77. Les effectifs budgétaires de ce service comprennent au total 119 postes d'administrateurs et 239 postes d'agents des Services généraux ainsi répartis :

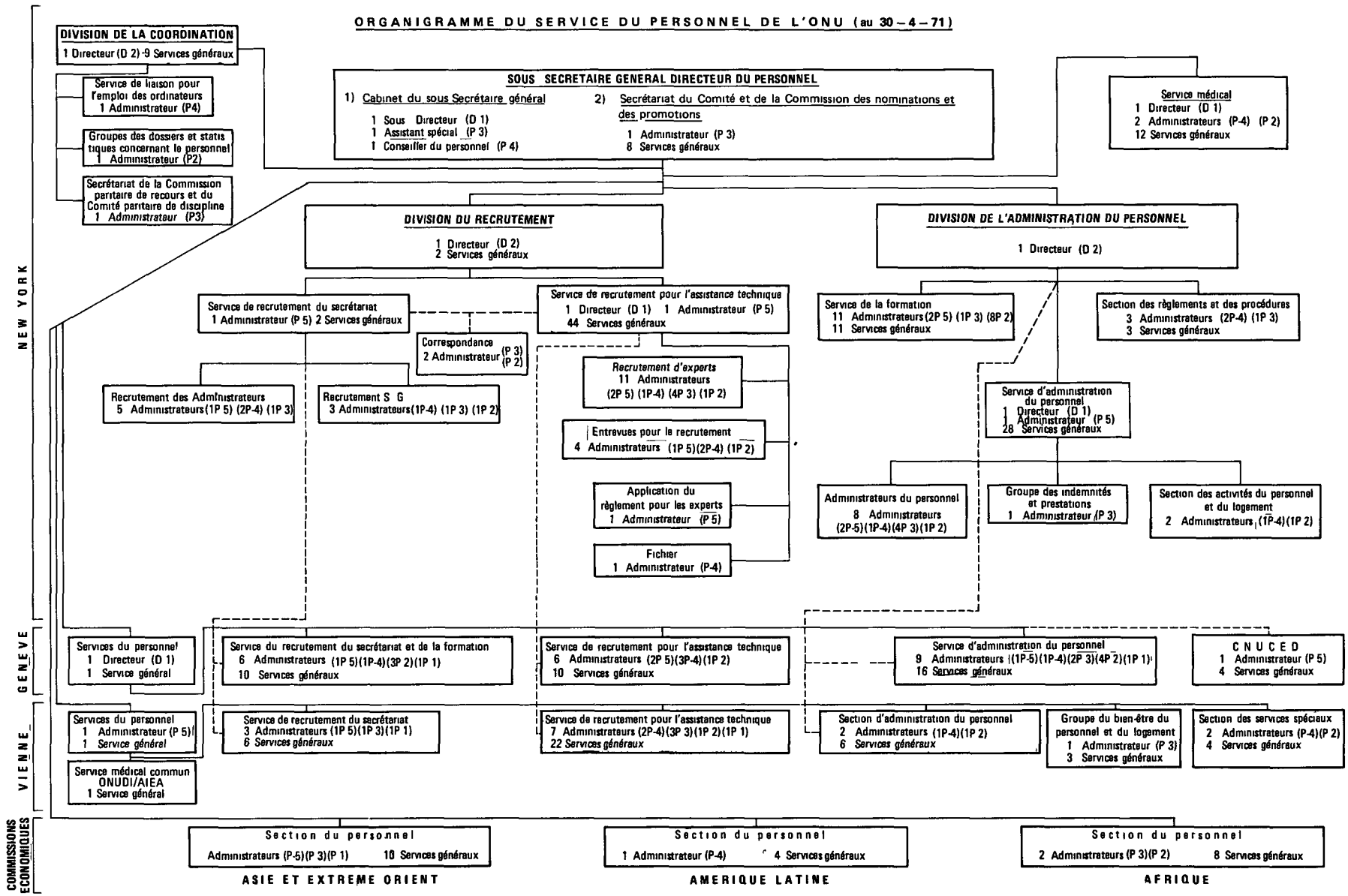
	Administrateurs	Services généraux
New York (Siège)	72	126
Genève (Office + CEE)	18	29
Vienne (ONUDI)	16	54
CNUCED	4	7
Commissions économiques régionales (- CEE)	9	23
Total	119	239

La répartition de ces effectifs par fonction exercée est toutefois plus significative.

1/ Sur ce montant total de 2 millions de dollars, les fonds extra-budgétaires reçus du PNUD représentent seulement 846 800 dollars.

Tableau III I

ORGANIGRAMME DU SERVICE DU PERSONNEL DE L'ONU (au 30-4-71)



78. Le tableau suivant fournit pour les principaux services l'indication des effectifs et du budget (estimé) qui leur correspond.

Services	Effectifs		Budget ($)	Pourcentage du budget du Service du personnel
	P	SG		
Direction générale et Cabinet du Sous-Secrétaire général	5	6	250 000	
Cabinet du Directeur de la coordination	3,5	9	210 000	
Total, fonction de direction	8,5	15	460 000	7,2 %
Formation professionnelle (New York et Genève)	13,3	12	430 000	
Crédits pour les enseignements + Programme des administrateurs stagiaires	-	-	720 000	
Total, formation professionnelle	13,3	12	1 150 000	18,2 %
Règlements et procédures	2,5	3	100 000	1,5 %
Service médical	3	12	200 000	3 %
Administration du personnel				
New York	13	28	750 000	
Genève	9	16	350 000	
Vienne	5	13	250 000	
CER	2	8	130 000	
Total, fonction "administration" du personnel	29	65	1 480 000	23,4 %
Recrutement du Secrétariat				
New York	12	15	500 000	
Genève	4,5	8	150 000	
Vienne	3,3	6	140 000	
CER	2	8	130 000	
Total, fonctions recrutement du secrétariat	21,8	37	920 000	14,5 %
SRAT				
New York	13,5	38	900 000	
Bureau nord-américain du recrutement	4	5	200 000	
Genève	9,3	10	350 000	
Vienne	8,5	22	420 000	
CER	2	8	130 000	
Total, recrutement pour l'assistance technique	37,3	83	2 000 000	31,7 %

79. Ce tableau fait apparaître l'importance relative des diverses fonctions. Il doit toutefois être précisé que la fonction formation professionnelle apparaît comme plus développée qu'elle ne l'est en réalité, du fait de l'inclusion dans son budget du programme des "administrateurs stagiaires" (350 000 dollars) qui n'est pas en réalité (cf. chapitre V I.3) un véritable programme de formation. Diminuée de cette somme, la formation professionnelle (dont on sait qu'elle est essentiellement linguistique) ne représenterait plus que 12,5 % du budget total du Service du personnel.

80. Sous le bénéfice de cette remarque, les principales fonctions que l'on peut distinguer semblent être :

- la fonction de direction : définition d'une politique, information extérieure, statistiques (7 % du budget total);
- la fonction d'administration du personnel : gestion de l'ensemble du personnel (administrateurs et Services généraux) et surveillance des mécanismes de promotion : environ le quart du budget (23,4 %);
- la fonction formation professionnelle, 12,5 % (cf. paragraphe précédent);
- la fonction règlement et procédure qui pourrait être rattachée soit à l'administration du personnel soit à la fonction de direction : 1,5 %;
- la fonction recrutement du Secrétariat, c'est-à-dire des administrateurs et des agents des Services généraux, fonction fondamentale qui absorbe seulement un sixième du budget (14,5 %);
- la fonction recrutement pour l'assistance technique dont nous avons vu qu'elle absorbe un tiers du budget.

Les caractéristiques de ces principales fonctions sont décrites dans la partie suivante :

II. CARACTERISTIQUES DES PRINCIPALES FONCTIONS EXERCEES

1°) Fonction direction

81. On peut admettre que participent à cette fonction à la fois le Cabinet du Sous-Secrétaire général et le Cabinet du Directeur de la coordination.

Ces services ont en fait divers types d'activités; on peut distinguer :

sous l'autorité du Directeur de la coordination (D2) :

- les activités du Groupe des dossiers et statistiques qui fournit un certain nombre de renseignements chiffrés sur les caractéristiques du Secrétariat et surtout sur sa composition géographique,
- le secrétariat de divers comités,
- les activités du Service de liaison pour l'emploi des ordinateurs (1/2 P 1 G),

et sous l'autorité du Directeur du cabinet (D1) :

- les activités administratives concernant le Service du personnel lui-même (préparation et contrôle du budget du Service, gestion du personnel du Service, avis et conseils au personnel (2 P + 3 G),
- le secrétariat du Comité et de la Commission des nominations et promotions (1 P + 2 G),
- la définition de la politique générale, la liaison avec les organisations du système des Nations Unies, notamment à travers le CCFPI et le CCQA et la rédaction des documents correspondants (discours du Secrétaire général, rapports annuels sur les questions de personnel, circulaires et instructions).

82. L'ensemble des activités qui viennent d'être décrites font clairement apparaître d'une part que la division des fonctions entre deux services - Cabinet du Sous-Secrétaire général et Cabinet du Directeur de la coordination - n'est pas très rationnelle, d'autre part que les moyens mis à la disposition du Directeur du personnel pour la définition d'une politique globale sont insuffisants : l'appareillage statistique est faible, le personnel de qualité capable de consacrer tout son temps à une réflexion d'ensemble extrêmement réduit en nombre (les fonctions administratives absorbent le temps de la plupart des fonctionnaires attachés au Cabinet du Sous-Secrétaire général ou au Cabinet du Directeur de la coordination).

Il en résulte que, privé d'un tableau de bord lui fournissant une idée précise de la situation existant à tout moment, et des moyens d'élaborer une politique à long terme, le Directeur du personnel est contraint de consacrer une partie beaucoup trop considérable de son temps à la solution de problèmes individuels.

2°) Fonction administration du personnel

83. La fonction "administration du personnel", qui comporte les tâches administratives les plus diverses et l'appui des mécanismes de promotions, n'est pas organisée exactement de la même manière à New York, où existent des administrateurs du personnel et dans les autres centres (Genève et Vienne). En réalité, à New York, la division des attributions concernant le personnel entre les administrateurs du personnel dépendant de cette division et les "Chefs de service administratif" dépendant de chaque département ne paraît pas être d'une parfaite clarté. C'est l'une des raisons pour lesquelles la redéfinition des attributions des "Chefs de service administratif" et la spécialisation des activités des administrateurs du personnel par catégorie professionnelle paraissent nécessiter un examen extrêmement sérieux.

84. Le deuxième problème concerne la décentralisation des responsabilités, en particulier en ce qui concerne les promotions. Le fait que toutes les décisions soient prises à New York crée un incontestable malaise et entretient des sentiments de frustration dans les autres centres. Il est certain que des directives générales plus précises, et la création de mécanismes permettant aux services qui ne sont pas situés à New York d'être traités selon les mêmes méthodes que ceux du Siège, seraient extrêmement souhaitables. Ces problèmes seront décrits plus en détail au chapitre V ci-dessous.

D'une façon plus générale, il ne semble pas que les attributions soient dans ce service fixées avec toute la rigueur désirable : l'utilisation de l'ordinateur devrait contraindre à cet égard à une discipline plus stricte.

3°) Fonction règlements et procédures

85. Une très petite section (2 1/2 P + 2 G) est chargée actuellement de ces problèmes qui constituent en une mise à jour du Règlement du personnel et l'établissement d'instructions administratives, d'instructions concernant le personnel et de circulaires.

L'établissement d'un Manuel d'administration du personnel a été entrepris : cette réalisation extrêmement souhaitable ne progresse malheureusement qu'avec lenteur en raison de la faiblesse des moyens qui sont affectés à cette tâche.

La situation actuelle de la réglementation relative au personnel est en effet peu admissible. Si le Règlement du personnel (dispositions 100 à 400) est un document largement distribué, il est en revanche pratiquement impossible de rassembler toute la documentation contenue dans les "instructions concernant le personnel", et les instructions ou circulaires diverses qui se sont succédées et superposées sans qu'aucune mise à jour rationnelle en ait jamais été faite. (Au surplus certaines pratiques administratives souvent importantes ne sont écrites nulle part).

Il devrait donc en résulter de la publication d'un manuel des économies de temps extrêmement importantes.

La formation professionnelle sur ces questions serait au surplus grandement facilitée. Il y a là un moyen simple d'accroître, réellement et à peu de frais, le rendement de tous les services.

4°) Fonction formation professionnelle

86. Les activités du service de la formation à New York peuvent se résumer de la manière suivante pour 1970 :

Nombre de cours de langues en	Anglais	Espagnol	Français	Russe	Chinois	Total
Classes ordinaires	36	35	62	16	6	155
Cours de conversation	9	7	16	6	1	39
Cours accélérés	5	9	24	8	-	44
Cours intensifs	1		3			4

La formation non linguistique (le détail de ces activités sera fourni au chapitre V) n'est pas une activité tout à fait officielle : les effectifs du Service de la formation n'ont été prévus par décision de l'Assemblée générale en décembre 1968 que pour la formation linguistique. Donc la mise en oeuvre de tout projet de formation non linguistique ne peut se faire qu'aux dépens des postes prévus pour la formation linguistique qui est en fait inssuffisante pour répondre aux besoins existants.

87. A Genève, les activités de formation linguistique sont les suivantes :

Nombre de cours de langues	Anglais	Espagnol	Français	Russe	Total
Trimestre printemps					
Cours ordinaires	10	7	10	4	31
Cours accélérés	2	1	3	1	7
Trimestre automne					
Cours ordinaires	14	10	13	7	44
Cours accélérés	2	1	3	1	7

On compte en outre deux cours d'orientation, 8 cours d'entraînement sténographique dont 4 en anglais et 4 en français, un séminaire de rédaction en anglais.

Des cours de formation non linguistique sont donnés pour les agents des Services généraux pour les fonctions d'assistant éditeur (1) et les fonctions de commis statisticien (1).

88. Les chiffres de Vienne sont les suivants :

janvier-juin 1970 — 5 cours de langue (accélérés)
3 cours d'allemand (audiovisuel)
13 cours d'entraînement linguistique

septembre-décembre 1970 — 6 cours de langue (accérélés)
4 cours d'allemand (audiovisuel)
18 cours d'entraîment linguistique

89. Le rendement des Services de formation linguistique ne pourra être mesuré exactement que lorsque seront tenues des statistiques précises (sur ordinateur) fournissant la description des compétences linguistiques individuelles pour l'ensemble des effectifs du Secrétariat (administrateurs et agents des Services généraux) : les modifications d'année en année fourniront alors la mesure de l'efficacité réelle du service.

5°) Fonctions recrutement pour l'assistance technique et le Secrétariat

90. La fonction recrutement représente au total (Secrétariat + experts de l'assistance technique) 46,2 % du budget du Service du personnel (cf. tableau du paragraphe 78 ci-dessus).

Mais l'importance qui est accordée aux fonctions de recrutement pour l'assistance technique est incontestablement plus grande que celle qui est donnée aux fonctions de recrutement du Secrétariat.

La différence apparaît clairement dans l'organisation administrative comme dans les chiffres de prix de revient des opérations.

91. L'organisation administrative du recrutement des experts de l'assistance technique comprend trois niveaux :

- un niveau "opérations administratives de recrutement" (essentiellement à New York et à Vienne);
- un niveau "entrevues" assuré par deux bureaux spécialisés, le Bureau nord-américain de recrutement à New York et le Bureau européen de recrutement à Genève et partiellement à Vienne;
- un niveau prospection et recherche des candidats, fonction qui est essentiellement assurée en Europe et en Amérique du Nord par les services nationaux de recrutement qui apportent leur aide aux services de l'Organisation (cette organisation ne s'étend pas à l'Amérique latine ni à l'Afrique et ni à l'Asie où la prospection est théoriquement assurée par les Directeurs résidents du PNUD).

Au contraire le système de recrutement du Secrétariat ne comprend qu'un seul niveau, l'ensemble des opérations (opérations administratives, prospection, entrevues) étant assuré à New York, Genève et Vienne par les mêmes services.

92. Le prix de revient des opérations de recrutement fait apparaître la même différence :

Calcul du prix de revient des opérations de recrutement pour l'assistance technique

Le budget qui a été indiqué au paragraphe 78 s'élève à 2 millions de dollars. Le nombre d'experts recrutés est le suivant :

pour New York	706	experts recrutés
	+ 158	consultants et divers
Total	864	recrutements
	+ 823	prolongations de contrats d'experts en cours d'exercice de leurs fonctions
pour Vienne	230	experts recrutés
	+ 22	consultants
Total	252	recrutements
	+ 229	prolongations de contrat

En estimant le coût d'une prolongation de contrat au quart du coût de recrutement, on obtient le prix de revient suivant :

$$2\ 000\ 000 \text{ de dollars} : (864 + 205 + 252 + 56) = \frac{2\ 000\ 000}{1\ 377} = 1\ 452 \text{ dollars.}$$

93. Estimation du prix de revient du recrutement pour le Service de recrutement du Secrétariat

Le budget total (cf. paragraphe 78 ci-dessus) est de 920 000 dollars. Le nombre de recrutements peut être estimé de la manière suivante pour 1970 :

Recrutement d'administrateurs à titre permanent :		282 à New York
		40 à Genève
		77 à Vienne
	Total	399
Recrutement d'agents des "Services généraux" à titre permanent :		450 à New York
		210 à Genève
		121 à Vienne
	Total	781
Recrutement d'administrateurs à titre temporaire :		1 716 à Genève
		319 à Vienne
	Total	2 035
Recrutement d'agents des "Services généraux" à titre temporaire :		152 à New York
		2 931 à Genève
		381 à Vienne
	Total	3 464
Recrutement de consultants :		872 à Genève
		297 à Vienne
	Total	1 169

Si l'on additionnait, sans les pondérer, les diverses opérations de recrutement, on obtiendrait les chiffres de 399 + 781 + 2 035 + 3 464 + 1 169 = 7 848 recrutements dont le prix de revient moyen serait très faible (118 dollars).

Il est extrêmement difficile de proposer une pondération raisonnable. Toutefois l'on peut obtenir des prix de revient plus fondés en effectuant les calculs service par service. Ainsi à New York les dépenses affectées au recrutement des administrateurs peuvent être isolées : 380 000 dollars environ sont dépensés pour recruter 282 administrateurs, ce qui donne un prix de revient moyen de 1 348 dollars; cependant

que le coût moyen du recrutement des agents des Services généraux à New York, calculé de la même manière, peut être estimé à 120 000 dollars : 500 = 240 dollars. Ici le coût du recrutement à titre temporaire d'un agent des Services généraux a été estimé au tiers de celui d'un agent des Services généraux à titre permanent.

Il est extrêmement difficile d'effectuer des calculs du même ordre à Genève et à Vienne; quelle que soit la pondération retenue, on obtient surtout à Genève, à cause du très grand nombre d'engagements à titre temporaire, un prix de revient très bas.

94. De toute manière, il ressort de l'enquête effectuée :

- que le prix de revient du recrutement d'un administrateur ou d'un agent des Services généraux est notablement inférieur à celui du recrutement d'un expert (qui ne comptabilise pas cependant les dépenses faites gratuitement par les services nationaux de recrutement),
- que dans les opérations de recrutement du Secrétariat, la part relative du temps consacré par les services aux opérations administratives de recrutement est très sensiblement supérieure à celle qu'ils peuvent consacrer à la prospection des candidats : la part du temps que les services estiment consacrer à cette dernière activité varie de 12 à 35 %.

Dans ces conditions, la comparaison des efforts de prospection entre le Service de recrutement pour l'assistance technique et le Service de recrutement du Secrétaria ferait apparaître une différence au détriment du Service de recrutement du Secrétaria encore plus grande qu'entre les seuls prix de revient.

Le chapitre IV montrera qu'en effet l'effort de prospection pour le recrutement des administrateurs est singulièrement insuffisant.

6°) La nécessité d'un important investissement intellectuel

95. Cet examen rapide des différentes fonctions du Service du personnel fait apparaître quelques-unes des profondes difficultés administratives qui devraient être surmontées

- le problème de la décentralisation ou de la centralisation de l'autorité : pour la solution de très nombreux cas particuliers : un mécanisme plus précis de distribution des directives et de contrôle de leur application éviterait sans doute de faire traiter par le Siège de nombreux cas particuliers qui pourraient être résolus sur place;
- le problème de la réglementation : l'absence actuelle d'un manuel présentant toute la réglementation en un seul document de façon claire et complète,

- le problème de la formation professionnelle caractérisé par le caractère clandestin d'une formation non linguistique au surplus presque inexistante;
- le problème du recrutement : sensibles différences de méthodologie entre les deux grands services du recrutement pour l'assistance technique et du recrutement du Secrétariat et insuffisance des efforts de prospection au moins dans le deuxième service;
- le problème de l'information de la Direction générale : absence d'organismes chargés de prévoir les évolutions, de rassembler toutes les informations nécessaires à l'établissement d'un tableau de bord et de définir les choix possibles entre les diverses orientations politiques;
- il paraît évident que la solution de toutes ces difficultés exige un considérable investissement intellectuel : le présent rapport en analysant de façon plus précise certaines des difficultés qui viennent d'être examinées s'efforcera de montrer la voie dans laquelle cet effort d'investissement pourrait être orienté.

CHAPITRE IV

LA MODERNISATION DES METHODES DE RECRUTEMENT

TABLE DES MATIERES

		Paragraphes
I.	Examen des méthodes actuelles	97 - 130
	1°) Les données chiffrées	97 - 101
	2°) Les méthodes actuellement suivies	102 - 130
	A. Le recrutement des interprètes et traducteurs	103 - 105
	a) Méthodes des concours et examens	103
	b) Les trois concours "occidentaux"	104
	c) Recrutement des traducteurs russes	105
	B. Le recrutement des autres catégories professionnelles	106 - 130
	a) La définition des postes à pourvoir par recrutement extérieur ne paraît pas résulter de l'application systématique de critères clairement définis	106 - 111
	b) La publicité est à peu près inexistante	112 - 114
	c) Les opérations de recrutement proprement dites ne permettent pas d'examiner un nombre suffisant de candidats par poste : les chiffres extrêmement faibles tendent parfois vers l'unité	115 - 116
	d) L'utilisation du fichier de recrutement est pratiquement nulle	117 - 118
	e) Les sources de recrutement connues confirment l'insuffisance de la prospection "active" des candidats	119 - 121
	f) La méthodologie des descriptions de postes est inadaptée aux besoins réels	122 - 128
	g) La durée des opérations de recrutement est beaucoup trop longue	129 - 130
II.	Le plan à long terme de recrutement	131 - 161
	1°) La prévision statistique	133 - 142
	A. Objectifs généraux	133 - 134
	B. Méthode possible de prévision statistique sur les postes vacants	135 - 142
	2°) Nécessité d'un système de classification et de normes standards	143 - 159
	A. Concepts nécessaires à la définition des objectifs	145 - 153
	a) La notion de catégorie professionnelle	146 - 150
	b) La notion de niveau de qualification	151 - 153

	Paragraphes
B. Normes nécessaires à la détermination des calculs du nombre de postes à mettre au recrutement extérieur	154 - 158
a) Identification des postes de carrière	155 - 156
b) Rythme moyen d'avancement	157 - 158
C. Formulation des objectifs finaux d'un plan à long terme de recrutement	159
3°) Le choix d'une politique : les conséquences de l'adoption d'un plan à long terme de recrutement	160 - 161
III. Le "concours junior", sa nécessité et les conditions de son organisation	162 - 188
1°) L'intérêt de la formule	162 - 169
2°) Les obstacles à surmonter et la formule du concours régional	170 - 186
A. Concours mondial ou concours régional	171
B. Le problème des langues	172
C. Le problème de l'homogénéité des cultures	173
D. Le problème des jurys	174 - 177
E. Les problèmes pratiques d'organisation de tels concours ne présentent pas non plus de difficultés majeures	178 - 180
F. Les types d'épreuve possibles et souhaitables	181 - 184
G. Le nombre de places à mettre au concours par région et la répartition géographique	185
H. La publicité préalable	186
3°) L'organisation indispensable de la préparation au concours	187
4°) L'intérêt évident d'une association de toutes les institutions des Nations Unies, si la formule du concours est retenue	188
IV. Le problème des recrutements directs à des niveaux hiérarchiques plus élevés	189 - 209
1°) De nouvelles méthodes d'information et de recherche des candidats (création d'un fichier de réserve)	193 - 197
2°) Un tri automatique sur ordinateur	198
3°) Modification des méthodes de contrôle et d'entrevues	199 - 201
4°) Le problème des postes les plus élevés : postes de D1, D2, SSG et SGA	202 - 208
5°) Détermination de méthodes permettant de faire face à une expansion exceptionnelle	209

	Paragraphes
V. Recrutement et répartition géographique : La formation préalable au recrutement	210 - 229
1°) La véritable dimension du problème	211 - 215
A. Recrutement de spécialistes et répartition géographique	212 - 214
B. Coopération internationale en matière de fonction publique dans le Secrétariat des Nations Unies	215
2°) Les diverses solutions techniques	216 - 226
A. Les données chiffrées du problème	216 - 220
B. Méthodes envisageables	221 - 226
3°) Méthodes de financement	227 - 229

CHAPITRE IV - LA MODERNISATION DES METHODES DE RECRUTEMENT

96. Les méthodes techniques utilisées ne sont qu'une partie du problème de l'efficacité d'un système de recrutement (qui dépend aussi bien entendu du caractère attractif des conditions offertes aux candidats recherchés). Mais cette partie est loin d'être négligeable.

La thèse qui est ici soutenue est que la modernisation nécessaire des méthodes doit conduire non à des modifications de détail, mais à une transformation radicale. Cette thèse comporte cinq points :

I. L'examen des méthodes actuelles

II. La description de ce que pourrait être un plan à long terme de recrutement

III. L'étude de la possibilité d'instituer des "concours juniors"

IV. Des propositions de modernisation des méthodes de recrutement pour les classes P3 et au-dessus

V. L'examen d'un projet de formation préalable nécessaire à l'application correcte de la répartition géographique.

I. EXAMEN DES METHODES ACTUELLES

1°) Les données chiffrées

A. Le nombre des administrateurs recrutés a varié de 199 en 1965 à 374 en 1969

97. Le chiffre de 1965 était particulièrement faible. La moyenne s'établit entre 1966 et 1969, soit sur quatre ans, à 327.

Le recrutement pour l'ONUDI compris dans ce chiffre n'apparaît qu'à partir de 1968 (une cinquantaine de postes chaque année).

98. B. C'est à New York qu'est effectuée la partie la plus importante des opérations de recrutement (en moyenne 60 à 65 % chaque année), les autres centres, Genève, Vienne et les trois sièges des Commissions économiques régionales non européennes se partageant à peu près équitablement depuis 1968 les 35-40 % restants. Le tableau suivant (résumé du tableau annexe IV.1) fournit les chiffres existants pour les années 1965-1969 :

Année	New York	CER moins CEE	Genève (Office) + CNUCED + HCR + CEE	Vienne (ONUDI)
1965	210	30	39	0
1966	212	47	78	0
1967	175	46	56	0
1968	169	28	65	44
1969	203	50	70	51

C. Le nombre des recrutements des administrateurs sur contrats de durée déterminée ("fixed term") est en moyenne deux à trois fois supérieur au nombre des contrats permanents (ou de stage)

99. Cette proportion ne correspond pas à la proportion globale entre les contrats permanents et les contrats de durée déterminée dans l'ensemble des administrateurs en poste (proportions respectives de 70 % et de 30 %) parce que de nombreux contrats de durée déterminée sont transformés ensuite en contrats permanents.

D. Les trois principales catégories professionnelles recrutées sont

100. - les fonctionnaires des services linguistiques,
- les administrateurs-généralistes,
- les économistes.

Les autres catégories professionnelles ne représentent qu'un pourcentage très faible qui s'accroît toutefois en 1969.

Le nombre total des recrutements de "juniors" est plus faible que celui des fonctionnaires des classes P3 et au-dessus.

101. E. Il existe entre les fonctionnaires des services linguistiques et les autres catégories des différences caractéristiques qui méritent d'être soulignées.

Elles concernent :

- l'importance relative du recrutement des postes "juniors",
- le rythme du recrutement.

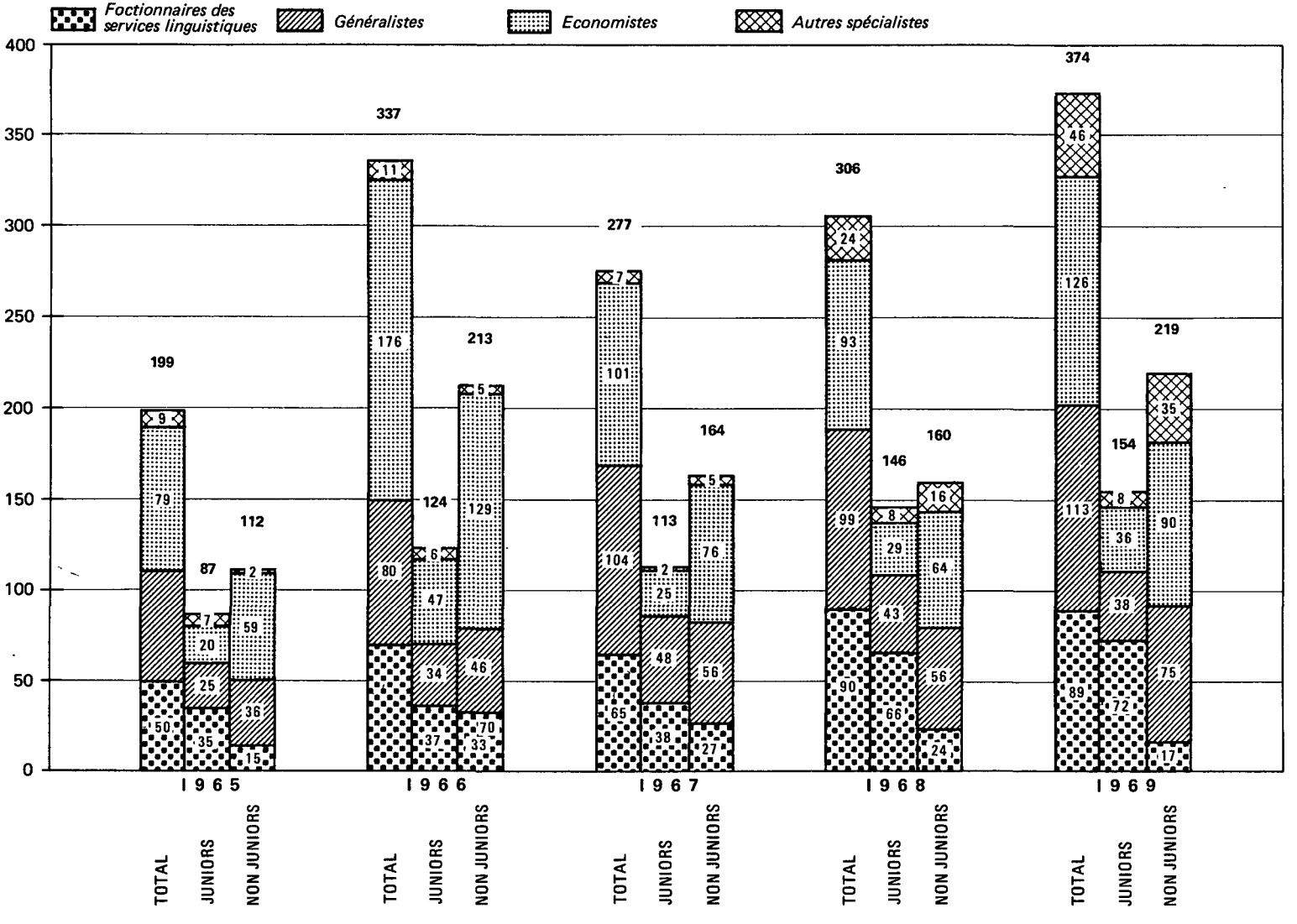
Pour les fonctionnaires des services linguistiques le nombre des recrutements de "juniors" est nettement plus important, surtout depuis 1968, que celui des fonctionnaires P3 et au-dessus (quatre fois plus élevé en 1969).

Pour les fonctionnaires des autres catégories professionnelles au contraire, le nombre des juniors recrutés représente seulement 50 % en moyenne du nombre des non-juniors.

graphique IV - I

STATISTIQUES DU RECRUTEMENT DES ADMINISTRATEURS, 1965 - 1969

Total ONU par catégories professionnelles et par classement Juniors et Non Juniors



L' importance relative du nombre des recrutements dans les principales catégories professionnelles apparaît nettement. Il est clair aussi que le nombre des recrutements au niveau "junior" est proportionnellement beaucoup plus important dans la catégorie des fonctionnaires des services linguistiques recrutés par concours, que dans les autres catégories.

Le nombre des recrutements de fonctionnaires des services linguistiques représente suivant les années entre 25 et 30 % du total des recrutements, la moyenne s'établissant à 25 %.

Or, les fonctionnaires des services linguistiques représentent à peu près exactement 20 % de l'ensemble des administrateurs.

Leur rythme de recrutement est donc plus rapide que celui des autres catégories.

.....

Il ne nous a pas paru inutile de souligner ces différences de fait entre les fonctionnaires des services linguistiques et les autres catégories avant d'étudier les méthodes de recrutement elles-mêmes.

2°) Les méthodes actuellement suivies

102. Des méthodes radicalement différentes en effet sont utilisées pour le recrutement de ces deux catégories de fonctionnaires.

Les premières sont fondées sur le système du concours, les autres sur des méthodes directes.

A. Le recrutement des interprètes et traducteurs

a) Méthodes des concours et examens

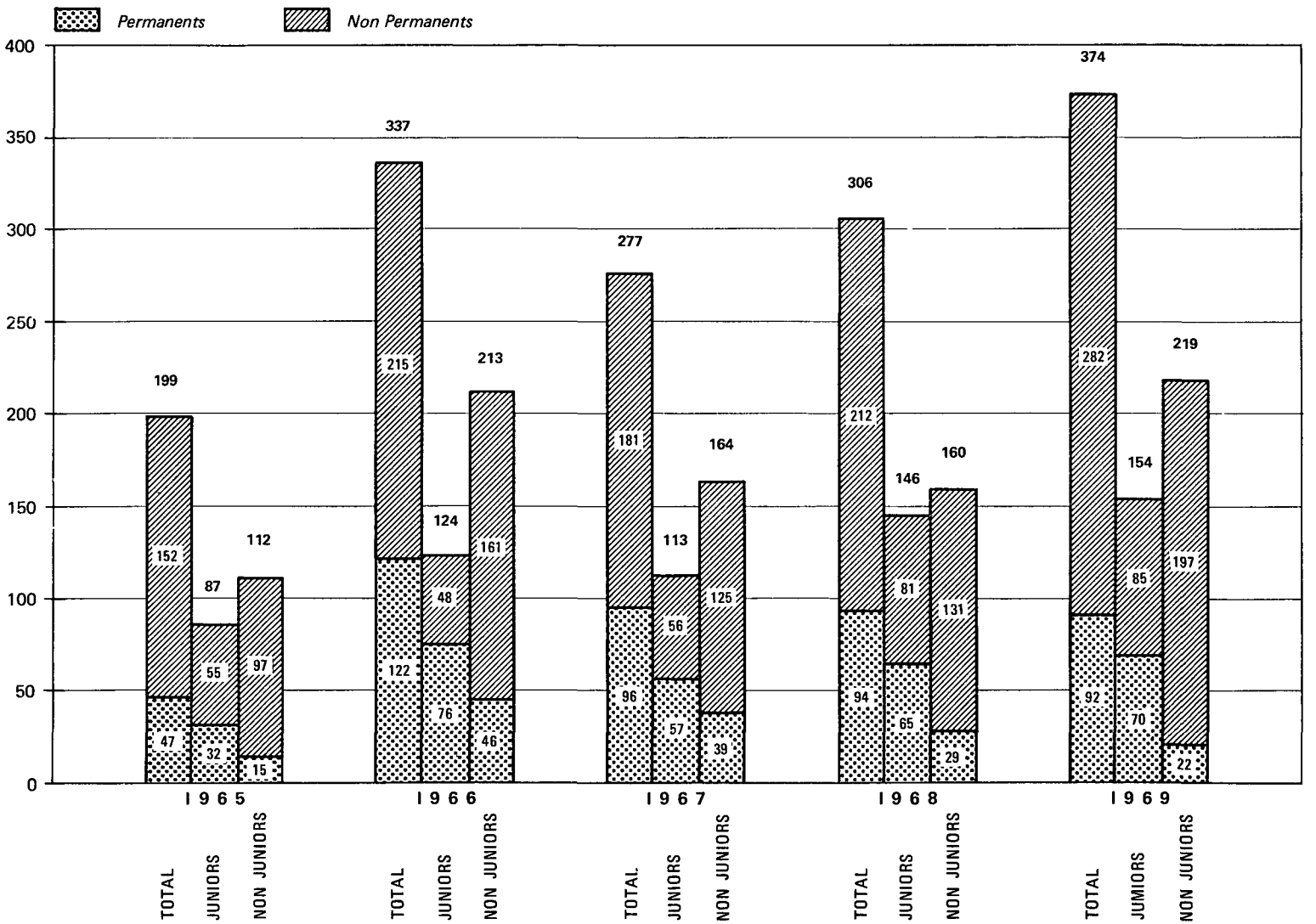
103. Les interprètes, dont le nombre est relativement limité (1969 : 107 pour l'ONU dont 58 pour le Siège à New York), sont recrutés après passage du test oral d'interprétation des Nations Unies dont les résultats sont évalués à New York.

Les éditeurs et les traducteurs, dont le nombre est beaucoup plus important (1969 : 512 pour l'ONU, 315 pour le Siège à New York), sont recrutés par concours avec épreuves écrites et orales. Les concours pour le recrutement de traducteurs dans les trois langues occidentales (anglais, espagnol, français) ont une périodicité régulière, normalement annuelle. La publicité du concours est assurée soit par la voie d'annonces dans les journaux, soit par la circulation d'avis de concours et l'apposition d'affiches dans divers lieux publics, en particulier les universités, les écoles de langues, etc. Les crédits de publicité

graphique IV - II

STATISTIQUES DU RECRUTEMENT DES ADMINISTRATEURS ENTRE 1965 ET 1969

Total ONU par type de contrat et par classement Juniors et Non Juniors



Le nombre des recrutements de "juniors", est inférieur au nombre des recrutements à la classe P3 et au dessus.
La proportion des contrats permanents ou de stage est en revanche plus importante pour les recrutements de "juniors".

n'apparaissent pas dans le budget. Ils sont mis à la disposition des services linguistiques par le Service du personnel. Durant les dernières années, le budget "annonces dans la presse" pour le concours de traducteurs semble avoir été le suivant :

Total : 3 700 dollars pour les trois concours

Anglais ..... 1 000 dollars par concours

Espagnol .... 1 300 dollars par concours

Français .... 1 400 dollars par concours

Les conditions d'inscription sont les suivantes : âge entre 20 et 50 ans, diplôme universitaire ou expérience pratique de traduction durant plusieurs années, langue maternelle comme langue active. Cette dernière condition réduit bien entendu le nombre des nationalités possibles. A l'examen français, 90 % des candidats sont français, les autres étant belges, canadiens, suisses. A l'examen anglais, 70 % des candidats viennent de la Grande-Bretagne et 20 % seulement des Etats-Unis. A l'examen espagnol, les nationalités des candidats présentent une plus large diversité (Espagne ou l'un des pays d'Amérique latine).

b) Les trois concours "occidentaux"

104. Le tableau I donne une description chiffrée des trois concours "occidentaux" pour les deux dernières années. Les épreuves écrites ont lieu dans plusieurs capitales. Le jury est composé de hauts fonctionnaires du Service du personnel et des services linguistiques. Les candidats admissibles à l'écrit sont convoqués pour une entrevue soit à New York, soit à Genève, soit à l'un des centres d'information des Nations Unies. Le rythme annuel du recrutement des traducteurs est de l'ordre de 10 % de leur nombre total. Ce chiffre élevé s'explique très vraisemblablement par le nombre important des mises à la retraite, par l'exode vers les services organiques, les démissions et les mutations vers les institutions spécialisées.

c) Recrutement des traducteurs russes

105. Les méthodes présentes de recrutement des traducteurs russes sont le résultat d'efforts pour résoudre les difficultés de recrutement des années soixante. En 1962, un programme spécial fut créé pour la formation systématique de traducteurs et d'interprètes russes. Au budget de l'ONU, le crédit est inscrit parmi les dépenses de formation. Son montant a évolué comme indiqué ci-dessous :

1969 : 100 000 dollars

1968 : 100 000 dollars

1967 : 106 819 dollars

Un accord a été passé avec l'Institut pédagogique de Moscou pour les langues étrangères afin qu'il organise un centre de formation pour le personnel linguistique russe des Nations Unies. Les 25 étudiants admis possèdent des diplômes universitaires et une certaine expérience linguistique. Ils suivent durant un an un cours de formation de traducteur pendant lequel ils exécutent des traductions de documents de l'ONU comme travaux pratiques. Le programme d'enseignement inclut toutes les matières qui doivent permettre la bonne compréhension des travaux des Nations Unies, y compris l'histoire biblique et la mythologie. Depuis le début du programme jusqu'en 1969, le Centre a formé pour les Nations Unies 78 traducteurs et 18 interprètes. Lors du concours des traducteurs russes, les deux tiers des candidats sortent du Centre, l'autre tiers étant composé de candidats envoyés par le Ministère des affaires étrangères.

Le concours chinois a une périodicité irrégulière et tous les candidats sont chinois.

Tableau IV-I

Examens de traductions 1969-1970	Examen français		Examen anglais		Examen espagnol	
	1969	1970	1969	1970	1969	1970
Candidats admis à se présenter	643	586	370	337	891	766
Candidats convoqués	434	408	255	229	701	452
Candidats présents à l'examen	321	308	150	131	524	356
Candidats admissibles après l'épreuve écrite	16	27	25	18	19	26
Candidats reçus après passage de l'épreuve orale	11	17	17	15	16	21

B. Le recrutement des autres catégories professionnelles

Les principales caractéristiques des méthodes actuelles de recrutement des autres catégories paraissent être les suivantes :

106. a) La définition des postes à pourvoir par recrutement extérieur ne paraît pas résulter de l'application systématique de critères clairement définis

Sans doute une décision est prise annuellement sur le nombre des postes qui pour chaque grade peuvent être pourvus soit par promotion interne, soit par recrutement à l'extérieur. En partant des chiffres budgétaires et de ceux des effectifs réels, une négociation entre le Service du personnel et les services organiques aboutit à l'établissement de tableaux par classe qui sont envoyés aux présidents de la Commission et du Comité des nominations et des promotions. Pour l'année 1970, par exemple, ces tableaux peuvent être résumés de la manière suivante :

	P1-P2	P3	P4	P5	D1
1. Postes ouverts au budget	526	952	762	398	158
2. Postes occupés	549	817	668	335	131
3. Vacances existantes	-23	135	94	63	27
4. Vacances devant résulter de départs	40	50	50	35	15
5. Vacances devant résulter de promotions à la classe supérieure	114	92	47	19	-
6. Total des vacances existantes et attendues	131	277	191	117	42
7. Effectif au tableau d'avancement attendant une promotion	2	1	3	4	-
8. Recrutement approuvé	-	33	17	7	4
9. Recrutement à effectuer à l'extérieur	91	125	75	55	17
10. Postes réservés au personnel à réintégrer	3	4	4	4	2
11. Total des vacances disponibles pour les promotions	35	114	92	47	19

107. La plupart des lignes de ce tableau résultent soit de données budgétaires ou statistiques, soit d'estimations. Par exemple le nombre de vacances devant résulter de départs (ligne No 4 du tableau) est le résultat d'une analyse prenant en considération le nombre des départs en retraite prévu. (Il s'agit de données relatives à l'âge et à une décision éventuelle de prolongation). Le nombre de contrats de durée déterminée ne devant pas être renouvelés est défini avec chaque service organique; enfin il est fait l'application d'un pourcentage fixe calculé à partir de données des années antérieures pour le nombre des démissions, des décès et des licenciements à prévoir.

En revanche les deux lignes (No 9) "recrutements à effectuer à l'extérieur" et (No 11) "total des vacances à pourvoir par promotion" sont le résultat de décisions prises après négociations entre le Service du personnel et chaque service intéressé.

108. Cet examen des postes à pourvoir est fait systématiquement service par service en partant théoriquement des estimations faites par les chefs de service sur la possibilité de pourvoir ou non à tel ou tel poste par promotion interne. En fait, il est extrêmement difficile de dire quelle part d'influence il faut attribuer dans la décision définitive aux éléments techniques (nécessité de recruter tel ou tel spécialiste à l'extérieur) à la situation de fait (degré de compétence des effectifs existants dans la classe immédiatement inférieure) aux considérations dépendant de la politique de chaque chef de service en matière de promotions, ou aux considérations d'équilibre général que peut faire prévaloir le Service du personnel.

109. La décision, par exemple, d'offrir 35 postes de P1-P2 pour la promotion des agents des Services généraux dépend évidemment du besoin d'offrir des récompenses de fin de carrière aux fonctionnaires de cette catégorie : une politique consistant à recruter à l'extérieur tous les postes "juniors" serait évidemment possible. En revanche, au-delà de la classe P3, tous les recrutements effectués à l'extérieur ne sont certainement pas décidés en fonction de l'impossibilité absolue de trouver des candidats possibles dans les classes inférieures, etc.

110 La relation ainsi constatée dans chaque classe entre le nombre des postes mis au recrutement extérieur avec d'une part le nombre des vacances à pourvoir, d'autre part le total des postes existants, est une relation contingente qui varie d'année en année.

Les proportions suivantes constatées en 1970 ne peuvent s'expliquer par l'application de principes clairement définis :

Proportions du nombre des postes à pourvoir au recrutement extérieur en 1970 par rapport

	P1-P2	P3	P4	P5	D1
	en %				
1. au nombre des vacances existantes ou attendues dans la classe	69	45	39	43	40
2. au nombre de postes existants dans la classe	17	13	9,9	13,8	10,7

111. Pour qu'il en aille autrement, il faudrait qu'il existe des normes définissant par exemple le type de postes qui doivent en principe être toujours pourvus par promotion (et a contrario ceux à pourvoir par recrutement extérieur), les pourcentages maximums et minimums de postes à offrir chaque année pour la promotion d'une classe à une autre, etc.

Or, non seulement tel n'est pas le cas, mais les dispositions prises à l'occasion de l'établissement des tableaux ci-dessus peuvent varier en cours d'année pour chaque poste.

L'impression d'ensemble qui en résulte est qu'il existe en ce domaine une trop grande flexibilité, et qu'il n'est finalement pas exagéré de dire qu'il s'agit de décisions prises au coup par coup.

Il paraît être de l'intérêt du personnel lui-même et de l'Organisation que des principes plus clairs président à la définition de cette politique. L'établissement d'un plan à long terme de recrutement en particulier devrait avoir pour effet de contraindre à adopter des normes mieux définies.

112. b) La publicité est à peu près inexistante

Cette affirmation, dont nous ne sous-estimons pas la gravité, repose sur une série de constatations :

L'information relative aux postes vacants repose sur un système de circulaires à distribution restreinte et ne fait l'objet d'aucun affichage ni, a fortiori, de publication dans la presse.

113. La circulaire des postes vacants dans le Secrétariat des Nations Unies est un document annuel fort épais (le premier fascicule de 1970 comptait par exemple 157 pages) qui est publié généralement en quatre fascicules, le premier et le plus important le 31 janvier, les autres les 30 avril, 31 juillet et 31 octobre (ou 15 novembre). Il s'agit d'un recueil de descriptions de postes comportant chacune une ou deux pages et correspondant théoriquement aux postes réellement vacants dans le Secrétariat.

Ce sont des documents à distribution restreinte : leur diffusion est limitée à un certain nombre de personnes dans le Secrétariat et aux délégations des Etats Membres. Le tirage atteint 300 exemplaires.

114. Aucune notice relative à un poste vacant n'est affichée, alors que par exemple les notices relatives aux postes vacants dans les institutions spécialisées des Nations Unies sont affichées régulièrement dans les couloirs de diverses organisations y compris dans les couloirs de l'ONU elle-même. Cette attitude singulière de l'ONU au sein de la famille des Nations Unies ne semble avoir aucune explication valable.

Enfin, alors que, comme nous l'avons vu, un effort très discret de publicité dans la presse est fait pour le recrutement des traducteurs et interprètes, rien de semblable n'existe pour les autres postes d'administrateurs.

115. c) <u>Les opérations de recrutement proprement dites ne permettent pas d'examiner un nombre suffisant de candidats par poste : les chiffres extrêmement faibles tendent parfois vers l'unité</u>

Il résulte de sondages que nous avons fait effectuer à New York et à Genève que le nombre des candidats examinés a été le suivant (pour des cas choisis de façon aléatoire dans les deux centres); à New York en particulier il s'agit d'une dizaine de cas par fonctionnaire chargé du recrutement.

A Genève sur 21 cas	A New York sur 47 cas
1 seul dans 5 cas	1 seul dans 30 cas
2 dans 5 cas	2 dans 4 cas
3 dans 2 cas	3 dans 1 cas
5 dans 1 cas	4 dans 4 cas
7 dans 1 cas	5 dans 1 cas
8 dans 2 cas	Plusieurs (sans autre précision dans 7 cas)
12 dans 3 cas	
21 dans 1 cas	
32 dans 1 cas	

116. En pourcentage, ces résultats se traduisent de la façon suivante :

Les cas où un seul candidat a été examiné (et retenu) représentent à Genève plus de 23 % des cas et à New York plus de 63 %.

Les cas où 5 candidats ou moins ont été retenus représentent plus de 61 % des cas à Genève et entre 85 et 100 % des cas à New York.

La comparaison de ces chiffres avec ceux que nous avons cités pour le concours des fonctionnaires des services linguistiques est éloquente.

Le fait que dans la majorité des cas un seul candidat soit examiné et retenu est une situation particulièrement aberrante et préoccupante qui ne peut pas ne pas avoir de très graves conséquences sur la qualité moyenne du personnel recruté[1/].

117. d) L'utilisation du fichier de recrutement est pratiquement nulle

Il existe à New York un fichier de candidats aux postes d'administrateurs (matériellement il s'agit de trois boîtes métalliques sur un coin de table). Un fichier de recrutement est un instrument qui permet traditionnellement une bonne information de base pour les agents chargés du recrutement. Or, ici, c'est un instrument parfaitement inutilisable et d'ailleurs non utilisé pour le recrutement des administrateurs.

1/ Une telle situation pourrait laisser croire à des observateurs non avertis qu'aux Nations Unies on ne recherche pas les candidats pour les postes mais qu'on crée les postes pour les candidats. Une telle interprétation serait évidemment inexacte, mais il serait sage de prendre toutes les mesures nécessaires pour la rendre impossible.

Nous en avons fait effectuer un inventaire sommaire; il comprend[1/] :

a) 1 143 fiches classées par nature d'aptitude ("skill roster");

b) 982 fiches classées par pays sous-représentés et séparées en deux fichiers :

- l'un pour les pays africains (526 fiches);
- l'autre pour les autres pays (456 fiches).

Entre 20 et 28 % des fiches contenues dans les dossiers par pays se retrouvent dans le fichier "Aptitudes".

On peut donc considérer que le fichier comprend au total au moins 1 800 fiches distinctes.

Il s'agit d'un nombre très faible, d'autant que pour des raisons diverses les candidats inscrits sur les fichiers ne sont pas considérés comme des candidats sérieux par les services.

118. Sa "mise à jour" effectuée par destruction des fiches au bout de trois ans ne doit pas être faite très systématiquement car nous avons pu y trouver des fiches plus anciennes et évidemment inutilisables.

Quant à son alimentation, les origines des candidatures indiquées (parfois) sur les cartes permettent de dire que 75 % environ représentent des candidatures reçues directement (par lettre adressée à l'administration) alors que les 25 % restants se partageraient entre les candidats recommandés par leur gouvernement (un peu plus de la moitié) et les candidats dont les cas ont été transmis par les résidents représentants ou par les centres d'information des Nations Unies. En fait ces indications ne sont pas sûres et vraisemblablement la proportion des candidats "recommandés" est plus importante. En fait, beaucoup de fiches sont créées sans qu'il en soit fait mention par les fonctionnaires chargés du recrutement eux-mêmes qui peuvent ainsi répondre à un candidat qu'ils rejettent qu'il a été "inscrit au fichier" (quatre candidats par mois en moyenne seraient ainsi envoyés au fichier par chaque fonctionnaire chargé du recrutement).

Dans ces conditions on conçoit que ces fichiers ne soient consultés que pour la forme (quand ils le sont) par les fonctionnaires chargés du recrutement à des fins "actives". En fait, aucun d'entre eux ne peut citer d'exemple de candidat recruté à partir desdites fiches.

1/ Au mois de novembre 1970.

Il est évident que dans ces conditions on pourrait faire l'économie du fichier et du poste d'agent des Services généraux qui est affecté à sa tenue sans que les opérations du recrutement en soient affectées le moins du monde.

La tenue d'un véritable fichier de recrutement représente une entreprise toute différente (dont nous traiterons ci-dessous).

119. e) Les sources de recrutement connues confirment l'insuffisance de la prospection "active" des candidats

Nous n'avons pas pu étudier d'une façon aussi systématique que nous l'aurions souhaité les sources de recrutement (lieu de recrutement, description du circuit d'information, de recommandations, etc.) dont sont issus les candidats effectivement recrutés.

Toutefois les renseignements obtenus par le même procédé de sondage auprès des services et l'étude approfondie de quelques cas particuliers permettent de tirer des conclusions générales assez précises sur les méthodes employées et en particulier sur l'importance des diverses considérations qui aboutissent à un recrutement.

120. Les résultats du sondage ou étude de cas sont les suivants :

A New York, sur 46 cas,

- 19 sont recrutés sur recommandation de leur gouvernement (41,3 %);
- 12 semblent représenter des candidats découverts directement par les services de recrutement eux-mêmes ou par les services organiques ou ayant posé leur candidature individuellement (26 %);
- 7 étaient antérieurement connus des services (un ancien membre d'un comité de l'Assemblée générale, un ancien fonctionnaire, 3 ex-consultants, 2 titulaires de contrats à court terme) (15,2 %);
- 6 ont été recrutés sur demande des Départements organiques ou sur recommandation des chefs de service desdits Départements (13 %);
- 1 a été recommandé par son Université (2 %);
- pour 1 enfin, le service ne peut préciser l'origine de son recrutement (2 %).

121. Cette analyse semble donc permettre d'affirmer que les efforts de prospection du secrétariat et en particulier du Service du personnel sont insuffisants : dans l'ensemble il s'agit d'un recrutement passif, sauf peut-être pour les économistes pour lesquels des prospections sont faites directement auprès d'un certain nombre d'Universités, notamment américaines. Mais on examine et on accepte souvent les candidats présentés sans rechercher systématiquement d'autres candidats qualifiés, ce qui permettrait de procéder à une certaine sélection.

122. f) La méthodologie des descriptions de postes est inadaptée aux besoins réels

Les descriptions de postes en vue du recrutement, telles qu'elles apparaissent dans les formules des circulaires relatives aux postes vacants, appellent les remarques suivantes :

Les descriptions de postes proposés au recrutement comprennent en même temps des "postes types" (correspondant généralement à plusieurs postes possibles) et des postes réellement individualisés.

Ceci crée une confusion regrettable aggravée par le fait que les postes sont numérotés de façon continue comme s'il s'agissait bien d'un nombre exact de postes réellement ouverts. En 1969 par exemple, 202 postes numérotés de 1/69 à 202/69 ont été offerts et en 1970, 327 postes numérotés de 1/70 à 327/70[1/].

Or, en 1970 par exemple, une série de postes correspondait à des postes types : administrateur adjoint stagiaire : poste 1/70; postes de vérificateurs des comptes de P2 à P4; 2/70 les trois postes de statisticiens aux niveaux P2, P3, P4 : postes 3/70, 4/70 et 5/70; les postes de traducteurs et interprètes ouverts, comme nous l'avons vu, au concours avec plusieurs dizaines de places, sont représentés par les descriptions 30 et 31/70, etc.

123. Ce système de description de postes types n'est toutefois pas généralisé : un grand nombre de descriptions de postes distincts correspondent en réalité au même type de qualification demandée, alors qu'il serait beaucoup plus normal de les regrouper.

On peut prendre pour exemple la définition des compétences requises pour les "économistes" ("Economic affairs officers"). Soixante descriptions de postes sont rangées sous cette appellation dans le premier fascicule 1970. Non seulement certaines d'entre elles ne présentent aucune différence, mais dans la mesure où les différences existent il serait évidemment beaucoup plus efficace de les faire ressortir clairement.

1/ La répartition des postes décrits était la suivante entre les 4 fascicules :

En 1969, 137 postes dans la circulaire initiale (31 janvier), 23 postes dans le supplément No 1, 20 postes dans le supplément No 2, 22 postes dans le supplément No 3.

En 1970, 147 postes dans la circulaire initiale, 47 postes dans le supplément No 1, 71 postes dans le supplément No 2, 65 postes dans le supplément No 3.

124. Je ne crois pas que l'on trahirait beaucoup les besoins réels des diverses administrations intéressées si l'on regroupait par exemple l'ensemble des descriptions de postes correspondant aux économistes, en une description unique, non de poste, mais de qualifications requises, faisant état de la nécessité d'un diplôme d'études supérieures d'économie, d'une bonne formation dans un certain nombre de secteurs des sciences et techniques de l'économie (dont une énumération assez complète serait fournie), indiquant les connaissances linguistiques souhaitables, présentant ensuite les deux ou trois séries d'exigences particulières (type d'expérience professionnelle, compétences dans un secteur particulier) pouvant correspondre à des types d'emploi différents, indiquant enfin éventuellement le nombre de postes ainsi offerts au niveau "juniors" et aux autres niveaux.

Il en va de même pour les spécialistes du développement industriel ("Industrial development officers") demandés par l'ONUDI (17 postes), pour les spécialistes des questions sociales (15 postes), etc.

125. En définitive, les 142 postes demandés dans le premier fascicule de la circulaire 1970 pourraient être réduits à :

- environ 13 à 15 descriptions types de qualifications requises (administrateur adjoint stagiaire, vérificateurs des comptes, statisticiens, analystes, programmeurs, juristes, spécialistes des questions sociales, économistes, traducteurs, interprètes, bibliothécaires, spécialistes du développement industriel, administrateurs-généralistes);
- plus un certain nombre de descriptions de postes non réductibles à des postes types, pour des raisons tenant, soit aux spécifications de qualités requises (rédacteurs techniques, journalistes, spécialistes des problèmes de cinéma, spécialistes industriels dans un domaine très déterminé), soit à la classe (pour les postes P5 à D2), soit à un type de fonctions, par exemple Secrétaire adjoint du Conseil économique et social. Dans le fascicule étudié, il y aurait bien une vingtaine de postes sur 142 qui pourraient entrer dans cette catégorie.

126. En fait, c'est donc la conception même de ce système de descriptions de postes qui peut être mise en cause.

Si l'on part de l'objectif à atteindre, c'est-à-dire des besoins à satisfaire, on constate en effet que, du point de vue du recrutement des administrateurs, la distinction que nous venons de faire entre postes types et postes exceptionnels à caractère spécifique correspond :

- d'une part, aux postes classiques destinés en fait à être occupés par des fonctionnaires qui feront carrière, et ceci quel que soit le type de contrat effectivement offert, dans l'immédiat, pour le poste considéré (le rythme régulier des transformations des contrats de durée déterminée en contrats permanents explique en effet que l'apparence juridique immédiate ne doit pas faire illusion);
- d'autre part, aux postes correspondant à des qualifications exceptionnelles, dont on a besoin dans la majorité des cas pour un temps réellement limité.

C'est pour cette seconde catégorie seulement qu'il faut avoir une description aussi précise que possible à la fois des caractéristiques du poste et des qualifications demandées : c'est ici une procédure très comparable à celle du recrutement des experts.

27. Mais pour la première catégorie qui, en fait, comprend la grande majorité des postes offerts, il s'agit de recruter des agents, non pas pour occuper tel ou tel poste bien défini, mais pour être capables d'occuper à l'intérieur d'une catégorie professionnelle (encore que, comme nous le verrons, les passages d'une catégorie à l'autre soient fréquents) des postes successifs dont les définitions seront différentes, non seulement par le degré d'expérience, mais encore par la nature des fonctions exercées.

28. Pour de tels recrutements, il est évidemment absurde de spécifier telle ou telle compétence accessoire : ce dont on a réellement besoin, surtout dans les postes juniors, c'est de fonctionnaires ayant de bonnes connaissances de base dans leur spécialité professionnelle, de bonnes capacités de rédaction et, autant que possible, la connaissance d'une langue de travail en plus de leur langue maternelle. Dans ces conditions, la circulaire relative aux postes vacants pourrait être :

- considérablement réduite en volume;
- présentée d'une manière beaucoup plus rationnelle (deux parties distinctes fournissant, d'une part la liste des postes classiques ayant fait l'objet de définitions types établies une fois pour toutes et, d'autre part, des descriptions particulières d'attribution et d'aptitudes correspondant à des postes exceptionnels);
- distribuée enfin beaucoup plus largement à un nombre infiniment plus grand d'intéressés (universités, associations professionnelles, etc.) au même prix de revient que le document actuel.

129. g) La durée des opérations de recrutement est beaucoup trop longue

Les sondages que nous avons fait effectuer à New York et à Genève ont aussi permis d'établir une statistique sur la durée moyenne des opérations de recrutement.

C'est ainsi qu'entre la publication de la description de postes et l'entrée en fonction, il s'est écoulé (pour 45 candidats dont 9 à Genève et 36 à New York choisis au hasard en 1969)[1/] :

à Genève		à New York		à New York	
4 mois	(2)	2 mois	(1)	9 mois	(1)
7 "	(2)	3 "	(4)	10 "	(2)
8 "	(1)	4 "	(8)	11 "	(2)
10 "	(1)	5 "	(2)	14 "	(1)
12 "	(2)	6 "	(5)	16 "	(1)
13 "	(1)	7 "	(3)	17 "	(1)
		8 "	(2)	18 "	(2)
				19 "	(1)

La moyenne des cas étudiés s'établit à 9 6/10ème de mois à Genève et à 8 2/10ème de mois à New York, l'écart constaté étant beaucoup plus important à New York qu'à Genève.

Dans 33 % des cas, la durée de recrutement est inférieure à 5 mois, les 67 restants se partageant entre 35 % compris entre 5 et 10 mois et 32 % au-dessus de 10 mois. Pour cette dernière et nombreuse catégorie, les délais de recrutement constatés sont absolument contraires à des possibilités normales de fonctionnement et de travail pour les services organiques concernés.

1/ Le nombre des cas est indiqué entre parenthèses.

130. L'ensemble des remarques faites ci-dessus fait apparaître la nécessité de changements profonds. Mais je voudrais souligner ici avant d'exposer les modifications proposées que l'ensemble des contraintes politiques et financières existantes a pratiquement imposé au Service du personnel le choix des méthodes que nous venons de décrire. Les fonctionnaires responsables du recrutement des administrateurs sont les premiers à souhaiter des changements fondamentaux dans les méthodes qu'ils sont obligés de suivre actuellement et ils ont aidé considérablement l'auteur de ce rapport à dresser le bilan critique qui vient d'être fait. Comme va le montrer la suite de ce chapitre, les modifications des pratiques actuelles exigent des efforts difficiles, sur des plans différents, et de la part de toutes les parties prenantes.

II. LE PLAN A LONG TERME DE RECRUTEMENT

131. L'institution d'un plan à long terme de recrutement qui entraînerait par son existence même une transformation radicale des méthodes actuellement utilisées n'est pas une idée nouvelle. Le Comité chargé d'étudier la réorganisation du Secrétariat écrivait en 1968 dans son rapport, paragraphe 70 :

> "En conséquence, le Comité recommande qu'un plan à long terme de recrutement du personnel soit institué et appliqué en priorité"[1/].

La consultation des Directeurs faite dans le Secrétariat par le Directeur du personnel en étroite liaison avec l'auteur de ce rapport a fait apparaître un large consensus en faveur d'une telle méthode.

Il reste donc à examiner surtout comment elle peut être mise en oeuvre.

132. Or, tout examen sérieux du problème fait apparaître que l'exercice d'établissement d'un plan à long terme de recrutement ne relève pas seulement de la prévision statistique. Il est facile de démontrer qu'il serait tout simplement impossible de préparer un tel plan si l'on devait par exemple conserver le système actuel des descriptions de postes ("job descriptions").

En réalité, l'adoption de tout un plan de ce genre implique la définition très précise de normes standards et, ce qui est plus important encore, il exige le choix d'une politique de personnel.

Nous examinerons donc ici le programme à long terme sous l'angle de :

1°) la prévision statistique

2°) des normes standards

3°) du choix d'une politique.

1°) La prévision statistique

A. Objectifs généraux

133. L'objectif d'un plan à long terme de recrutement est de déterminer plusieurs années à l'avance le nombre et le type de postes qui devraient être recrutés pour

---

1/ Le paragraphe 77 précisait même que :"le programme à long terme de recrutement devrait être arrêté par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, après des consultations aussi larges que possible auxquelles auront notamment participé les chefs de tous les départements et service du Secrétariat ... dans un délai aussi bref que possible". (Document A/7359 - 27 novembre 1968).

une période déterminée. Cette détermination doit être aussi précise que possible afin de permettre de définir une politique de recrutement.

Plus précisément, il est nécessaire de connaître - outre le nombre des postes, les classes les types d'occupation correspondants - les voeux des services organiques sur les caractéristiques requises des candidats à ces postes, enfin, bien entendu, les types de nationalité dans lesquels les candidats doivent être trouvés pour permettre une amélioration de la répartition géographique.

134. Un certain nombre d'objections concernant la possibilité de la prévision statistique elle-même peuvent se présenter à l'esprit : l'ignorance de certains facteurs très importants - comme par exemple le nombre et le type de postes nouveaux qui seront créés - et accessoirement d'autres facteurs difficilement prévisibles (nombre et types des démissions, nombre et types des décès par exemple) ne rendent-ils pas à l'avance un tel exercice parfaitement vain ?

En fait, ce genre d'objection ne résiste pas à l'examen : le nombre des postes nouvellement créés annuellement n'a jamais excédé dans le passé, pour des raisons financièrement évidentes, une proportion de l'ordre de 5 à 10 % du nombre des postes existants. Il n'y a pas de raison pour que des changements brutaux de méthodes viennent bouleverser sur ce point les pratiques suivies jusqu'ici[1/]. Dans ces conditions le renouvellement régulier des postes existants (en raison des départs, mises à la retraite ou fins de contrat) représente vraisemblablement la part la plus importante d'un plan à long terme de recrutement. C'est une base suffisante pour que l'exercice prenne un sens.

Quant aux autres facteurs d'imprécision, la référence aux statistiques du passé permet aussi d'en cerner l'importance d'une manière suffisante pour aboutir à des prévisions utiles.

B. Méthode possible de prévision statistique sur les postes vacants

135. Sous le bénéfice des remarques précédentes, il est possible de mettre en oeuvre une méthodes de prévision statistique permettant de déterminer quels seront approximativement les postes qui vont devenir vacants.

1/ Les cas d'augmentations plus importantes à la création d'institutions nouvelles seront examinés ci-dessous.

Les calculs exigés, qui sont fort nombreux, sont décrits d'une manière détaillée à l'Annexe IV.6 (les chiffres sont fournis dans tous les cas où nous avons pu les obtenir en temps utile, les tableaux sont présentés vides dans les autres cas).

Ils comprennent :

136. a) Une première série de tableaux destinés à fournir des données de base d'orientation générale (tableau PLTR 1 à PLTR 7) : nombre total de postes qui vont devenir vacants de 1972 à 1976, soit par suite de mises à la retraite, soit par suite de fins de contrats de durée déterminée, le tout étant décomposé par classe, par catégorie professionnelle et par nationalité.

137. b) Une deuxième série de tableaux portant sur les cinq années précédentes (en l'occurrence nous avons dans la plupart des cas travaillé sur les années 1965-1969, mais il serait possible aujourd'hui d'actualiser ces chiffres jusqu'à 1970 inclusivement) et destinés à fournir à partir de l'examen des phénomènes constatés au cours de ces années, les normes d'interprétation des données brutes obtenues sur 1971-1976 (par exemple le pourcentage moyen de décès ou de démissions à prévoir par an, le rythme moyen de renouvellement des contrats de durée déterminée auquel on peut s'attendre, etc.) cf. tableaux PLTR 8 à PLTR 13.

138. c) Il paraît toutefois indispensable qu'une étude particulière soit effectuée sur les causes des démissions. Nous en avons donné une première interprétation au chapitre I. Mais il s'agit ici de disposer d'éléments permettant d'établir des prévisions : or, le chiffre des démissions pour l'année 1970 (42 démissions pour les fonctionnaires ayant des contrats permanents, 62 pour les détenteurs de contrats de durée déterminée) représente environ 40 % du montant total des départs dans une année déterminée. Ce pourcentage est trop important pour qu'il ne soit pas tenté d'en déterminer les causes exactes par une enquête systématique effectuée à l'occasion de chaque départ[1/], ce qui permettrait d'établir des prévisions ayant quelque chance d'exactitude pour les années à venir, ou de prendre les mesures nécessaires pour ralentir ce mouvement si on le juge excessif (PLTR 14).

1/ D'une façon générale, il serait intéressant d'effectuer, au moment des départs, systématiquement et quelle qu'en soit la cause, une interview générale de tout administrateur quittant l'Organisation ("exit interview"). Une telle tâche devrait être confiée à des spécialistes, disposant d'un schéma type d'interview soigneusement préparé.

139. d) A partir de ces éléments, il devrait être alors possible de commencer à établir des tableaux indiquant pour la période 1972-1976 le nombre total des postes qui deviendront vraisemblablement vacants chaque année et leur décomposition par catégorie professionnelle. Il paraît toutefois rationnel de ne pas faire à ce stade d'hypothèses sur la décomposition définitive de ces postes par classe, parce que ce genre de calcul implique la définition d'une politique des promotions, qu'il convient d'examiner séparément de façon plus précise.

Les tableaux relatifs aux postes vacants (un tableau par catégorie professionnelle et par an, soit 55 tableaux environ pour un plan de 5 ans) (PLTR 15 à PLTR 70), se présenteraient donc de la manière suivante :

1. Nombre de postes ouverts au budget pour l'année précédente
2. Nombre de postes nouveaux vraisemblablement créés (hypothèse)
3. Nombre de vacances existant au début de l'année considérée
4. Nombre de départs en retrait prévus
5. Nombre de fins de contrats de durée déterminée (non renouvelés)
6. Nombre de décès (moyenne des années précédentes)
7. Nombre de démissions de titulaires de contrats permanents
8. Nombre de démissions de titulaires de contrats de durée déterminée
9. Nombre de licenciements
10. Nombre de détachements à l'extérieur

---

11. Total

---

12. Nombre de détachements ou de réintégrations à prévoir
13. Nombre de vacances considérées comme acceptables ou vraisemblables en fin d'année

---

14. Total des postes vacants dans la spécialité considérée

---

140. Il est évident toutefois que les divers éléments qui sont retenus dans ces tableaux comportent un certain nombre de variables qui peuvent être classées en distinguant :

- Pour les postes budgétaires (lignes 1 et 2 du tableau) :
  - celles qui dépendent d'un vote de l'Assemblée générale : il s'agit du nombre des postes nouveaux créés au budget de chaque année (pour le budget ordinaire);
  - celles qui dépendent du Conseil d'administration du PNUD et d'un accord entre le PNUD et l'ONU : postes créés sur frais de soutien des projets;
  - celles qui dépendent des accords passés avec les Etats Membres : postes créés sur fonds d'affectation spéciale.

141. - Pour les nombres de vacances ouvertes au cours d'une année (lignes 3, 4, 5, 9, 10, 12 et 13) :
  - celles qui dépendent des décisions prises par le Secrétaire général (c'est-à-dire de l'interprétation qu'il donne au règlement et aux orientations politiques indiquées par l'Assemblée générale) au sujet :
    - du nombre et de la durée des prolongations accordées pour les départs à la retraite;
    - du nombre de détachements vers l'extérieur (politique de détachement ou de prêt des fonctionnaires de l'ONU à d'autres organisations, qui, si elle se développait, devrait entraîner en retour la préoccupation de tenir compte des fins de détachement et des réintégrations nécessaires);
    - du nombre de renouvellements des contrats de durée déterminée pouvant entraîner une modification passagère ou définitive du nombre total de ces contrats par rapport aux contrats permanents, et entraînant en tout cas une variation importante du nombre des vacances;
    - du nombre des licenciements qui dépend lui-même d'une certaine conception des exigences à avoir vis-à-vis des fonctionnaires internationaux;
    - du nombre des vacances admises dans chaque classe et pour chaque catégorie professionnelle.

142. Il faut noter d'autre part que ces tableaux permettent seulement de définir les postes vacants : pour définir quels postes doivent être mis au recrtueement extérieur, il faut encore connaître le nombre des vacances de postes qui, dans chaque classe, seront comblées par des promotions et celles pour lesquelles il sera fait appel à

des recrutements extérieurs. En d'autres termes, avant de pouvoir connaître le nombre et le type de recrutements extérieurs, il est nécessaire de faire intervenir une autre variable fondamentale : la politique des promotions[1/].

On s'aperçoit immédiatement à la lecture de cette liste que ces "variables", facteur dont l'importance dépend de décisions politiques, sont trop nombreuses et trop importantes pour qu'il soit possible d'établir un plan à long terme de recrutement si les principes politiques permettant de déterminer au minimum l'ordre de grandeur de ces facteurs ne sont pas arrêtés à l'avance.

Ce n'est pas l'un des moindres mérites de l'exercice qui consiste à tenter d'établir un plan de ce genre que de contraindre à définir des principes et des règles dans des domaines laissés jusqu'ici à l'appréciation quotidienne de l'administration. Il reste donc maintenant à définir la forme et l'orientation générale de ces choix.

2°) Nécessité d'un système de classification et de normes standards

143. L'idée de planification à long terme est en effet incompatible avec un système imprécis : le but d'un effort de ce genre est de déterminer quels effectifs on devra recruter, à quelle date et dans quelle catégorie de qualification, d'âge et de type de contrat. Il est donc nécessaire de disposer d'un système précis de calcul et de classement.

Or, un tel système n'existe pas actuellement. L'idée même de planification à long terme est simplement incompatible avec l'idée que les administrateurs constituent une catégorie unique de généralistes interchangeables (alors que l'on a besoin de spécialistes compétents) et avec celle - d'ailleurs contradictoire avec la première - que chacun des 3 000 postes existants a des caractéristiques si originales qu'il exige une description de poste et de qualifications individualisée.

1/ La pyramide des classes des postes offerts au recrutement extérieur serait celle même des postes vacants s'il n'y avait aucune promotion; elle s'élargit vers la base au fur et à mesure que le nombre des promotions aux classes supérieures aux postes juniors s'accroît. A la limite, si tous les postes P3 et au-dessus étaient pourvus par promotion, le nombre des postes offerts au recrutement extérieur resterait le même, mais il s'agirait seulement de postes P1, P2.

144. La prévision, et les choix qu'elle exige, n'est possible qu'à partir d'un système comportant un certain nombre de catégories simples, admises et parfaitement connues, qui permettent à la fois de définir les objectifs d'une manière intelligible et opérationnelle, et d'effectuer des calculs numériques avec une certaine précision.

La définition des objectifs opérationnels exige que soient définies les notions de catégorie professionnelle et de niveaux de recrutement. L'exactitude des calculs numériques implique que l'on sache distinguer les postes de carrière de l'ensemble des postes existants et que l'on dispose de données sur le rythme moyen d'avancement ou sur la définition d'une "carrière normale".

A. Concepts nécessaires à la définition des objectifs

145. Il est assez aisé de concevoir que les objectifs à long terme de recrutement ne peuvent s'énoncer sous la forme d'une énumération de descriptions de poste du type de celle que l'on peut trouver dans la "circulaire des postes vacants".

D'une part, il est vraisemblablement impossible d'aboutir à une telle précision, et il est à peu près certain que des prévisions de ce type se périmeraient trop rapidement pour être utilisables.

Pour que les résultats de cet exercice soient opérationnels, il faut qu'ils soient exprimés sous la forme de qualifications types correspondant chacune à une certaine catégorie de postes à pourvoir. Une telle notion correspond exactement à celle d'un certain niveau de qualification dans une catégorie professionnelle bien définie.

a) La notion de catégorie professionnelle

146. Pour les besoins du recrutement, les catégories professionnelles semblent devoir correspondre à celles que nous avions déjà retenues pour la description du Secrétariat au chapitre II. Il est ici toutefois nécessaire de disposer d'une définition plus précise. Nous dirons donc qu'à l'intérieur du cadre des administrateurs on peut et doit distinguer des catégories professionnelles distinctes en fonction des critères suivants :

- existence d'une compétence particulière, ensemble de connaissances théoriques et d'expérience, correspondant à l'exercice d'une fonction qui ne saurait être correctement exercée en son absence,
- rythme particulier de développement des carrières, lié en fait à l'exercice de cette fonction.

147. Si de telles caractéristiques sont particulièrement nettes, comme nous l'avons vu au chapitre II, pour les traducteurs et interprètes, elles existent à des degrés divers pour les autres catégories professionnelles que nous avons retenues. Il doit cependant être précisé :

- que ces catégories professionnelles sont des distinctions internes au sein d'une même catégorie juridique constituée par le cadre des administrateurs. Il en résulte que tous les administrateurs ont un statut identique, conférant à tous les mêmes droits et les mêmes devoirs, sous réserve toutefois que leur carrière moyenne type présente des différences sensibles : pour rendre compatible ces deux caractères contradictoires, il paraît indispensable d'admettre, comme c'est le cas actuellement, qu'il est possible de passer d'une catégorie professionnelle à une autre (par exemple un traducteur admis à passer dans la catégorie des administrateurs-généralistes).

Mais à la différence de ce qui se passe actuellement, je pense :

148. - qu'il ne devrait pas y avoir de passage d'une catégorie à une autre sans qu'il ait été vérifié par examen qu'un des candidats au changement de catégorie possédait les compétences nécessaires pour exercer de nouvelles fonctions (après y avoir été aidé, le cas échéant, par une formation professionnelle appropriée);

149. - que le niveau de compétence nécessaire pour faire partie d'une catégorie professionnelle déterminée devrait être clairement défini : on a jusqu'ici admis qu'un traducteur peut devenir administrateur-généraliste, mais non l'inverse. Une telle pratique paraît correspondre à une sous-estimation des compétences nécessaires pour exercer les fonctions administratives. En d'autres termes, le niveau des connaissances théoriques et pratiques des catégories considérées jusqu'ici comme généralistes (administrateurs-généralistes, spécialistes dés affaires politiques, souvent aussi les juristes et les fonctionnaires de l'information) a besoin d'être aussi très clairement et très précisément défini. Il serait en effet curieux que les catégories exigeant le moins de compétence bénéficient du rythme de développement de carrière le plus intéressant.

150. Nous proposons de retenir une dizaine de catégories professionnelles principales (cf. tableau ci-dessous). Cette liste peut être évidemment modifiée, s'il était démontré qu'il soit nécessaire de retenir d'autres catégories ou de créer des sous-catégories (par exemple les fonctionnaires de l'information correspondent généralement à la profession de journaliste : toutefois des exigences de compétence spéciale dans ce domaine pourraient correspondre à la création de sous-catégories ou de catégories distinctes si les spécialistes compétents l'estimaient nécessaire).

b) La notion de niveau de qualification

151. La notion de niveau de qualification (à l'intérieur d'une catégorie professionnelle) peut être déterminée en fonction du niveau d'expérience et des spécialisations acquises en relation avec l'activité professionnelle principale.

Le niveau de formation théorique ou universitaire de base doit définir la profession : il doit donc être le même pour tous les administrateurs appartenant à une catégorie. En fait ils caractérisent le niveau "junior". Les autres niveaux de qualification à l'intérieur de la catégorie ne devraient donc être distingués qu'en fonction de l'expérience professionnelle acquise, la durée de cette expérience servant généralement à en définir la richesse. En fait, il s'agit de l'acquisition d'une meilleure technicité : dans ce domaine, l'expérience est irremplaçable mais elle peut être renforcée par l'acquisition contrôlée de connaissances techniques déterminées. Ces considérations varient bien entendu avec chaque branche professionnelle considérée. Tout dépend aussi de la qualité personnelle.

152. Sous réserve de laisser dans chaque branche professionnelle le soin de préciser leurs exigences aux spécialistes, il semble donc en définitive que l'on puisse retenir trois ou quatre niveaux de qualification (et donc de recrutement éventuel) :

- le niveau de formation universitaire théorique (niveau "junior") - en fait P1/P2,
- le niveau expérience professionnelle premier degré (6 à 9 ans) - en fait niveau P3/P4,
- le niveau de grande expérience professionnelle (10 à 15 ans) - niveau P4/P5,
- le niveau de direction P5, D1, D2.

153. Il ne semble pas nécessaire de nuancer davantage pour aboutir par exemple à un niveau de qualification par classe. Dans ces conditions l'on aboutit au tableau suivant dont le remplissage par le nombre de vacances à prévoir dans chacune des cases correspondantes peut représenter assez valablement la première étape d'un plan à long terme de recrutement :

Tableau IV-II

Nombre de postes vacants (pour l'année 1972, par exemple)

Catégories	Traducteurs	Interprètes	Administrateurs-généralistes	Economistes	Statisticiens	Juristes	Affaires politiques	Comptables	Bibliothécaires	Services d'information	Autres
Junior P1 P2											
P3 P4											
P4 P5											
P5 D1 D2											

Pour passer à la deuxième étape, c'est-à-dire un tableau indiquant le nombre de postes à recruter à l'extérieur, il est nécessaire de pouvoir faire un certain nombre d'hypothèses sur le fonctionnement des mécanismes de promotion.

B. Normes nécessaires à la détermination des calculs du nombre de postes à mettre au recrutement extérieur

154. Il s'agit ici, pour rendre possible la prévision, de ne pas laisser au hasard d'influences mal déterminées ou de décisions au coup par coup le jeu des mécanismes qui aboutissent à la détermination du nombre de postes à pourvoir par promotion interne et de ceux à pourvoir par recrutement extérieur.

Ceci exige l'identification des postes de carrière et la définition d'un rythme moyen d'avancement.

a) Identification des postes de carrière

155. La prévision exigeant un certain nombre de régularités, l'idéal serait de fixer une fois pour toutes (ou au moins pour toute la durée d'un plan à long terme de recrutement) la liste des postes qui seront toujours pourvus par promotion interne et celle des postes qui feront toujours l'objet d'un recrutement extérieur. Mais ce serait peut-être là remplacer une trop grande flexibilité par une trop grande rigidité. La solution opérationnelle paraît être de distinguer trois catégories de postes :

- ceux à pourvoir par promotion interne,
- ceux à pourvoir par recrutement extérieur,
- enfin ceux qui peuvent être pourvus par les deux méthodes,

étant entendu que cette troisième catégorie ne doit pas représenter une proportion trop importante du total (par exemple 15 % maximum en moyenne pour l'ensemble des catégories professionnelles).

156. La définition des postes à pourvoir par promotion interne détermine en fait le rythme d'avancement possible du personnel de carrière (ou du personnel considéré comme tel) puisqu'elle correspond à garantir à chaque classe un nombre de postes fixes qui seront offerts pour les promotions. Il s'agit donc là d'une décision très importante et il est nécessaire que les représentants du personnel fassent partie du groupe de travail, comprenant aussi les représentants du Service du personnel et de la Division du budget et des services organiques intéressés, qui se livrera à ce classement.

En fait, un tel travail ne peut être fait que parallèlement à celui qui conduit à la définition par catégorie professionnelle du rythme moyen d'avancement (pour les personnels de carrière).

b) Rythme moyen d'avancement

157. Chaque catégorie professionnelle a son rythme d'avancement propre (caractérisé par une pyramide des classes de forme particulière). Il s'agit pour les besoins du plan à long terme de définir de façon plus précise ce phénomène, c'est-à-dire en fait de déterminer à l'avance les droits des administrateurs de chaque catégorie à une "carrière moyenne". Cette exigence de clarification, en mettant en évidence que les mêmes espoirs de carrière moyenne ne sont pas offerts à l'ensemble

des administrateurs, représente sans aucun doute un exercice périlleux[1]. Il n'est toutefois pas possible de l'éviter en laissant dans le vague, comme c'est le cas actuellement, le statut des différentes catégories si l'on veut pouvoir effectuer des prévisions utiles.

158. En fait, il est nécessaire de connaître pour chaque catégorie la durée minimum que chaque fonctionnaire doit passer dans une classe (cette durée est actuellement définie pour l'ensemble des administrateurs par la circulaire du Directeur du personnel PD/2/67 du 12 juin 1967)[2], la durée maximum et la durée moyenne admises (ce qui en fait, compte tenu de la politique des promotions dans chaque catégorie, revient à déterminer le pourcentage des fonctionnaires qui feront une carrière très rapide, de ceux qui feront une carrière moyenne et de ceux qui feront une carrière lente).

Une telle détermination ne peut être faite que compte tenu des postes existants : cette contrainte budgétaire empêche toute démagogie ou même toute facilité dans la définition de la carrière type : le seul élément de souplesse résidant justement dans la définition des postes de carrière et des postes à recruter à l'extérieur.

C. Formulation des objectifs finaux d'un plan à long terme de recrutement

159. La formulation définitive des objectifs d'un plan à long terme de recrutement, rendue possible par l'établissement des normes qui viennent d'être définies, peut alors revêtir la forme du tableau IV-II précédent, rempli non plus par l'indication du nombre de postes vacants, mais par celle du nombre des postes à mettre au recrutement extérieur pour chacune des années du plan considéré et complété par la distinction entre les postes correspondant aux caractéristiques générales du niveau de recrutement qui a été défini et ceux qui exigent des connaissances particulières. En fait cette dernière distinction correspond :

1/ Nous proposerons au chapitre V une méthode permettant d'aborder et de surmonter cette difficulté.

2/ La durée minimum est de trois ans pour les promotions aux classes P2, P3 et P4 et de cinq ans pour les promotions aux classes P5 et D1.

- d'une part aux résultats des calculs sur les postes de carrière, rendus possibles par la classification des postes et la notion de rythme moyen d'avancement,
- d'autre part aux postes réservés pour des raisons de compétence technique particulière à la catégorie des contrats de durée déterminée; les chiffres correspondant à ces derniers postes sont le résultat des calculs portant sur la durée des contrats en cours et sur les intentions de renouvellement des responsables des services organiques : en ce domaine encore, des normes devraient être adoptées à l'avance déterminant la proportion de ces contrats dont il est admis pour chaque catégorie professionnelle qu'ils soient renouvelés avec les mêmes titulaires.

3°) Le choix d'une politique : les conséquences de l'adoption d'un plan à long terme de recrutement

160. Tout ce qui vient d'être exposé tend à démontrer que la première exigence d'un plan à long terme de recrutement est la clarification d'un certain nombre de données restées jusqu'ici dans l'imprécision (catégories professionnelles, carrières moyennes, postes de carrière, niveau de qualification, etc.).

La pratique constante d'une telle méthode de prévision devrait toutefois conduire d'une manière plus précise encore aux conséquences suivantes :

- le recrutement des "postes de carrière" réservés en principe aux promotions devrait par conséquence logique s'effectuer de plus en plus au niveau "junior". Le nombre des "recrutements extérieurs" de juniors devrait donc s'accroître considérablement au détriment des nombres de recrutements aux classes P3 et au-dessus;
- les postes recrutés directement à l'extérieur aux classes P3 et au-dessus devraient être de plus en plus réservés à des experts ayant des compétences particulières et donc pourvus par des contrats de durée déterminée et non renouvelés.

161. Il paraît enfin nécessaire de noter en terminant que l'établissement d'un plan à long terme de recrutement devrait avoir deux avantages complémentaires non négligeables :

- sur le plan technique, l'établissement d'un programme détaillé d'opérations de recrutement à entreprendre, assorti d'un calendrier, devrait permettre de supprimer pratiquement tout délai entre l'ouverture d'une vacance de poste et la nomination d'un nouveau titulaire;
- sur le plan politique, la connaissance par classe et par pays du nombre des départs (retraite, fin de contrat, etc.) peut permettre de calculer à l'avance les modifications qui vont être apportées à la situation des pays sous-représentés ou sur-représentés au sein du Secretariat. En ce sens, un plan à long terme de recrutement doit simplifier les problèmes posés par la répartition géographique en permettant de planifier et donc d'étaler sur plusieurs années les corrections à apporter à la situation présente dans le sens souhaité par l'Assemblée générale.

III. LE "CONCOURS JUNIOR", SA NECESSITE ET LES CONDITIONS DE SON ORGANISATION

1°) L'intérêt de la formule

162. Les raisons qui plaident en faveur de la formule du concours pour le recrutement des "juniors" des catégories d'administrateurs autres que les traducteurs et interprètes (pour lesquels la formule est déjà appliquée), et notamment des administrateurs-généralistes et des économistes, sont les suivantes :

163. A. Le nombre des fonctionnaires à recruter à ce même niveau de qualification chaque année est suffisamment important pour que l'institution d'un concours soit possible.

Les résultats des évaluations du plan à long terme de recrutement, telles qu'elles résultent des calculs qui viennent d'être présentés, font en effet apparaître que le nombre des "juniors" à recruter dans les années à venir (avec les structures de carrière actuelles et dans l'hypothèse où les normes de promotion appliquées ne seraient pas sensiblement modifiées) serait en moyenne au minimum de 70 au total par an, soit 38 pour les généralistes et 32 pour les économistes si l'on adopte les chiffres moyens des six années antérieures (compte tenu des limitations apportées par le recrutement au niveau "junior" de 35 agents des Services généraux en moyenne par an)[1/]. Mais si les tendances qui semblent devoir résulter de l'application d'un plan à long terme de recrutement devaient se développer, ce sont bien évidemment des chiffres supérieurs qu'il faudrait retenir : vraisemblablement plus de 60 postes par an dans chaque catégorie.

Ce type de problème est classiquement résolu dans les pays dont les fonctions publiques nationales ont acquis de solides traditions, par la formule du recrutement sur concours. Cette formule permet d'offrir un nombre limité de postes à un nombre non limité de candidats répondant à des conditions d'âge et de niveau d'éducation, qui viennent subir un certain nombre d'épreuves de type connu, proposées

---

1/ Le chiffre de 1970 indiqué ici représente actuellement pour moitié seulement des recrutements à l'extérieur et pour moitié des promotions d'agents des Services généraux. La suppression de ce type de promotions est proposée ci-dessous (Cf. chapitre VIII paragraphes 425 à 429).

à des dates fixées à l'avance (généralement à la même époque chaque année) et définies par un jury en fonction d'un "programme", c'est-à-dire de l'indication d'un ensemble de connaissances déterminées[1/].

164. B. L'idée du concours, loin d'être contraire à l'esprit de la Charte, paraît conforme aux exigences de l'Article 101 et notamment de son paragraphe 3 et plus précisément encore aux dispositions de l'article 4, paragraphe 3 du Règlement du personnel qui dispose que : "dans la mesure du possible, le choix doit se faire après mise en compétition".

165. C. La possibilité d'instituer pratiquement des concours de recrutement pour les catégories "juniors" a souvent été évoquée dans le passé, mais comme il est normal en raison même de l'accroissement du nombre des administrateurs, l'idée se retrouve de plus en plus souvent dans les interventions les plus récentes.

En 1950 déjà, le rapport du Comité consultatif de la fonction publique internationale sur les méthodes et normes de recrutement pour les Nations Unies et les institutions spécialisées établissait les points de doctrine suivants (qui n'ont été que très partiellement appliqués) :

> "Concours écrits, paragraphe 47. Il n'est guère douteux que le système des concours avec épreuves écrites constitue généralement le meilleur moyen d'apprécier, sans autres données disponibles, les candidats qui veulent faire carrière dans les organisations internationales. Paragraphe 48. Si l'Organisation des Nations Unies suit les recommandations générales du Comité d'experts, il devrait être possible d'employer les concours écrits comme moyen normal de recruter les fonctionnaires du cadre organique... Même si certaines institutions spécialisées jugent nécessaire de continuer dans une large mesure à exiger des titres techniques aux grades intermédiaires et supérieurs, le Comité estime que toutes les institutions peuvent et doivent trouver, à l'intérieur de leur administration, un groupe de postes qui formerait le noyau d'un cadre organique et qu'elles constitueraient, en faisant passer à des personnes jeunes des examens qui n'exigent pas de connaissances trop techniques. Même dans les cas où une étude technique est requise pour ces grades, on augmenterait l'utilité de ce genre d'examen en imposant des épreuves écrites sur des questions techniques aux candidats qui demandent un poste dans ces domaines."

Tous les développements de ce rapport sur l'appréciation des candidats compris dans les paragraphes 49 à 55 restent d'ailleurs à méditer, ne serait-ce que pour constater combien l'on s'est éloigné des principes qui y étaient définis.

1/ Le concours se distingue de l'examen en ce sens que, destiné à offrir des postes et non des titres, il n'admet qu'un nombre limité de lauréats quel que soit le nombre de candidats.

166. Beaucoup plus récemment, dans un article publié par la "Chronique mensuelle de l'ONU" (Volume VII, No 8, août-septembre 1970) et intitulé "Le Secrétariat vingt-cinq ans après", le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion (M. Andrew Stark) écrivait (citant lui-même les conclusions d'une étude faite en 1944 par un groupe de "sages") :

> "Pour ce qui est des nominations à titre permanent, les "sages" envisageaient de recourir, plus systématiquement que la Société des Nations, aux examens d'entrée en tant que moyens de contrôler les normes de recrutement. Ils ont, bien entendu, reconnu les problèmes que pose la coexistence de systèmes et de niveaux d'instruction différents, mais ils ont prévu au moins deux méthodes pour essayer de les surmonter. Ou bien l'examen pourrait être le même pour chaque nationalité que celui qui permettrait d'accéder aux carrières de la diplomatie ou de la fonction publique dans le pays en question, ou bien les grands pays, ou un certain nombre de pays contigus possédant des traditions d'enseignement analogues, pourraient être considérés comme des zones d'examen distinctes. Ces idées méritent peut-être d'être approfondies aujourd'hui".

167. Enfin, nous avons vu quels enseignements pouvaient être retirés des systèmes de concours existant aux Nations Unies pour les fonctionnaires des Services linguistiques : la comparaison des "coefficients de sélection" constatés pour ces derniers (20 candidats par poste en moyenne) avec ceux des autres administrateurs (1,5 candidat par poste) est évidemment éloquente en elle-même.

168. Le Secrétaire général dans son rapport sur la composition du Secrétariat (document A/8156 du 12 novembre 1970) écrivait :

> "On se demande maintenant si les méthodes traditionnelles de recrutement pour le Secrétariat, fondées essentiellement sur les diplômes universitaires, les références et les entrevues, ne devraient pas être remplacées ou complétées par des concours et une évaluation plus précise de l'équivalence des diplômes".

169. D. Enfin dans la résolution 2736 (XXV) sur la composition du Secrétariat en date du 17 décembre 1970, l'Assemblée générale elle-même sur le rapport de la Cinquième Commission (Document A/8098) a décidé que :

> "Dans l'intérêt d'une politique de planification du recrutement à long terme, il convient de déployer des efforts particuliers pour recruter pour l'Organisation des Nations Unies du personnel masculin et féminin jeune et qualifié en mettant au point des méthodes de sélection plus objectives, notamment en organisant des concours chaque fois qu'il conviendra, une considération spéciale étant accordée aux candidats dont la langue maternelle n'est pas l'une des langues de travail du Secrétariat".

Il paraît donc évident que l'extension des méthodes de recrutement par concours à des catégories telles que les administrateurs-généralistes ou les économistes est non seulement souhaitable mais doit être très sérieusement étudiée.

2°) Les obstacles à surmonter et la formule du concours régional

170. Mais est-il possible d'appliquer une telle méthode à des postes soumis à la répartition géographique ? Comment résoudre au plan mondial le problème de l'homogénéité des cultures et de la comparabilité des candidats ? Comment surmonter les difficultés présentées par le problème de la multiplicité des langues, celui du choix de la compétence et de la composition des jurys d'examen, enfin comment trouver des candidats valables dans tous les pays ? Comment résoudre enfin les problèmes pratiques (lieu de concours, condition de surveillance, éventuelles épreuves orales, etc.) ?

L'ensemble des difficultés ainsi évoquées paraît à première vue suffisamment considérable pour décourager les tentatives d'utilisation de la formule.

En réalité aucun de ces obstacles ne résiste à un examen sérieux, ce que je vais tenter de démontrer maintenant :

A. Concours mondial ou concours régional

171. Il faut bien voir en effet que l'organisation d'un concours au plan mondial, c'est-à-dire avec un type d'épreuves identiques et un seul jury - formule qui existe et qui ne présente aucune difficulté pour le recrutement des fonctionnaires des services linguistiques - n'est pas concevable pour les qualifications d'économiste ou de généraliste. A ces niveaux les obstacles signalés ci-dessus - langue, jury, modalités pratiques, homogénéité des cultures, etc. - sont pratiquement insurmontables.

En revanche, si on transporte le problème au niveau de la région, la plupart des difficultés, ou bien disparaissent, ou bien deviennent aisément surmontables.

Le choix d'un concours par région plutôt que d'un concours par pays s'impose parce qu'il est nécessaire pour organiser un concours de disposer d'un certain nombre de places disponibles; toutefois dans certains cas un grand pays peut

évidemment sans difficulté être assimilé à une région du monde. Le type de régions à retenir doit évidemment tenir compte du maximum d'homogénéité dans les langues, les cultures et le niveau de développement de l'enseignement. Au surplus chaque pays devrait être laissé libre de choisir la région du concours qui lui paraît la plus convenable. Dans ces conditions l'examen détaillé des principaux obstacles signalés ci-dessus conduit aux constatations suivantes :

B. Le problème des langues

172. Il s'agit de définir les langues dans lesquelles seront passées les épreuves : si l'on ne retient qu'une seule langue dans une région donnée, il faut que tous les candidats et tous les membres du jury parlent la même.

Il ne semble pas impossible de définir des régions à partir des quatre langues de travail de l'Organisation :

- espagnol pour l'Amérique centrale et du Sud (plus l'Espagne);
- français pour les pays d'Afrique francophones;
- anglais pour les pays d'Afrique anglophones;
- anglais pour l'Amérique du Nord;
- russe pour l'Union soviétique;
- anglais pour un nombre important de pays du Sud-Est asiatique, etc.[1/]

En fait, il s'agirait ici d'organiser quatre concours en quatre langues officielles en laissant aux candidats (ou aux gouvernements) le libre choix de tel ou tel concours : s'il n'y avait que des difficultés de langues, ce système simple suffirait (dans ces conditions le problème serait le même que celui déjà résolu du concours des traducteurs).

C. Le problème de l'homogénéité des cultures

173. C'est à cause du problème de l'homogénéité des cultures qu'il convient de diversifier aussi la matière des épreuves proposées aux candidats, en combinant le système de délimitation des régions avec celui des langues.

1/ Cette liste est purement indicative : son établissement définitif exige des études complémentaires et des consultations avec les gouvernements des Etats Membres.

Les concours supposant un classement, il ne serait pas équitable de faire concourir des candidats :

- sur des types de sujets qui risqueraient de favoriser les candidats d'un pays au détriment de ceux d'un autre,
- ou en admettant au même concours, dans une langue déterminée, des candidats pour qui cette langue est une langue maternelle et ceux pour qui elle représente une deuxième langue.

A la définition des régions telle que nous l'esquissions au paragraphe b) ci-dessus, devraient donc correspondre un type d'épreuves particulier et un classement séparé (quitte, si l'on organise deux concours distincts dans une même langue pour deux régions distinctes (par exemple concours en anglais pour l'Amérique du Nord et concours en anglais pour l'Afrique anglophone), à ce que certains membres du jury soient les mêmes), ce qui permettrait d'assurer une certaine homogénéité dans les méthodes d'appréciation.

Le problème de l'homogénéité des cultures des candidats devrait d'ailleurs trouver aussi une grande partie de sa solution dans un programme de formation préalable, dont il sera question ci-dessous 1/

D. Le problème des jurys

174. Le problème du choix et de la composition des jurys de concours n'est pas non plus très difficile à résoudre dans les conditions qui viennent d'être précisées. Il n'est pas impossible en effet de trouver, soit parmi les hauts fonctionnaires du Secrétariat, soit parmi les professeurs d'université ou parmi les hauts fonctionnaires d'administrations nationales, les hommes compétents susceptibles d'apprécier des épreuves écrites (ou orales), à partir du moment où il n'y a plus de problème de multilinguisme. Il serait souhaitable cependant de respecter les conditions suivantes :

1/ L'auteur n'ignore pas qu'en de nombreux domaines l'absence d'homogénéité des cultures des fonctionnaires des Nations Unies appelés à travailler ensemble crée de sérieuses difficultés : en particulier par exemple la coopération entre économistes de formation marxiste et de formation occidentale peut s'avérer extrêmement délicate. Le système des concours régionaux, respectueux de la situation existante, devrait toutefois permettre de faciliter l'interpénétration des cultures. Il devrait être possible notamment d'introduire dans les programmes des matières relevant spécifiquement des diverses cultures, et d'assurer la représentation des courants les plus importants en veillant à la composition des jurys.

175. - le nombre des membres des jurys de concours régional ne devrait pas être trop élevé, pour des raisons pratiques; mais il devrait être suffisant pour permettre une représentation équilibrée sur le plan national et politique. Un chiffre de 8 à 9 personnes ne paraît pas exagéré;
- un tel chiffre permettrait d'assurer à la fois :
  - la représentation d'un certain nombre de pays de la région (si la région retenue compte plusieurs pays),
  - la représentation des principales tendances politiques sur le plan mondial (représentation équitable des pays socialistes et des pays capitalistes notamment);

176. - il va de soi que les membres des jurys devraient représenter le plus haut niveau de compétence qu'il s'agisse de hauts fonctionnaires du Secrétariat ou d'administrations nationales ou qu'il s'agisse de professeurs d'Université. Il paraîtrait raisonnable qu'une représentation minimum de cette dernière catégorie, par exemple 30 %, soit exigée comme règle générale;

177. - les divers jurys régionaux auraient évidemment des compositions différentes mais pour assurer une certaine homogénéité dans les méthodes, il devrait être possible qu'un petit nombre de membres, de préférence multilingues, participent à plusieurs jurys.

E. <u>Les problèmes pratiques d'organisation de tels concours ne présentent pas non plus de difficultés majeures</u>

178. Il faut distinguer :

a) Pour les épreuves écrites :
- les problèmes de méthode de correction : chaque jury doit pouvoir définir ses méthodes de correction, soit en déléguant à deux de ses membres le soin de corriger et de noter chacune des épreuves écrites (la double correction devrait être une règle minimum), soit en décidant que les copies de certaines épreuves seront lues devant tous les membres du jury, etc.;
- le problème du choix des centres où ces épreuves pourront être passées et de la surveillance des épreuves : le nombre des centres d'examen doit être aussi grand que possible (en relation toutefois avec le nombre de candidats par pays). Les bureaux des Directeurs résidents du PNUD, les Universités nationales avec lesquelles une convention aurait été passée peuvent fournir les facilités nécessaires à tous égards;

- le problème de la distribution des sujets dans les conditions nécessaires de secret paraît devoir être resolu suivant des procédés classiques : enveloppes cachetees distribuées à l'avance et ouvertes seulement au début de chaque épreuve.

179. Il faut songer toutefois qu'afin de conserver le secret nécessaire sur les sujets mis au concours, les épreuves doivent être passées de façon simultanée : dans les régions d'une certaine dimension comportant plusieurs fuseaux horaires il sera nécessaire de tenir compte des décalages correspondants. (Là encore la procédure du concours régional rend le problème soluble alors qu'il ne l'aurait pas été sur le plan mondial).

180. b) Pour les épreuves orales :

La question de savoir si des épreuves orales sont necessaires peut être discutée. L'argument qui plaide en leur faveur est que c'est la seule manière de remplacer l'entrevue, qui dans un recrutement suivant les procédés traditionnels permet de connaître personnellement un candidat. De toute manière, ce genre d'epreuve devrait être réservée aux admissibles, c'est-à-dire à ceux ayant déjà franchi le cap des épreuves écrites; il peut paraître pratique de ne laisser franchir ce cap que par une proportion de candidats assez proche du nombre total des postes offerts de façon à réduire l'importance matérielle de ce genre d'épreuve tant pour le jury que pour les candidats.

Les problèmes techniques à résoudre consistent au surplus à définir s'il est plus economique de faire déplacer les candidats pour rencontrer le jury ou le jury pour rencontrer les candidats. C'est un problème simple de prix de revient qui peut être résolu suivant les caractéristiques particulières à chaque région et dans la mesure des préférences de chaque jury.

F. <u>Les types d'épreuve possibles et souhaitables</u>

181. Definir les types d'epreuve d'un concours est un exercice du même genre que celui de la définition des "aptitudes requises" dans une description de poste.

C'est par consequent en songeant aux aptitudes que l'on peut raisonnablement exiger des fonctionnaires "juniors" dans les catégories des administrateurs-généralistes et des économistes que nous esquissons une proposition relative au type des épreuves possibles.

182. Les aptitudes nous paraissent devoir être essentiellement :

Pour les "juniors" administrateurs-généralistes :

- une bonne formation universitaire sanctionnée par un diplôme (le titre et le niveau des diplômes requis étant indiqués dans les conditions générales d'accession au concours);
- des capacités d'exposition claire et de bonne rédaction;
- une bonne culture générale, comportant une connaissance étendue des phénomènes politiques, économiques, sociaux, scientifiques et techniques du monde moderne;
- des connaissances de niveau élevé sur les techniques de gestion administrative notamment en matière financière et en matière de personnel;
- un bon niveau de connaissance dans le domaine :
  - de l'économie moderne (et en particulier des problèmes de développement, de planification, de l'emploi et de la monnaie), de l'histoire moderne et contemporaine et de la géographie,
  - du droit international privé et public,
- de l'histoire des Nations Unies et des institutions du système des Nations Unies,
- enfin des compétences linguistiques, des conditions particulières étant étudiées pour ceux dont la langue maternelle n'est pas une langue de travail des Nations Unies.

183. Pour les "juniors" économistes :

- les mêmes conditions de formation universitaire préalables (dans le domaine économique), de capacité d'exposition et de rédaction et de culture générale.
- des connaissances de niveau élevé dans le domaine économique portant en particulier sur :
  - l histoire économique mondiale (en particulier les 50 dernières années),
  - la théorie économique, l'économétrie, la statistique, les techniques de planification,
  - l'histoire de la pensée économique,
  - les problèmes monétaires et de l'emploi,
  - la géographie économique,

- des connaissances d'un bon niveau sur :
  - le droit international et les techniques modernes de gestion administrative, l'histoire moderne et contemporaine,
  - l'histoire des Nations Unies et des institutions du système des Nations Unies,
- enfin des compétences linguistiques dans les mêmes conditions que pour les administrateurs-généralistes.

184. Dans les deux cas, les types d'épreuves permettant de vérifier des qualités de ce genre se partagent entre des épreuves de rédaction (composition de culture générale) et des épreuves techniques. Ceci conduit à un éventail d'épreuves comportant dans les deux cas :
  - une épreuve de culture générale, permettant de vérifier à la fois les capacités d'exposition, de rédaction et de culture générale de l'intéressé, sur un sujet très général portant sur les problèmes de la société moderne,
  - des épreuves techniques correspondant aux diverses rubriques indiquées ci-dessus pour chacun des spécialistes considérés (le nombre d'épreuves pouvant être inférieur au nombre des matières sans inconvénient majeur),
  - des épreuves de langues.

  Chacune de ces épreuves pourrait être assortie d'un montant de points (pour la notation) proportionnel à l'importance relative attachée à l'exercice.

G. Le nombre de places à mettre au concours par région et la répartition géographique

185. Le nombre de places à mettre au concours par région doit être autant que possible plus important dans les régions actuellement sous-représentées que dans les autres. Il y a là un moyen commode (quoique non exclusif, puisqu'une proportion non négligeable de postes aux classes plus élevées que les postes "juniors" continuent à être recrutés directement, voir partie IV ci-dessous) de corriger dans le sens souhaité par l'Assemblée générale la composition du Secrétariat à cet égard. Il est même possible d'envisager exceptionnellement que des concours spéciaux soient réservés à des pays particulièrement sous-représentés. Toutefois de tels calculs doivent autant que possible être faits sur le long terme et permettre d'assurer la continuité de cette forme de recrutement dans toutes les régions.

H. La publicité préalable

186. La meilleure publicité qui pourrait être assurée pour ces concours se trouvera au bout de quelques années de fonctionnement dans leur existence même : ils deviendront connus des candidats possibles parce qu'ils seront devenus des institutions.

Mais avant de parvenir à une situation aussi favorable, il est évidemment nécessaire de faire connaître ces concours, la nature de leurs épreuves, les conditions à remplir pour pouvoir s'y présenter, etc. Des notices spéciales devront donc être préparées, publiées dans toutes les publications régulières des Nations Unies, communiquées à la presse mondiale par les services d'information, envoyées dans les Universités, et même faire l'objet de mesures de publicité payante[1/] sur les ondes ou dans la presse écrite. Un budget spécial devra être prévu à cet effet.

3°) L'organisation indispensable de la préparation au concours

187. L'idée même de concours est inséparable de celle des facilités dont dispose ou doivent disposer les candidats éventuels pour leur préparation.

Sans doute les diverses Universités nationales peuvent-elles répondre à ce besoin et le caractère régional des concours proposés réduit au minimum, comme nous l'avons vu, les risques d'inégalité entre les candidats.

Toutefois, même pour les concours nationaux, des facilités particulières de préparation par correspondance par exemple sont souvent prévues pour donner leurs chances aux candidats qui, ayant un emploi, ne peuvent suivre des cours universitaires ou aux candidats éloignés des Universités pour des raisons diverses.

Il est certain qu'une organisation de ce genre serait encore plus justifiée dans le cas de concours internationaux.

1/ Dans de nombreux pays il devrait être possible d'obtenir soit une utilisation gratuite des réseaux de radio et de télévision publics (quand ils existent) soit le financement par le pays intéressé de mesures de publicité sur les réseaux privés.

Mais ce problème n'est qu'une fraction d'une question plus vaste de la formation préalable à l'entrée aux Nations Unies, quelle que soit la forme de recrutement choisie : nous l'examinerons à la fin de ce chapitre (partie V).

4°) L'intérêt évident d'une association de toutes les institutions des Nations Unies, si la formule du concours est retenue

188. Une autre remarque, qui sera développée plus complètement au chapitre VIII, sur le coût et le rendement de la réforme proposée, mérite ici d'être mentionnée.

Si la formule des concours "juniors" pour les catégories des généralistes et des économistes devait être retenue par l'ONU, il est clair que les frais d'organisation resteraient pratiquement les mêmes, que le nombre des places offertes chaque année pour l'ensemble des concours régionaux soit de 30, de 50 ou de 100.

Il y aurait par conséquent intérêt à ce que toutes les institutions du système des Nations Unies qui ont à offrir des postes de ce type acceptent de s'associer au même concours.

Il est évident que cette association serait particulièrement féconde pour les postes d'administrateurs-généralistes (dont toutes les institutions ont besoin). Mais il est vraisemblable que l'association serait payante également pour la catégorie des économistes.

IV. LE PROBLEME DES RECRUTEMENTS DIRECTS A DES NIVEAUX HIERARCHIQUES PLUS ELEVES

189. La nécessité de continuer à recruter une certaine proportion de fonctionnaires (aussi bien comme fonctionnaires de carrière que comme contractuels) à des niveaux de classe P3 et au-dessus a été reconnue dans les chapitres et paragraphes précédents (notamment le paragraphe relatif au plan à long terme de recrutement).

Nous rappellerons donc seulement que ce type de recrutement correspond notamment :

- à la nécessité de répondre à tout moment à des besoins précis de spécialistes (contrat de durée déterminée pour des qualifications comparables à celles des experts utilisés sur le terrain),
- au besoin d'introduire périodiquement dans toutes les catégories professionnelles un "sang nouveau" de l'extérieur (par exemple fonctionnaires d'administrations nationales venant apporter leur expérience propre et confronter leurs méthodes avec celles des fonctionnaires du Siège, généralistes ayant une expérience particulière dans le domaine de la gestion, etc.),
- à la marge de liberté dont a besoin le Secrétaire général aussi bien pour pouvoir assurer une bonne direction administrative que pour des raisons politiques.

190. Toutefois il est nécessaire pour rendre possible une prévision à long terme et, pour permettre d'offrir des garanties de carrière sérieuses aux administrateurs, que soit fixé un pourcentage maximum de recrutement direct à l'extérieur par catégorie professionnelle.

191. Si de tels principes sont admis il reste bien évidemment nécessaire de contrôler avec un soin extrême les qualifications des agents ainsi recrutés. Comme il n'est pas possible d'instituer de véritables concours de recrutement à chaque niveau de classe, il existe un risque extrêmement sérieux qu'on puisse recruter à des classes P3, P4 ou P5 des agents dont les qualifications seraient inférieures à ceux qui sont recrutés au niveau de P1-P2. Les conséquences d'une telle pratique seraient évidemment à tous égards déplorables.

Dans ces conditions, l'on conçoit qu'il soit indispensable de changer complètement les méthodes actuelles (dont nous avons ci-dessus exposé tous les inconvénients), et que seule une modernisation radicale de ces méthodes puisse permettre

d'atteindre à une efficacité comparable à celle des concours pour les postes juniors. Cette modernisation doit permettre au minimum de disposer pour chaque poste de nombreux candidats valables et d'en effectuer dans les conditions les plus économiques un tri sérieux.

192. L'ensemble des considérations qui viennent d'être développées conduit à des recommandations concernant :

- de nouvelles méthodes d'information et de recherche des candidats (création d'un fichier de réserve),
- un tri automatique sur ordinateur,
- des modifications des méthodes de contrôle et d'interviews,
- une solution particulière pour le recrutement des postes les plus élevés,
- la détermination de règles fixes pour faire face à une expansion exceptionnelle.

1°) De nouvelles méthodes d'information et de recherche des candidats (création d'un fichier de réserve)

193. L'étude critique de la "circulaire des postes vacants" d'une part, l'examen des méthodes nécessaires pour l'établissement d'un plan à long terme de recrutement d'autre part, nous ont conduits à des conclusions du même type au sujet du petit nombre de descriptions de postes types corresponsant à la majorité des besoins réels (en fait les cases du tableau IV-II représentant les divers niveaux de recrutement (ou de qualification) dans chaque catégorie professionnelle).

Le reste des besoins de recrutement en spécialistes du type "experts sur le terrain" correspond à un nombre relativement peu élevé de postes, justifiant des descriptions de poste particulières.

Dans ces conditions, les méthodes de recrutement à utiliser pour ce genre de poste se rapprochent dans une large mesure des méthodes qui sont nécessaires pour le recrutement des experts de l'assistance technique.

194. Ceci signifie que la technique de base de ce genre de recrutement consiste à maintenir constamment à jour un fichier aussi riche que possible des candidats disponibles. Un tel fichier pour être opérationnel doit pouvoir fournir pour chaque poste appelé à devenir vacant au moins une dizaine de candidats valables réellement disponibles, de préférence dans les nationalités des pays sous-représentés.

L'alimentation et la tenue à jour d'un fichier de ce genre représentent un ensemble d'exigences très précises :

195. - il suppose tout d'abord un effort important de prospection permanente auprès des candidats possibles. En l'occurrence il s'agit des candidats appartenant à une dizaine de spécialités professionnelles (dont les deux plus importantes sont numériquement celles des économistes et des administrateurs-généralistes) et disposant généralement de qualifications particulières qu'il faut préciser.

Bien que complexe en elle-même, cette liste de spécialités ne recouvre qu'une très faible partie de celle des spécialités des experts de l'assistance technique. La plupart des spécialistes recrutables en ces domaines appartiennent pour une proportion très importante aux secteurs publics nationaux (fonctionnaires), dans des proportions moindres aux secteurs universitaires et de recherche, enfin (dans les pays non socialistes) au secteur privé (sociétés d'études économiques ou de gestion notamment). L'effort de prospection doit donc être fait en accord avec les gouvernements de chaque pays et dans les pays où ils existent en étroit contact avec les services nationaux de recrutement des experts de l'assistance technique, auprès des administrations publiques, des Universités et des parties du secteur privé pouvant être intéressées.

196. Plutôt que sur des postes précis (sauf dans certains cas particuliers), l'effort de recherche doit porter surtout sur la constitution d'un fichier de réserve et doit être annoncé comme tel, les candidats étant appelés à préciser à quelle période ils seront le plus aisément disponibles. Cette manière de procéder permet d'étendre le champ de la recherche sur une période à moyen terme et d'éviter les inconvénients d'une prospection limitée aux candidats immédiatement et actuellement disponibles. Une telle prospection suppose :

- des descriptions de qualifications standards (ou des descriptions particulières) établies sous une forme rigoureuse,
- des mesures de publicité sous les formes les plus diverses : affichettes pour les administrations ou les Universités, annonces dans la presse écrite ou parlée (radio et télévision) - le concours des réseaux de radio et de télévision publics étant recherché systématiquement auprès des gouvernements des pays intéressés - et l'ouverture de crédits de publicité non négligeables étant de toute façon à prévoir,

197. - un accord avec les gouvernements pour étendre l'utilisation de ce fichier au-delà du seul cadre du Secrétariat des Nations Unies : pour les spécialités considérées, un tel fichier parfaitement tenu à jour peut en effet servir de source d'information non seulement pour les Nations Unies elles-mêmes, mais pour tous les gouvernements des Etats Membres qui peuvent en avoir besoin soit pour leur assistance technique bilatérale, soit pour leurs administrations publiques (consultants ou experts, etc.). Comme l'usage de l'ordinateur envisagé au chapitre suivant devrait le permettre en effet, un tel fichier devrait pouvoir servir de "banque de données" pour les Etats Membres,

- enfin, une méthode de mise à jour permanente, les candidats inscrits au fichier étant au moins annuellement priés de remplir un nouveau questionnaire actualisant les éléments de leur dossier.

2°) Un tri automatique sur ordinateur

198. Dans la mesure où la description de qualifications requises est faite rigoureusement et où les formules de dépôt des candidatures (les I/11 actuels ou P/13 pour l'assistance technique) sont établies sur un format permettant une traduction commode en données d'entrée des indications demandées, le fichier de réserve qui vient d'être proposé doit pouvoir sans difficulté être mis sur ordinateur.

A partir de ces données, l'établissement d'un programme classique de tri classant les candidats existants en fonction de la qualité des réponses qu'ils apportent pour telle ou telle description de qualification est aisé à concevoir. Nous reviendrons sur ce problème et sur ses implications dans le chapitre VI relatif à l'utilisation des ordinateurs.

Nous nous contenterons de retenir ici que cette méthode est possible, qu'elle est seule à rendre utilisable sans grandes dépenses un fichier numériquement important, qu'elle n'exclut pas bien entendu des méthodes plus classiques d'examen des candidats et qu'elle en limite la nécessité aux seuls candidats vraisemblablement valables.

3°) Modification des méthodes de contrôle et d'entrevues

199. Le passage du stade artisanal de type actuel au stade industriel recommandé ne permet pas de continuer d'avoir recours aux mêmes méthodes qu'actuellement pour l'examen définitif des candidats.

Pour les postes de P3 à P5, une organisation systématique doit intervenir qui permette à la fois d'éviter que les recrutements soient effectués après seulement une brève entrevue effectuée par un fonctionnaire chargé du recrutement ou par un représentant résident, et de supprimer les pertes de temps qui résultent souvent des recherches difficiles faites par les responsables des services organiques. La seule méthode rationnelle paraît être :

- de ne retenir pour une telle entrevue que des candidats préalablement triés sur ordinateur;

200. - de compléter de façon systématique le réseau mondial existant d'entrevues préliminaires en combinant les ressources fournies par les fonctionnaires chargés du recrutement du Secrétariat, les équipes de fonctionnaires chargés du recrutement pour l'assistance technique (à Genève, Vienne et New York), et dans les pays non couverts par ces équipes en désignant des fonctionnaires soigneusement choisis pour assurer ces entrevues préliminaires (une formation adéquate accompagnée d'une documentation indispensable devrait dans ce cas être fournie uniformément à tous les fonctionnaires retenus pour cette fonction). Les membres de ce réseau seraient chargés, comme le sont déjà les fonctionnaires chargés du recrutement au bureau du SRAT à Genève ou au bureau nord-américain de recrutement, d'établir les rapports types sur les entrevues;

201. - enfin, aucun recrutement ne devrait être définitivement effectué sans qu'une entrevue définitive n'ait été passée par le candidat devant une commission d'examen (à New York, Genève ou Vienne), constituée en grande partie sur le modèle des jurys d'examen des concours juniors. Dans la plupart des cas, ces commissions confirmeraient sans doute les jugements portés sur pièces après examen des rapports d'entrevue préliminaire, mais elles devraient avoir le pouvoir discrétionnaire de refuser un candidat.

4°) Le problème des postes les plus élevés : postes de D1, D2, SSG et SGA

202. Dans tout système administratif national ou international, le problème de désignation aux postes les plus élevés est à la fois un problème politique et un problème technique.

Problème politique : Les dirigeants politiques responsables désignés eux-mêmes par un processus politique (dans tous les pays démocratiques il s'agit d'élection par les citoyens; aux Nations Unies, il s'agit de l'élection du Secrétaire général par les Etats Membres) doivent pouvoir nommer aux postes administratifs les plus élevés les hommes de leur choix : aucune réglementation juridique ou administrative ne peut aller à l'encontre d'une telle nécessité, le facteur de confiance des dirigeants politiques responsables dans leurs collaborateurs les plus immédiats étant évidemment primordial.

203. Mais si aucune réglementation n'est envisageable, il n'en va pas de même de l'établissement de pratiques qui permettent de garantir la bonne solution des problèmes techniques, c'est-à-dire le respect des exigences d'un très haut niveau de compétences spécialisées, en particulier dans les postes exigeant des responsabilités administratives ou financières ou l'expérience des problèmes économiques.

La qualité d'une administration dépend en effet dans une très grande mesure du niveau de compétence de ses principaux dirigeants et du degré de confiance qu'éprouvent à leur égard l'ensemble des fonctionnaires.

204. Cette qualité se mesure souvent en conséquence au type des règles non écrites, - en fait des traditions - que les responsables politiques acceptent de respecter en ces domaines.

Il semble qu'à cet égard des garanties plus sérieuses que celles qui existent actuellement pourraient être obtenues si les traditions suivantes étaient toujours respectées :

205. - qu'il ne soit procédé à aucun recrutement à l'extérieur pour un poste de SGA ou de SSG sans que le Secrétaire général ait obtenu la désignation d'au moins trois candidats par poste par chacun des gouvernements qu'il aurait sollicités, étant entendu qu'il solliciterait au moins deux gouvernements dans chaque cas;

206. - que pour toute désignation de ce niveau, le Secrétaire général recueille l'avis préalable (sans être lié par lui) d'un comité de sages qui recevrait comme mission de donner sa garantie quant à la qualité technique des candidats

Une telle commission pourrait être soit constituée par le Secrétaire général, soit s'identifier avec le Conseil permanent de la fonction publique internationale recommandé dans le rapport établi récemment par M. John Fobes pour le Comité administratif de coordination si les propositions qui y sont contenues sont mises en oeuvre[1/];

207. - que pour tous les postes non politiques (domaines techniques, administratifs ou économiques), il soit chaque fois rappelé aux gouvernements sollicités quels sont exactement le type et le niveau de compétence demandés aux candidats recherchés;

208. - qu'une proportion fixe à déterminer soit réservée, pour le recrutement de tous les postes de D1 et de D2, aux membres du Secrétariat ayant au moins dix ans d'ancienneté dans la fonction publique internationale, cette proportion étant très forte pour les postes de D1 (par exemple, 70 %), moins élevée pour les postes de D2 (par exemple, 60 %).

5°) Détermination de méthodes permettant de faire face à une expansion exceptionnelle

209. Je voudrais seulement mentionner ici que l'ensemble des méthodes de recrutement recommandées dans le présent chapitre ne devrait pas être bouleversé dans le cas où une expansion exceptionnelle du Secrétariat viendrait à se produire (création d'un nouveau département ou d'une nouvelle organisation du type CNUCED ou ONUDI, dans le cadre du budget des Nations Unies, ou expansion soudaine d'un département existant).

Une méthodologie type pour faire face à une situation exceptionnelle de ce genre devrait en effet être mise au point afin que les méthodes établies pour le recrutement normal ne se trouvent pas brutalement confrontées avec des problèmes d'une dimension différente. En particulier, les méthodes de recrutement à l'extérieur devraient être adaptées, mais continuer à admettre un contrôle aussi rigoureux que précédemment, et les prélèvements par détachement sur les fonctionnaires permanents de l'ONU devraient être organisés de manière à ne pas perturber anormalement le déroulement des carrières.

1/ "Study of an International Public Service Commission", établie par John E. Fobes, Research Fellow, Center for International Affairs, Harward University, Décembre 1970 (document à distribution limitée, reproduit ultérieurement sous le sigle ICSAB/XIX/R.6/Add.1).

V. RECRUTEMENT ET REPARTITION GEOGRAPHIQUE : LA FORMATION PREALABLE AU RECRUTEMENT

210. Nous avons signalé au paragraphe III ci-dessus la nécessité d'instituer des facilités de préparations pour rendre possible les "concours juniors".

Mais le problème de la formation préalable au recrutement ne consiste pas seulement à mettre des facilités matérielles à la disposition des candidats à ces concours.

1°) La véritable dimension du problème

211. Il s'agit en réalité ici de tenter de supprimer l'une des sources de malentendu les plus sévères à propos de l'application de la répartition géographique et d'autre part de faire la preuve que le problème du Secrétariat des Nations Unies peut être l'occasion d'une véritable coopération internationale. L'enjeu n'est donc pas négligeable et il faut d'abord s'efforcer de poser le problème en termes clairs :

A. Recrutement de spécialistes et répartition géographique

212. Il est certain tout d'abord que les pays en voie de développement se trouvent toujours en situation d'infériorité quand il s'agit de fournir aux institutions internationales des spécialistes : le sous-développement se caractérise tout d'abord par la pénurie de techniciens et ceci est vrai du domaine administratif ou économique comme de tous les autres domaines[1/].

Les conséquences de cette situation sont bien connues : difficultés de recrutement de spécialistes qualifiés en particulier dans le domaine économique, propositions tendant à dispenser de l'application du principe de la répartition géographique certaines catégories de spécialistes, tensions et incompréhensions en ce domaine entre représentants ou fonctionnaires des pays développés et des pays en voie de développement, ce qui ne facilite pas la coopération internationale, etc.

1/ "La pénurie, dans certains pays, de personnel ayant la formation requise, la difficulté dans d'autres à soutenir la concurrence des administrations publiques et des entreprises privées ainsi que les limites qu'impose nécessairement un effort de recrutement déployé sur le plan mondial sont autant de facteurs qui influent sur le rythme des progrès vers une répartition géographique équitable". Rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat, document A/7745, paragraphe 6, du 5 novembre 1969.

213. Devant une telle situation, dont il serait inutile de nier l'existence ou la gravité, il n'y a que deux solutions possibles :

- la première, souvent préconisée notamment par un certain nombre de hauts fonctionnaires du Secrétariat responsables de divers secteurs économiques qui ont à faire face à des difficultés quotidiennes dans l'exécution de leur tâche, consisterait à classer les économistes et certains techniciens dans des catégories non soumises aux règles de la répartition géographique. Je pense personnellement qu'une telle mesure faciliterait sans doute la solution de problèmes techniques mais au détriment de la coopération internationale au sein du Secrétariat : or à quoi pourrait servir au sein des Nations Unies une amélioration technique qui ne serait pas elle-même au service d'une meilleure coopération internationale ?

214. - Dans ces conditions, <u>le seul autre type de solution consiste à aider les pays qui ont des difficultés dans ce domaine à former leurs techniciens</u> : l'objection immédiate est que tous les programmes d'aide existants ne tendent pas à autre chose et que le développement est une tâche de longue haleine.

Je crois au contraire que compte tenu du petit nombre de spécialités concernées, du nombre limité de spécialistes qu'il s'agit de former chaque année, du caractère prioritaire et aisément démontrable de l'effort à effectuer, de l'existence enfin de méthodes de formation éprouvées, il s'agit ici d'un problème limité et pour lequel il ne doit pas être impossible de mettre au point une solution rapidement opérationnelle.

B. <u>Coopération internationale en matière de fonction publique dans le Secrétariat des Nations Unies</u>

215. Le problème des relations profitables que pourraient entretenir les administrations nationales de chaque pays avec l'administration internationale n'est qu'un autre aspect de la même question. En fait, les administrations nationales et l'administration internationale ont des besoins communs. Elles sont d'une part toutes confrontées avec le problème de la modernisation des méthodes : aucune d'entre elles, quelles que soient ses qualités traditionnelles et sa richesse en éléments de valeur, même dans les pays les plus développés, ne peut être satisfaite aujourd'hui d'avoir, pour résoudre ses problèmes de modernisation, à confronter l'expérience de fonctionnaires formés aux tâches traditionnelles et les jeunes techniques des spécialistes de la gestion mal informés des vrais problèmes administratifs. En fait, il est

nécessaire de former dans presque tous les pays de nouvelles générations d'administrateurs, alliant la culture générale et l'expérience administrative avec la connaissance des techniques modernes, une approche internationale des problèmes et la formation linguistique qui leur permettrait de confronter leurs problèmes au-delà du cadre de leurs frontières. C'est là un problème à la solution duquel la coopération internationale doit tenter de contribuer. La pénurie d'économistes ayant en même temps une bonne connaissance des problèmes théoriques et une pratique concrète des problèmes d'économie publique et d'économie internationale est également générale.

Tenter d'utiliser la coopération internationale pour aider à résoudre une difficulté qui est ressentie à des degrés divers par l'ensemble des Etats Membres, en facilitant au surplus d'une manière générale le bon fonctionnement du Secrétariat, ne paraît pas en contradiction avec la mission que s'est assignée l'Organisation internationale.

2°) Les diverses solutions techniques

A. Les données chiffrées du problème

216. Les données du problème peuvent être précisées de la manière suivante : les catégories concernées par un programme de formation préalable de ce genre sont :

- En premier lieu, les candidats que les pays en voie de développement, et particulièrement les moins développés d'entre eux, peuvent avoir à présenter dans les huit catégories professionnelles soumises à la répartition géographique dont nous avons donné la liste à diverses reprises dans ce rapport. Je pense qu'un effort du même ordre doit être fait pour les catégories telles que les économistes, statisticiens, comptables ou bibliothécaires pour lesquelles la pénurie des candidats en provenance de ces pays est particulièrement nette et pour les autres catégories professionnelles (administrateurs-généralistes, juristes, spécialistes des affaires politiques ou fonctionnaires de l'information). La pénurie en ces domaines est en effet aussi grave mais n'apparaît pas aussi clairement, pour la simple raison que la définition des compétences requises est moins stricte.

217. - En second lieu, les candidats en provenance des pays développés qui jugeraient intéressant d'associer quelques-uns de leurs étudiants ou de leurs jeunes fonctionnaires à ces programmes. Pour les raisons analysées au paragraphe précédent, je crois en effet qu'il serait à la fois de l'intérêt de nombreux pays Membres, quel que soit leur degré de développement, de s'associer à un tel programme et que l'esprit de coopération internationale ne pourrait que gagner à ce qu'un effort de ce genre ne soit pas conçu seulement comme un programme d'assistance aux pays les plus déshérités.

218. Il s'agirait de toute manière de huit programmes de formation distincts pour un nombre de candidats dont l'ordre de grandeur peut être déterminé en partant des considérations suivantes :

- le but principal de l'opération est sans doute de former des candidats aux postes d'administrateurs pour l'ONU, mais le programme adopté peut aussi permettre de former des fonctionnaires et des spécialistes nationaux notamment pour les pays les moins développés.

Ce serait en effet adopter une vision assez étroite et peu réaliste de la coopération internationale que de proposer les programmes de formation pour les seuls fonctionnaires internationaux. On ne peut espérer voir les pays les plus déshérités envoyer leurs meilleurs techniciens dans les institutions internationales que si celles-ci les aident à résoudre leurs propres problèmes dans ce domaine sur le plan national. Former des économistes, des comptables ou des statisticiens pour l'ONU ne peut se faire utilement qu'en en formant en même temps pour les besoins nationaux des pays considérés. Les deux objectifs restent d'ailleurs parfaitement dans la mission de coopération et d'aide que les institutions internationales se sont donnée et il est même vraisemblable qu'un tel programme fait partie des priorités que le Conseil d'administration du PNUD ou le Conseil économique et social situerait parmi les plus immédiates et les plus importantes.

219. Dans ces conditions il me paraît rationnel de proposer que l'on affecte d'un coefficient d'autant plus élevé que le pays concerné est le plus dépourvu de spécialistes le nombre de candidats qu'il faudrait former pour les seuls besoins de l'ONU. Ce coefficient ne saurait être non plus trop élevé pour des raisons de prix de revient : il pourrait varier de 3 à 8 suivant le degré de développement et les besoins du pays intéressés ce qui permettrait d'en établir la moyenne à 5.

Par ailleurs, les pays développés devraient pouvoir s'associer (à leurs frais) à ce programme pour leurs besoins propres s'ils le désirent.

220. Compte tenu d'autre part des autres propositions faites dans ce rapport, il semble qu'il faille distinguer :

- la préparation des candidats au concours junior des économistes et des généralistes;
- la préparation au recrutement direct des candidats des autres catégories professionnelles;
- la préparation au recrutement direct pour les classes P3 à P5 dans toutes les catégories.

Des calculs sommaires effectués à partir de données connues[1/] conduisent à penser qu'il faudrait qu'un tel programme puisse concerner annuellement pour les seuls besoins des pays en voie de développement environ 200 candidats au concours junior (économistes et administrateurs-généralistes, 50 % de ce chiffre chacun), environ 50 candidats pour les "juniors" autres catégories, un nombre variable (une centaine environ) pour les candidats aux postes P3 à P5.

L'association à un tel programme des pays développés (ou d'autres organisations internationales) peut conduire à des chiffres plus élevés.

B. Méthodes envisageables

221. Plusieurs méthodes sont envisageables pour organiser de tels programmes de formation, mais elles se classent en deux grands types : celles du premier type reviennent à créer des institutions spéciales (cours, instituts, collèges, etc.) pour les dispenser, celles du deuxième type consistent à utiliser au mieux les institutions existantes (Universités, écoles nationales, etc.). Mais les solutions du premier type, encore que leur efficacité soit à démontrer, représentent pour être mises en oeuvre dans un contexte international trop d'années pour pouvoir devenir rapidement opérationnelles. Aussi l'utilisation des institutions existantes paraît-elle de beaucoup la situation la plus pratique au moins dans l'immédiat.

222. Ceci conduit à un système de bourses, permettant à ses bénéficiaires d'aller suivre des cours de formation des meilleurs instituts nationaux dans les spécialités considérées. Ce système souple permet d'obtenir immédiatement la meilleure qualité

1/ Les principales données de base des calculs effectués sont les suivantes :
- nombre d'administrateurs actuellement recrutés par l'ONU dans les catégories soumises à la répartition géographique : 300 environ dont 125 économistes, 125 administrateurs-généralistes et 50 fonctionnaires des autres catégories;
- ces chiffres peuvent être divisés en parties égales entre juniors et non juniors;
- part des pays en voie de développement éprouvant des difficultés particulières en ce domaine : un tiers environ du chiffre précédent;
- coefficient moyen par lequel il faudrait multiplier les chiffres des besoins de l'ONU : 5.

possible d'enseignement, lui permet au surplus d'assurer parallèlement une excellente formation linguistique dans une et si possible deux langues de travail du Secrétariat. Il permet enfin, si la durée des bourses est suffisante, de donner aux boursiers une formation éclectique aussi bien dans les pays socialistes que dans les pays occidentaux.

L'organisation d'un tel système suppose l'élaboration d'un plan d'opérations très détaillé et il ne peut être question ici que d'esquisser la description très générale d'une formule qui comprendrait par exemple[1/]:

223. - des bourses de 4 à 6 ans (suivant les spécialités), attribuées à de très jeunes gens choisis sur examen ou concours à la fin de leurs études secondaires ou au début de leurs études universitaires, et donnant droit, après accord avec les pays intéressés, à faire des études de base (2 à 4 ans), dans un institut spécialisé (en économie, en droit, études administratives ou de gestion, statistiques, etc.) dans un pays dont la langue serait une des langues de travail du Secrétariat, puis à un complément de formation de 1 à 2 ans dans un pays parlant une autre des langues de travail du Secrétariat,

224. - des bourses de 2 ans attribuées à des candidats plus âgés (candidats au niveau P3 à P5), par exemple à des fonctionnaires nationaux ayant déjà 5 à 10 ans d'expérience (administrateurs-généralistes) ou à des économistes statisticiens, dans l'intention d'assurer un recyclage, une formation complémentaire ou une spécialisation. Cette deuxième formule n'apparaît toutefois utilisable que par les pays en voie de développement où le marché des spécialistes n'est pas trop étroit ou par des pays développés eux-mêmes,

225. - une liste des institutions dispensant cet enseignement serait établie et des conventions passées soit directement avec elles soit avec les gouvernements des pays intéressés pour définir exactement le programme d'étude que les boursiers suivraient,

---

1/ Dans le cadre d'un rapport aussi général et aussi long, il n'a pas été possible à l'auteur d'étudier de façon suffisamment précise les modalités d'un plan d'opérations pour un projet de formation préalable. Les suggestions qui suivent ne sont proposées qu'à titre d'exemple. Des études complémentaires sont évidemment nécessaires; elles devront être prises en charge dans un premier temps par la force spécialisée ("task force") prévue au chapitre VIII (paragraphes 458 et 459).

226. - les bourses enfin seraient attribuées par des commissions comprenant des représentants des pays intéressés (fonctionnaires et universitaires) et des représentants des Nations Unies (dans la plupart des cas le Directeur résident du PNUD ou son représentant), dans toute la mesure du possible un examen écrit devrait précéder le choix de ces commissions,
- sauf dans des cas exceptionnels, les pays développés ne paraissent devoir être intéressés que par les programmes de bourses de 2 ans pour les candidats plus âgés.

3°) Méthodes de financement

227. Le coût vraisemblablement élevé d'un tel programme exige un examen précis des modalités possibles de son financement.

Le prix de revient peut être estimé sommairement en tenant compte du coût du voyage et du prix de revient annuel d'une bourse. Ceci conduit aux estimations suivantes :

voyages	$	200 000
bourses : 4 800 $ x 350	$	1 680 000
Total	$	1 880 000
frais de gestion du programme (20 %)	$	350 000
Total général	$	2 230 000

228. La raison d'un coût aussi élevé tient à ce que (comme nous l'avons exposé ci-dessus) le programme doit concerner la formation de fonctionnaires et de spécialistes nationaux aussi bien que des candidats aux postes internationaux. Il serait donc anormal qu'un projet de ce genre soit financé (sauf partiellement) par le budget de l'ONU. Il s'agit en réalité d'un programme qu'il apparaîtrait rationnel de voir soumettre par l'ONU au Conseil d'administration du PNUD comme un projet du Fonds spécial, sous réserve, si la Direction du PNUD est intéressée elle-même par un tel programme, qu'il soit élargi aux fonctionnaires de cette organisation ou de toute autre institution spécialisée qui serait intéressée.

229. Il serait par ailleurs tout à fait normal que l'on envisage de permettre à un certain nombre de pays, par exemple les pays d'accueil où seraient situées les institutions de formation, ou les pays en voie de développement qui voudraient accroître le nombre des bénéficiaires, de financer eux-mêmes directement un certain nombre de bourses.

CHAPITRE V

LA PLANIFICATION DES CARRIERES

TABLE DES MATIERES

	Paragraphes
I. L'étude de la situation actuelle	232 - 250
1°) Le système de notation	233 - 234
2°) Les mécanismes de promotion	235 - 246
A. Le système actuel	236 - 238
a) Composition	236
b) Compétence respective des divers organes	237
c) Organisation du travail	238
B. Données statistiques	239 - 240
C. Les défauts du système	241 - 246
3°) Les systèmes de formation professionnelle	247 - 250
II. Le sens des solutions possibles	251 - 342
1°) Homogénéité des appréciations et équité des décisions de promotions	253 - 268
A. L'homogénéité des méthodes	254 - 256
B. Un système d'inspection du personnel	257 - 264
C. Un système de notation	265 - 268
2°) Intérêt et méthodes d'une planification des affectations successives au cours des carrières	269 - 285
A. Intérêt de la planification des affectations	270 - 272
B. Méthodes possibles d'une planification des affectations	273 - 285
a) Plans individuels standards de carrière	274 - 279
b) La méthode des "plans standards types"	280 - 283
c) Modalité d'établissement des plans standards	284 - 285
3°) La formation professionnelle en cours de carrière	286 - 325
A. Difficultés de la définition théorique de la formation professionnelle en cours de carrière	287 - 294
B. Définition théorique possible	295 - 303
C. Méthode de définition d'un programme de formation professionnelle	304 - 306

	Paragraphes
D. Méthodes et sanctions	307 - 316
a) Nécessité de manuels et de bibliographies commentées	308 - 310
b) Enseignements oraux	311 - 312
c) Congés d'études	313 - 315
d) Sanction de la formation professionnelle : examens de contrôle et "certificats" (ou "brevets")	316
E. Exemple du contenu possible d'un programme de formation professionnelle pour les généralistes	317 - 325
III. Esquisse générale d'une planification des carrières à l'ONU	326 - 344
1°) Les notions fondamentales	327
2°) Les mécanismes assurant les fonctions essentielles	328 - 344
A. Fonction, notation et promotion	329 - 332
B. Fonctions, planification à moyen et à long terme des affectations	333 - 335
C. Fonction - formation professionnelle	336 - 338
D. Composition des commissions de formation professionnelle et de planification des carrières et du Conseil supérieur du personnel	339 - 341
E. Schéma de fonctionnement	342 - 344

CHAPITRE V - LA PLANIFICATION DES CARRIERES

230. Les problèmes des méthodes de notation et de définition des promotions d'une part, de formation professionnelle de l'autre, pourraient être traités séparément. Ils dépendent actuellement de deux bureaux distincts à l'intérieur du Service du personnel et en principe il s'agit bien de deux problèmes de nature différente.

En fait, ils ont pour point commun d'être liés à l'existence et à la conception même d'une carrière; la notion de "structure de carrière" permet une intégration rationnelle des deux problèmes et il nous a semblé nécessaire de les examiner en même temps.

La thèse soutenue dans ce chapitre conduit aussi à des propositions de modifications importantes dans les pratiques actuelles : on ne dispose toutefois pas ici de modèles parfaitement au point donnant des résultats précis, comme en matière de recrutement par exemple.

Le système en vigueur ne peut non plus être critiqué de façon aussi fondamentale que nous avons cru devoir le faire dans le chapitre précédent sur les méthodes de recrutement : mais il présente des lacunes graves et des défauts que l'on peut tenter de corriger.

231. Ce chapitre comportera :

I. L'étude de la situation actuelle

II. L'examen du sens des solutions possibles

III. L'exposé d'un système général de planification des carrières fondé sur des "plans individuels"

I. L'ETUDE DE LA SITUATION ACTUELLE

232. La situation actuelle peut être résumée en trois propositions :

- Le système de notation ne satisfait personne et est très difficilement utilisable.
- Les mécanismes de promotion présentent les défauts classiques en ce domaine.
- Le système de formation professionnelle non linguistique est à peu près inexistant.

1°) Le système de notation

233. On sait que le système de notation est fondé sur l'établissement des "rapports périodiques" prévus par la disposition 112.6 du Règlement du personnel[1/]. Ces rapports sont établis par les supérieurs hiérarchiques, sur tous les fonctionnaires de classe inférieure à D2, à la fin de chaque année (pour les détenteurs de contrats de durée déterminée) et tous les deux ans (pour les fonctionnaires permanents).

Les modèles d'imprimés en usage pour les administrateurs analysent les qualités professionnelles d'un administrateur sous treize rubriques différentes (connaissances et aptitudes professionnelles, facultés d'analyse, jugement, initiative, ponctualité, etc.) et demandent aux notateurs d'apprécier chacune de ces qualités dans un système de notation qui comprend selon les cas, trois, quatre ou cinq notes possibles (généralement cinq) étagé de "excellent" à "insuffisant" en passant par "bon", "normal" et "inégal".

Cette analyse détaillée est accompagnée d'une appréciation des "qualités de chef", si deux personnes au moins relèvent de l'intéressé et de quelques autres renseignements de moindre importance. Il est laissé de la place pour une appréciation plus nuancée. Une deuxième section est prévue pour le deuxième notateur (chef du supérieur hiérarchique immédiat ayant au moins le grade de chef de section). Enfin une troisième section très brève est réservée au chef de division (qui peut se contenter de prendre note ou faire des observations).

1/ La circulaire ST/AI/115 du 11 avril 1956 paraît être la dernière à avoir déterminé le détail des pratiques à suivre en ce domaine.

Ces rapports doivent être montrés aux administrateurs concernés qui doivent signer leur rapport après avoir pris connaissance d'une copie. Des rapports intérimaires ou spéciaux sont prévus dans les cas particuliers.

234. Ce système théoriquement fort précis aboutit en fait à des résultats très difficilement utilisables, pour plusieurs raisons :

- Les méthodes d'appréciation des chefs de service ne sont pas les mêmes. Les membres de la Commission et du Comité des nominations et des promotions sont donc contraints d'avoir recours à une méthode d'harmonisation très empirique en évaluant la valeur des notes à travers ce qu'ils savent des notateurs. L'homogénéité du système de notation n'est donc nullement assurée.
- La plupart des appréciations sont dans l'ensemble très élogieuses, et utilisent surtout les cases "excellent" ou "très bon". Il est dans ces conditions très difficile d'effectuer des comparaisons, ce qui est pourtant la principale utilisation d'un système de notation. Les systèmes d'évaluation fondés sur une classification des appréciations dans les treize cases signalées ci-dessus (première note pour 1, 3, 5, 7, 9, deuxième note pour 2, 4, 6, 8, etc.) généralement utilisés pour résumer les rapports périodiques dans les fiches récapitulatives ("personnel records") ne paraissent pas apporter des éléments de comparaison utiles.

2°) Les mécanismes de promotion

235. On sait que les mécanismes de promotion dépendent principalement du Comité des nominations et des promotions (Appointment and Promotion Board, ou APB) qui est assisté par la Commission des nominations et des promotions (Appointment and Promotion Committee ou APC), organismes prévus par la disposition 104.14 du Règlement du personnel[1/].

1/ Disposition classée à la suite des articles 4.2 à 4.5 du Statut du personnel, articles qui ne font d'ailleurs eux-mêmes pas d'allusion à l'existence desdits organes.

A. Le système actuel

Nous rappellerons brièvement les points suivants :

236. a) Composition

Le Comité et la Commission comprennent chacun sept membres et sept membres suppléants. Le Directeur du personnel ou son adjoint est membre de droit du Comité mais n'a pas le droit de vote et l'un de ses représentants joue le même rôle dans la Commission. En 1970 et 1971, le Comité comprenait trois SGA et trois D2 plus le Directeur du personnel. Les membres suppléants étaient tous D2 ou D1. La Commission pour ces mêmes années était composée d'un D1 de cinq P5 et les membres suppléants s'étageaient de P4 à D1.

237. b) Compétence respective des divers organes

- pour les promotions aux classes P2, P3 et P4, c'est la Commission (APC ou Committee) qui statue en première instance. En fait il s'agit de trois groupes distincts dirigés par le Président et les deux Vice-Présidents, et qui étudient directement les promotions de P3 à P4, de P2 à P3 et de P1 ou G5 à P2. La Commission fait ses recommandations au Comité (APB ou Board); pour les promotions à P5 et à D1 c'est le Comité (APB) qui statue directement;
- pour les nominations ou promotions à D2 les propositions au Secrétaire général sont faites par un "Special Review Group" qui comprend les membres du Comité qui ont rang de SGA et "de droit", le Directeur du personnel, le Chef de cabinet du Secrétaire général, ainsi que le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion et le Secrétaire général adjoint aux Affaires économiques et sociales;
- le Comité (APB) a deux types principaux de compétence : il fait les recomandations au Secrétaire général en ce qui concerne les recrutements et les promotions; il prend note de deux catégories de décisions administratives : la transformation des contrats de stage en contrats permanents et la revision tous les cinq ans des contrats permanents.

238. c) Organisation du travail

- La Commission (APC) se réunit une fois par semaine, le mardi à 10 h 30 et le Comité (APB) tous les vendredis. En fait, au cours de l'examen annuel des promotions, des séances supplémentaires sont organisées.
  Il peut arriver qu'il y en ait cinq par semaine. Le "Special Review Group" tient des séances ad hoc (il y en a eu huit en 1970).

- L'examen annuel débute en principe en décembre, les recommandations des départements étant envoyées à cette date au Secrétariat du Comité; elle se déroule jusqu'en juin. Le Comité commence par les promotions à P5 et à D1 (un tableau d'avancement est établi pour les P5 et une liste confidentielle pour les D1). La Commission continue en suivant l'ordre décroissant des classes P4, P3, P2.

La procédure de recours en matière de promotions se déroule surtout entre les mois de septembre et de novembre.

Le Comité et la Commission disposent de toutes les fiches récapitulatives[1/] ("Personnel records") résumant les dossiers des fonctionnaires recommandés et de tous ceux des fonctionnaires des mêmes départements dont l'ancienneté est supérieure à celle des fonctionnaires recommandés.

B. Données statistiques

239. Le total des promotions annuelles est à peu près équivalent au nombre des recrutements extérieurs (depuis 1966 le nombre des mouvements de promotions est très légèrement inférieur de 5 à 8 % au nombre des recrutements).

Le nombre des promotions annuelles par classe est relativement stable pour l'ensemble du Secrétariat (cf. tableau PLTR.12) dans l'Annexe IV.6; il varie sur cinq ans pour les grades suivants :

à P1	entre 15 et 17 par an	(16 en moyenne)
à P2	entre 38 et 62 par an	(50 en moyenne)
à P3	entre 63 et 88 par an	(75 en moyenne)
à P4	entre 54 et 99 par an	(75 en moyenne)
à P5	entre 33 et 56 par an	(45 en moyenne)
à D1	entre 15 et 28 par an	(22 en moyenne)
à D2	entre 4 et 9 par an	(7 en moyenne)

1/ Ce document est communément appelé "fact sheet". La traduction française la plus simple paraît devoir être "fiche récapitulative".

240. Le nombre des promotions par catégorie professionnelle retrace bien entendu les profils de carrière desdites catégories : on trouvera dans les graphiques ci-joints de tels profils de carrière pour huit catégories professionnelles distinctes. Ils permettent de voir :

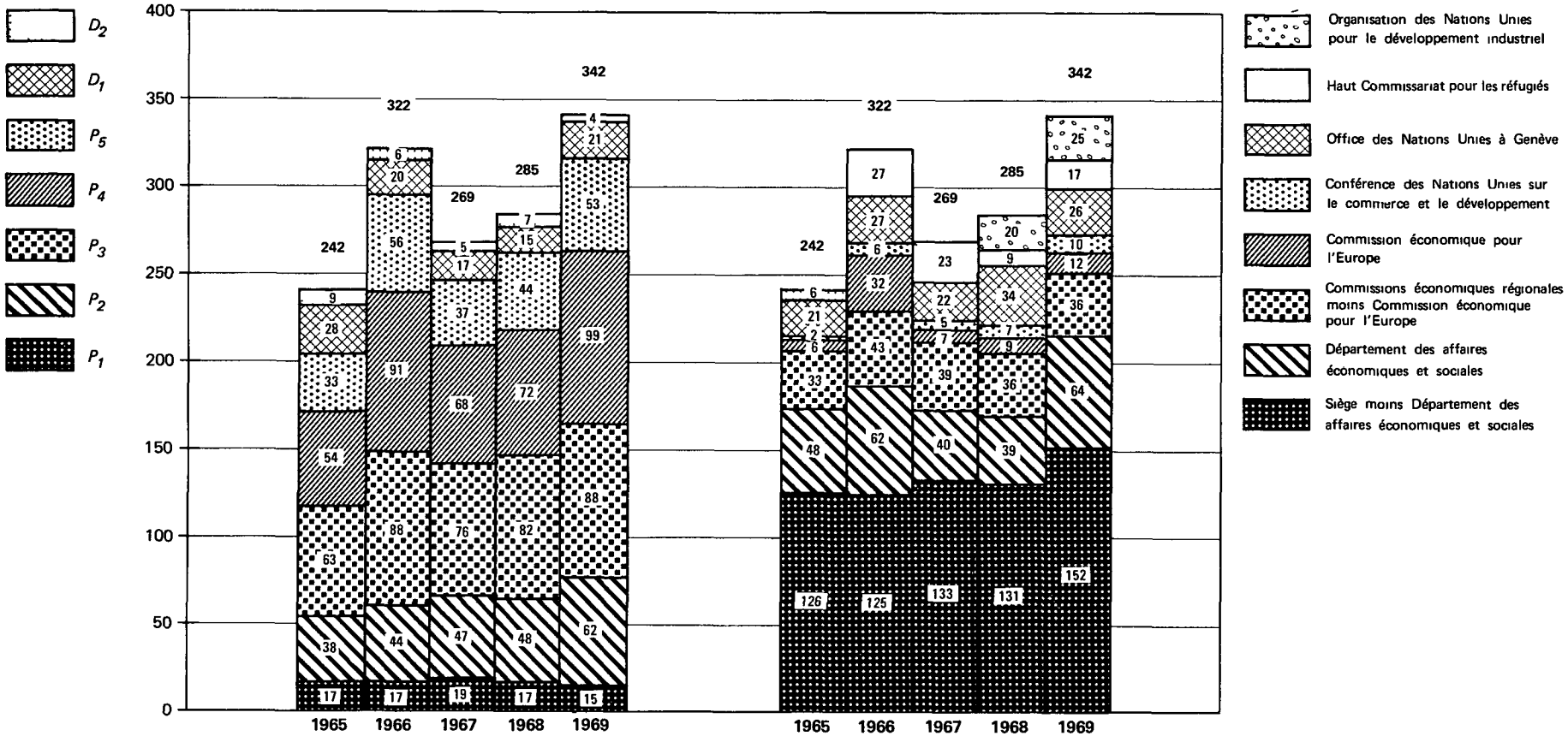
- d'une part qu'il y a une très grande régularité dans le niveau d'importance de promotions par catégorie professionnelle,
- d'autre part que cette régularité traduit bien l'existence, à l'intérieur du cadre des administrateurs, de catégories qui sont traitées différemment sur le plan du déroulement de leur carrière.

Tableau V-I

DECOMPOSITION DES PROMOTIONS ENTRE 1965 ET 1969

1) Par année, par classe

2) Par année, par bureau



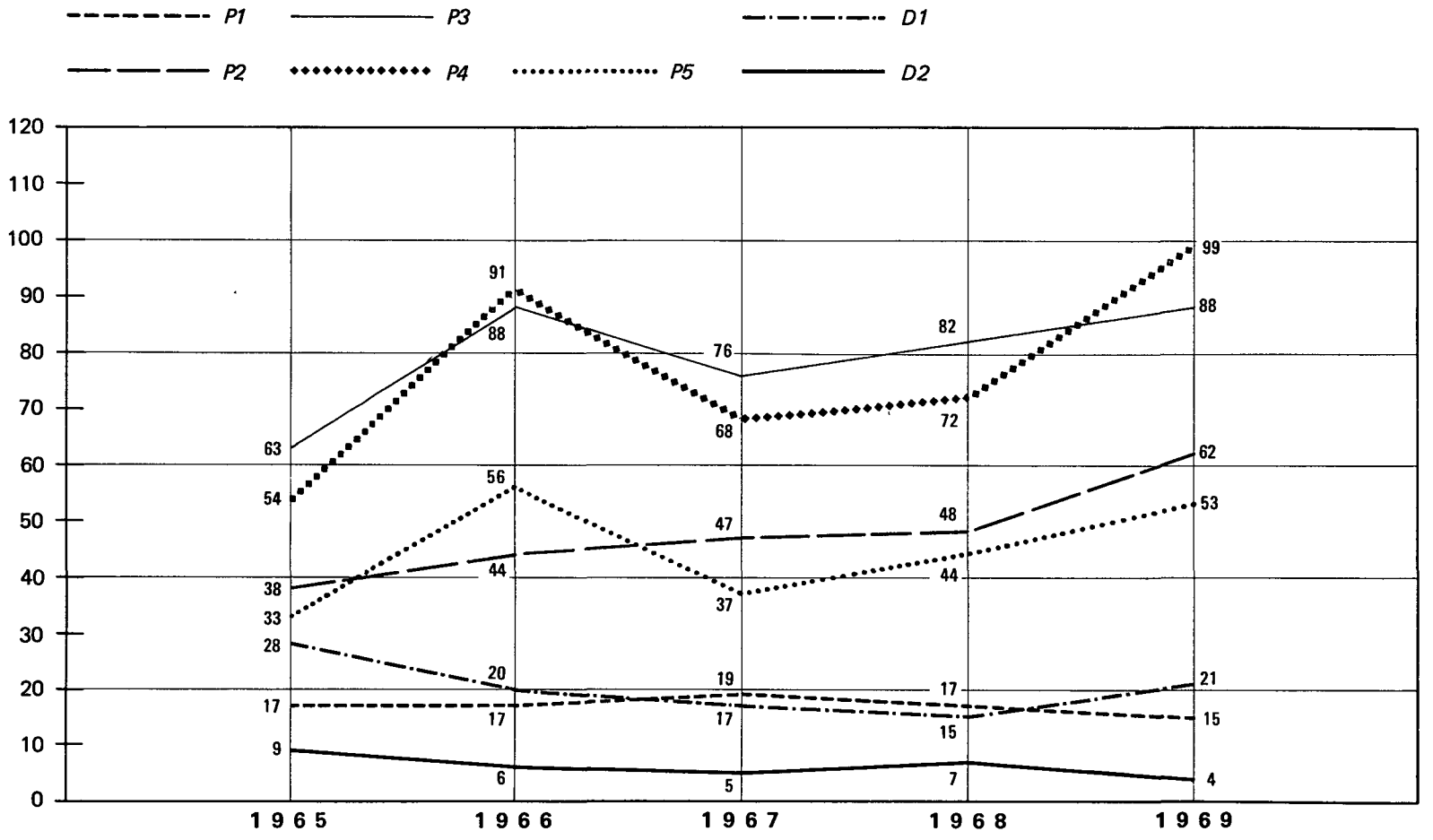
Ces deux graphiques montrent

— le premier, la régularité du nombre des promotions dans chaque classe (voir aussi graphique V-II)

— le deuxième, l'importance de la proportion des promotions concernant le Siège de New York Les irrégularités constatées au cours de cinq ans dans le nombre total des promotions proviennent principalement de la CEE et du HCR pour 1966, de l'apparition de l'ONUDI en 1968 et 1969

PLTR 12 PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965 - 1969

Nombre et rythme des promotions par classe

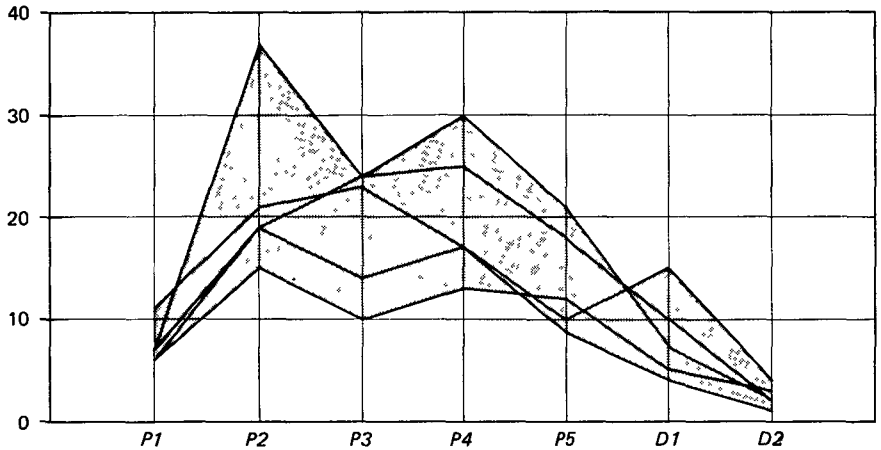


Le nombre des promotions dans chaque classe est très sensiblement le même chaque année. Il est en moyenne à peu près identique pour les classes P3 et P4 (75 par an), P2 et P5 (45 à 50 par an), P1 et D1 (une vingtaine par an).

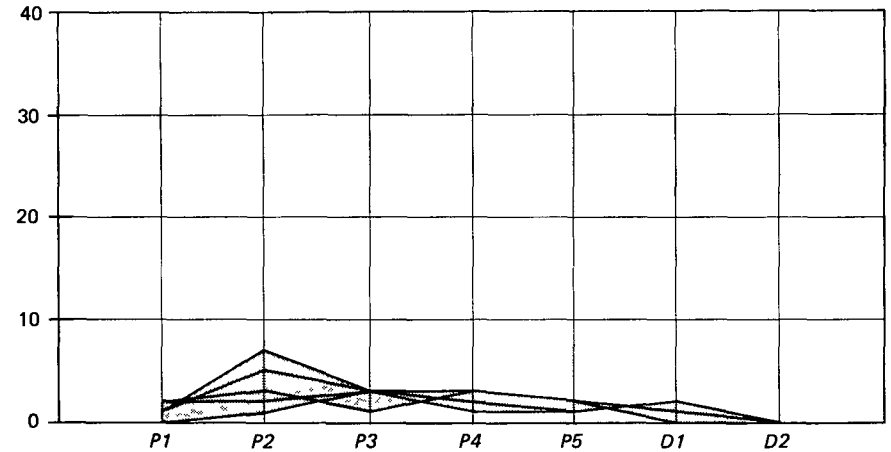
Tableau V - III

NOMBRE ET RYTHME DES PROMOTIONS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE ET PAR CLASSE (1968 - 1969)

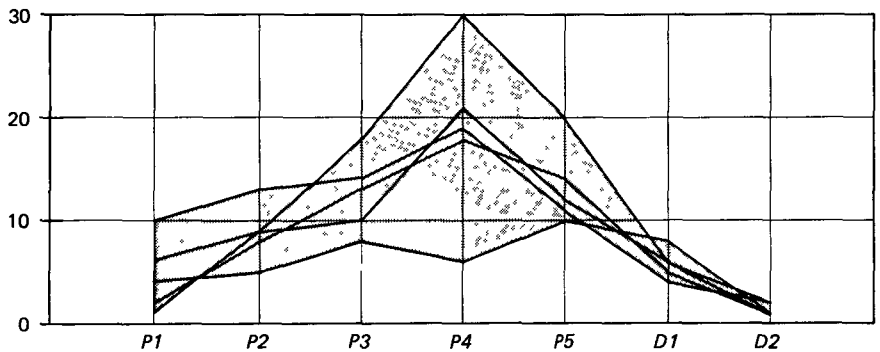
Administrateurs - généralistes



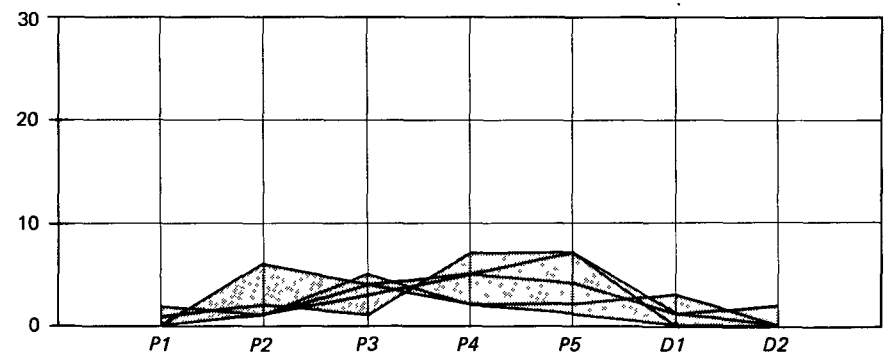
Statisticiens



Economistes



Fonctionnaires de l'information

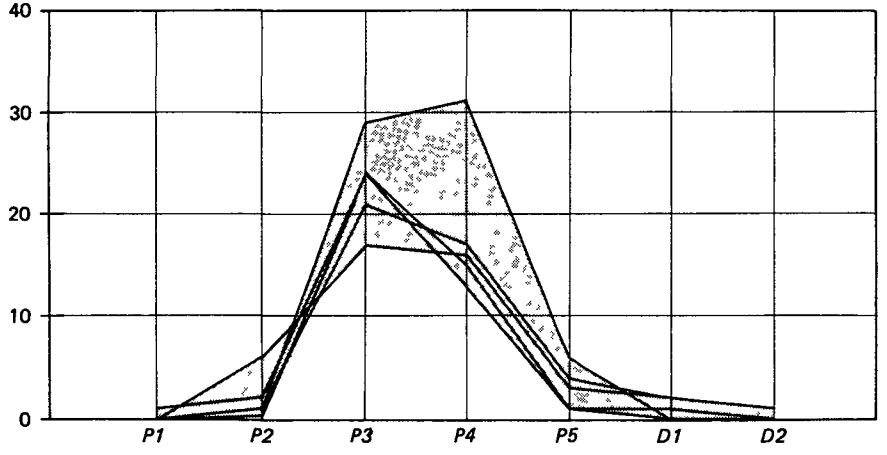


Chaque ligne représente une année (nombre de promotions dans chaque classe au cours de cette année). L'ensemble des lignes représente le profil de carrière moyen de chaque catégorie professionnelle (sur cinq ans). On voit que le profil de carrière des "administrateurs - généralistes" et des économistes se développe jusque dans les classes les plus élevées

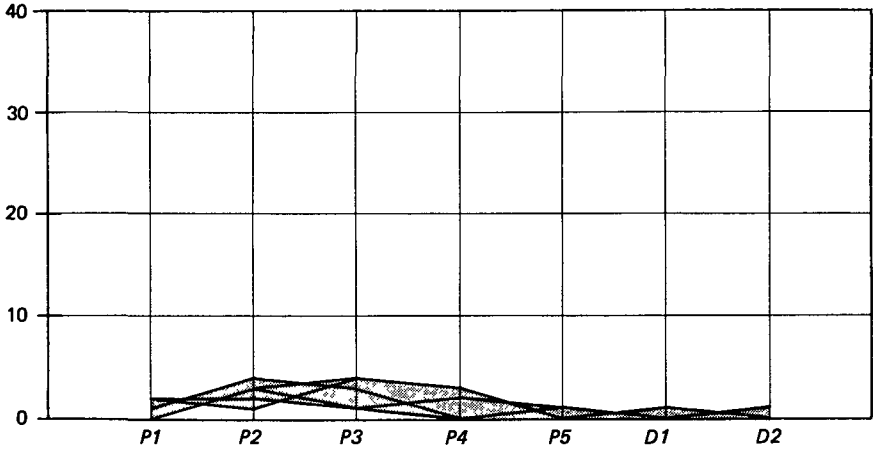
Tableau V - IV

NOMBRE ET RYTHME DES PROMOTIONS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE ET PAR CLASSE (1968-1969)

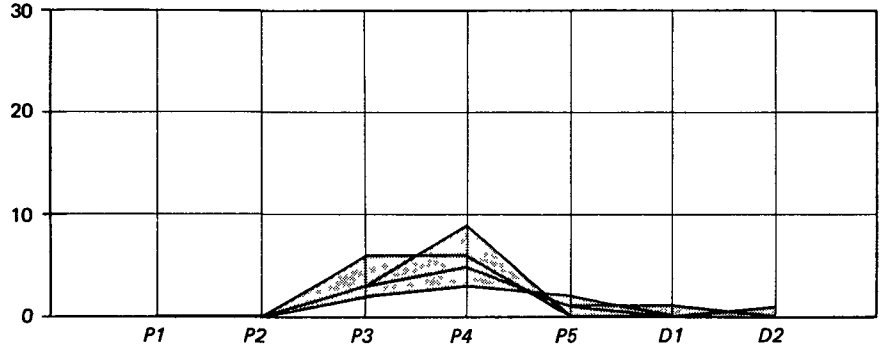
Traducteurs



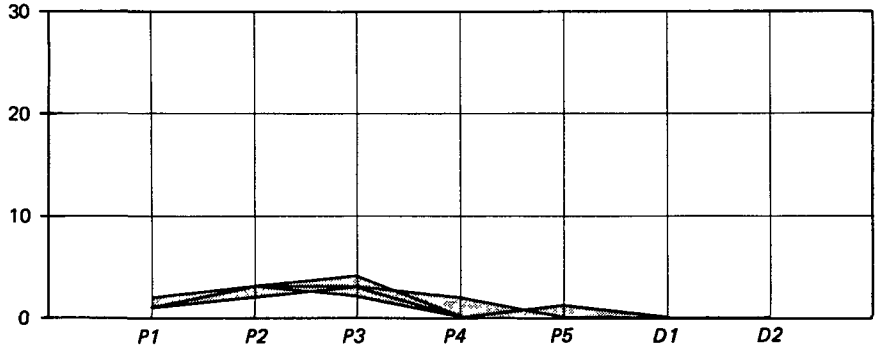
Comptables et Vérificateurs des comptes



Interprètes



Bibliothécaires



Les profils de ces catégories professionnelles font apparaître que la carrière s'y arrête en fait à P4

C. Les défauts du système

241. L'organisation du système dont nous venons de rappeler les traits principaux paraît rationnelle et les membres des commissions et comités qui sont chargés de le faire fonctionner sont d'une compétence et d'un dévouement que nul ne songerait un instant à mettre en question.

Pourtant,de l'aveu même de tous ceux qui participent à ce délicat mécanisme des promotions, le système présente des défauts sévères. Il est donc indispensable de tenter d'en déterminer la nature exacte, et si possible d'en diagnostiquer l'origine.

242. Le premier défaut est le résultat des insuffisances signalées au paragraphe précédent au sujet du système de notation : la compilation des fiches récapitulatives ("Personnel records") ne permet en aucune manière aux membres du Comité et de la Commission de se faire une idée précise des mérites réels des candidats en présence. Les jugements portés à partir de dossiers insuffisants ou mal utilisables ont peu de chance d'être équitables. Ce phénomène se produit d'ailleurs à divers échelons et pose les mêmes problèmes insolubles aux chefs des grands départements et aux comités officieux constitués par l'"Administrateur du personnel" et le "Chef de service administratif" avec la collaboration de quelques autres fonctionnaires pour effectuer un premier tri avant que les propositions soient envoyées à la Commission.

243. Il est évident que pour trouver remède à ces difficultés, la seule solution valable serait d'avoir une connaissance personnelle des candidats en présence : or, une telle possibilité est actuellement exclue en raison du nombre même des administrateurs. Et les membres du Comité et de la Commission, choisis en raison même de leurs compétences et de l'importance de leurs fonctions normales, ont trop d'occupations professionnelles et de responsabilités, en dehors de leur rôle dans ces organismes, pour pouvoir matériellement consacrer à l'étude des dossiers eux-mêmes le temps minimum qui serait nécessaire pour essayer d'en extraire les informations qu'en dépit de leur imperfection ils peuvent contenir.

244. Une telle situation n'aboutit évidemment pas à créer un climat d'incitation favorable : un grand nombre d'administrateurs ne peuvent pas ne pas en conclure que des relations personnelles nombreuses au sein du Secrétariat ou même des délégations, et la recherche de certains types d'affectation qui leur permettent d'être connus, ont finalement plus d'importance pour leur carrière que leur travail effectif.

245. Par ailleurs le système laisse au hasard l'organisation des carrières des administrateurs : la compétence du Comité et de la Commission ne s'est pas étendue jusqu'ici à un tel domaine et les affectations (ou "placements") sont effectuées sans méthode connue. Il en résulte que les "rotations" souvent souhaitées pour les généralistes entre les divers départements se produisent rarement, que les chefs de service s'efforcent, comme il est naturel, de conserver leurs meilleurs éléments, etc.

246. On peut dire en définitive que l'adaptation entre les désirs individuels des fonctionnaires et les besoins de l'Organisation se réalise en fait dans la pratique par tâtonnement et avec des résultats douteux : le fonctionnaire tente de réaliser ses ambitions personnelles d'une part, l'Organisation d'affecter au mieux les fonctionnaires les plus compétents d'autre part sans qu'aucune clarification des méthodes existe d'un côté ni de l'autre. Pour le fonctionnaire, la réalisation de ses ambitions tient souvent à son habileté personnelle ou en tout état de cause à sa capacité de deviner les besoins qui se feront jour; l'Organisation de son côté effectue un remplissage au coup par coup des cases qui deviennent vides sans avoir pris les mesures nécessaires pour assurer rationnellement la préparation et la formation des fonctionnaires qui auront à les remplir.

Renverser les méthodes d'incitation et permettre une organisation plus méthodique des carrières : tels paraissent être en ce domaine les deux objectifs raisonnables qu'il faudrait atteindre rapidement.

3°) Les systèmes de formation professionnelle

247. Le système existant de formation professionnelle comprend, comme nous l'avons vu au chapitre III, une formation sur le plan linguistique qui est assez développée (370 000 $ de crédit budgétaire).

Sur le plan non linguistique les crédits portés au budget (20 000 $) fournissent l'ordre de grandeur de cette activité[1/].

1/ En 1971, un crédit de 75 000 $ pour "congés d'études" a été approuvé par l'Assemblée générale. L'utilisation de ces fonds est soumise à une procédure spéciale (Commission consultative de 3 personnes, conseillant le Directeur du personnel pour l'emploi de ces fonds).

248. Il ne me paraît pas possible en effet de compter au titre de la formation professionnelle le crédit spécial de 275 000 $ attribué aux administrateurs adjoints stagiaires. Ce programme, à la description duquel est consacrée l'annexe V.I, n'est pas en effet un programme de formation : il s'agit en fait d'une source de recrutement complémentaire, plus souple que les crédits ordinaires de personnel, et permettant de nommer des administrateurs appartenant aux pays sous-représentés. Cette méthode facilite pour le Secrétariat l'application des dispositions concernant la répartition géographique, mais ne saurait en aucun cas être confondue avec un programme de formation.

249. En fait sur le plan de la formation professionnelle non linguistique les activités (cf. l'analyse faite au chapitre III) se sont réduites en 1970 (pour le cadre des administrateurs) à :

- 4 cours d'orientation de 2 jours (850 élèves),
- 4 cours de lecture rapide de 8 heures (110 élèves),
- 2 cours de "gestion" de 12 heures et 14 heures (20 et 25 élèves),
- 2 séminaires de "motivations" de 2 jours (30 élèves),
- et 5 séminaires de rédaction (étalés sur 6 semaines).

250. Les responsables du Service de la formation ont parfaitement conscience de l'absolue nécessité de l'organisation d'un système cohérent et complet. Ils savent fort bien que les activités qui viennent d'être rappelées n'en tiennent pas lieu. Comme nous le verrons dans les paragraphes suivants, les études et les recommandations en faveur du développement de la formation professionnelle ont été, au cours de ces dernières années, considérables en nombre et en importance : pour l'instant aucune d'entre elles n'a été prise en considération.

II. LE SENS DES SOLUTIONS POSSIBLES

251. En fait, les descriptions assorties de remarques critiques que nous venons de faire sur les méthodes de notation, de promotion et de formation professionnelle peuvent être complétées par deux importantes constatations :

- d'une part ces problèmes sont compliqués aux Nations Unies par le fait que l'on n'a pas jusqu'ici clairement défini quel type de distinction il convenait de faire entre les diverses catégories d'administrateurs qui composent le Secrétariat,
- d'autre part il s'agit dans les trois cas de problèmes fort difficiles qui, surtout pour les deux premiers, n'ont reçu à peu près dans aucune administration de solution parfaite que l'on puisse citer en exemple. En d'autres termes, la difficulté fondamentale est que si l'expression "planification des carrières" est depuis quelques années fort utilisée, elle recouvre davantage des vues théoriques que des modèles opérationnels dont on pourrait s'inspirer.

Le système proposé ici présente donc l'inconvénient d'être construit par l'auteur de ce rapport, sans référence à des modèles existants[1/]. Il est donc nécessaire qu'il soit réexaminé dans le détail avant d'être mis en expérimentation par la "Task force" dont nous proposerons la création au chapitre VIII.

252. Au sens qui lui est donné dans ce rapport, la planification des carrières est la combinaison :

- d'un système de promotions garantissant l'homogénéité des appréciations et obéissant à des règles assez précises pour qu'on puisse prévoir ses effets,
- d'un système de planification contractuelle des affectations,
- et d'un système du même type concernant la formation professionnelle.

L'orientation des solutions à apporter sur chacun de ces points va être maintenant précisée.

1/ Le seul "modèle" dont l'auteur a eu connaissance est celui proposé dans le rapport de la Table Ronde de l'UNESCO (Secretariat Round Table Report) dans son chapitre 7 (Career and promotion policies). Il s'agit d'un document interne non publié.

1°) Homogénéité des appréciations et équité des décisions de promotions

253. Les problèmes de la notation et celui de l'équité dans les décisions de promotions sont les mêmes : la notation n'a d'utilité que dans la mesure où elle sert à éclairer au moment opportun des décisions qui doivent être prises au sujet de la promotion d'un fonctionnaire[1]. En fait, c'est au moment où sont faites les propositions de promotion que les véritables appréciations des chefs de service sont connues d'une manière non équivoque, parce qu'elles représentent une sanction et parce qu'elles impliquent un ordre de classement entre les intéressés.

L'établissement des rapports périodiques n'a d'intérêt que pour conserver la mémoire de la qualité de l'activité des fonctionnaires pendant les périodes où ils ne peuvent faire l'objet de propositions de promotion.

A. L'homogénéité des méthodes

254. Mais qu'il s'agisse de notation ou de proposition de promotion, la difficulté principale, dans toute administration d'une certaine dimension (au-dela du seuil, rapidement atteint, où le chef de l'institution ou de l'organisme ne peut connaître et apprécier tout son personnel) est celle de l'homogénéité des méthodes : les chefs de service, surtout s'ils sont nombreux, ont inévitablement des méthodes d'appréciation ou des politiques de promotion différentes, plus ou moins de courage dans la manifestation de leur jugement vis-à-vis de leurs subordonnés (quand les notes sont communiquées aux intéressés) et sont au surplus souvent rivaux (quand le nombre des promotions disponibles, obligatoirement limité, est commun à tous les services).

255. Les diverses tentatives faites pour résoudre ce problème ne semblent pas avoir jamais été très satisfaisantes :

L'homogénéité des méthodes de notation ne peut être obtenue en cherchant à imposer une discipline aux chefs de service, le découpage des rapports périodiques par exemple en de nombreuses cases exigeant une note sur tous les aspects de l'activité des fonctionnaires ne résout pas la difficulté; les conseils donnés par circulaire pour suggérer des méthodes et une échelle communes d'appréciation n'ont aucune chance de succès. La recherche d'éléments matériels d'appréciation, indépendants de tout jugement humain, est difficile parce que de tels éléments existent rarement.

1/ Ou, mais très exceptionnellement, de son licenciement.

La solution consistant à remplacer ou à compléter la notation par un système d'examens internes à diverses étapes de la carrière est certes intéressante mais lourde, et généralement peu appréciée des fonctionnaires eux-mêmes[1/].

256. En fait, le seul système véritablement efficace consisterait à faire noter tous les fonctionnaires d'une même catégorie professionnelle, ou de la même classe dans une même catégorie professionnelle - par une même personne (ou par le même groupe de personnes connaissant tous les fonctionnaires à noter).

Ce système existe dans un certain nombre d'administrations publiques nationales (en particulier dans le cas de dispersion d'un personnel nombreux et relativement homogène en des points éloignés les uns des autres), sous le nom d'inspection du personnel.

B. Un système d'inspection du personnel

257. L'adaptation d'un système de ce genre aux Nations Unies nous paraît d'autant moins à exclure, qu'un tel mécanisme pourrait :

- aider également à résoudre le problème de l'homogénéité des politiques de promotion entre les chefs de service,
- apporter une solution aux difficultés créées par l'éloignement entre le Siège de New York, Vienne, Genève et les Commissions économiques régionales,
- jouer un rôle important pour l'organisation de la planification des carrières.

258. Le nombre et le choix des personnes chargées d'assurer ces fonctions ne peuvent être déterminés qu'en fonction des caractéristiques de chaque catégorie professionnelle : on ne saurait en effet tenter de mesurer avec la même règle, ni de faire juger par une même personne, un chercheur économiste et un administrateur du personnel, un secrétaire de comité politique ou un traducteur.

259. L'importance numérique et la dispersion géographique des catégories professionnelles sont mises en évidence dans le tableau suivant (nous avons regroupé économistes, statisticiens et spécialistes des sciences sociales, ainsi que les traducteurs et interprètes, ce qui réduit le nombre des catégories à 8).

1/ Une méthode, qui commence à être au moins étudiée par certaines administrations, consiste à tenter de diversifier les sources d'appréciation : au lieu de demander cette appréciation aux seuls supérieurs hiérarchiques, il a été envisagé de la rechercher aussi auprès des collègues d'un rang égal, des subordonnés, et parfois de l'intéressé lui-même. Nous n'avons pas connaissance de formules pratiques permettant de mettre en oeuvre un tel système.

Répartition des catégories professionnelles suivant les lieux d'activité de leurs membres

Catégories	New York	Genève	Vienne	Commissions économiques régionales + Beyrouth (- CEE)	Totaux
Administrateurs-généralistes	351 (50 %)	183 (27 %)	82 (11 %)	70 (10 %)	696
Economistes, statisticiens et sciences sociales	263 (31 %)	205 (24 %)	47 (6 %)	311 (37 %)	826
Traducteurs et interprètes	373 (60 %)	172 (27,5 %)	33 (5 %)	41 (6,5 %)	619
Service de l'information	123 2/	29	1	4	150
Spécialistes des affaires politiques	113	-	-	-	113
Vérificateurs des comptes et comptables	47	14	5	9	75
Bibliothécaires	49	15	2	6	72
Juristes	77	20	2	1	100
Total des 8 catégories	1 396	641	172	442	2 651
Divers 1/	140	66	39	57	302
Total général	1 536	707	211	499	2 953

1/ Cette rubrique regroupe les catégories classées par le CCQA dans : autres généralistes, ingénieurs, sténographes-rédacteurs de séance et "autres". Une étude particulière devrait permettre de mieux préciser les spécialités concernées ou de créer d'autres catégories.

2/ En fait très grande dispersion dans le monde entier.

260. Il paraîtrait raisonnable de conserver - au moins pour les fonctionnaires de carrière - le rythme de notation actuel, c'est-à-dire tous les deux ans. Il semble dans ces conditions qu'il suffirait de deux inspecteurs à plein temps pour les administrateurs-généralistes, ce qui représente 175 notations par an et par inspecteur en moyenne pour un personnel bien regroupé (50 % à New York et 38 % à Genève et à Vienne). Trois inspecteurs à plein temps seraient sans doute nécessaires pour les économistes (en raison de leur dispersion ce qui suppose des voyages) : 140 notations par an en moyenne par inspecteur.

Quant aux traducteurs et interprètes, il serait évidemment nécessaire d'avoir un inspecteur par langue de travail : il en faudrait donc 4 mais leur utilisation pourrait n'être qu'à temps partiel.

261. Le nombre d'inspecteurs nécessaire dépend finalement du type des fonctions qui leur seront confiées. Or nous verrons ci-dessous qu'il serait particulièrement précieux de pouvoir leur confier les fonctions de conseillers en planification des carrières, ce qui peut conduire à envisager de confier au groupe d'inspecteurs la responsabilité de l'ensemble des administrateurs quelle que soit leur catégorie professionnelle.

262. Il s'agit de toute façon de fonctions très importantes pour le bon fonctionnement général de l'ensemble des services. Le mode de désignation de leurs titulaires doit donc garantir de façon absolue :

- qu'il s'agira toujours d'hommes d'une compétence exceptionnelle dans la spécialité professionnelle qu'ils ont pour mission de contrôler,
- que leur impartialité et leur objectivité ne pourront jamais être mises en question.

263. Pour réaliser des conditions aussi difficiles, il paraît indispensable de recourir à un <u>mode de recrutement spécial</u> :

- La garantie de compétence aussi bien en ce qui concerne la spécialité que la connaissance des problèmes des Nations Unies pourrait être obtenue en limitant le recrutement aux anciens directeurs ou fonctionnaires supérieurs des Nations Unies ou des institutions spécialisées (par exemple D1 et D2), ayant exercé au moins dix ans de fonctions internationales (de façon continue ou discontinue), étant entendu qu'exceptionnellement les fonctions d'inspecteur pourraient être exercées au-delà de soixante ans (jusqu'à soixante-huit ans par exemple et pour deux périodes de quatre ans avec renouvellement conditionnel à la fin de la première).

264. La garantie d'objectivité et d'impartialité pourrait être recherchée dans un système de recrutement tenant compte de l'avis des collègues de rang égal dans la catégorie professionnelle considérée, du choix du Secrétaire général, et de l'avis du personnel appelé à être inspecté par l'inspecteur désigné. Le Secrétaire général veillerait particulièrement à ce que l'équilibre politique entre nationalités soit respecté à l'intérieur du corps d'inspection. D'une façon plus précise on pourrait songer par exemple à la sélection de cinq candidats par poste, par les fonctionnaires D1 et D2 de la catégorie professionnelle concernée (la classe P5 pouvant être retenue pour les fonctionnaires des Services linguistiques), à une élection de deux noms, parmi les cinq, par le personnel concerné, le choix final entre ces deux noms étant fait par le Secrétaire général.

C. Un système de notation

265. Les mécanismes de notation à utiliser pourraient, si ce système d'inspection était retenu, être les suivants :

- le système du "rapport périodique" serait maintenu : mais les formules de rapport seraient réétudiées et un modèle spécial serait établi pour chaque catégorie professionnelle, les caractéristiques à retenir pour définir une notation étant différentes dans chaque cas,
- ces rapports contiendraient des appréciations descriptives, l'une du chef de service de l'intéressé, l'autre de l'inspecteur, et ces appréciations devraient obligatoirement viser les principales caractéristiques retenues pour chaque catégorie professionnelle,

266. - mais surtout le rapport périodique se conclurait par un ordre de classement de l'intéressé à l'intérieur d'une catégorie déterminée. Un premier classement pourrait être établi par le chef de service dans la catégorie constituée par les fonctionnaires de la même classe à l'intérieur de son service : un directeur ayant six administrateurs de classe P4 classerait ces six fonctionnaires de 1 à 6 par ordre de mérite; s'il a treize P3, de 1 à 13, etc.,

267. - un deuxième classement serait établi par l'inspecteur à l'intérieur d'une catégorie plus large : cette catégorie doit être d'une importance moyenne au point de vue numérique : elle ne saurait être la classe (trop importante en effectifs pour les catégories professionnelles les plus nombreuses) mais elle pourrait être la tranche de classe définie par une certaine ancienneté dans cette classe. L'inspecteur aidé par

les classements des chefs de service, mais d'après ses propres observations, classerait par exemple dans une catégorie professionnelle telle que les administrateurs-généralistes, les fonctionnaires de classe P3 ayant moins de quatre ans d'ancienneté dans la classe, puis ceux au-dessus de quatre ans jusqu'à huit ans, puis ceux au-dessus de huit ans. Une telle méthode (la note de l'inspecteur serait celle qui en définitive serait seule retenue) rapprocherait la notation de la proposition de promotion en ce sens qu'elle ne permettrait pas à ceux qui donnent les notes d'échapper à leurs responsabilités. C'est un ordre de préférence qu'ils devraient indiquer : l'évaluation prendrait donc un sens très précis, si précis même qu'il suffirait de comptabiliser ses résultats suivant un code défini, sur quelques années, pour aboutir à des propositions automatiques de promotion.

268. Le code retenu pourrait être par exemple le suivant :

- un an d'ancienneté effective donne droit à 1 point,
- le classement dans le premier tiers de sa catégorie donne droit à 3 points pour un an d'ancienneté réelle,
- le classement dans le deuxième tiers de sa catégorie donne droit à 2 points pour un an d'ancienneté réelle,
- le classement dans le troisième tiers de sa catégorie donne droit à 1 point pour un an d'ancienneté réelle.

Le nombre de points dont disposerait ainsi chaque fonctionnaire augmenterait d'autant plus rapidement qu'il serait classé régulièrement dans le premier tiers, un peu moins vite dans le second et lentement dans le troisième.

Ainsi un fonctionnaire classé trois fois dans le premier tiers (soit en 6 ans, le classement ayant lieu tous les 2 ans) aurait droit à $2 \times 3 \times 3 = 18$ points, soit autant qu'un fonctionnaire ayant 18 ans d'ancienneté et classé 9 fois en 3ème tiers ($2 \times 9 \times 1$). Mais il est possible d'imaginer un système qui tienne compte du rang de classement d'une manière plus précise encore.

2°) Intérêt et méthodes d'une planification des affectations successives au cours des carrières

269. La planification des affectations est un problème distinct de celui des promotions : il s'agit ici, non plus d'équité dans les décisions qui peuvent entraîner une plus ou moins grande rapidité dans le déroulement de la carrière, mais de types d'activités, de lieux d'affectation, de bonne utilisation des aptitudes et de satisfaction des goûts de l'intéressé.

Les deux problèmes - promotion et planification des affectations - doivent évidemment être résolus parallèlement : ils ne doivent pas être confondus.

A. Intérêt de la planification des affectations

270. L'intérêt d'un tel système est évident pour l'Organisation comme pour les fonctionnaires eux-mêmes :

- Si le système fonctionne bien, il doit accroître considérablement le rendement général de l'Organisation, dans la mesure où il réalise l'affectation des fonctionnaires suivant leurs capacités (et leurs goûts) dans les postes où ils sont les plus utiles.
- Il représente la seule méthode pour imposer aux services, qui ont une tendance naturelle à conserver leurs bons éléments, un système rationnel de rotation indispensable à la formation des fonctionnaires et en particulier à celle des généralistes.
- Il permet de préparer avec un soin particulier de bons candidats pour les postes difficiles aux niveaux élevés de la hiérarchie : de nombreux postes de direction requièrent en effet un type d'expérience particulière, généralement polyvalente (siège et bureaux locaux, économistes plus administrateurs, expérience des problèmes politiques, qualités de commandement et d'organisation, souvent une compétence étendue dans un domaine particulier). Or, il ne faut pas que les vacances dans ces classes apparaissent soudain comme difficiles à combler, car si elles sont mal pourvues, les conséquences sur le fonctionnement des services et le moral du personnel peuvent être incalculables.

271. - Enfin, avantage particulièrement important pour les Nations Unies, un système de planification devrait permettre d'apporter une réponse rationnelle à l'organisation des carrières des fonctionnaires nationaux

qui pourraient effectuer plusieurs détachements aux Nations Unies, séparés par des retours dans leurs administrations nationales[1/].

272. Quant aux fonctionnaires eux-mêmes, un système de planification est pour eux la seule chance de voir prendre en considération officiellement leurs goûts et leurs problèmes personnels (tels que l'éducation de leurs enfants, etc.) dans les affectations successives qu'ils pourront obtenir.

Il est d'ailleurs clair que dans l'ensemble les intérêts de l'Organisation et ceux des fonctionnaires coïncident, dans la mesure où des fonctionnaires satisfaits de leurs conditions de travail ont toutes raisons d'être plus efficaces.

B. Méthodes possibles d'une planification des affectations

273. La planification des affectations exige le recours à des plans individuels standardisés, seuls susceptibles de permettre l'harmonisation systématique des besoins de l'Organisation et de ceux des fonctionnaires.

a) Plans individuels standards de carrière

274. Le plan individuel de carrière est l'unité de base indispensable au fonctionnement d'un plan d'ensemble. On conçoit assez bien qu'il soit établi à partir d'un formulaire type distribué à l'ensemble des administrateurs et prévoyant pour une période à moyen terme la réponse à des questions relatives aux lieux et aux types d'affectations souhaités et aux activités de formation professionnelle que le fonctionnaire s'engagerait à avoir.

Il reste nécessaire toutefois de préciser considérablement les détails d'une formule de ce genre.

Les conditions à respecter pour qu'un système de planification des carrières puisse fonctionner paraissent être les suivantes :

275. - le plan individuel de carrières doit être un contrat entre l'Organisation et le fonctionnaire, comportant
  - des engagements fermes de part et d'autre pour une période à moyen terme,
  - des indications non contractuelles, modifiables ou confirmables par le plan suivant, pour une période à long terme.

1/ Nous avons déjà mentionné cette proposition au chapitre I, paragraphes 37 à 39. Nous reviendrons en détail sur ce système au chapitre VII, paragraphes 430 à 431.

S'il en est ainsi, un tel plan ne peut rien contenir au sujet des perspectives de promotion de l'intéressé : les promotions dépendent des normes générales établies par catégories professionnelles et des notes de l'intéressé. En revanche, il peut et doit porter sur les types d'affectation et sur la formation professionnelle.

276. - Les plans individuels de carrière doivent revêtir la forme de contrats-types ou de "plans standards". C'est la seule méthode qui puisse permettre d'effectuer de façon pratique les calculs et ajustements nécessaires pour :
    - faire coïncider les besoins de l'administration et les demandes des fonctionnaires,
    - intégrer les résultats de l'ensemble des plans individuels dans un plan général d'affectation et un plan de formation professionnelle.

Ces plans standards peuvent être des combinaisons de types d'affectation pour des périodes de durée précise (années pleines débutant à des dates fixes) et de programmes types de formation professionnelle en cours de carrière.

Cette méthode (qui est au surplus la seule à permettre l'utilisation de l'ordinateur (cf. chapitre VI ci-dessous)) exige d'une part une définition très précise des types d'affectation et le calcul de leur importance globale dans l'Organisation, d'autre part une identification et un classement précis des activités de formation professionnelle en cours de carrière.

Il paraît indispensable de préciser ici ces deux points :

Types d'affectation

277. Ils doivent être définis à l'intérieur de chaque catégorie professionnelle; ils correspondent en fait approximativement soit à des sous-catégories (par exemple pour les administrateurs-généralistes : personnel, budget, Service des conférences, chef de service administratif, administrateur de projets, etc.), soit à des types de programmes - par exemple pour les économistes, économie des transports, du commerce international, économétrie, travaux de synthèse, recherche dans tel ou tel secteur, etc.

278. Une liste complète de ces types d'affectation[1] doit être établie par le Service du personnel en accord avec la Division du budget et les Services organiques, puis des calculs doivent être effectués sur le nombre d'années-homme qu'elles représentent dans le budget d'une année, et qu'elles représenteront vraisemblablement (une marge d'erreur possible de 10 à 15 % ne devant pas empêcher le système de fonctionner) sur la durée d'un plan à moyen terme, soit six ans. On dispose ainsi du nombre d'années-homme par type d'affectation qu'il faut répartir entre un certain nombre de plans standards.

Classement des activités de formation professionnelle

279. Les activités de formation professionnelle en cours de carrière seront étudiées au paragraphe suivant. Il suffit ici de mentionner qu'il est nécessaire de les classer en activités types par nature de matière à étudier, et par degré d'importance des connaissances acquises, et de mettre au point un système de sanctions de ces activités sous la forme de "brevets" décernés à ceux qui auront fait la preuve de leurs compétences dans le domaine étudié.

Si ces conditions sont respectées, ces activités deviennent comptabilisables, donc prévisibles et ajustables aux besoins de l'Organisation; et elles peuvent être prises en compte pour les affectations futures (plans de carrière individuels pour les périodes suivantes) pour l'appréciation de la valeur des fonctionnaires, pour leur promotion, et le cas échéant, pour tout changement de catégorie professionnelle.

b) La méthode des "plans standards types"

280. - la partie contractuelle d'un plan standard individuel ne peut s'étendre raisonnablement au-delà de six ans. Une période plus brève n'aurait d'autre part qu'une signification limitée.

Le choix d'une durée de ce genre conduit à imaginer qu'un fonctionnaire faisant une carrière complète aux Nations Unies - entre 24 et 60 ans par exemple - aurait six plans standards successifs à envisager (sur 36 ans).

1/ La liste actuelle appelée "Occupation code" en anglais est jointe en annexe No VI..... Cette liste devrait être soigneusement revisée, complétée et officiellement approuvée.

281. Un système de plans standards doit tenir compte des principaux types d'orientation générale recherchés : en d'autres termes tout le système doit être conçu en fonction du niveau et du type d'expérience professionnelle interne que l'on souhaite voir acquérir par les administrateurs, à divers paliers de leur carrière, et notamment au moment où ils auront à exercer des fonctions de responsabilité (niveau P5 ou D).

Il faut donc faire un inventaire des principaux types de fonctions à remplir à ces divers paliers (par exemple au niveau de début de chaque classe au-delà de la classe P3 ou plus simplement en retenant la notion de niveau de qualification utilisé pour le recrutement à l'extérieur (cf. chapitre IV-II, par. 151 à 153).

282. Il faut alors définir les principaux types de carrières qui devront permettre d'atteindre ces niveaux de qualification dans les meilleures conditions. Chaque directeur dans les secteurs administratifs ou dans les secteurs de programme devrait indiquer quels sont les types de "curriculum vitae" idéaux (à l'intérieur de l'Organisation) qu'il souhaiterait pouvoir constater pour les administrateurs qu'il a sous ses ordres à divers paliers de leur carrière. Par exemple, le Directeur du Bureau de la coopération technique dirait quel type de carrière idéal il souhaiterait constater pour ses administrateurs de projets aux niveaux P3, P4, quelle période il estime qu'ils devraient avoir passée sur le terrain, quel type d'expérience financière ou administrative, quelle habitude des problèmes économiques il souhaiterait qu'ils aient acquise par leur passage dans tel ou tel service administratif ou tel ou tel secteur d'études économiques, etc. Il distinguerait autant que possible les conditions que tous les administrateurs de projets d'une certaine classe devraient avoir remplies et celles qui ne sont intéressantes que pour quelques-uns d'entre eux, afin d'obtenir une certaine variété dans les types de compétence.

L'analyse des informations ainsi fournies par l'ensemble des directeurs permettrait alors de déterminer un certain nombre de carrières types (avec une variante possible dans ces carrières types) d'une durée de 12 ans, 18 ans, 24 ans, etc., en fonction desquelles on déterminerait les éléments plus courts - composantes de ces carrières - que sont les plans standards de 6 ans.

283. On pourrait alors distinguer par exemple :

- des plans de formation polyvalente rapide, avec changement d'affectation tous les 2 ans,
- des plans de spécialisation (6 ans dans la même affectation, ou 4 ans plus 2 ans dans une affectation complémentaire de la première).

Chaque plan devrait bien entendu comporter outre les affectations une définition des types de formation professionnelle complémentaire à acquérir au cours dudit plan[1/]. Une attention particulière devrait être apportée aux plans conçus pour les changements éventuels de catégories professionnelles et aux plans à prévoir pour les fonctionnaires faisant une carrière alternée dans leur administration nationale et le Secrétariat.

c) Modalité d'établissement des plans standards

284. Les principales formules de plans standards, si l'idée en est retenue, devraient être établies par la "task force" dont il sera question au chapitre VIII. Leur mise en oeuvre, ainsi que le perfectionnement du système, est en revanche de la compétence d'un service permanent du Service du personnel, contrôlé et aidé par des commissions propres à chaque catégorie d'administrateur (Commission de plans de carrières et de la formation professionnelle), par les membres de l'Inspection du personnel dont les fonctions pourraient très utilement s'étendre à celles de conseillers en planification de carrières et par un Conseil supérieur du personnel dont les fonctions seront précisées au paragraphe III de ce chapitre.

285. La tâche du service devrait consister à :

- définir quel nombre de plans types de telle ou telle catégorie (formation polyvalente, spécialisation, etc.) permettrait de répartir heureusement le nombre d'années-homme disponible dans chaque type et chaque niveau d'affectation et de répondre ainsi aux besoins de l'Organisation estimés sur une période de 6 ans;
- orienter les choix des plans standards par les administrateurs, étant entendu qu'il s'agit de rechercher l'intérêt commun de l'Organisation et des fonctionnaires. Toutefois le nombre des plans standards de tel ou tel type étant limité, un ordre de choix suivant le rang de classement obtenu par le fonctionnaire devrait être établi.

1/ Un exemple concret de l'utilisation possible de tels plans est fourni ci-dessous (Formation professionnelle, paragraphe 323).

Le résultat de cette répartition des plans standards entre les administrateurs devrait être de permettre une planification individuelle des affectations et de la formation professionnelle sur une période de six ans.

3°) La formation professionnelle en cours de carrière

286. La formation professionnelle en cours de carrière a fait l'objet depuis quelques années, pour l'ensemble des organisations du système des Nations Unies, de nombreuses études.

Je rappellerai seulement ici :

- le rapport du CCFPI de 1962 sur les perspectives de carrière dans la fonction publique internationale ("Career Prospects in the International Civil Service");
- les deux études de l'UNITAR du mois de mai 1968, la première sur l'organisation des carrières et de la formation professionnelle dans le systeme des Nations Unies, la deuxième sur le congé d'étude pour les fonctionnaires internationaux (ce deuxième document a été établi à la demande de l'UNITAR par la dotation Carnegie pour la paix internationale et rédigé par M. Henry Reymond) (documents COORD/CC/SO/233 et 234);
- l'étude du CCFPI du 5 juin 1970 sur la formation professionnelle des fonctionnaires dans les organisations appliquant le régime commun (ICSAB/XVIII/R.2);
- les recommandations contenues dans l'Etude de la capacité (chapitre 8, paragraphes 24, 25 et 26 - établissement d'une "Ecole de cadres" ("staff college"));
- le rapport de l'UNITAR de février 1971 sur la possibilité de création d'un "Centre de formation des cadres" ("staff college"), étude établie par M. Richard Symonds[1/].

A. Difficultés de la définition théorique de la formation professionnelle en cours de carrière

287. En fait, la lecture de ces documents fait apparaître une contradiction très profonde entre une volonté incontestable d'instituer sur des bases très larges la formation professionnelle en cours de carrière et une grande incertitude quant à son contenu.

1/ Nous avons eu également connaissance d'un rapport du professeur F. Mailick de juin 1969 sur le déroulement des carrières et la formation.

Sur le premier point, les quelques lignes suivantes du rapport du CCFPI de 1962 ne laissent aucun doute :

> "Le Comité est fermement convaincu que la formation est un élément indispensable d'une saine administration du personnel et que les organisations devraient, si elles ne l'ont déjà fait, prendre des dispositions pour instituer un programme de formation systématique et suivi, qui porterait sur l'orientation générale, la formation en cours d'emploi, le recyclage et le perfectionnement. Ce programme permettrait d'accroître l'efficacité".

Cette citation résume la philosophie générale de tous les documents cités.

On ne retrouve pas une si grande fermeté quand il s'agit de définir de façon précise le contenu de la formation.

288. Il est d'une part nettement affirmé que la formation en cours d'emploi ne doit pas avoir pour objet de combler les défauts d'un mauvais recrutement. Le premier rapport du CCFPI de 1962 considérait le problème de la formation : "sur la base que les qualifications universitaires et techniques requises des fonctionnaires ayant déjà été acquises avant leur recrutement, elles avaient seulement à être complétées par le type de formation complémentaire rendue nécessaire pour les besoins du travail international"[1/]. Mais le document de l'UNITAR de mai 1968[2/] avoue clairement de son côté :

> "Une véritable formation avant le recrutement, avec une très forte probabilité de recrutement réel devant en résulter, peut être, si elle est correctement définie et conduite, d'une grande utilité, et peut réduire le besoin ultérieur de formation en cours de carrière".

On ne saurait mieux dire que l'un des buts de la formation en cours de carrière est bien de pallier les erreurs commises antérieurement. Mais de façon générale, l'ensemble de la réflexion sur le problème est rendue confuse par le fait qu'il n'est justement pas pris clairement position sur ce point.

289. Le contenu des programmes de formation professionnelle proposés dans les divers documents précités le démontre bien.

1/ COORD/CC/SO/233, par. 10.

2/ Ibid. p. 41.

Sur les sept points du programme de formation défini par le rapport du CCFPI de 1962[1/], on distingue difficilement ceux qui ne disparaîtraient pas complètement ou partiellement d'un programme qui s'adresserait à des fonctionnaires correctement recrutés.

Le point a) représente une connaissance élémentaire de l'organisation et de ses objectifs; le point b) des éléments, des méthodes de direction et de gestion; les points c), e) et f) pourraient être aisément remplacés par un petit manuel à la disposition des nouveaux fonctionnaires. Il ne subsiste en fait que la formation linguistique (point d)); le point g) concerne essentiellement les experts.

Les rapports des documents ultérieurs que nous avons cités marquent une certaine évolution à cet égard.

290. Le rapport précité de l'UNIT R du 8 mai 1968 introduit deux importantes notions nouvelles; il commence à établir une distinction entre les diverses catégories de fonctionnaires et les divers moments de la carrière, aboutissant ainsi à la liste suivante (paragraphe 34 du rapport) :

A. Tous les nouveaux fonctionnaires : orientation générale.

B. Les fonctionnaires ayant à améliorer leurs compétences en matière de langue, de rédaction ou de travail de commission.

C. Fonctionnaires "juniors" immédiatement après leur recrutement (éléments d'administration et de direction; le système des Nations Unies).

1/ Ces sept points sont les suivants :

a) Exposer clairement au personnel les fins essentielles de l'organisation; le renseigner sur les activités entreprises pour les atteindre, sur les résultats obtenus et sur la réparation des tâches nécessaires à la réalisation desdites fins;

b) Améliorer les méthodes de direction en général et, en particulier, la direction donnée personnellement au cours du travail par les chefs de service à leurs subordonnés;

c) Orienter le personnel nouvellement recruté;

d) Organiser des cours de formation linguistique;

e) Instruire le personnel des méthodes de travail courantes (matériel et méthodes de recherche, utilisation des services centraux, préparation de rapports, rédaction de la correspondance, etc.);

f) Le préparer au sercice des commissions - principalement en qualité de secrétaire - et à la conduite effective des réunions à l'intérieur du Secrétariat;

g) Organiser une formation préparatoire pour le personnel appelé à remplir des fonctions outre-mer, tant en ce qui concerne le personnel régulier que les experts de l'assistance technique envoyés en mission, dans une mesure croissante, par les organisations internationales.

D. Fonctionnaires responsables d'un service ou d'un bureau : entraînement aux techniques de direction.

E. Fonctionnaires supérieurs dans chaque organisation : séminaire, groupe de discussion sur les problèmes d'intérêt commun et introduction "aux techniques modernes".

F. Groupes de fonctionnaires supérieurs : Centre de formation des cadres ("Staff College").

291. Cette liste ne fait toutefois pas apparaître l'idée que les fonctionnaires des organisations exercent des professions distinctes et parfaitement définies (le rapport s'adressant à toutes les organisations aurait pu noter qu'il y avait des médecins et des infirmières à l'OMS, des ingénieurs agricoles à la FAO, des universitaires à l'UNESCO et des économistes à l'ONU) et il est évident que la formation professionnelle, à défaut de recours à la notion de profession, est difficile à définir.

Sans doute le rapport distingue-t-il trois groupes principaux d'administrateurs:

- ceux qui travaillent dans les divisions organiques, qualifiés de "substantive specialists",
- ceux qui ont la responsabilité des problèmes de gestion administrative, ou fonctionnaires de gestion (managerial staff),
- enfin ceux qui apportent leur aide au fonctionnement de l'organisation (interprètes et traducteurs) désignés sous le terme d'"ancillary staff" (fonctionnaires de service).

Mais d'une part, il ne définit pas la formation professionnelle en fonction de cette distinction; d'autre part, il expose une conception du "généraliste" qui ne me paraît personnellement pas acceptable en déclarant que : "les fonctionnaires de ce groupe (il s'agit du second groupe, soit les fonctionnaires de gestion) ne doivent faire preuve d'aucune qualification préalable technique ou spéciale".

292. Cette conception est exactement opposée à celle définie dans le présent rapport suivant lequel un administrateur-généraliste doit avoir un ensemble de connaissances techniques polyvalentes très complet, s'ajoutant à une très forte culture générale et à une connaissance non négligeable des problèmes propres aux spécialistes avec lesquels il est appelé à travailler; cette conception entraîne des exigences très précises tant en matière de recrutement qu'en matière de formation professionnelle en cours d'emploi.

Enfin, le document de l'UNITAR n'établit pas clairement, lui non plus, de distinction entre ce qui est réparation des défauts de recrutement et formation possible seulement après l'entrée en fonctions.

293. Le document sur le "congé d'études" établi par M. Henry Reymond (COORD/CC/SO/234 du 8 mai 1968) est d'une extrême précision, et l'analyse qu'il fait de ce problème est un parfait catalogue de l'ensemble des questions à résoudre par les organisations qui voudraient avoir recours à cette méthode. Il ne s'agit pas d'un rapport destiné à proposer un programme, mais il contient d'intéressantes suggestions qui ont trait notamment à l'idée de la nécessité de deux congés d'études au cours d'une carrière complète, au fait que ce système particulièrement utile pour les spécialistes peut être étendu aux généralistes, à la nécessité d'une sélection des candidats, etc.

294. La proposition de création d'une "Ecole de cadres" ("Staff college") dans l'étude de la capacité a, de son côté, eu le mérite de proposer une institution incarnant l'idée de formation professionnelle en cours de carrière; si le programme des études proposé n'est pas extrêmement précis, il indique toutefois des orientations nouvelles (étude de la question de la planification du développement) et il confirme l'idée de la necessité d'étudier les techniques modernes de gestion.

L'étude de M. Richard Symonds de l'UNITAR, effectuée au sujet d'un Centre de formation des cadres ("Staff college") à la suite des propositions de l'Etude de la capacite, donne enfin un contenu encore plus précis au programme possible de formation professionnelle[1/]. A sa lecture, on mesure l'importance du chemin parcouru en quelques années en ce qui concerne le développement de la conception de la formation professionnelle en cours de carrière.

Après cette étape importante, il reste encore à établir une méthode théorique de définition des programmes et surtout un début de mise en pratique de la formation professionnelle aux Nations Unies[2/].

1/ Programme destiné à l'ensemble du système des Nations Unies et qui a pour mérite complémentaire de favoriser une meilleure coopération entre les fonctionnaires des diverses agences.

2/ Les annexes V.3, V.4 indiquent ce qui existe actuellement à l'OMS et à la Communauté européenne. L'annexe V.2 donne un tableau des dépenses de formation professionnelle pour l'ensemble des organisations du système des Nations Unies. Tous les mécanismes de formation professionnelle existant actuellement dans le système des Nations Unies sont décrits de façon très précise dans le rapport ICSAB/XVIII/R.2 publié dans le document CCAQ/S.31/R.25/PLR.

B. Définition théorique possible

295. Il résulte de tout ce qui vient d'être exposé que la formation professionnelle en cours de carrière est l'ensemble des activités nécessaires pour combler la différence entre deux niveaux de connaissances :

- celui qui a normalement été atteint par les fonctionnaires permanents d'une organisation au moment de leur recrutement (et qui a été complété par leur expérience professionnelle);
- celui qui est considéré comme souhaitable pour permettre d'atteindre un rendement maximum.

296. Une telle définition fait apparaître un certain nombre de faits importants :

a) la définition d'un programme de formation professionnelle dépend en premier lieu de la façon dont est déterminé le niveau des connaissances souhaitables. Il s'agit là d'une décision qui est à la fois financière (il faut payer le prix d'un programme pour obtenir un certain rendement) et technique, les autorités politiques et budgétaires ne peuvent prendre une telle décision que sur le rapport des experts les plus qualifiés dans les spécialités professionnelles concernées. Ceci conduit aux Nations Unies à l'idée de la nécessité de créer des groupes de spécialistes éminents pour les diverses catégories professionnelles capables d'éclairer le Secrétaire général et l'Assemblée générale sur ce point.

297. b) La détermination du niveau de base actuel présente d'ailleurs aussi de sérieuses difficultés. Si l'on ne veut pas qu'un programme de formation professionnelle serve à corriger les insuffisances des exigences manifestées au moment du recrutement, il faut définir ce niveau de base en tenant compte uniquement des connaissances considérées comme normalement exigibles pour ledit recrutement.

298. Mais il serait irréaliste de nier purement et simplement l'existence de défauts possibles du recrutement.

Dans ces conditions, un programme de formation professionnele doit être établi en tenant compte de trois niveaux :

- le niveau réel des connaissances existantes (1),
- le niveau des connaissances exigibles normalement au moment du recrutement (2),
- le niveau des connaissances souhaitables pour atteindre un rendement maximum (3).

299. Un programme de formation professionnelle doit alors distinguer deux parties :

- un programme de rattrapage du niveau de recrutement normal (pour les fonctionnaires de carrière que l'on croit nécessaire de conserver malgré leurs insuffisances, étant entendu que les fonctionnaires trop insuffisants devraient normalement être licenciés : programme défini par la différence entre le niveau (1) et le niveau (3);
- un programme normal de formation correspondant à la différence entre le niveau de recrutement (2) et le niveau (3).

300. c)' Le contenu d'un programme de formation professionnelle doit correspondre aux diverses orientations des perfectionnements souhaités par rapport au niveau de base, ce qui peut correspondre aux divers aspects suivants :

- recyclage, c'est-à-dire actualisation des connaissances pour tenir compte des progrès faits sur le plan scientifique et technique dans la spécialité professionnelle considérée;
- perfectionnement théorique dans une des branches de la spécialité pouvant conduire à une affectation particulière à l'intérieur de la catégorie professionnelle;
- développement de la connaissance du milieu professionnel (en l'occurrence des organismes du système des Nations Unies et des Nations Unies elles-mêmes) qui peut se traduire par une initiation en pratique au début de la carrière (complémentaire des connaissances théoriques sur les Nations Unies exigées pour le recrutement), et un approfondissement des connaissances sur certains aspects du système des Nations Unies;
- l'acquisition de connaissances polyvalentes appartenant à des spécialités professionnelles distinctes, de manière à permettre une meilleure coordination de l'action des diverses catégories professionnelles (par exemple, acquisition de connaissances économiques par les administrateurs-généralistes, de connaissances financières et budgétaires par les statisticiens, etc.);
- l'acquisition de connaissances linguistiques complémentaires (pour toutes les catégories professionnelles).

301. d) Un tel programme concerne essentiellement le personnel de carrière, car à l'exception de la très petite partie de ce programme concernant l'initiation pratique et partiellement la connaissance du milieu professionnel, on peut supposer en effet que les titulaires de contrats de durée déterminée sont recrutés de telle manière qu'il n'est pas nécessaire de compléter ou d'actualiser leurs connaissances professionnelles.

302. e) Un programme général de formation professionnelle comporte une partie commune accessible à toutes les catégories professionnelles (milieu professionnel, connaissances polyvalentes, connaissances linguistiques) et une partie propre à chaque catégorie. Le programme propre à chaque catégorie dépend à la fois de la rapidité du développement scientifique ou technique de la branche considérée (recyclage) et les diverses fonctions spécialisées que l'organisation éprouve le besoin de développer en ayant recours à du personnel de carrière à l'intérieur de la catégorie professionnelle considérée (c'est-à-dire du degré de spécialisation atteint dans les divers types d'affectation).

303. f) L'établissement d'un programme de ce genre confirme l'absolue nécessité d'un recours à un certain nombre de notions précises dont le besoin a déjà été démontré par la préparation du plan à long terme de recrutement ou du plan à long terme d'affectation et, en particulier, de la notion de catégorie professionnelle, de celle du niveau de recrutement et de celle de type d'affectation.

C. Méthode de definition d'un programme de formation professionnelle

304. On peut resumer la méthodologie de définition d'un programme de formation professionnelle en cours de carrière de la manière suivante :

Méthode de définition des programmes de formation professionnelle en cours de carrière (pour une catégorie professionnelle)1/

Niveau de recrutement junior (théorique)	Niveau de connaissances théoriques de base (commun à la fois à tous les types d'affectation dans la catégorie professionnelle considérée)	
	⟶ dans la spécialité	(1) N.R. spécialité théorique
	⟶ connaissance des techniques des spécialités voisines à titre complémentaire (économie pour administrateurs-généralistes, droit pour économistes, etc.)	(2) N.R. techniques des spécialités voisines
	⟶ du milieu professionnel	(3) N.R. milieu professionnel
	⟶ sur le plan linguistique	(4) N.R. connaissances linguistiques
Niveau réel de recrutement du personnel de carrière en place	Programme de rattrapage pour le personnel de niveau insuffisant mais non licencié	(5) Programme de rattrapage
Niveau de qualification souhaitable en permanence aux divers niveaux de recrutement non junior /correspondant exactement (à l'exception de la connaissance du milieu professionnel) au niveau de recrutement des titulaires de contrats de durée déterminée, par type d'affectation/	⟶ Actualisation des connaissances (recyclage) correspondant aux rubriques (1), (2) et ( ) ci-dessus (niveau de recrutement junior dans la spécialité, dans les spécialités voisines et sur le milieu professionnel)	(6) F.P. recyclage
	⟶ Acquisition de spécialisation théorique complémentaire dans la spécialité conduisant à un type d'affectation particulier à l'intérieur de la catégorie professionnelle considérée (cette formation théorique doit être complémentaire de l'expérience professionnelle acquise dans les affectations précédentes (plan d'affectations successives))	(7) F.P. spécialisation théorique
	⟶ Acquisition complémentaire sur les connaissances polyvalentes, appartenant à d'autres catégories professionnelles	(8) F.P. connaissances polyvalentes
	⟶ Connaissance du milieu professionnel :	
	- initiation pratique très brève	(9) F.P. initiation
	- approfondissement d'un secteur déterminé	(10) F.P. milieu professionnel
	⟶ L'acquisition de connaissances linguistiques complémentaires	(11) F.P. linguistique

1/ NR : niveau de recrutement.
FP : formation professionnelle.

305. Ce tableau permet de définir plus clairement la méthode à suivre :

- Tous les fonctionnaires d'une catégorie déterminée devraient avoir les connaissances définies aux paragraphes 1, 2, 3 et 4;
- Le programme (5) est destiné à atteindre cet objectif pour le personnel de niveau insuffisant, mais qui n'est pas licencié;
- Le programme (9) (initiation pratique) est de très faible importance; il intéresse tous les administrateurs;
- Le programme (6) doit être établi par catégorie professionnelle : il intéresse également tous les administrateurs;
- Les programmes (7), (8), (10) et (11) ne concernent que ceux qui souhaitent un perfectionnement complémentaire devant leur permettre d'accéder à certains postes qu'il s'agisse d'affectations particulières ou de responsabilités de direction, mais l'Organisation doit veiller à ce qu'un nombre suffisant de fonctionnaires suivent ces cours de façon à assurer à tout moment qu'il existe des administrateurs disponibles pour occuper tels ou tels postes requérant des compétences particulières, dans les meilleurs conditions.

306. En définitive, l'établissement d'un programme requiert qu'il soit tenu un compte précis, non seulement de l'évolution technique générale dans chaque spécialité (recyclage intéressant la catégorie professionnelle tout entière), mais encore qu'il soit tenu un inventaire détaillé, à l'intérieur de chaque catégories professionnelle, du niveau de connaissances souhaitables correspondant à chaque type d'affectation. C'est à partir de cet inventaire que les programmes correspondant aux paragraphes 7, 8, 9 et 10 peuvent être établis et que le nombre d'élèves souhaitables pour chaque élément de programme correspondant pourra être déterminé.

D. Méthodes et sanctions

307. Les méthodes à suivre pour distribuer cette formation professionnelle exigent une réflexion d'autant plus approfondie qu'un système de ce genre est inévitablement coûteux, aussi bien sur le plan strictement budgétaire (crédit pour rémunérer les professeurs, louer les locaux, etc.) que sur le plan du prix de revient du temps que les fonctionnaires peuvent consacrer à ces activités. La recherche des méthodes les plus économiques est donc impérative.

Il est d'autre part indispensable que le système soit étroitement relié à l'organisation des carrières : en d'autres termes, il faut qu'il soit sanctionné, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir apporter la preuve que les fonctionnaires ont bien acquis les connaissances qu'il distribue et que cette acquisition entraîne pour les intéressés des avantages de carrière convenables.

a) Nécessité de manuels et de bibliographies commentées

308. L'information écrite est dans ce domaine (au moins en ce qui concerne la formation non linguistique) de beaucoup la plus économique, parce qu'elle permet d'atteindre de façon permanente un nombre infiniment plus grand d'intéressés qu'un enseignement oral limité à un certain nombre d'auditeurs présents à un moment déterminé, et parce qu'il peut en être pris connaissance sans qu'il soit nécessaire de perturber les horaires de travail. Elle est au surplus aisément contrôlable quant à son niveau de qualité.

Aussi, aucun système de formation professionnelle ne peut-il fonctionner économiquement et correctement s'il n'est pas établi de manuel de base et tenues à jour des bibliographies commentées.

309. L'établissement de manuels rendrait évidemment des services considérables sur le plan de la connaissance du milieu professionnel. En ce domaine, il mettrait fin à un ésotérisme néfaste et faciliterait les relations de service à service en offrant des descriptions d'activités et de méthodes accessibles à tous. A cet égard, l'établissement de manuels descriptifs de la composition, des fonctions et des méthodes de chaque service existant aux Nations Unies devrait pouvoir être obtenu dans des délais relativement brefs (quelques mois) si un fonctionnaire compétent de chaque service recevait pour mission impérative l'établissement d'un tel manuel suivant un plan précis établi suivant la même méthode pour chaque service.

310. Mais les manuels devraient également être rédigés sur l'histoire des Nations Unies (et du système des Nations Unies); sur l'initiation à l'usage des ordinateurs et leur utilisation sur le plan administratif; sur les techniques modernes de gestion (programmation, comptabilité de prix de revient, analyse par réseau, gestion en fonction des objectifs ("management by objectives"), techniques modernes de gestion du personnel).

Pour les techniques relevant des spécialités propres à chaque catégorie professionnelle, les commissions de formation professionnelle devraient dresser la liste des matières à enseigner et la compléter par celle des manuels à établir et des bibliographies commentées à tenir régulièrement à jour.

b) Enseignements oraux

311. L'enseignement oral, qui reste nécessaire, pose des problèmes de durée, d'horaire et d'emplacement.

La durée moyenne doit être calculée de manière à ne pas réduire le temps de travail, et partant, le rendement des administrateurs. Il semble qu'une distinction pourrait être faite entre la formation obligatoire pour tous (qui pourrait être effectuée dans le cadre de l'emploi du temps de travail)et la formation facultative suivie seulement par ceux qui veulent en retirer des bénéfices de carrière et qui pourrait être faite en dehors des heures de travail. Pour la formation prise sur le temps de travail, il paraît difficile de dépasser une heure par semaine et par administrateur.

312. La fixation des horaires est un problème déjà abordé et connu pour la formation linguistique; il faut autant que possible qu'il soit établi de façon à ne pas perturber le travail des administrateurs. Il faut surtout éviter que les déplacements à effectuer pour se rendre aux cours ou aux exercices n'augmentent considérablement le temps nécessaire; il est donc indispensable que l'enseignement puisse être dispensé sur place dans des locaux attenants au lieu même du travail et, si possible, dans le même immeuble. Les cours faits en dehors des heures de travail devraient pouvoir être donnés, soit immédiatement après l'heure de sortie des bureaux en fin d'après-midi, soit le samedi matin.

L'assistance à des cours exterieurs dans des établissements d'enseignement devrait être tout à fait exceptionnelle ou avoir lieu au cours de congés d'études.

c) Congés d'etudes

313. Nous avons vu que le congé d'études avait fait l'objet d'une étude très complète de l'UNITAR. Mes réponses à quelques-unes des questions posées à la fin de cette note seraient les suivantes :

- Le congé d'études doit faire partie integrante d'un programme de formation professionnelle; il ne doit prendre place qu'après l'acquisition par une preparation préalable (etude de manuels, études personnelles guidées par bibliographies commentees, cours) de connaissances qui permettent de retirer de l'exercice un rendement maximum.

- Son objet doit être limité à l'acquisition de connaissances complémentaires ou à la recherche.

314. - Il ne doit être accordé (au moins au début)[1/] qu'aux fonctionnaires les mieux notés et après contrôle de l'exécution de la phase préparatoire indiquée ci-dessus. Il peut et doit normalement être intégré dans un plan de carrière.

- Il doit être sanctionné, soit par un examen en fin de stage s'il s'agit d'acquisition de connaissances, soit par remise d'un mémoire s'il s'agit de recherche.
- La périodicité des congés d'études peut être variable suivant les spécialistes et suivant la durée prévue pour lesdits congés : or, les durées doivent être fixées en fonction de leurs objectifs. C'est pourquoi il est vraisemblable que la doctrine en ce domaine s'établira par tâtonnements et par étapes successives. La durée des congés d'acquisition de connaissances est toutefois fonction du type d'enseignements accessibles organisés par exemple dans les universités (ou par le Centre de formation des cadres ("staff college") si le principe en est retenu). Des conventions passées avec certains établissements d'enseignement permettraient toutefois, pour les types d'enseignements les plus fréquemment recherchés (initiation aux techniques d'utilisation des ordinateurs par exemple), de rationaliser la durée des stages en fonction du degré de technicité recherché.

315. A titre indicatif, on peut supposer que le principe des deux congés, fixés vers le milieu de la carrière et avant l'accession aux postes de responsabilité, pourrait fournir une base de départ raisonnable.

- Certains congés d'études devraient comporter le paiement du traitement normal du fonctionnaire. Des congés supplémentaires sans traitement ou avec des conditions de rémunération équivalentes à des bourses devraient pouvoir être obtenus par les fonctionnaires qui le désireraient à des conditions à définir.
- Des congés spéciaux devraient être étudiés pour permettre l'acquisition de connaissances nécessaires à un changement de catégorie professionnelle.

1/ Il ne s'agit pas ici de proposition, mais d'idées fournies à titre indicatif par l'auteur du rapport : il appartient aux associations du personnel de faire connaître au Secrétaire général et aux Etats Membres leur opinion sur ces sujets : le droit en ce domaine ne saurait résulter que de négociations.

d) Sanction de la formation professionnelle : examens de contrôle et "certificats" (ou "brevets")

316. La formation professionnelle est essentiellement destinée à permettre à ceux qui la suivent soit de mieux exercer leurs fonctions, soit d'occuper des fonctions nouvelles et plus importantes; il est donc nécessaire d'organiser de façon systématique les relations entre formation professionnelle et carrière.

Ceci signifie que la formation professionnelle doit être sanctionnée par des "certificats" ou "brevets" délivrés après examen et qui pourraient être pris en compte à la fois pour l'établissement des plans de carrière et pour les promotions.

Pour chaque catégorie professionnelle, les commissions de promotion pourraient établir, en plus de la liste des matières à enseigner, et les types d'enseignement envisagés, la liste des certificats ou "brevets" qui seraient délivrés après examen, et proposer de leur accorder une valeur déterminée pour l'accession à tel ou tel grade ou poste.

E. Exemple du contenu possible d'un programme de formation professionnelle pour les généralistes

317. Les programmes de formation professionnelle ne peuvent être établis comme nous l'avons indiqué ci-dessus que par catégorie professionnelle et par des commissions et spécialistes éminents avant d'être approuvés par le Secrétaire général et par l'Assemblée générale.

Une méthode possible d'établissement a été proposée ci-dessus (paragraphe C). Il semble toutefois que l'utilisation de cette méthode puisse être précisée par un exemple, en l'occurrence celui des administrateurs-généralistes.

Mais il ne saurait s'agir ici que d'un modèle destiné à expliciter la méthode proposée, non d'une étude exhaustive sur le sujet qui est de la seule compétence d'une commission de spécialistes.

Administrateurs-généralistes

(Exemple de contenu possible d'un programme de formation professionnelle)

318. a) Le niveau de recrutement souhaitable a été défini dans le chapitre IV "Recrutement", à l'occasion de l'étude du concours "junior" au paragraphe ...

Un programme de formation professionnelle pour cette catégorie devrait distinguer :

319. b) La formation professionnelle destinée à l'ensemble des administrateur de cette catégorie et portant sur (par exemple)[1/] :

Objet	Moyens d'acquisition	Sanction
- Recyclage général sur les techniques modernes de gestion	1 manuel, 1 bibliographie commentée, 30 heures de séminaires et conférences étalées sur une année	Certificat A1 Techniques modernes de gestion
- Recyclage général sur les problèmes économiques des pays en voie de développement et sur la planification	1 bibliographie commentée, séminaires et conférences : 30 heures étalées sur une année	Certificat A2 Problèmes de développement
- Recyclage général sur le système des Nations Unies et l'histoire des Nations Unies	1 manuel, 1 bibliographie commentée, séminaires et conférences de 30 heures étalées sur une année	Certificat A3 Système des Nations Unies
- Une formation linguistique destinée à conférer l'usage d'une langue de travail supplémentaire	3 ou 4 années de formation par cours et entraînement audio-visuel	Certificat C1 Langues

Un tel programme pourrait surtout intéresser les "juniors" et s'étaler, soit sur trois ou quatre ans si l'on combine la formation linguistique et non lingustique, soit sur sept ans si les deux cycles sont effectués successivement. Mais il peut aussi concerner les administrateur non "juniors".

1/ Les trois premiers titres correspondent à "FP recyclage (6)", méthode proposée au paragraphe C ci-dessus, le quatrième à la "FP linguistique (11)".

320. c) Un programme de rattrapage : pour les administrateurs dont le niveau de formation universitaire et général est très inférieur au niveau de recrutement considéré comme normal actuellement. Un programme spécial pourrait être établi en utilisant le programme du concours "junior". Il devrait surtout comporter l'utilisation d'une bibliographie commentée, conçue en fonction de ce programme, des cours et exercices d'entraînement a la rédaction et un examen de contrôle en fin d'exercice.

321. d) La formation professionnelle destinée aux fonctionnaires s'orientant vers des "types d'affectation" requérant des connaissances spéciales[1/].

La liste des types d'affectation des administrateurs-généralistes telle qu'elle est fournie par la liste codée actuellement utilisée pour le fichier du personnel sur ordinateur est la suivante :

(11) Budget et finances, (12) Secrétariat de commission, (13) Fonctionnaires de conférences, (14) Traitement des données, (15) Relations extérieures, liaison, protocole, (16) Administration generale, (17) Organisation et méthodes (gestion), (18) Administration du personnel (y compris pensions et recrutement), (19) Directeurs de projets, Administrateurs de programmes et Administrateurs de projets, (21) Enregistrement et archives, (22) Achats et transports, (23) Autres administrateurs, le cas échéant.

322. Cette liste permet de déterminer les types d'enseignement complémentaires necessaires pour préparer des fonctionnaires expérimentés dans ces diverses spécialités. On pourrait imaginer, par exemple, les types d'enseignement suivants :

Objet	Moyens d'acquisition	Sanction
- Perfectionnement sur les problèmes financiers	Conférences par spécialistes, séminaires de discussion, bibliographie commentee, 60 heures etalées sur deux années	Certificat B1 Problèmes financiers
- Perfectionnement sur le traitement des données	Manuel plus bibliographie commentée plus cours et séminaires de discussion, 60 heures étalées sur deux années	Certificat B2 Traitement des donnees

1/ Il s'agit ici du No 7 de la méthode préconisée au paragraphe 8. Pour que l'exemple fourni soit complet, il faudrait prévoir des enseignements correspondant à (10) FP milieu professionnel et à (6) FP connaissances polyvalentes. Dans le cas de (10) il s'agit de cours concernant l'ensemble des administrateurs; pour (3) des exemples pourraient être pris dans les enseignements prévus pour les autres catégories professionnelles.

Objet	Moyens d'acquisition	Sanction
- Perfectionnement sur les problèmes de personnel	Manuel plus bibliographie commentée plus séminaires de discussion, 60 heures étalées sur 2 ans	Certificat B3 Problèmes de personnel
- Perfectionnement sur organisation et secrétariat de conférences	Manuel plus séminaires de discussion plus travaux pratiques, 60 heures etalées sur 2 ans	Certificat B4 Secrétariat de conférences
- Perfectionnement sur les problèmes économiques et leur programmation	Bibliographie commentée plus conférences par specialistes plus séminaires de discussion, 90 heures étalées sur 3 ans	Certificat B5 Problèmes economiques et programmation
- Perfectionnement sur questions administratives courantes : problèmes concernant les achats, les transports, le classement, les archives, la comptabilité de prix de revient, etc.	Manuel plus bibliographie commentée plus séminaires de discussion, 30 heures etalées sur une année	Certificat B6 Questions administratives générales
- Liaison, protocole, relations exterieures	Cours plus séminaires de discussion, 3 heures étalées sur une année	Certificat B7 Relations exterieures
- Perfectionnement sur techniques modernes de gestion	Manuel plus bibliographie commentée plus séminaires de discussion, 60 heures étalées sur 2 années	Certificat B8 Techniques modernes de gestion

323. e) Groupement de certificats et congés d'étude. Des conges d'étude pourraient être prevus pour compléter la formation en cours d'emploi, après l'acquisition d'un certain nombre de certificats, et après exécution d'un plan d'affectations successives.

On pourrait envisager, par exemple, les plans de carrière types suivants :

Exemples de plans de carrière possibles pour des **administrateurs-généralistes** orientés vers trois types d'affectations différents

Périodes	Fonctionnaires d'"organisation et méthodes"		Fonctionnaires des services financiers - Budget		Directeurs de projets	
	Affectations	Formation	Affectations	Formation	Affectations	Formation
1er plan de carrière de 6 ans	- 2 ans Budget - 2 ans Personnel - 2 ans Service de gestion administrative (AMS)	A1 et A3 (tech.mod.de gestion; système des Nations Unies) C1 (langue)	- 2 ans (Chef de service administratif) - 2 ans Personnel - 2 ans Service de gestion administrative (AMS)	A1 - A3 A2 C1 (langue)	- 2 ans BCT - 4 ans Com. Econ.rég. ou chez Représentant résident	A1 et A2
2ème plan de carrière de 6 ans	- 2 ans dans CER ou chez Représentant résident - 2 ans Genève ou Vienne dans Serv.admin. - 1 an 1/2 Serv.gestion adm.	B2 Traitement des données B8 Technique moderne de gestion	- 2 ans budget - 2 ans CER ou chez Représentant résident - 1 an 1/2 Genève serv.admin.	B1 B2	- 4 ans Genève (ECE) - 1 an 1/2 New York BCT	B5 Problème écon. et programmation C1
	6 mois congés d'études		6 mois congés d'études		6 mois congés d'études	
3ème plan de carrière de 6 ans	6 ans Service de gestion administrative	B1 et B3 problèmes fin. et de personnel B5 problèmes économiques et programmation	6 ans Budget	B5 (prob. écon. et programmation)	6 ans BCT	B2 (Traitement des données) B8 Tech. mod. de gestion

324. Les congés d'études, dans les exemples ci-dessus, devraient être consacrés à l'approfondissement des problèmes concernant la spécialité de chaque intéressé : problèmes de technique moderne de gestion dans le premier cas, problèmes financiers et de programmation dans le second, problèmes du développement économique dans le troisième. Le Centre de formation des cadres ("Staff college") pourrait leur dispenser cet enseignement; ou bien l'on pourrait avoir recours à des universités ayant passé une convention avec les Nations Unies.

325. f) L'exemple qui vient d'être donné au sujet des administrateurs-généralistes peut fournir une idée de ce que les commissions de formation professionnelle et de planification des carrières, aidées par les services compétents du Service du personnel, pourraient établir comme modèle type de carrière et de formation pour les autres catégories d'administrateurs et notamment pour les économistes. Les enseignements prévus pour ces derniers devraient d'ailleurs, sous certaines conditions, être accessibles aux généralistes ou aux membres des autres catégories, ce qui permettrait une meilleure compréhension et une meilleure coopération entre catégories professionnelles et, le cas échéant, sous réserve de l'établissement de règles et de contrôle, le passage d'une catégorie à une autre.

III. ESQUISSE GENERALE D'UNE PLANIFICATION DES CARRIERES A L'ONU

326. Il est maintenant possible de résumer l'ensemble des conditions a réunir pour permettre l'institution d'un système général de planification des carrières, et d'esquisser le dessin de son fonctionnement.

L'étude sur le plan à long terme de recrutement comme les développements du présent chapitre permettent d'affirmer qu'un système de ce genre ne peut être mis en état de fonctionner que si l'on dispose en même temps :

- d'un ensemble de notions claires parfaitement définies,
- d'un certain nombre de mécanismes assurant quelques fonctions essentielles.

1°) Les notions fondamentales

327. Aux notions fondamentales que nous avons définies a l'occasion du plan de recrutement (catégorie professionnelle, identification des postes de carrière, niveau de qualification, rythme moyen d'avancement) sont venues s'ajouter celles identifiées dans ce chapitre (type d'affectation, niveau souhaitable de connaissance). Le tableau suivant fait apparaître comme elles doivent être traduites concrètement.

Notions	Traduction concrète	Autorité compétente
"Catégorie professionnelle" Ensemble des fonctionnaires possédant les compétences nécessaires à l'exercice d'une profession déterminée, la liste de ces professions étant établie par le Secrétaire général, sur l'avis de spécialistes compétents. Ces fonctionnaires font partie du cadre des administrateurs mais ne peuvent occuper que des	Liste des catégories accompagnées pour chacune d'elles de la définition des fonctions et compétences correspondantes. (J'ai proposé une liste de dix catégories, il est vraisemblable qu'une étude plus précise conduirait à une liste un peu plus complète comprenant une ou deux rubriques supplémentaires).	Le Secrétaire général peut approuver une telle liste.

Notions	Traduction concrète	Autorité compétente
"Catégorie professionnelle" (suite) postes réservés à leur profession, d'où il résulte un rythme particulier de développement de carrières. Les conditions de passage d'une catégorie à une autre sont fixées par le Secrétaire général. Normalement, au-delà de la classe P4 et si certaines exigences de qualifications et d'expérience sont réunies, le passage d'une catégorie à une autre devrait être relativement aisé.		
"Niveau de qualification" Degré de compétence acquis dans l'exercice d'une profession déterminée : on distingue un niveau de formation théorique universitaire de base, au moment du recrutement junior, et divers niveaux d'expérience acquise.	Dans chaque catégorie professionnelle un certain nombre de niveaux (j'en ai proposé quatre) sont à définir sous la forme d'une "description type de qualifications requises" pour un recrutement à ce niveau.	Le Directeur du personnel, sur l'avis des spécialistes compétents et notamment des directeurs des principaux services organiques intéressés, soumet des descriptions types de qualification à l'approbation du Secrétaire général.
"Postes de carrière" Postes définis comme devant toujours être pourvus par promotion interne.	Dans la limite des pourcentages globaux actuellement admis par l'Assemblée générale, il est établi une liste : - des postes à pourvoir par promotion,	Dans la limite des instructions reçues de l'Assemblée générale, le Secrétaire général doit approuver une telle liste qui lui est soumise par les Directeurs du personnel et du budget,

Notions	Traduction concrète	Autorité compétente
"Postes de carrière" (suite)	- de ceux à pourvoir par recrutement extérieur, - de ceux qui peuvent être pourvus par les deux méthodes. Sont considérés comme faisant partie de la catégorie de personnel de carrière les fonctionnaires nationaux effectuant des détachements alternés entre l'Organisation et leur administration d'origine dans une proportion qui est à définir.	après consultation des spécialistes compétents dans chaque catégorie professionnelle.
"Rythme moyen d'avancement" Définition de la durée minimum, de la durée maximum et de la durée moyenne qu'un fonctionnaire d'une catégorie professionnelle déterminée passe dans chaque classe.	La durée minimum actuellement fixée par une circulaire du Directeur du personnel peut être définie par catégorie professionnelle par une autre circulaire, ainsi que la durée maximum. La durée moyenne, en revanche, résulte d'un calcul effectué à partir du nombre de postes de carrière existant dans chaque classe de la catégorie professionnelle correspondante, et de l'âge moyen des fonctionnaires en poste.	Circulaire du Directeur du personnel.

Notions	Traduction concrète	Autorité compétente
"Types d'affectation" Postes correspondant à des fonctions particulières exercées à l'intérieur d'une catégorie professionnelle et comportant généralement un certain degré de spécialisation complémentaire.	Une liste des types d'affectation doit être établie par catégorie professionnelle	Circulaire du Directeur du personnel après accord du Directeur de la Division du budget et des directeurs des services organiques.
"Niveau des connaissances souhaitables" Niveau théorique de connaissances que devraient avoir les fonctionnaires d'un service pour atteindre un rendement maximum : ce niveau est estimé par les spécialistes les plus qualifiés choisis à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation.	Pour chaque catégorie professionnelle, les commissions de formation professionnelle établissent périodiquement des rapports sur ce qu'elles estiment devoir être le niveau souhaitable et possible.	Le Directeur du personnel déduit de cette définition le programme de formation professionnelle nécessaire pour les fonctionnaires appartenant aux diverses catégories professionnelles. Ce programme est soumis à l'approbation du Secrétaire général, et à travers le vote du budget, à l'Assemblée générale.

Cet ensemble de notions résume assez bien la conception d'ensemble à partir de laquelle il est proposé dans ce rapport de définir la planification des carrières. Il reste à montrer l'articulation des divers mécanismes nécessaires à sa mise en oeuvre.

2°) Les mécanismes assurant les fonctions essentielles

328. Il est temps en effet maintenant de décrire le fonctionnement d'ensemble du système, en précisant sur un certain nombre de points les modifications de structure apportées aux organes administratifs existants.

A. Fonction, notation et promotion

329. Le système que nous avons proposé repose essentiellement sur une méthode de notation (classement à l'intérieur d'une classe par le chef de service et classement à l'intérieur d'une tranche de classe pour l'ensemble d'une catégorie professionnelle par l'Inspection) et sur l'institution d'une Inspection du personnel, dont la composition possible et les méthodes de recrutement ont été indiquées.

Il reste à préciser :

330. - que les résultats de la formation professionnelle devraient être pris en compte par les inspecteurs au moment où ils effectuent le classement. On peut ici imaginer deux systèmes possibles : ou bien les inspecteurs sont informés des résultats obtenus par les divers fonctionnaires en matière de formation professionnelle (certificats passés, notes accordées à ces certificats) et ils effectuent eux-mêmes la synthèse des informations dont ils disposent au sujet du fonctionnaire pour lui attribuer un rang de classement, ou bien les résultats obtenus en matière de formation professionnelle sont comptabilisés à part et affectés de points supplémentaires qui viennent s'additionner avec les points déjà acquis grâce au classement donné par les inspecteurs. La première méthode me paraît personnellement préférable, en ce sens qu'elle donne aux inspecteurs la responsabilité globale de l'appréciation,

331. - que les notes comptant pour la promotion étant données tous les deux ans, il n'y aurait lieu de procéder à des décisions de promotion (par la définition d'un tableau d'avancement) que selon le même rythme.

- Bien que l'on puisse imaginer un système entièrement automatique d'inscription au tableau d'avancement reposant sur les points obtenus à partir des notes des inspecteurs, il paraît souhaitable de laisser des groupes comparables à ceux composant la Commission des nominations et des promotions (APC) statuer en dernier ressort. Mais le nouveau système proposé exige que ces groupes soient spécialisés par catégories professionnelles. Il parait nécessaire également qu'un Conseil supérieur comparable au Comité des nominations et des promotions (APB) continue à assurer la cohésion de la politique d'ensemble et soit compétent pour conseiller le Secrétaire général sur les promotions aux postes supérieurs.

332. En résumé, le nouveau système implique donc une transformation de la Commission des nominations et des promotions (APC) qui, au lieu de siéger par sous-commissions compétentes par classe, siégerait par sous-commissions ou commissions compétentes par catégorie professionnelle et une modification des attributions et de la composition de l'actuel Comité des nominations et des promotions (APB).

Au surplus, des commissions du même type étant indispensables pour la formation professionnelle, il y aurait intérêt à fusionner leurs attributions avec celles des commissions de promotion.

B. Fonctions, planification à moyen et à long terme des affectations

333. Un certain nombre d'indications ont été fournies sur la méthode d'établissement des plans standards individuels de carrière.

a) Un tel système suppose qu'un service spécialisé du Service du personnel (le service des plans de carrière) soit constitué pour assurer les fonctions suivantes :

- établir le plan général des affectations pour 6 ans,
- préparer et distribuer, en fonction de normes de rotation acceptées par les chefs de service, les formules de plans de carrière standards,
- centraliser les demandes, s'assurer de leur conformité avec les besoins, distribuer des plans d'affectation par service, s'assurer de l'accord des chefs de service,
- autoriser les modifications de plans de carrière.

334. b) Les problèmes d'affectation, de même que ceux de formation professionnelle ou de promotion, étant traités dans le cadre de la catégorie professionnelle, il paraîtrait souhaitable qu'il soit tenu compte de ce phénomène en spécialisant les administrateurs du personnel par catégorie professionnelle. Ils seraient ainsi à même de fournir l'appui nécessaire à tous les services qui auront à traiter désormais des problèmes de catégories professionnelles ainsi qu'aux inspecteurs.

335. c) Les inspecteurs, comme nous l'avons déjà suggéré, pourraient utilement jouer le rôle de conseiller en planification des carrières en aidant les administrateurs à définir leur orientation à long terme.

C. Fonction - formation professionnelle

336. Les activités nouvelles qui ont été définies peuvent être réparties entre les commissions de formation professionnelle et le Service de la formation du Service du personnel, dont les attributions et les effectifs doivent être considérablement développés.

337. Les commissions de formation professionnelle doivent (pour chaque catégorie professionnelle) :

- définir le programme d'enseignement, les principaux types de cours et d'exercices pratiques, et les types de certificats qui les sanctionneront,
- déterminer les manuels et les bibliographies commentés qu'il conviendra de produire et se prononcer éventuellement sur le choix de leurs auteurs,
- définir la politique générale de formation professionnelle.

338. Le Service de la formation, de son côté, doit :

- assurer le secrétariat des commissions, la préparation de leurs sessions et l'exécution de leurs décisions,
- organiser matériellement l'ensemble des exercices de formation professionnelle, le recrutement des professeurs et conférenciers, l'inscription des élèves, etc.,
- passer des conventions avec des institutions d'enseignement ou de recherche,
- assurer l'organisation des examens, l'attribution des certificats et communiquer les résultats à tous les services intéressés et notamment à l'inspection,
- organiser les congés d'étude et en assurer le contrôle.

D. Composition des commissions de formation professionnelle et de planification des carrières et du Conseil supérieur du personnel

339. Je pense qu'il y aurait intérêt à confier à un même système de commissions l'ensemble des responsabilités de conseil et de contrôle concernant la politique du personnel aussi bien en ce qui concerne la définition du niveau de qualification (dont le niveau de recrutement junior) que la surveillance de la composition des jurys de concours, la conception de l'ensemble de la formation professionnelle et le contrôle des mécanismes de promotion.

Le système reposerait, comme nous n'avons vu, sur une commission par catégories professionnelles et un Conseil supérieur du personnel.

Le type de composition possible me semble pouvoir être du type suivant :

340. Commission de formation professionnelle et de planification des carrières

- des spécialistes éminents dans la branche professionnelle considérée choisis à l'extérieur de l'Organisation,
- des représentants des services organiques ayant le plus fort pourcentage numérique de fonctionnaires dans la catégorie professionnelle considérée,
- les inspecteurs du personnel de la catégorie professionnelle,
- des représentants du personnel de la catégorie professionnelle désignés par leurs collègues,
- des représentants du Service du personnel.

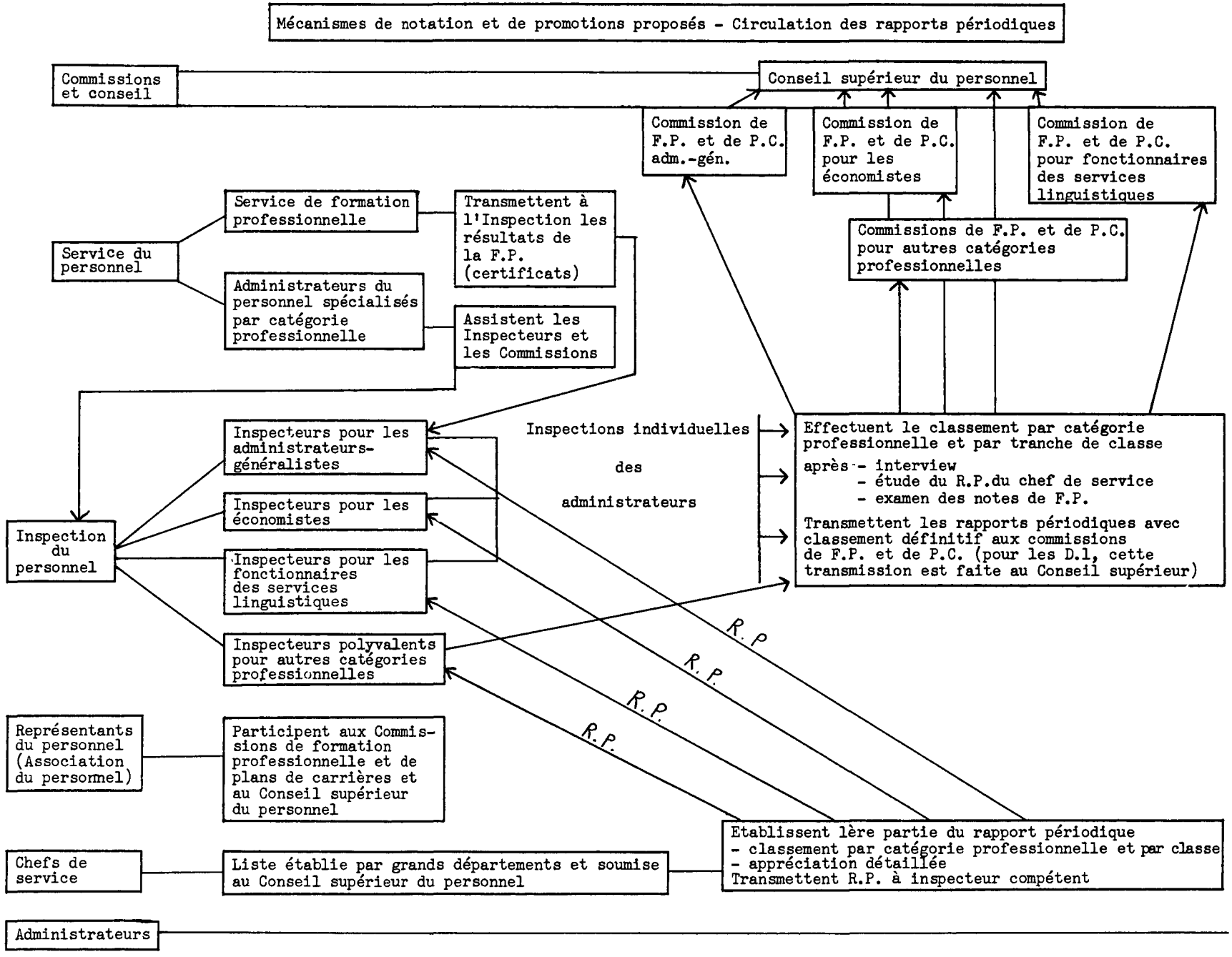
341. Conseil supérieur du personnel

La composition actuelle du Comité des nominations et des promotions (APB) correspond à la plupart des besoins. Toutefois, en raison de l'expansion considérable des attributions du Comité, il conviendrait sans doute de le compléter au minimum par deux représentants de l'Inspection du personnel élus par leurs collègues, et quand il s'agit de décisions concernant la formation professionnelle, en demandant à un ou plusieurs des spécialistes éminents membres de la Commission de formation professionnelle de siéger à titre consultatif.

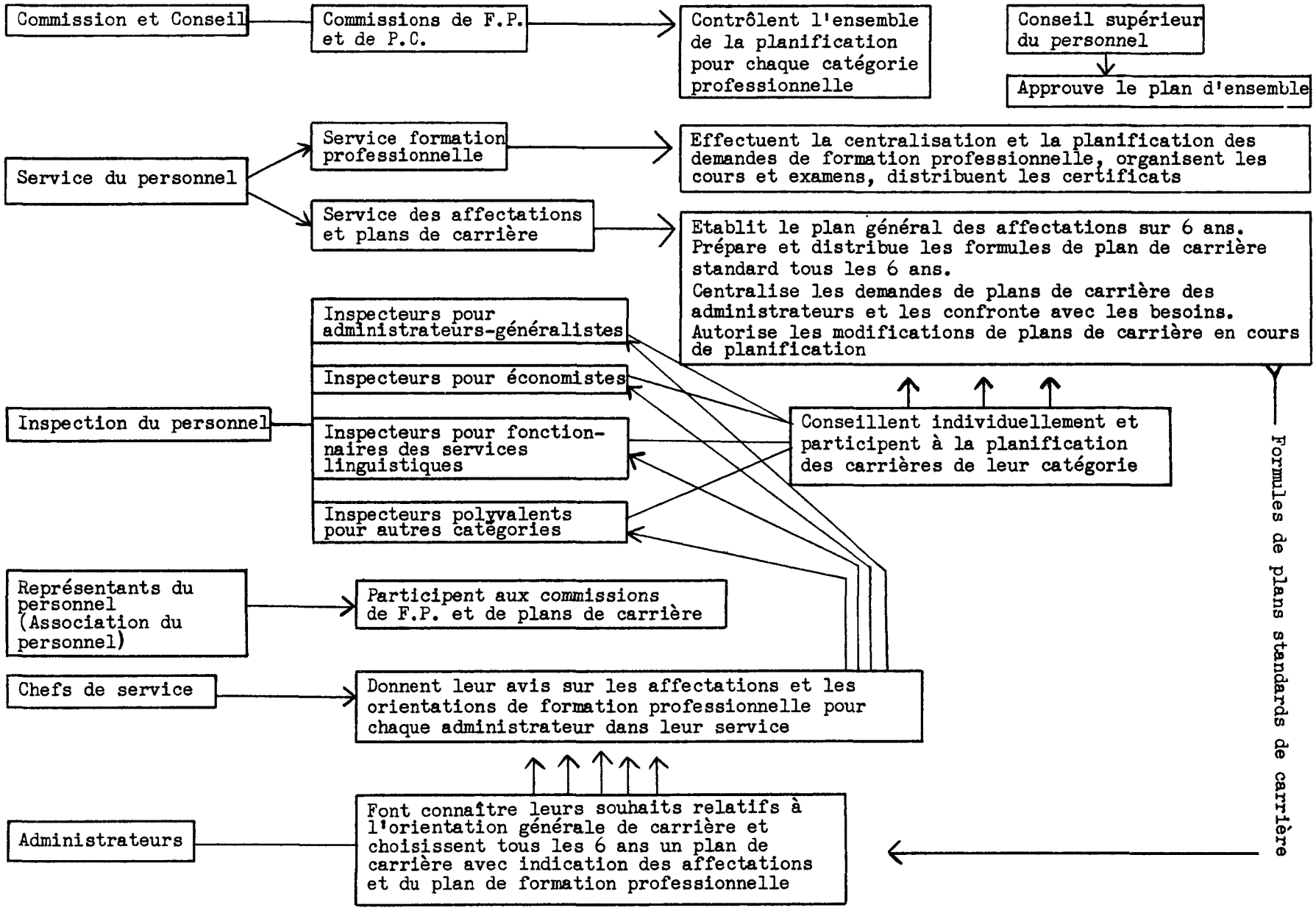
E. Schéma de fonctionnement

342. Les graphiques ci-joints tentent de rendre compte des circuits de fonctionnement pour :

- les rapports périodiques et les promotions,
- les affectations (plan de carrière).


Mécanismes de notation et de promotions proposés - Circulation des rapports périodiques
Commissions et conseil
Conseil supérieur du personnel
Commission de F.P. et de P.C. adm.-gén.
Commission de F.P. et de P.C. pour les économistes
Commission de F.P. et de P.C. pour fonctionnaires des services linguistiques
Commissions de F.P. et de P.C. pour autres catégories professionnelles
Service du personnel
Service de formation professionnelle
Transmettent à l'Inspection les résultats de la F.P. (certificats)
Administrateurs du personnel spécialisés par catégorie professionnelle
Assistent les Inspecteurs et les Commissions
Inspection du personnel
Inspecteurs pour les administrateurs-généralistes
Inspecteurs pour les économistes
Inspecteurs pour les fonctionnaires des services linguistiques
Inspecteurs polyvalents pour autres catégories professionnelles
Inspections individuelles des administrateurs
Effectuent le classement par catégorie professionnelle et par tranche de classe
après - interview
- étude du R.P.du chef de service
- examen des notes de F.P.
Transmettent les rapports périodiques avec classement définitif aux commissions de F.P. et de P.C. (pour les D.1, cette transmission est faite au Conseil supérieur)
R.P.
R.P.
R.P.
R.P.
Représentants du personnel (Association du personnel)
Participent aux Commissions de formation professionnelle et de plans de carrières et au Conseil supérieur du personnel
Chefs de service
Liste établie par grands départements et soumise au Conseil supérieur du personnel
Etablissent 1ère partie du rapport périodique
- classement par catégorie professionnelle et par classe
- appréciation détaillée
Transmettent R.P. à inspecteur compétent
Administrateurs

Mécanisme des affectations - Circulation des plans de carrière



CHAPITRE VI

LA MODERNISATION DES METHODES : CE QUE L'ON PEUT ATTENDRE DE L'USAGE DE L'ORDINATEUR

TABLE DES MATIERES

	Paragraphes
I. Description des méthodes actuelles d'utilisation de l'ordinateur en matière de personnel dans les institutions des Nations Unies	348 - 364
1°) ONU - Siège de New York	348 - 357
2°) CNUCED, ONUDI, OMS, UNESCO, autres organisations	358 - 364
A. Situation la plus répandue	359
B. OMS, ONUDI, CUNCED	360
C. Le système de l'UNESCO	361 - 364
II. Les méthodes modernes de gestion du personnel	365 - 373
1°) Principe général	366 - 370
2°) Méthodes	371 - 373
III. Etude du type de système possible	374 - 401
1°) Données et documents d'entrée	376 - 383
A. Description des postes et des qualifications	377 - 379
B. Description des personnes	380 - 381
C. La description de l'avenir : plans de carrière et prévisions de promotions	382 - 383
2°) Nomenclatures et dossiers techniques nécessaires à l'utilisation des données d'entrée - problèmes particuliers du niveau universitaire	384 - 391
A. Nomenclatures nécessaires à l'établissement des documents d'entrée	384 - 385
B. Nomenclature relative au niveau universitaire	386 - 391
a) Il ne saurait s'agir de rechercher des équivalences de diplômes	387
b) Un classement qui ne serait pas effectué par catégorie professionnelle n'aurait pas de sens	388
c) Il convient d'effectuer d'abord un classement des niveaux universitaires par pays	389
d) La comparaison dans la même branche professionnelle des niveaux attribués dans les diverses nationalités	390
e) La procédure d'établissement de nomenclature	391

		Paragraphes
3°)	Les documents de sortie	392 - 401
	A. Les documents nécessaires à la gestion courante	392
	B. Documents nécessaires au recrutement	393
	C. Documents nécessaires à l'établissement du Plan à long terme de recrutement	394
	D. Documents nécessaires à l'établissement d'un Plan à long terme de carrières	395
	a) Documents pour la planification de la formation professionnelle	
	b) Documents concernant les affectations	
	E. Documents concernant la planification des promotions	396
	F. La composition du Secrétariat : régime annuel de l'ensemble des informations statistiques	397
	G. Tableau de bord et "ratios" permettant l'élaboration et la surveillance d'une politique de personnel	398 - 401

CHAPITRE VI - LA MODERNISATION DES METHODES : CE QUE L'ON PEUT ATTENDRE DE L'USAGE DE L'ORDINATEUR

345. Le problème de l'utilisation des ordinateurs dans les institutions des Nations Unies est très activement considéré aujourd'hui aussi bien dans chaque organisation que sur un plan interorganisations[1/].

Mais les applications pratiques sur le plan de l'administration et de la gestion sont restées singulièrement modestes.

Les systèmes d'utilisation qui sont décrits sommairement dans le volume 2 de l'étude de l'Auditeur général du Canada concernent essentiellement dans la plupart des cas la paie du personnel, une partie de la comptabilité et, très accessoirement, fournissent quelques informations sur le personnel lui-même.

> "La plupart ..." dit le rapport précité[2/] "... ont été développés de façon fragmentaire et ont évolué progressivement à partir de la base de la paie automatisée. Tous ont été développés par chaque organisation indépendamment de tout système en usage dans les autres organisations ...".

346. Un changement radical d'attitude paraît indispensable aujourd'hui. Les ordinateurs offrent des possibilités considérables pour améliorer l'efficacité, accroître le rendement de la machine administrative des diverses organisations, pourvu

- que les méthodes d'utilisation aient été soigneusement étudiées à l'avance,
- que le personnel appelé à les pratiquer ait été formé à ces travaux d'une manière suffisante,
- enfin, qu'une coordination interorganisations ait permis autant que possible d'adopter des méthodes communes.

347. C'est naturellement sur le plan des problèmes de personnel, gestion, recrutement et définition d'une politique à moyen et long terme que se situeront les développements qui vont suivre et qui concerneront :

I. Ce qui a déjà été fait dans la famille des Nations Unies et ce qui est fait actuellement à l'ONU,

II. Le stade actuel des méthodes modernes de gestion de personnel,

III. Le type de système proposé.

1/ Cf. notamment les travaux du Comité des utilisateurs d'ordinateur, l'étude de l'Auditeur général du Canada sur le traitement électronique des données dans les organismes des Nations Unies, la création du Bureau interorganisations, etc.

2/ Cf. paragraphe 126, page 6 du volume A.

I. DESCRIPTION DES METHODES ACTUELLES D'UTILISATION DE L'ORDINATEUR EN MATIERE DE PERSONNEL DANS LES INSTITUTIONS DES NATIONS UNIES

Cette description sera faite à partir d'études effectuées sur place, de renseignements fournis par divers rapports notamment celui établi par M. Kien, Directeur de la Division de la comptabilité à l'ONU et celui de l'Auditeur général du Canada, enfin d'informations envoyées par les organisations.

1°) ONU - Siège de New York

348. Une excellente description du système d'utilisation de l'ordinateur dans les domaines financiers et administratifs au Siège de l'ONU à New York a été faite par M. Kien, Directeur de la Division de la comptabilité, dans un rapport en date du 13 février 1970[1/]. Ce document fait ressortir que le système actuel comprend :

- un système de paie du personnel (personnel payé à New York en US dollars) complété par un système d'"états de paie du personnel des bureaux extérieurs" (pour le personnel payé en d'autres lieux et en d'autres monnaies),
- un système de comptabilité générale,
- un certain nombre d'utilisations plus modestes concernant :
  - la Caisse des pensions,
  - le Bureau de coopération technique : production de rapports sur l'état des projets,
  - les activités productrices de recettes, inventaire des publications et analyses des ventes,
  - enfin, le Fichier du personnel ("Personnel Roster").

La plupart de ces utilisations, à l'exception de celles du Bureau de coopération technique, sont en liaison avec les deux premières et principales, la paie et la comptabilité.

349. Les exemples les plus nets sont fournis par la Caisse des pensions et par le Fichier du personnel qui sont alimentés tous deux séparément par une analyse et une mise sur cartes perforées des informations contenues dans les documents qui décrivent

---

1/ Document interne : Review of U.N. Computerization in the Financial and Administrative Area - Report prepared by the U.N. Accounts Division 1, February 1970 - Le principal rédacteur du rapport est M. Diamond, collaborateur de M. Kien.

les mouvements de personnel (les imprimés "P.5"). Les "P.5", qui sont bien entendu analysés de la même manière pour le système de paie du personnel, sont donc analysés et introduits séparément 3 fois dans l'ordinateur dans trois systèmes séparés.

Il n'y a donc aucune intégration et il est évident qu'un usage plus rationnel et moins élémentaire de l'ordinateur est éminemment souhaitable.

L'utilisation du système isolé du "Fichier du personnel" est par ailleurs très limitée; outre qu'elle ne portait (au moment où nous avons commencé à rédiger ce rapport) que sur le personnel de la catégorie des administrateurs du Siège à New York, à l'exclusion du personnel de Genève et des commissions économiques régionales, elle ne fournissait que des informations assez sommaires sur chacun des fonctionnaires (essentiellement le nom, le sexe, la date de naissance, la nationalité, la date d'entrée en fonctions, le bureau, la classe et l'échelon, et la durée du contrat, le cas échéant).

On ne peut donc en retirer que des informations statistiques élémentaires, jusqu'ici d'ailleurs un usage fort modeste en a été fait.

350. Dans ces conditions, c'est à juste titre que, dans son rapport, le Directeur de la Division de la comptabilité proposait une utilisation plus large, plus ambitieuse et mieux intégrée de l'ordinateur pour la gestion administrative et financière.

Le coeur du système proposé consistait en l'accès direct à trois "dossiers de base" ("master files") :

- le dossier des candidats, établi et mis à jour par la Division de recrutement,
- le dossier "état du recrutement" établi et mis à jour par la Division du budget en ce qui concerne les postes et par la Division du recrutement en ce qui concerne l'état du recrutement,
- le "dossier central du personnel" ("Personnel master file") établi et mis à jour par la Division de l'administration du personnel, en relation avec la Division du budget et les chefs de service administratif (y compris le BCT).

351. Les caractéristiques les plus importantes du système proposé dans ce rapport sont les suivantes :

- Le système concernerait l'ensemble du Secrétariat à New York (y compris le PNUD et le FISE) et, dans des conditions à définir, prendrait également en charge le personnel de l'Office de Genève, de la CNUCED, de l'ONUDI et des Commissions économiques régionales.

- L'équipement serait suffisamment moderne pour que des terminaux de l'ordinateur /de préférence sous la forme d'écrans de télévision avec possibilité d'imprimer l'information apparaissant sur l'écran, et si cette formule paraissait trop coûteuse, sous la forme de machines à écrire reliées directement et capables de prendre et de fournir des messages/ soient disponibles à la Division du budget et dans les Divisions du recrutement et de l'administration du personnel (ainsi que vraisemblablement au BCT, au PNUD et au FISE).

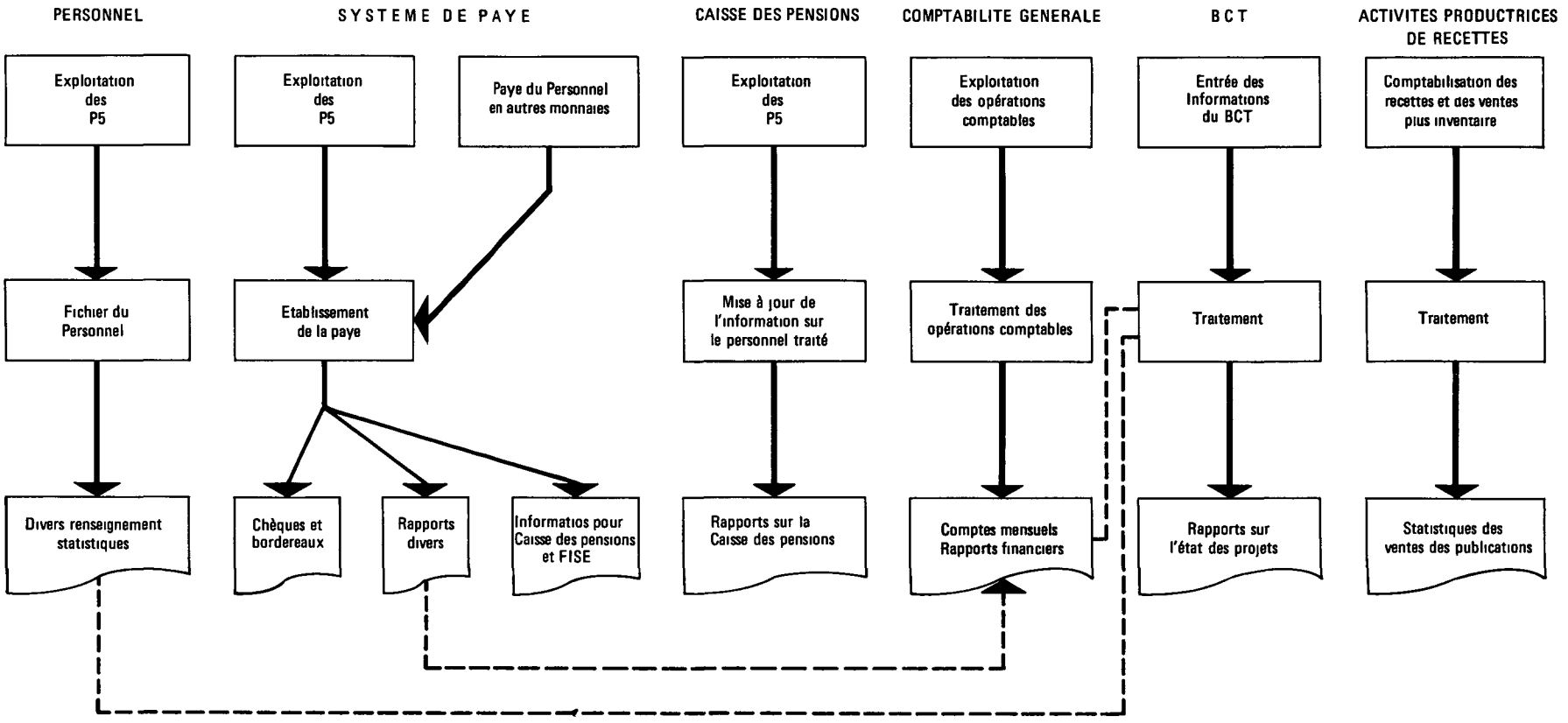
352. - Les descriptions de postes devraient comporter des caractéristiques (spécifications) précises et leur classification devrait être établie en étroite coordination avec celle prévue pour le fichier des candidats lui-même afin de permettre de confronter les offres et les demandes.
- Les entrées de l'ordinateur seraient préparées de telle manière que les "P.5" (imprimés indiquant les mouvements de personnel) soient établis sur une machine à écrire du type de celles qui produisent un document lisible par l'ordinateur, économisant ainsi un temps considérable et évitant des possibilités d'erreur; en particulier cette formule supprimerait la distribution inutile et la fabrication multiple de documents d'entrée pour l'ordinateur comme c'est le cas actuellement.
- Le dossier central du personnel ("Personnel master file") contiendrait toutes les informations nécessaires à l'administration du fonctionnaire quels que soient les règlements en vertu desquels il aurait été nommé et en particulier (sous réserve de trouver une méthode pour protéger le caractère confidentiel de certaines informations) les données contenues dans les fiches récapitulatives ("Personnel records") qui seraient à leur tout tenues à jour par l'ordinateur.

353. Dans ces conditions, le dossier central du personnel deviendrait le centre d'un système intégré. La comparaison entre l'état présent de l'utilisation de l'ordinateur et le système proposé peut être résumée dans les graphiques suivants qui sont présentés d'une manière extrêmement simplifiée.

Tableau VI - I

SYSTEME EXISTANT AU 31 DEC. 1970 AUX NATIONS UNIES

Description simplifiée à partir du rapport KIEN

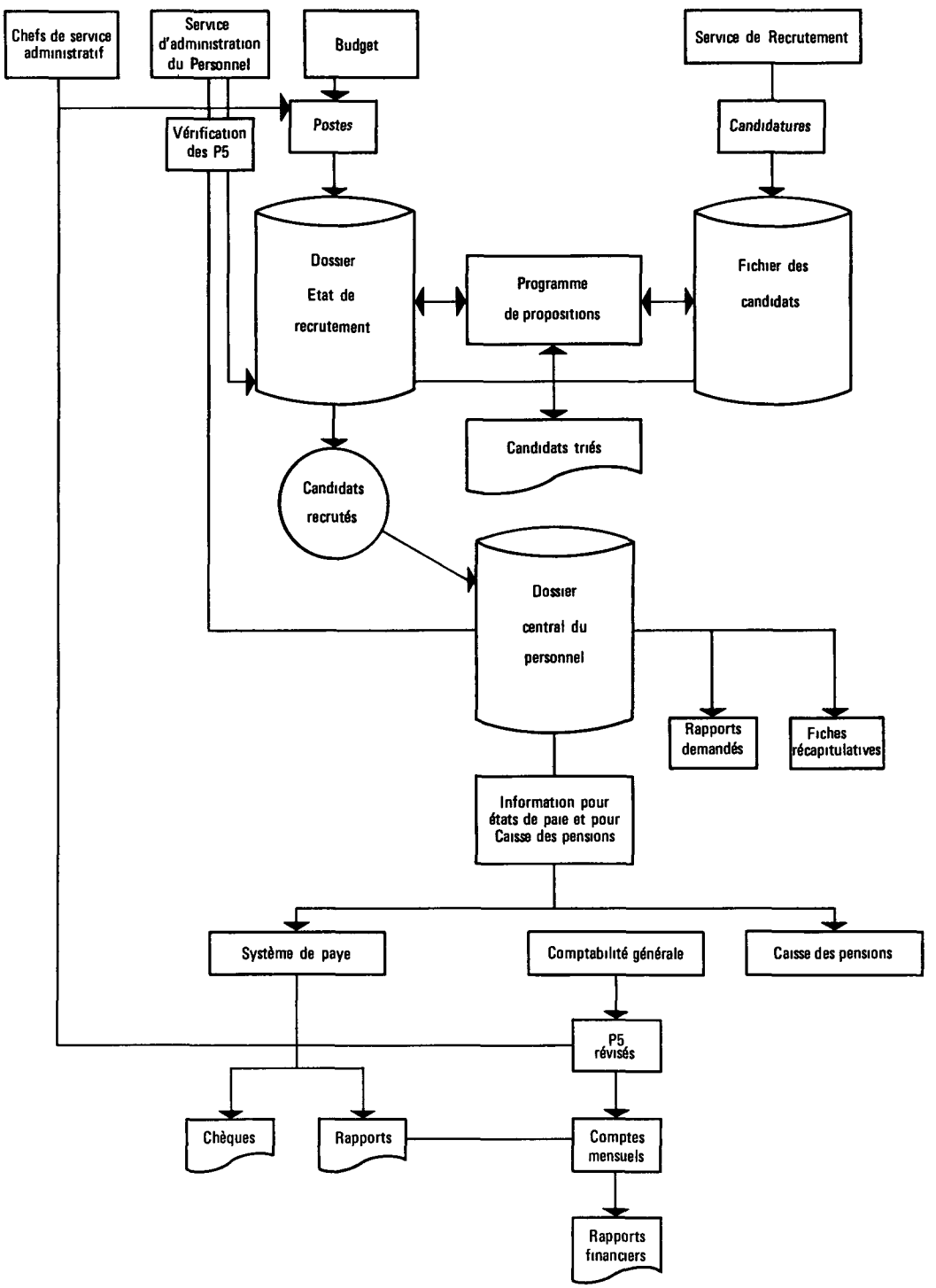


Le graphique montre nettement l' absence de lien entre les divers systèmes, et la triple utilisation des P5 (imprimés décrivant les modifications individuelles concernant chaque fonctionnaire, "mouvement de personnel")

Tableau VI - II

SYSTEME PROPOSE, NATIONS UNIES (Rapport Kien I3.2.70)

Description simplifiée



L intégration du systeme proposé est mise en évidence utilisation unique des P5, importance des trois fichiers de base

354. Un tel système qui est infiniment plus cohérent et rationnel que l'actuel est resté malheureusement jusqu'ici à l'état de projet et ne semble pas encore avoir été pris sérieusement en considération par les responsables au plus haut niveau de l'administration du Secrétariat.

Les études poursuivies après publication de ce rapport ont été laissées à un groupe de travail interservices qui avait été créé préalablement (dès la fin de l'année 1968) et qui a fait un travail de précision et de détail indispensable pour rendre opérationnelles un certain nombre de propositions du rapport Kien, mais qui ne semble pas avoir bénéficié de tout l'appui qui aurait été indispensable pour faire des progrès effectifs et rapides.

355. Le rapport Kien, vraisemblablement en raison de sa date de parution, ne fournit pas la description du système d'utilisation de l'ordinateur par le Service de recrutement pour l'assistance technique (SRAT) depuis le début de l'année 1970.

Ce système produit régulièrement un état de recrutement des experts de la coopération technique donnant des indications par pays sur le nom des candidats, les dates d'interview, le titre du poste, les dates de disponibilité, les réponses du gouvernement, la confirmation de l'offre d'entrée en fonctions, etc., les noms des candidats étant fournis par le fichier.

Une utilisation plus systématique et plus complète des données contenues dans le fichier des experts est activement étudiée par le Service.

356. Il existe évidemment une grande similitude dans le problème du recrutement pour les experts et pour les administrateurs du Secrétariat, et il me paraît souhaitable que la question du tri sur fichier par ordinateur soit résolue suivant des méthodes communes toutes les fois que c'est possible dans l'un et l'autre cas.

A cet égard, l'expérience qui a pu être faite au cours de l'établissement de ce rapport, grâce à l'aide qui m'a été apportée à la fois par la Division de la comptabilité, le Service du personnel et le Centre international de calcul électronique, a permis de franchir une première étape dans la constitution d'un fichier de personnel plus complet.

Il a été possible, en effet, de confier à l'ordinateur le traitement d'un certain nombre de données que l'on pouvait trouver dans les fiches récapitulatives ("Personnel records" ou "Personnel records fact sheets") de l'ensemble des administrateurs émargeant au budget de l'ONU à New York, Genève et Vienne, y compris la CNUCED et l'ONUDI (à la seule exception du Haut Commissariat pour les réfugiés et de la Cour internationale de Justice).

35 . Deux mille cinq cent vingt fiches ont pu ainsi être analysées et pour chaque administrateur les données d'entrée ont porté sur le nom, la date d'entrée, la durée des études universitaires, la durée et la nature des emplois occupés avant l'entrée à l'ONU le cas échéant, les connaissances des langues, le detail de la carrière anterieure aux Nations Unies (classe, type d'affectation, type de contrat).

L'Annexe VI.1 fournit les instructions de codage établies le 7 janvier 1971[1/].

Le chapitre II du présent rapport sur la composition du Secrétariat a fourni l'essentiel des informations qui ont pu être obtenues à la suite de cette importante opération (effectuée entre le mois de novembre 1970 et le mois de mai 1971).

Cette étape, indispensable à l'établissement de ce rapport, a sans doute permis un enrichissement définitif[2/] du dossier central du personnel ("Personnel master file") tel qu'il était prévu dans le rapport Kien. Ceci doit cependant être considéré seulement comme une étape intermédiaire vers une solution plus complète et plus ambitieuse qui sera exposée au paragraphe III du présent chapitre.

2°) CNUCED, ONUDI, OMS, UNESCO, autres organisations

58. En dehors du Siège de New York, les méthodes d'utilisation de l'ordinateur pour les questions administratives, soit par les sièges extérieurs (Genève et Vienne - CNUCED et ONUDI), soit par les autres organisations sont inégalement développées :

D'une façon très générale, il n'y a pas de différence sensible avec les methodes décrites pour New York, à l'exception toutefois de la CNUCED et de l'ONUDI d'une part, de l'OMS et surtout de l'UNESCO.

A. Situation la plus répandue

59. Dans l'ensemble, les fichiers du personnel ne sont guère utilisés pour autre chose que pour l'établissement de quelques informations statistiques et ne sont reliés avec le système de paie (mécanisme devenu maintenant parfaitement classique) que d'une manière assez distendue.

1/ Par M. Nottidge, du Cabinet du Directeur de la coordination (Service du personnel).

2/ Dans la mesure où la mise à jour permanente des informations sera assurée.

C'est le cas notamment de la FAO (rapport Henderson, pages B.13 et B.14 du deuxième volume) qui, sur le plan administratif, entretient un système de documentation de comptabilité générale de paie et d'établissement de statistiques pour le personnel; de l'AIEA (page C.11, deuxième volume) (système comptable et système de paie); du BIT (pages D.4 et D.5) : où le système de paie et celui du personnel ne sont pas considérés comme parfaitement au point et doivent être modifiés et améliorés.

B. OMS, ONUDI, CNUCED

360. En revanche, l'OMS a réalisé une certaine intégration, les imprimés relatifs aux mouvements du personnel ("Personnel Action Form") servant de base pour un système intégré du personnel de la paie, du budget et des comptes (rapport précité page J.12).

De son côté, l'ONUDI a également une source unique d'informations pour le système de paie et les rapports concernant le personnel. Elle a particulièrement développé son fichier d'experts et mis au point un système de tri pour les candidatures possibles à partir de ce fichier. Sont en cours de préparation un programme semblable pour le recrutement du Secrétariat et un système de participation au système d'information pour le programme de coopération technique.

La CNUCED a également mis au point un système d'information sur le personnel (décrit aux pages J.15 et J.16 du rapport Henderson) qui paraît avoir atteint un certain degré de perfectionnement.

C. Le système de l'UNESCO

361. Le système mis au point par l'UNESCO et qui est en cours d'installation au début de l'année 1971 repose sur deux systèmes "intégrés" et reliés l'un à l'autre :

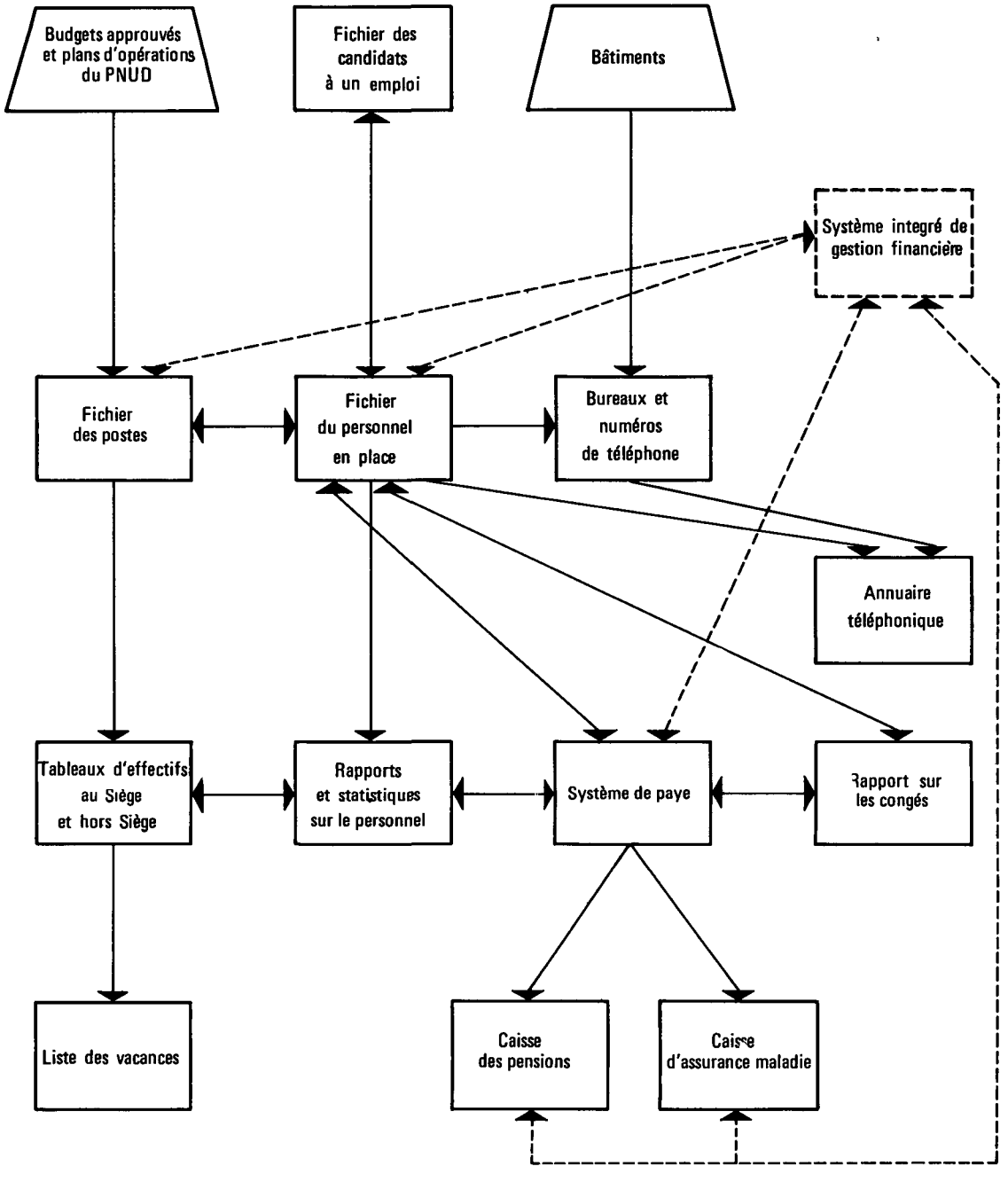
- le système intégré de gestion du personnel,
- le système intégré de gestion financière.

Le système intégré de gestion du personnel qui nous intéresse ici :

- repose sur la distinction des postes et des personnes,
- a l'originalité de considérer tout le personnel en place comme un ensemble de candidats possibles à l'ensemble des postes vacants,
- produit effectivement à partir des mêmes données d'entrée la paie, les statistiques du personnel, les tableaux d'effectifs ("manning tables"), la liste des vacances, les indications nécessaires à la Caisse des pensions et à la Caisse d'assurance-maladie.

Tableau VI - III

SYSTEME INTEGRE DE GESTION DU PERSONNEL (UNESCO)



La différence de la présentation avec le système proposé par les Nations Unies n'empêche pas de retrouver les trois fichiers de base et la similitude des liaisons existant entre les divers systèmes.

L'Office d'informatique de gestion de l'UNESCO présente lui-même le système en question sous la forme du graphique ci-joint.

362. Bien que cette présentation soit différente (dans sa technique) de celle adoptée par le rapport Kien pour l'ONU (système souhaitable), on constate en comparant les deux graphiques :

- que dans les deux cas, le système repose sur la comparaison des postes (fichiers de postes) et des personnes, les personnes étant réparties entre deux grands fichiers, celui du personnel existant et celui des candidats extérieurs. Seule la méthode de confrontation n'est pas exactement la même dans l'un et l'autre cas, l'ONU tendant à utiliser les candidats extérieurs seulement et l'UNESCO l'ensemble des candidats extérieurs plus le personnel en place,
- que dans les deux cas, le système de paie du personnel découle du fichier du personnel et que le lien avec la Caisse des pensions et la comptabilité générale est pratiquement le même.

363. La différence la plus importante est qu'il s'agit à l'UNESCO d'un système qui est en cours d'installation et à l'ONU d'un système en projet. Il semble donc qu'une bonne application de la coopération interagences serait que l'ONU s'inspire largement dans le détail des applications du système déjà mis au point par l'UNESCO.

364. D'une façon plus générale, il me paraît regrettable que les recherches des diverses organisations pour utiliser davantage les ressources de l'ordinateur soient faites en ordre dispersé. Il n'existe en effet aucune harmonisation de méthode, ni entre organisations, ni même entre les services d'une même organisation. Il semblerait au contraire que chacun soit fier d'avoir une certaine originalité en ce domaine. Le rapport de l'Auditeur général du Canada est malheureusement insuffisamment détaillé pour apporter des informations utilisables opérationnellement pour assurer une meilleure standardisation : une très sérieuse lacune existe sur ce point que le Bureau interorganisations s'attachera vraisemblablement à combler.

II. LES METHODES MODERNES DE GESTION DU PERSONNEL

365. Cet examen rapide des systèmes utilisés par l'ONU et les institutions spécialisées montre qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir dans la direction de la modernisation. Mais encore faudrait-il avoir une idée claire de la rentabilité ou même d'une façon plus générale de l'intérêt d'un tel effort.

La modernisation des méthodes n'est pas en effet une fin en soi : elle n'a de sens que si elle accroît considérablement le rendement quantitatif ou qualitatif des services ou que si elle entraîne des économies de gestion.

Il est donc nécessaire d'examiner quelle est la gamme et l'étendue des services que peuvent rendre les systèmes modernes de gestion de personnel sur ordinateur.

1°) Principe général

366. Nul n'ignore que la première utilisation qui ait été faite de l'ordinateur en matière de personnel l'a été dans le domaine comptable pour l'établissement des bulletins de paie. Cette application est maintenant extrêmement répandue, et comme nous l'avons vu le système de paie de la plupart des organisations et de l'ONU en particulier est effectivement sur ordinateur.

En revanche, l'usage de l'informatique en matière de recrutement, de gestion courante, de production d'états statistiques, voire d'organisation de carrières ou de définition d'une politique du personnel à moyen et à long terme, semble être encore à un stade récent de développement : les applications qui commencent à se répandre concernent surtout la production d'états statistiques (servant à dresser un tableau de bord périodique) ou l'utilisation de fichiers de recrutement. Les expériences plus complètes semblent rares et encore difficilement transposables, la nature des besoins en personnel variant avec le type d'entreprises ou d'institutions et la méthodologie n'étant pas encore définie d'une manière rigoureuse.

367. Toutefois, le principe élémentaire à partir duquel il est possible de construire des systèmes "ad hoc" permettant de répondre à un nombre important de besoins a été défini depuis quelques années. Ce principe est tout simplement celui de la confrontation des hommes et des postes ("man-job matching")[1/].

1/ Que nous avons vu retenir dans le système proposé par M. Kien à l'ONU et dans le système de l'UNESCO.

On voit aisément en effet que la comparaison d'une description relativement précise des postes offerts et de celle des qualités dont disposent un certain nombre de candidats peut permettre d'effectuer une sélection ou une présélection en vue du recrutement de personnel, pourvu que le nombre de candidats à recruter et surtout celui des candidats à examiner soit suffisamment grand.

Une telle méthode peut donc intéresser en premier lieu les organismes spécialisés dans le placement de personnel qui ont à traiter un nombre considérable de demandes et d'offres. Mais peuvent aussi y avoir recours toutes entreprises ou institutions dont le volant de recrutement est important ou dont le type de recrutement est particulièrement délicat[1/].

368. Mais on s'est très rapidement aperçu que la confrontation des hommes et des postes disponibles permettait de faire beaucoup plus que de fournir un mécanisme auxiliaire de recrutement. Ce principe peut en effet s'appliquer aussi non seulement aux postes vacants et aux candidats possibles à ces postes, mais aussi à tous les postes existants et au personnel en place. Il suffit alors de tenter d'extrapoler dans le futur les évolutions des postes et celles des hommes pour aboutir à la notion de gestion prévisionnelle du personnel. Une telle application doit permettre en effet de prévoir les divergences possibles d'évolution entre les programmes et les possibilités de leur mise en oeuvre, et par conséquent de définir les moyens, soit d'obtenir et de conserver les hommes qui permettent de faire une politique déterminée, soit de choisir sa politique en fonction des hommes disponibles[2/].

1/ Naturellement, un tel système ne peut fonctionner correctement que s'il est alimenté par un mécanisme capable de découvrir un nombre suffisant de candidats ayant des qualifications proches de celles qui sont recherchées. Il s'agit là d'une méthode de publicité qui ne relève pas, pour l'instant, de l'ordinateur, sauf dans le cas de recours à un bureau de placement utilisant lui-même le système du "man job matching".

2/ Bibliographie sommaire :

- "Computer-based man-job matching : Current practice and applicable research", par G. Huber et C. Folkner dans la revue "Socio-economic planning", Volume 3, décembre 1969, pages 385 à 409.

Ce document traite surtout des méthodes de recrutement et des modèles théoriques possibles, modèles de prévision et modèles de "man-job matching" devant faciliter la recherche des dossiers et le tri des candidatures.

- "Developing computer-based employee information system", par Edward Morrison (American management association research), Study 99, 1969.
- J. Agard et J. Horster "Gestion et embauche du personnel à long terme : programmation linéaire et simulation", (RIRO), année 1968, pages 71-82.

369. En plus de l'examen de la bibliographie citée en note, nous avons examiné l'application actuellement faite en France[1] de ces méthodes de gestion prévisionnelle du personnel. L'examen rapide auquel nous nous sommes livrés[2] permet de faire de ces méthodes la rapide description suivante :

Les objectifs de telles méthodes sont essentiellement de disposer d'un système de prévision à moyen et long terme permettant à l'organisme de maintenir à tout instant ce que l'on peut appeler "l'adequation hommes postes". Une image permet de rendre compte du problème :

Si l'on considère à un moment donné dans un organisme donné la pyramide A comme représentant les hommes et la pyramide B comme représentant les postes, ces pyramides évoluent avec le temps :

a) en fonction du vieillissement des départs, de la formation, des mutations de l'embauche,

b) en fonction des changements en quantité ou en qualité des activités de l'entreprise.

L'évolution des postes et celle des hommes ne coïncident pas, entraînant des manques et des surnombres. Les méthodes de prévision doivent permettre de prendre à l'avance les mesures nécessaires au redressement permanent de cette situation.

370. Ces méthodes doivent permettre également d'assurer au personnel une certaine sécurité en définissant clairement les perspectives de carrière des éléments qui souhaitent rester durablement au service du même organisme. Cet aspect intéresse surtout les organismes dont une partie importante du personnel a des contrats permanents. Il s'agit en effet de fournir les bases de la définition des profils de carrière (utilisations successives les plus efficaces possibles du fonctionnaire ou de l'agent en fonction de l'accroissement de son ancienneté et de son expérience) et de celles de la politique de formation professionnelle en cours d'emploi.

1/ Le temps limité dont disposait l'auteur du rapport n'a pas permis d'examiner les applications pratiques faites dans d'autres pays.

2/ Ces méthodes sont actuellement proposées par diverses sociétés d'études privées notamment EUREQUIP qui nous a fourni l'essentiel de la description dans les paragraphes 369 à 372 des méthodes resumées; CEGOS, et mises en application non seulement par de grandes entreprises mais aussi par des administrations publiques (Ministère français de l'équipement et du logement) (application à 4 000 cadres ingénieurs, AIR FRANCE, ORTF, application à 5 000 cadres, etc.).

2°) Méthodes

371. Les méthodes adoptées varient en fonction du souci de modernisation des dirigeants de l'organisme considéré, mais de toute manière il est toujours nécessaire d'établir des normes de classement pour le fichier du personnel ainsi que pour la définition des postes ("job evaluation" ou "job description") ce qui suppose en particulier la distinction de "filières" au moins entre les fonctions techniques et administratives. Enfin, la définition des rémunérations offertes aux divers postes suppose l'utilisation de repères extérieurs tels qu'ils sont déterminés sur le marché du travail[1].

Naturellement il est nécessaire de connaître au mieux les prévisions d'activités de l'organisme : l'horizon à choisir est généralement de l'ordre de 3 à 5 ans avec des perspectives sur 10 ou 20 ans. D'une façon générale, c'est l'horizon à moyen terme qui est nécessaire à la définition des perspectives des carrières des hommes, ce qui intéresse aussi l'organisme mais d'une façon moins immédiate et moins sensible[2]. Ces prévisions d'activités doivent être transformées, après consultation, soit seulement de l'organisme central de planification, soit aussi et surtout des gestionnaires eux-mêmes (ce qu'on appelle aux Nations Unies les services organiques) en "structure prévisionnelle des postes". C'est sous une autre dénomination l'établissement d'un plan à long terme de recrutement, de promotions et d'affectation

372. Plusieurs modèles prévisionnels de gestion ont été établis, tous faisant appel, étant donné la complexité du système, aux possibilités d'utilisation des ordinateurs. Ces recherches dans le détail desquelles nous n'entrerons pas ici ont fait apparaître la nécessité :

- de délimiter des courbes, profils types de carrière possible pour les différentes catégories professionnelles,
- d'utiliser des procédés de simulation de vieillissement d'une population, de titulaires de postes et de simulation de promotion en fonction des emplois devenus vacants.

1/ On voit ici que le problème de l'étude des emplois repères ("benchmark jobs") qui a été mis à l'étude par le CCFPI est un problème extrêmement général que l'on retrouve, quel que soit l'organisme considéré, toutes les fois qu'il s'agit de définir une politique de personnel; en d'autres termes le mot "filières" correspond à ce que nous avons appelé catégories professionnelles.

2/ On retrouve ici la nécessité de disposer d'un programme à moyen et à long terme (préoccupation bien connue des Nations Unies) - et la relation directe qui existe entre programmation et politique du personnel.

Ces modèles et procédés de calcul ont permis de constater notamment :

- qu'il existe un lien direct entre l'importance de la formation professionnelle dispensée à l'intérieur d'un organisme et la richesse des profils de carrière possible affectés au personnel,
- que dans le cas où l'organisme ne peut offrir à tout son personnel une carrière optimale, il est possible de compenser cette difficulté en aidant une partie du personnel à partir ailleurs, en le valorisant sur le marché du travail à l'extérieur.

373. Ce rappel rapide des méthodes les plus modernes complétant l'examen des expériences déjà tentées à l'intérieur du système des Nations Unies montre que les proposition contenues dans les chapitres IV et V précédents au sujet des méthodes de recrutement et de la planification des carrières sont en accord avec la ligne générale des méthodes les plus modernes et doivent faciliter considérablement l'utilisation de l'ordinateur.

C'est dire qu'il est possible de demander à cet instrument :

- non seulement d'effectuer la paie du personnel et de fournir quelques états statistiques sommaires (ce qu'il fait déjà) mais aussi
- de fournir son appui :
  - aux opérations de gestion courantes (fabrication de documents de travail),
  - de recrutement (tri des candidatures),
  - de promotion (comptabilité des notes et classement),
  - d'affectation (planification des carrières),
  - de prévisions à moyen et long terme et de définition d'une politique du personnel,
  - et même de contrôle permanent de cette politique (tableau de bord).

III. ETUDE DU TYPE DE SYSTEME POSSIBLE

374. Je vais tenter de fournir ici l'esquisse d'un système d'utilisation de l'ordinateur. Cette esquisse n'est pas assez détaillée pour devenir immédiatement applicable mais elle est assez précise pour permettre la mise au point très rapide d'un système opérationnel.

Le modèle proposé ne prétend pas être le seul possible, mais il a pour but de servir de schéma de base pour le système qui - après quelques études complémentaires - discussions, adaptations et modifications par les intéressés - pourrait très rapidement être mis en route.

Il va donc être nécessaire d'entrer dans des détails parfois fastidieux. Aussi ai-je renvoyé à de nombreuses annexes les indications susceptibles de fournir aux praticiens tous les détails nécessaires (liste des données d'entrée, etc.).

375. L'organisation du système envisagé sera exposée en 3 paragraphes :

1°) Données et documents d'entrées

2°) Nomenclatures et dossiers; problèmes particuliers du niveau universitaire

3°) Documents de sortie.

1°) Données et documents d'entrée

376. Les données d'entrée nécessaires concernent les postes et les qualifications, les personnes et la description de l'avenir.

A. Description des postes et des qualifications

Les chapitres précédents ont montré l'importance de la différence à établir entre la description de qualifications et les descriptions de postes.

377. Les descriptions de qualifications requises pour pouvoir présenter une candidature à un poste déterminé ou à un concours doivent être (cf. chapitre IV) beaucoup moins nombreuses que le nombre des postes. En fait nous en avons compté une quarantaine (4 niveaux de recrutement pour 10 catégories professionnelles) que l'on peut considérer comme les descriptions de qualifications types de base.

S'y ajoutent les descriptions de qualifications pour recrutements exceptionnels de spécialistes (du type "expert" sur le terrain) qui, pour les besoins du Secrétariat, devraient être de l'ordre de quelques dizaines au maximum et de toute manière ne pas excéder vraisemblablement une centaine.

L'Annexe VI.2 fournit la liste des données d'entrée correspondant à ces deux types de documents. Les descriptions de qualifications sont indispensables pour la constitution du fichier de réserve de recrutement.

378. Les descriptions de postes ne sont pas destinées au même usage : il s'agit ici plutôt de servir aux affectations ("placement)", aux promotions, aux plans de carrière et naturellement à l'identification des vacances de postes. Ces descriptions doivent comprendre chacune une référence à une description des qualifications, mais elles doivent surtout donner les principales caractéristiques d'un poste du point de vue de son identification, de sa nature, de sa place dans la hiérarchie et dans l'organisation du programme, fournir les caractéristiques de l'emploi et les conditions de l'offre du poste (moment où il sera vacant par exemple).

L'Annexe VI.3 fournit une liste des caractéristiques qui pourraient être retenues.

379 Les documents d'entrée à utiliser pour ces deux séries de données paraissent devoir être les suivants :

- documents fournissant les qualifications types établis une fois pour toutes, ou revisés éventuellement tous les six ans - (codification de documents rédigés en clair et servant aux besoins du recrutement);
- documents relatifs à l'indication des qualifications exceptionnelles (établis par poste exigeant de telles qualifications au moment de la mise en recrutement);
- documents d'identification des postes revisés et complétés tous les ans dans le vote du budget, établis par le Service du personnel et la Division du budget après visa du service organique concerné, au plus tard le 15 janvier de chaque année;
- documents de modification des caractéristiques d'un poste (le cas échéant, au fur et à mesure des décisions prises en cours d'année).

B. Description des personnes

380. Il est évidemment nécessaire de distinguer ici les candidats extérieurs à l'Organisation, les personnes en place dans l'Organisation (considérées d'ailleurs comme candidats possibles et comprenant les personnels détachés).

Les principales caractéristiques à retenir concernent :

Pour toutes les personnes retenues : l'identité de la personne, les antecédents universitaires, les connaissances linguistiques et autres, les antécédents professionnels;

Pour les membres du personnel en place : doivent s'ajouter aux caractéristiques précédentes, une description détaillée de la carrière aux Nations Unies ainsi qu'une description précise de la classe et de toutes les caractéristiques intéressant la paie;

Une description de même nature doit être prévue pour les candidats appartenant à d'autres organisations pour leur carrière dans ces organisations.

L'annexe IV.4 fournit une liste des caractéristiques à retenir.

381. Les documents d'entrée utilisés[1] doivent être ici :

- les descriptions d'état civil et de qualifications remplies à l'occasion du dépôt de la candidature du fonctionnaire considéré (documents P/11 pour les administrateurs et P/13 pour les experts), les modèles des documents actuels étant évidemment à recomposer pour pouvoir être utilisables immédiatement comme documents d'entrée d'ordinateurs;
- les documents fournissant des descriptions de modifications intervenues depuis le dépôt de la candidature soit :
  - pour les personnes en place, les P/5 (sous réserve de la remarque faite ci-dessus au sujet des P/11),
  - pour les candidats au fichier de réserve : le document annuel revisant et actualisant leurs fiches de candidature;
- enfin, pour enregistrer les notes données au personnel en place, les nouveaux rapports périodiques.

1/ En ce qui concerne le personnel en place, l'opération que nous avons décrite aux paragraphes 41 à 43 ci-dessus nous a permis d'introduire déjà dans l'ordinateur un grand nombre de données contenues dans les fiches récapitulatives ("personnel records"). Il suffit donc pour passer à l'étape suivante de les compléter par les données sur le niveau universitaire et les qualifications, et de les tenir à jour.

C. La description de l'avenir : plans de carrière et prévisions de promotions

382. Le contenu des plans de carrière a été décrit au chapitre précédent. La traduction sur ordinateur pour les prévisions d'affectation et de formation professionnelle axige une description précise comportant l'indication des dates et des degrés de probabilité dans la prévision effectuée. L'Annexe VI.5 fournit une liste des indications qui me semblent pouvoir être retenues.

L'utilisation des plans standards doit ici faciliter l'opération.

De même, dans la mesure où l'ordinateur a pris note de l'ancienneté des personnels en place, de leur classe et des notes qui leur sont affectées, il doit pouvoir fournir des prévisions individuelles de promotion (suivant une méthode ou un "code" du type de celui préconisé au chapitre V, II. 1°) C.) qui pourront être utilisées pour le travail de préparation des opérations de promotion elles-mêmes.

383. Les documents d'entrée à utiliser sont ici :

- les plans de carrière standards eux-mêmes (après traduction codée),
- les documents complémentaires indiquant les variations exceptionnelles par rapport aux plans de carrière standards ou les modifications qui interviendraient ultérieurement,
- en ce qui concerne les promotions, les numéros de classement donnés par les rapports périodiques.

2°) Nomenclatures et dossiers techniques nécessaires à l'utilisation des données d'entrée - Problèmes particuliers du niveau universitaire

A. Nomenclatures nécessaires à l'établissement des documents d'entrée

384. Une grande partie des documents d'entrée, dont les Annexes VI.2, 3, 4 et 5 indiquent la liste, ne pourraient être identifiés aisément si des nomenclatures ne fournissaient des indications complètes sur leur contenu possible, accompagnées des indications de codage correspondantes.

Il en est ainsi notamment, par exemple :

- pour les descriptions de postes :
  - des numéros de postes,
  - des références au programme et au budget,
  - des types d'occupations (ou d'affectations),
  - des listes de départements et de services,
  - des lieux d'affectations;
- pour les descriptions de personnes :
  - de la liste des nationalités;
- pour les descriptions de qualifications :
  - de la liste des langues,
  - de la liste des professions,
  - des types de connaissances universitaires, etc.

385. Quelques-unes de ces listes existent déjà, l'utilisation actuelle de l'ordinateur ayant nécessité leur établissement. C'est le cas par exemple des listes des langues, de la liste des types d'occupation ou types d'affectations (cf. Annexe VI.8 qui indique le type de modifications qu'elles devraient subir, comme déjà prévu au chapitre V II. 2°) B. a)), etc.

D'autres peuvent être empruntées à des institutions qui ont déjà envisagé le problème (l'UNESCO par exemple) : codification de la nature des décisions, codification des pays et des régions, codification des spécialités professionnelles, etc.[1/]

Certaines restent à faire.

Nous n'avons pas conduit ce travail à son terme : ce devrait être l'une des tâches de la "task force" de le compléter, si les principales propositions de ce chapitre sont retenues.

Nous avons jugé toutefois nécessaire de proposer une solution pour l'une des nomenclatures la plus difficile et la plus délicate : celle servant à l'estimation du niveau universitaire, ce qui implique en quelque sorte l'application d'un système d'équivalence des diplômes.

1/ Cf. document de l'UNESCO : Système intégré pour la gestion du personnel, chapitre V.

B. Nomenclature relative au niveau universitaire

386. Le chapitre II a montré l'intérêt que pouvait avoir une connaissance très précise du niveau universitaire des administrateurs en poste; les indications sur le nombre d'années d'études supérieures ont permis un diagnostic, mais celui-ci est très insuffisant. Il serait donc nécessaire de disposer d'un instrument de mesure plus precis.

Cet instrument est surtout indispensable pour des opérations de recrutement : le tri sur ordinateur n'a d'intérêt que s'il permet d'abord de mesurer et de comparer les connaissances de base des candidats.

La mise au point d'une méthodologie reste à effectuer : il s'agit, à l'échelle mondiale, d'un problème extrêmement complexe et difficile. La Section des règlements et des procédures et le Service du recrutement du Service du personnel ont bien voulu apporter leur aide pour un debut de recherche dans ce sens : les explorations ont fait apparaître surtout le caractère délicat et extraordinairement complexe des problèmes ainsi posés (cf. Annexe VI.6).

Les remarques suivantes me paraissent s'imposer sur ce sujet :

387. a) Il ne saurait s'agir de rechercher des équivalences de diplômes

L'equivalence des diplômes est le résultat d'une décision juridique qui ne saurait resulter que d'accords internationaux. De tels accords sont sans doute extrêmement utiles et il appartient aux institutions internationales d'en favoriser le développement. L'UNESCO a entrepris sur ce point un programme de recherche préalable dont les résultats seront très précieux[1/] mais le problème qui est à résoudre ici est sensiblement différent : il s'agit du point de vue d'un employeur qui cherche à disposer d'informations suffisantes pour effectuer un classement automatique au grossier entre les candidats.

1/ L'UNESCO a déjà publié un "glossaire international des termes d'usage courant en matière de diplômes". La suite du travail doit comporter des publications sur les diplômes de mathématiques, de droit international, des sciences d'ingénieurs, et sur les baccalauréats, puis en 1971, 1972, 1973, divers lexiques et des documents consacrés aux sciences de communication, à la biologie et aux sciences d'éducation. L'ensemble du programme semble devoir s'achever en 1974. L'esprit dans lequel est conduite cette recherche est surtout académique et universitaire. Le but recherché paraît être l'établissement d'instruments internationaux pour la preparation d'accords d'équivalence. C'est un point de vue different de celui des utilisateurs éventuels pour le recrutement d'administrateurs. Il y a là toutefois une base très solide pour des recherches plus specifiques.

388. b) Un classement qui ne serait pas effectué par catégorie professionnelle n'aurait pas de sens.

Le problème ne consiste pas en effet à tenter de déterminer une sorte de valeur absolue du niveau intellectuel ou culturel d'un individu : il s'agit en revanche de déterminer son niveau de compétence professionnelle; les diplômes n'ont pas la même importance suivant les disciplines : les classements effectués entre les "niveaux" doivent dont l'être relativement à un type d'activité déterminé tel que les catégories professionnelles retenues dans ce rapport. Le même diplôme pourra donc être classé à des niveaux d'intérêt différents suivant la catégorie professionnelle considérée.

389. c) Il convient d'effectuer d'abord un classement des niveaux universitaires par pays.

Le classement des divers diplômes par niveau de compétence dans une branche déterminée ne présente pas de difficulté majeure à l'interieur d'un cadre national : les spécialistes nationaux qualifiés dans une branche déterminee peuvent assez aisément établir un ordre de classement.

La fabrication d'une nomenclature relative aux niveaux universitaires doit donc être faite par pays et par catégorie professionnelle, le travail étant demandé à des spécialistes hautement qualifiés dans chaque pays. Les dossiers individuels pourraient aisément être classés en fonction de cette nomenclature nationale et professionnelle sans aucune difficulté : une telle nomenclature peut atteindre facilement sept à huit niveaux différents dans chaque branche.

390. d) La comparaison dans la même branche professionnelle des niveaux attribués dans les diverses nationalités à certaines catégories de diplômes pourra alors seulement être entreprise.

C'est là un classement dont l'extrême difficulté pourra être atténuée si l'on se contente d'un classement à deux ou trois niveaux, suffisant pour effectuer un premier tri automatique entre les candidats.

391. e) La procédure d'établissement de nomenclature qui est ici conseillée est donc en résumé la suivante :

- une recherche de classement détaillé des niveaux universitaires par catégorie professionnelle et par pays (sept à huit niveaux),
- confier ce travail à des spécialistes nationaux qualifiés qui établiront un rapport préliminaire suivant un modèle établi par le Service du personnel (recrutement et formation professionnelle),
- faire établir un classement à deux ou trois niveaux par une commission de quatre ou cinq experts de nationalité différente qui auraient les moyens de consulter les spécialistes nationaux dans chaque cas,
- garder à la nomenclature ainsi obtenue le caractère d'un instrument de travail interne pour le tri préalable sur ordinateur.

3°) Les documents de sortie

392. Est fournie ici une liste, avec indication des caractéristiques essentielles des principaux documents de sortie et de leur périodicité.

L'on peut distinguer :

A. Les documents nécessaires à la gestion courante, soit

- Les fiches récapitulatives ("personnel records") ou ("fact sheets"). Ces documents, actuellement tenus à la main, présentent un résumé des P/11, des P/5 et des rapports périodiques. Ils ont servi de documents d'entrée pour l'opération rappelée ci-dessus et effectuée au cours de l'établissement de notre rapport entre les mois de novembre 1970 et avril 1971. Mais dorénavant, les entrées étant fournies par les P/11, les P/5 et des rapports périodiques eux-mêmes, les fiches récapitulatives peuvent être établies par l'ordinateur. Leur format et leur présentation est à adapter à ce type de fabrication.
- Les tableaux d'effectifs ("manning tables"). Il s'agit ici de documents dépendant théoriquement du Service financier. Ceux qui existent aujourd'hui sont établis à la main et surtout ne sont pas homogènes : leur contenu et leur présentation varient suivant les services, ce qui rend

leur usage difficile. Il est évidemment absolument indispensable d'établir un modèle comprenant les indications essentielles de la gestion courante pour le Contrôleur (Division du budget et Division de la comptabilité), le **Directeur** du personnel et les services organiques.

L'Annexe VI.7 fournit une liste des données qui, à mon avis, devraient se trouver sur un tableau d'effectifs.

- En sous-produit de l'établissement du tableau d'effectifs, la liste des postes vacants, la liste des postes qui vont devenir vacants dans trois mois (avec la cause de la vacance), dans six mois, dans un an.

La périodicité des documents précités devrait être annuelle pour les fiches récapitulatives (étant entendu qu'on pourrait établir à la demande, quand ce serait nécessaire, tel document individuel et actualisé au jour près), trimestrielle pour les tableaux d'effectifs, mensuelle pour la liste des postes vacants et trimestrielle pour la prévision des postes vacants à moins d'un an.

B. Documents nécessaires au recrutement

393. En ce qui concerne le recrutement, l'essentiel est, comme nous l'avons vu, l'établissement du fichier central de réserve.

L'utilisation des listes de postes vacants ou devant devenir vacants et du plan à long terme de recrutement doit conduire à l'établissement de la liste des postes à recruter pour des dates définies.

En fonction de ces listes de postes, l'ordinateur doit à la demande et à partir du fichier central fournir poste par poste les listes classées par ordre de préférence des candidats inscrits au fichier et disponibles. Ce tri automatique doit considérablement réduire le nombre des interviews nécessaires.

C. Documents nécessaires à l'établissement du Plan à long terme de recrutement

394. Nous avons déjà fourni à l'Annexe IV.- la liste détaillée de ces documents (PLTR 1 - PLTR ....).

D. Documents nécessaires à l'établissement d'un Plan à long terme de carrières

395. Ces documents comprennent ceux concernant la formation professionnelle et ceux concernant les affectations.

a) Documents pour la planification de la formation professionnelle

- statistiques par certificats des demandes faites pour suivre des exercices de formation professionnelle par des fonctionnaires du Secrétariat, classées par périodes,
- listes des fonctionnaires demandant de préparer un certificat déterminé au cours d'une année et indication des principales caractéristiques concernant ces fonctionnaires.

b) Documents concernant les affectations

- statistiques totalisant les demandes d'affectation des fonctionnaires du Secrétariat par lieu et par nature d'affectation,
- liste nominative avec caractéristiques des candidats à ces types d'affectation.

E. Documents concernant la planification des promotions

396. - classement automatique des fonctionnaires par nombre de points donnant droit à promotion dans chaque classe et dans chaque tranche de classe (tranche de 4 ans),
- liste par ordre de mérite des fonctionnaires concernés avec leurs principales caractéristiques.

F. La composition du Secrétariat : régime annuel de l'ensemble des informations statistiques

397. Toutes les annexes du chapitre II fournissent une première liste des documents déjà obtenus. Ces documents sont très insuffisants et très incomplets. On devrait pouvoir disposer de décompositions complètes combinant de toutes les manières possibles les informations sur le sexe, sur l'âge, sur la nationalité, sur le niveau universitaire, sur les dates d'entrée en fonctions, sur les classes, sur les langues parlées, sur les emplois occupés avant l'entrée en fonctions, sur le déroulement des carrières, sur les catégories professionnelles; sur les types d'affectation, sur les départements et bureaux, etc.

G. Tableau de bord et "ratios" permettant l'élaboration et la surveillance d'une politique de personnel

398. Le chapitre II de ce rapport fournit une esquisse de ce que pourrait être une description annuelle de la composition du Secrétariat, sous les principaux aspects pouvant interesser la politique du personnel.

Cette esquisse très sommaire pourrait être dans les années suivantes transformée en une description complète et valable si les programmes de mise sur ordinateur qui viennent d'être définis étaient menés à bien.

L'intérêt d'une telle discription n'est pas purement académique. Elle permet en effet de déterminer une politique de personnel de façon précise et réaliste, et l'ordinateur doit fournir au surplus les moyens d'un contrôle permanent de cette politique sous la forme d'un tableau de bord.

L'établissement de statistiques permettant la définition d'une politique et le contrôle de son application est actuellement effectué dans le domaine de la répartition géographique, mais il est évident qu'une politique du personnel doit porter sur d'autres aspects de la composition du Secrétariat et notamment sur tous ceux qui peuvent permettre de définir l'efficacité de l'appareil existant.

399. Ainsi, en plus de "ratios" sur l'application de la répartition géographique, on devrait pouvoir disposer de "ratios" sur le niveau de compétence du Secrétariat en général (par exemple, le niveau de connaissances linguistiques, le niveau d'éducation universitaire général, par classe, etc., le niveau de connaissances réelles, les brevets de formation professionnelle, etc.), sur les problèmes d'âge et sur la régularité du parallélisme âge/classe, sur le degré de féminisation, sur les délais d'exécution, sur la planification des carrières, sur le rendement des diverses fonctions, etc.

400. Un directeur de personnel pourrait, à partir des chiffres existants et des tendances souhaitées, non seulement définir l'orientation générale d'une politique mais la traduire dans un plan précis d'amélioration et proposer au Secrétaire general, et par son intermédiaire à l'Assemblée générale, une modification programmée de la situation existante, dans une proportion déterminée dans les divers domaines précités. Ces modifications seraient obtenues dans des délais précis par une action sur l'organisation administrative, sur le recrutement, sur la formation professionnelle et la planification des carrières, etc.

401. Une liste et un classement des divers types de "ratios" qui pourraient être retenus pour l'établissement du tableau de bord permanent que le Service du personnel pourrait consulter à tout instant, ce qui lui permettrait de mesurer l'efficacité de son action quotidienne, sont fournis dans le tableau suivant :

Tableau des "ratios" possibles pouvant servir à l'établissement d'un tableau de bord

A. Sur le niveau de compétences et donc sur le potentiel d'efficacité du Secrétariat existant :

- Niveau de connaissances universitaires de base
  - Pourcentage de fonctionnaires de chaque catégorie professionnelle et de chaque classe appartenant aux divers niveaux définis dans la nomenclature du niveau universitaire (paragraphe III - 2°) B. ci-dessus).
- Niveau de formation professionnelle
  - Pourcentage de fonctionnaires de chaque catégorie professionnelle et de chaque classe ayant acquis, soit avant leur recrutement, soit par formation professionnelle interne un certain niveau de compétences professionnelles (niveau défini comme indiqué au chapitre V ci-dessus).
- Niveau de connaissances linguistiques
  - Pourcentage de fonctionnaires dans chaque catégorie professionnelle et dans chaque classe possédant parfaitement aux niveaux 0 ou 1 deux langues de travail, trois langues de travail, quatre langues de travail, etc.

B. Parallélisme âge/classe :

- Age moyen dans chaque classe et dans chaque catégorie professionnelle
  - Pourcentage d'administrateurs dont l'âge est inférieur à 30 ans, compris entre 30 et 40 ans, etc., pour l'ensemble du Secrétariat et par catégorie professionnelle.
  - Même pourcentage par classe et par catégorie professionnelle.

C. Sur la répartition géographique :

- Niveau d'application des tendances souhaitées par l'Assemblée générale pour le respect des normes de répartition géographique ("desirable range")
  - Informations du type de celles fournies actuellement dans le rapport sur la composition du Secrétariat.

D. Sur l'efficacité des fonctions remplies par le Service du personnel :

- Délais de recrutement des administrateurs
  - Chiffres extrêmes et chiffres moyens concernant les recrutements en cours.
- Importance des vacances dans chaque service
  - Nombre de mois de vacances existant dans chaque service par année.
- Coût de recrutement d'un administrateur, d'un agent des Services généraux, d'un consultant
  - Indication des prix de revient.
- Utilisation des fichiers et opérations de recrutement
  - Rapport du nombre total des fiches des candidats valables et disponibles au nombre des recrutements annuels effectués par catégorie professionnelle.
  - Rapport du nombre des candidats sur le nombre des reçus dans chaque concours de recrutement.

CHAPITRE VII

STATUTS JURIDIQUES, STRUCTURES DE CARRIERE, NIVEAU ET COMPOSITION DES REMUNERATIONS

TABLE DES MATIERES

		Paragraphes
I.	La dimension du problème d'ensemble	403 - 423
	1°) Revision générale ou réforme partielle	403 - 405
	2°) Décomposition du problème	406 - 408
	3°) Les questions qui peuvent être rapidement résolues	409 - 413
	4°) Les questions apparemment insolubles	414 - 423
	A. Niveau des rémunérations	417 - 420
	B. Structure des catégories et des classes	421 - 423
II.	Mesures nécessaires à la réalisation de la réforme proposée	424 - 448
	1°) Suppression du recrutement, dans le cadre des administrateurs, d'agents des Services généraux en fin de carrière et restructuration du cadre des Services généraux	425 - 429
	2°) Notion de carrière et "détachements alternés"	430 - 431
	3°) Lien entre la notion de niveau de qualification, de postes et de classes: changement du nombre des classes	432 - 440
	4°) Contrats de durée déterminée non renouvelables et conditions spéciales de leur rémunération	441 - 444
	5°) Restructuration éventuelle du système des indemnités	445 - 446
	6°) Autres mesures envisageables. Modernisation générale du Règlement du personnel	447 - 448

CHAPITRE VII - STATUTS JURIDIQUES, STRUCTURES DE CARRIERE, NIVEAU ET COMPOSITION DES REMUNERATIONS

402. Ce chapitre est destiné à déterminer les mesures juridiques nécessaires à la réalisation des réformes proposées dans les chapitres IV, V et VI précédents.

Mais avant de décrire de façon précise ces mesures, il est nécessaire de replacer le problème dans un contexte plus général.

Seront donc examinées successivement :

I. La dimension du problème d'ensemble

II. Les mesures nécessaires à la réalisation de la réforme proposée.

I. LA DIMENSION DU PROBLEME D'ENSEMBLE

1°) Revision générale ou réforme partielle

403. Les réformes qui viennent d'être proposées dans les trois chapitres précédents concernent essentiellement :

- le changement des méthodes de recrutement et de formation préalable,
- la transformation des méthodes d'incitation (notations et promotions),
- la création d'une véritable formation professionnelle, complétée par une planification des affectations,
- la modernisation générale de la gestion et de la prévision,
- une revision des concepts (catégorie professionnelle, niveau de qualification, etc.) permettant de définir la qualité professionnelle et l'efficacité,
- la création de liens (formation, détachement) plus étroits entre fonction publique internationale et fonctions publiques nationales.

404. Cette manière d'aborder le problème de la définition d'une politique de personnel est à la fois ambitieuse et modeste :

- ambitieuse, dans la mesure où il s'agit de mettre en oeuvre des méthodes et des disciplines difficiles, en vue d'obtenir un accroissement considérable de l'efficacité du Secrétariat pour le service de la coopération internationale,
- modeste, parce que les structures existantes ne sont pas fondamentalement remises en question.

405. A cet égard, la façon d'aborder le problème choisie par l'Assemblée générale dans sa résolution 2743 (XXV) du 17 décembre 1970 est beaucoup plus radicale.

Au paragraphe 2 de cette résolution, qui crée un Comité spécial pour la revision du régime des traitements, l'Assemblée prie ledit Comité "d'entreprendre une étude approfondie des principes et des critères qui, à long terme, devraient régir tout le régime commun des Nations Unies en matière de traitements" et notamment de rendre compte de ses conclusions et recommandations en ce qui concerne

la structure des catégories et des classes qui permettrait le mieux à la fonction publique internationale de s'acquitter de ses fonctions avec efficacité et à un coût raisonnable[1/].

En liant ainsi dans une même recherche le problème du niveau et de la composition des rémunérations et celui des structures de carrière et leur adaptation à la plus grande efficacité possible de la fonction publique internationale, l'Assemblée semble ouvrir la voie à une revision générale des principes et des structures, qui va bien au-delà des propositions de réforme de méthodes contenues dans ce rapport.

Il n'est pas discutable qu'une revision aussi radicale, après 25 ans de fonctionnement du système des Nations Unies, soit tout à fait souhaitable. En revanche, il paraît douteux qu'elle puisse être effectuée dans un délai de quelques mois, quelle que soit l'importance de l'investissement intellectuel consenti, car la réunion des conditions préalables à la solution de l'ensemble des questions ainsi posées demandera vraisemblablement plusieurs années.

Aussi, dans la mesure même où l'on souhaite une solution rapide, paraît-il nécessaire de distinguer parmi les mesures envisageables, en fonction des délais d'études qu'elles exigent.

1/ Le texte intégral du paragraphe 2 de ladite résolution est le suivant : l'Assemblée "prie le Comité spécial d'entreprendre une étude approfondie des principes et des critères qui, à long terme, devraient régir tout le régime commun des Nations Unies en matière de traitements, indemnités, primes, pensions et autres prestations et de rendre compte, notamment, de ses conclusions et recommandations en ce qui concerne :

a) la structure des catégories et des classes qui permettrait le mieux à la fonction publique internationale de s'acquitter de ses fonctions avec efficacité et à un coût raisonnable;

b) la base du régime;

c) les principes qui devraient régir l'établissement des barèmes des traitements et les autres conditions d'emploi pour les diverses catégories;

d) le montant des traitements et des indemnités, ainsi que les avantages complémentaires pour les diverses classes;

e) toutes autres questions concernant le régime qu'il jugerait pertinentes.

2°) Décomposition du problème

406. Le problème technique central de la structure des carrières qui permettrait le meilleur rendement possible, et du niveau de rémunération convenable pour les fonctionnaires internationaux, peut en effet se décomposer en un certain nombre de questions précises, au nombre desquelles[1] :

- la définition de la notion de carrière, et notamment de la place à faire au personnel engagé pour une durée déterminée,
- le nombre des corps de fonctionnaires définis par les niveaux de qualification requise et par les niveaux de rémunération de début et de fin de carrière et correspondant à des fonctions différentes : le choix est généralement limité ici entre un système à 2 niveaux (officiers et sous-officiers) et un système à 3 niveaux (1 : niveau de conception, direction et recherche, 2 : niveau d'administration et de gestion, 3 : niveau d'exécution)[2],
- la place à faire aux spécialités professionnelles à l'intérieur de ces divers corps : le problème abordé ici sous l'appellation de "catégorie professionnelle" peut recevoir des solutions diverses dont la plus radicale est la constitution de corps différents à l'intérieur d'un même niveau : par exemple, dans les administrations à caractère technique, le corps des ingénieurs diffère de celui des administrateurs, etc.,
- l'organisation interne des carrières dans les différents corps retenus : nombre de classes, d'échelons, courbe d'une carrière moyenne, etc.,
- le problème du niveau des rémunérations, qui ne peut être clairement posé que si les problèmes précédents ont été résolus, et qui ne peut être résolu lui-même que par comparaison avec les autres systèmes existants ou par une étude directe du marché sur une longue période,
- le problème enfin de la composition des rémunérations : importance type et nombre des indemnités complémentaires du traitement de base à retenir, etc. problème inséparable d'ailleurs de celui des conditions d'emploi.

1/ L'Annexe VII.1 présente d'une manière plus détaillée et plus théorique le problème qui est ici résumé.

2/ Voir note 1/ page 283.

407. Les réponses actuellement données à ces questions à l'ONU peuvent être ainsi résumées :

- les fonctionnaires sont répartis entre fonctionnaires de carrière et contractuels dans une proportion qui atteint, pour les administrateurs 3/4 pour les premiers et 1/4 pour les seconds en moyenne[1/], les contractuels étant eux-mêmes répartis entre environ 63 % de contrats renouvelés de diverses manières et 37 % de contrats non renouvelés ou annulés (au total par conséquent en ce qui concerne les administrateurs, les fonctionnaires qui ne restent que pour la durée d'un seul contrat représentent environ 9 % de l'effectif total),
- on sait que c'est la solution à deux niveaux principaux (administrateurs et agents des Services généraux) qui a été retenue, une certaine osmose entre les deux catégories existant dans le recrutement aux niveaux P1, P2, d'agents des Services généraux ayant atteint le sommet de la pyramide des classes de leur catégorie,
- pour les deux catégories, c'est un type de carrière unique, sans distinction de spécialités, qui a été retenu, au moins sur le plan juridique. Nous avons vu qu'un certain nombre de "catégories professionnelles" existaient en fait, avec des caractéristiques propres quant au déroulement des carrières, mais aucune distinction juridique n'est faite officiellement et le passage d'une spécialité à une autre s'effectue sans formation professionnelle préalable ni contrôle,
- l'ouverture de l'échelle des rémunérations entre le début et la fin de carrière est en principe déterminée par comparaison avec la fonction publique des Etats-Unis d'Amérique. En fait, le niveau P1 n'étant plus guère utilisé, l'ouverture de l'échelle est réduite. Le nombre des classes est donc réduit à 6 en pratique (de P2 à D2) et pour la plupart des fonctionnaires à 3 ou 4 (de P2 à P4 ou P5),
- il n'y a pas eu de choix délibéré au sujet de la forme de la pyramide des grades. Une série d'approximations successives, de créations de postes nouveaux, a entrainé une évolution historique classique, c'est-à-dire un léger aplatissement de la pyramide des classes (cf. document A/C.5/1307 sur la nature des augmentations des dépenses du budget ordinaire de l'ONU), mais le chapitre II du présent rapport

---

1/ 75/25 est le rapport théorique, 70/30 le rapport réel.

a montré que cette pyramide globale n'a de sens que si elle est accompagnée par les pyramides de classe correspondant à chaque catégorie professionnelle,

- enfin, en ce qui concerne la composition des rémunérations, un système complexe d'indemnités, et de retenues par rapport à un traitement brut théorique, a été mis au point : il comporte notamment une indemnité de poste destinée à tenir compte du coût de la vie dans les postes considérés, des indemnités pour charge de famille et pour frais d'études des enfants, des retenues pour les contributions du personnel et pour les pensions.

408. Une revision radicale consisterait à remettre en question chacun de ces types de choix. L'examen qui peut en être fait rapidement va montrer que tous les éléments d'appréciation et de réponse existent bien, ou peuvent être rapidement réunis, dans un certain nombre de cas, mais non dans d'autres.

3°) Les questions qui peuvent être rapidement résolues

409. En fait, il est possible de définir des solutions immédiates pour quatre de ces problèmes : la définition de la notion de carrière, la place des spécialités professionnelles, l'organisation interne des corps, la composition des rémunérations - mais il n'est pas possible de le faire sur les deux points fondamentaux que sont le choix du nombre des corps et la fixation rationnelle du niveau des rémunérations.

410. Les éléments techniques dont il faut disposer pour prendre une décision éventuelle de réforme sont dans les quatre premiers cas les suivants :

- pour la définition de la proportion entre fonctionnaires de carrière et fonctionnaires à contrats de durée déterminée : informations fournies par les Directeurs de services organiques pour chaque catégorie professionnelle sur les caractéristiques des postes qui leur sont nécessaires pour l'exécution du programme; avis des spécialistes compétents; classification des postes par le Directeur du personnel et le Directeur de la Division du budget ... toutes opérations réalisables dans des délais très brefs,

411. - pour la place à faire aux "spécialités" professionnelles : informations concernant les caractéristiques des groupes professionnels assurant des fonctions déterminées : l'enquête du CCFPI a permis une classification; le présent rapport fournit des indications sur les caractères (évolution de la carrière notamment) de ces diverses catégories professionnelles; les décisions qui restent à prendre concernent les niveaux de qualification à exiger à l'avenir et le statut juridique qui doit leur être éventuellement reconnu,

412. - pour l'organisation intérieure des corps existants : il ne semble pas que des modifications profondes de la structure des classes soient indispensables et urgentes chez les administrateurs, bien que l'idée ait été avancée par des personnalités importantes que la création d'un échelon D3 pourrait être nécessaire[1/].

Un problème important concerne les relations entre agents des Services généraux et administrateurs : pour éviter de perpétuer le recrutement d'une partie importante des P1, P2 parmi les agents des Services généraux arrivés au sommet de leur carrière, il conviendrait de reconsidérer la structure des classes de la catégorie des Services généraux elle-même. Les éléments d'information existent dans des études déjà faites à ce sujet et dans le présent rapport. L'étude des niveaux de qualification suggère aussi que la relation stricte qui existe actuellement entre le poste et la classe pourrait être remise en question,

413. - pour la composition des rémunérations : on trouvera en Annexe VII.3 un certain nombre d'éléments d'information comparés sur la composition des rémunérations de l'ONU et celle des organisations internationales d'Europe occidentale. Il ne s'agit là que d'une contribution complémentaire d'un ensemble considérable d'informations rassemblées dans les années précédentes par le CCFPI et par le CCQA. Des éléments d'informations paraissent donc exister en abondance. Ils ont sans doute besoin d'être complétés par des études statistiques sur la décomposition exacte des indices du coût de la vie dans certains lieux, mais ces études sont réalisables rapidement.

1/ Voir ci-dessous II 3°) Changement du nombre des classes.

4°) Les questions apparemment insolubles

414. Le problème de la structure idéale des corps de fonctionnaires qui permettrait le mieux à la fonction publique internationale de s'acquitter de ses fonctions avec efficacité et à un coût raisonnable, et celui du niveau des rémunérations, exigent en revanche la réunion d'informations beaucoup plus complexes et surtout non disponibles à bref délai.

Le caractère apparemment insoluble de ces deux problèmes ressort clairement du fait que toutes les tentatives faites pour les résoudre ont jusqu'ici échoué.

415. En ce qui concerne le niveau des rémunérations, comme le montre l'Annexe VII.2, les Comités spéciaux et le CCFPI, qui en 1946, 1949, 1956, 1961, 1968 et 1970 ont été chargés d'établir ou de reviser les échelles de traitements, ont certes toujours abouti à des propositions pratiques mais n'ont pas réussi à définir clairement et définitivement les principes de base auxquels ils se référaient.

Sans doute, les principes d'universalité (le régime des traitements doit être le même pour tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international) et d'ajustement nécessaire pour tenir compte du fait que le pouvoir d'achat des traitements de base varie d'un lieu d'affectation à l'autre (base du système d'indemnité de poste) ont-ils toujours été admis. Mais il n'en a pas été de même pour la détermination de l'élément de référence à choisir parmi les salaires extérieurs pour aboutir à des chiffres précis. Les divers critères de comparaison possible :

- principe Noblemaire (barème des traitements de l'administration publique nationale la mieux rémunérée),
- pondération des barèmes de traitements de plusieurs administrations nationales et notamment de celles des Etats Membres où des institutions des Nations Unies ont leur siege,
- traitements des représentants à l'étranger des fonctions publiques nationales,
- ensemble des salaires tant privés que publics et emplois repères au taux du marché mondial, etc.,

ont été essayés tour à tour sans qu'aucun d'eux ait jamais été officiellement retenu en définitive.

416. Le problème de la structure des catégories et des classes s'identifie de son côté avec le problème du coût et du rendement du Secrétariat : c'est une des questions les plus irritantes et les plus difficiles : toutes les discussions budgétaires, tous les débats du CCQAB, toutes les études d'évaluation de la gestion et tous les services qui en ont successivement été chargés (le dernier en date est le Service de gestion administrative) ont eu pour but de découvrir des explications de l'importance des effectifs utilisés, et de rechercher si le coût des services rendus n'était pas trop élevé. Les Etats Membres n'ont jamais été satisfaits : sans doute, toute autorité budgétaire a le devoir de se montrer exigeante en matière de justification des dépenses proposées, mais le malaise que nous avons décrit au chapitre premier atteint à cet égard à l'ONU des proportions que les seules considérations politiques ne sauraient expliquer et qui sont l'un des symptômes de la crise de modernisation que nous avons décrite.

Ces deux problèmes fondamentaux supposent, pour pouvoir être abordés avec des chances de progrès sur la voie de leur solution, que les conditions suivantes soient réunies :

A. Niveau des rémunérations

417. La recherche du critère unique de référence acceptable par la grande majorité des Etats Membres semble de plus en plus devoir être considérée comme une recherche vaine; on peut se demander pour quelles raisons les Nations Unies sont à la recherche d'un critère unique pour la fonction publique internationale, alors que les critères retenus pour la détermination des niveaux de traitements dans les fonctions publiques nationales, loin d'être uniques, sont au contraire un ensemble de références au niveau des salaires dans le secteur privé, aux conditions d'emploi particulières offertes, etc. et que surtout la décision dépend finalement de l'offre et de la demande d'emplois dans le secteur considéré. Ce sont les crises de recrutement qui sont les plus sûrs facteurs de relèvement des traitements dans un cadre national et qui aident les syndicats de fonctionnaires à défendre leurs intérêts.

418. Dans le secteur international, c'est bien aussi la loi de l'offre et de la demande qui est invoquée, lorsqu'on avance par exemple que pour pouvoir recruter des ressortissants des Etats-Unis de niveaux techniques comparables à ceux employés dans la fonction publique des Etats-Unis, il faut que le niveau des traitements soit au moins égal à ceux qui y sont pratiqués.

En réalité le jeu de la concurrence dans le recrutement du Secrétariat n'a jamais été ouvertement pratiqué : nous avons vu que dans le seul cas où il l'est, le concours de traducteurs et interprètes, il n'y a pas de crise de recrutement[1/].

419. Avant d'affirmer par conséquent que la crise actuelle de recrutement, qui est incontestable (voir Annexe I.1), est due à l'insuffisance du niveau des rémunérations, il serait indispensable de pratiquer réellement le jeu de la concurrence pour les autres catégories d'administrateurs : l'adoption des mesures proposées au chapitre IV et concernant l'institution de concours "juniors" pour les administrateurs-généralistes et pour les économistes fournirait donc un élément de fond important dans la recherche entreprise.

420. La voie dans laquelle le Comité administratif de coordination a décidé de s'engager en créant le groupe de recherche sur les traitements ("Paye Research Unit") est complémentaire de celle qui vient d'être indiquée. Ce groupe, s'il est composé de quelques spécialistes hautement qualifiés, devrait permettre la constitution d'un fichier permanent d'informations sur les traitements du secteur public dans tous les pays, sur les salaires du secteur privé au moins pour les emplois repères et sur les facteurs expliquant les modifications constatées. Un tel groupe pourrait ainsi permettre de disposer d'une analyse complète de l'ensemble des éléments de référence. Il est vraisemblable que cette approche statistique exhaustive, si elle présente des garanties incontestables de sûreté de l'information et de clarté dans sa présentation, pourrait dissiper une partie importante du malaise existant à ce sujet.

Cependant, pour disposer des résultats pratiques de l'expérience préconisée des "concours juniors" comme de ceux des travaux du groupe de recherche sur les traitements, il est évident qu'il est nécessaire de disposer de plusieurs années. Il est également indispensable que l'on puisse affecter à ce groupe des spécialistes de très haute qualité, ce qui suppose que l'on puisse les rémunérer au taux du marché.

B. Structure des catégories et des classes

421. Le seul problème réellement important est ici celui que l'on pourrait appeler le problème de la troisième catégorie. Cette question déjà envisagée par le CCFPI est exposée de façon intéressante et originale dans un document récent du CCQA.

1/ Il subsiste dans ce secteur des difficultés relatives à la qualité du personnel recruté, mais elles ne sont pas du même ordre que dans les autres secteurs.

En fait il y a de fortes raisons de penser que le Secrétariat de l'ONU pourrait trouver une structure plus conforme à ses besoins actuels dans un système qui comprendrait un niveau intermédiaire entre celui des tâches d'exécution confiées à la grande majorité des agents des Services généraux, et celui de conception de direction et de recherche qui pourrait être assuré par un nombre plus restreint de fonctionnaires que celui de l'effectif actuel des administrateurs.

Un grand nombre de tâches actuellement confiées à des administrateurs relèvent de l'administration courante et pourraient être assurées par des agents de cette catégorie intermédiaire. Aux niveaux de conception et de direction, la création d'une catégorie de ce type permettrait de décharger les administrateurs de tâches peu dignes d'eux et qui leur font perdre beaucoup de temps, etc.

L'Annexe VII.3 montre que c'est ce type de structure qui a été choisi par exemple pour les fonctionnaires de la Communauté européenne (CEE)[1/].

422. Mais pour pouvoir réaliser utilement une réforme de cette importance il faudrait disposer des résultats d'une analyse scientifique de la structure et du fonctionnement de l'ensemble des services, en tenant compte de l'existence des diverses catégories professionnelles : pratiquement il serait nécessaire,pour cela que le système de programmation recommandé par le Comité des Quatorze ait été mis en place (or, on sait que les progrès en ce sens sont encore modestes), qu'une comptabilité de prix de revient permît d'estimer sérieusement le budget de la réforme; il faudrait au surplus avoir la possibilité de définir avec précision les niveaux de recrutement qui seront choisis pour les nouvelles catégories proposées et les méthodes qui permettraient de les faire respecter, disposer des éléments permettant d'aboutir au reclassement des fonctionnaires, etc.

Un tel ensemble d'informations ne peut être réuni avant plusieurs années.

1/ Il est question ici des agents collaborant à l'activité administrative et non des catégories regroupant les travailleurs manuels, les services d'entretien et de gardiennage. Si ces agents sont inclus, le personnel de l'ONU comprend alors quatre catégories.

423. En fait il semble bien que le caractère apparemment inextricable de ces deux problèmes fondamentaux - niveau des rémunérations et structure des catégories adaptée à une plus grande efficacité - résulte de ce que depuis de nombreuses années, on a toujours tenté de les résoudre d'urgence, sans distinguer les étapes qu'il faudrait franchir au préalable pour se trouver en mesure de définir une solution.

Le Comité administratif de coordination en suggérant la création d'un organe de recherche sur les traitements a montré la voie à suivre. Il me paraît indispensable que l'on s'y engage d'une façon plus résolue en définissant les étapes successives d'un plan qui pourrait conduire dans quelques années à une solution véritable. Le Comité spécial créé par la résolution 2743 (XXV) pourrait utilement aider l'Assemblée générale à adopter un plan de ce genre. Le présent rapport représente seulement une contribution à l'élaboration d'un tel plan.

Les mesures juridiques qui vont être examinées maintenant me paraissent nécessaires à la réalisation de l'ensemble des réformes proposées dans ce rapport : en même temps elles représentent une étape vers une réorganisation plus générale.

II. MESURES NECESSAIRES A LA REALISATION DE LA REFORME PROPOSEE

424. Les mesure juridiques qui doivent sanctionner les propositions faites dans ce rapport ont été pour la plupart évoquées au cours des chapitres précédents.

Tel est le cas en particulier du système des détachements alternés[1/], de l'introduction des notions de catégories professionnelles et de niveaux de qualification[2/], de la suppression du recrutement comme administrateurs des agents des Services généraux en fin de carrière[3/].

Une formulation juridique plus précise doit être apportée à ces diverses propositions. Par ailleurs, les conséquences d'un certain nombre d'analyses faites au cours du rapport et spécialement dans le présent chapitre peuvent être examinées maintenant. Il s'agit en particulier :

- des conséquences possibles de la notion de niveau de qualification sur la liaison postes-classes,
- de la possibilité de créer une catégorie de contrats de durée déterminée non renouvelables et de l'assortir de conditions de rémunérations particulières.

Un certain nombre de remarques sur des problèmes non étudiés dans ce rapport, mais dont la solution pourrait avoir des répercussions sur les mesures qui y sont proposées, termineront cette revue des mesures juridiques envisageables.

1°) Suppression du recrutement, dans le cadre des administrateurs, d'agents des Services généraux en fin de carrière et restructuration du cadre des Services généraux

425. Le nombre des agents des Services généraux qui sont actuellement recutés chaque année au niveau P1, P2 dans le cadre des administrateurs est de 35 en moyenne par an (soit un peu plus de 10 % de l'ensemble des recrutements).

Cette pratique a de très sérieux inconvénients :

- elle aboutit à un recrutement de personnel âgé (plus de 40 ans d'une façon générale) au niveau P1, P2 qui devrait être un niveau "junior". Elle contribue donc d'une façon importante au phénomène de vieillissement du Secrétariat constaté au chapitre II;

1/ Chapitre I, paragraphes 37 à 40 et chapitre V, paragraphe 327.

2/ Chapitre IV, paragraphes 146 à 152.

3/ Chapitre IV, paragraphe 109.

- elle restreint d'autant le nombre de postes de P1, P2 que l'on pourrait offrir au recrutement de jeunes gens de niveau universitaire élevé et formés aux disciplines modernes;
- elle entraîne une baisse générale du niveau universitaire et en particulier contribue sévèrement à la pénurie de bons rédacteurs, surtout dans la catégorie des administrateurs généralistes où ce besoin est particulièrement évident;
- elle ne facilite pas l'application correcte du principe de la répartition géographique, parce que la majorité des agents des Services généraux, de par leur type de recrutement, appartiennent généralement à des nationalités sur-représentées.

426. Une telle pratique est incompatible avec les méthodes de recrutement que nous avons préconisées dans ce rapport : "Concours junior" pour les administrateurs généralistes et les économistes, méthode de sélection concurrentielle après une large publicité pour les autres types de recrutement. Ceci ne signifie pas, bien entendu, qu'il convienne d'interdire le recrutement des agents des Services généraux dans le cadre des administrateurs : les agents employés dans ces services doivent pouvoir se présenter aux concours qui seront prévus, pourvu qu'ils aient atteint le niveau universitaire de base requis, et ils doivent, aux mêmes conditions, pouvoir être mis en concurrence avec les autres candidats pour les postes non soumis au concours. Il conviendrait toutefois, pour éviter tout favoritisme, d'être extrêmement strict dans la définition des niveaux de qualification en ce qui concerne les niveaux de diplômes nécessaires et de ne pas se contenter d'indications vagues sur le niveau des connaissances[1/].

Une autre mesure complémentaire des précédentes pourrait consister à définir une limite d'âge manimum pour le recrutement des postes P1, P2, par exemple 30 ans pour P1 et 35 ans pour P2.

1/ L'application de l'Article 4.4 du Statut du personnel ("Sous réserve des dispositions du paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte, et sans entraver l'apport de talents nouveaux aux divers échelons, il doit être pleinement tenu compte, pour les nominations aux postes vacants, des aptitudes et de l'expérience que peuvent posséder des personnes qui sont déjà au service de l'Organisation.") ne devrait pas justifier d'exceptions aux règles qui auront été définies.

427. Il est difficile toutefois d'appliquer l'ensemble des mesures ainsi préconisées sans offrir aux agents des Services généraux en fin de carrière une compensation à la suppression des avantages qui depuis de nombreuses années leur étaient en fait consentis.

C'est la raison pour laquelle il paraît indispensable de restructurer d'une façon limitée la carrière des agents des Services généraux.

On sait qu'il existe à ce sujet un projet de restructuration dudit cadre. Le Comité chargé d'étudier la réorganisation du Secrétariat (A/7359-27.11.68) avait déjà, en des termes nuancés, demandé que le contrôle du passage du cadre des Services généraux au cadre des administrateurs soit soumis à de strictes conditions et constaté que des propositions avaient été faites pour la création de nouvelles classes. Il précisait que si ces classes devaient être créées, elles devaient correspondre à son avis "à des responsabilités techniques bien définissables". (paragraphe 116 du document cité).

Un rapport sur la restructuration de la catégorie des Services généraux a été publié par le Conseil du personnel le 19 février 1971 sous le sigle SCB/246.

428. Le rapport a été établi par un groupe de travail comprenant sept représentants du personnel et quatre représentants de l'Administration (Service financier, Service du personnel et Service de gestion administrative) et présidé par M. Robert Smith. Il est fondé sur une étude des salaires pratiqués dans la région de New York par de nombreuses entreprises privées pour des emplois équivalents à ceux offerts aux Nations Unies dans la catégorie des Services généraux. La solution qui y est proposée porterait à sept le nombre des classes des Services généraux (au lieu de cinq à New York) et instituerait une échelle de salaires s'étendant, en rémunération brute, de 5 350 dollars pour la classe G1, échelon 1, à 15 460 dollars pour la classe G7, 2ème échelon spécial. Le salaire de ce dernier échelon dépasse donc de près de 3 000 dollars le salaire maximum de l'échelle actuelle.

429. Le coût de cette solution, qui présenterait des avantages incontestables, notamment pour le recrutement des agents de cette catégorie, n'est pas fourni par le rapport. En tout état de cause, en ce qui concerne les relations qui existent entre ce problème et les questions qui sont étudiées dans le présent rapport, je ne peux que soutenir l'idée de la création à New York (et à Genève) de classes de la catégorie des Services généraux mieux rémunérées que la classe G5 à New York (et G7 à Genève). Les postes correspondants devraient être créés en nombre limité et réservés

aux agents possédant la compétence technique nécessaire (la définition précise d'un "niveau de qualifications" semble aussi indispensable pour ces postes que pour les postes d'administrateur). Je ne puis également que soutenir l'idée de la création, dans chaque classe, de deux échelons spéciaux permettant d'accorder des rémunérations plus élevées aux agents ayant 20 ans ou 25 ans de service aux Nations Unies. Je considère que l'adoption de solutions de ce genre est urgente et devrait permettre de ne plus considérer les postes de P1, P2 comme des postes destinés à récompenser l'ancienneté dans le cadre des Services généraux.

2°) Notion de carrière et "détachements alternés"

430. L'introduction du système de "détachements alternés" préconisé aux chapitre I et V précédents exigerait, s'il était accepté par l'Assemblée générale, les mesures suivantes :

- une définition juridique, permettant une extension de la notion de carrière (c'est-à-dire de la notion de nominations à titre permanent) aux fonctionnaires détachés de cette catégorie;
- c'est la disposition 114.13 du Règlement du personnel qui devrait être modifiée en conséquence. Cette modification devrait indiquer qu'exceptionnellement un certain nombre de fonctionnaires nommés à titre permanent pourront être autorisés dans des conditions qui seront précisées par le Secrétaire général à interrompre, pour des périodes inférieures à 5 ans, leur activité aux Nations Unies, afin de reprendre leur emploi dans leur administration nationale d'origine, et que ces interruptions ne pourront intervenir qu'après un minimum de 5 ans consécutifs dans l'exercice de fonctions aux Nations Unies;
- le nombre de ces cas devrait naturellement être limité. On sait que le Secrétaire général a proposé à l'Assemblée générale en 1965 que la proportion entre les contrats permanents et les contrats de durée limitée soit de 75/25. On pourrait envisager de décider, par exemple, qu'à l'intérieur de la proportion de 75 % des postes de carrière, une proportion de 15 % pourrait être réservée à ce système de détachements alternés;

431. - il serait nécessaire, pour pourvoir de tels postes, que les gouvernements qui seraient intéressés envisagent de passer avec le Secrétaire général des conventions particulières ayant trait au régime des détachements de fonctionnaires nationaux.

Il y aurait intérêt à ce que le Secrétariat étudie une convention type qui devrait :

- viser l'article 104.13 modifié du Règlement des Nations Unies et la réglementation nationale regissant les détachements dans le pays intéressé (dans certains cas il pourrait être nécessaire de négocier au préalable au sujet de la modification de cette réglementation interne);
- définir le nombre des postes qui seront pourvus de cette manière dans les dix années à venir;
- indiquer les catégories professionnelles concernées, le niveau des classes, en ce qui concerne les postes de l'ONU;
- dire quels services gouvernementaux de l'administration nationale détacheraient des fonctionnaires aux Nations Unies;
- préciser les garanties de carrière accordées de part et d'autre (en particulier le gouvernement devrait prévoir le reclassement des fonctionnaires, à une classe équivalente à celle à laquelle ils seraient parvenus s'ils étaient demeurés dans leur administration d'origine, et de son côté l'ONU devrait prévoir les garanties du même ordre pour les fonctionnaires au retour de leur séjour dans leur administration d'origine);
- définir avec précision le niveau de qualification minimum prévu pour chaque classe dans chaque poste.

Les fonctionnaires recrutés à ce titre devraient pouvoir, sans difficulté, participer au système prévu de planification des carrières et de formation professionnelle. A cet égard, des séjours consécutifs de six années seraient souhaitables (en raison du rythme qui a été proposé au chapitre V).

3°) Lien entre la notion de niveau de qualification, de postes et de classes; changement du nombre des classes

432. La notion de niveau de qualification, qui a été dégagée au chapitre IV à l'occasion de la réflexion sur le plan à long terme de recrutement, est absolument fondamentale non seulement pour les besoins du recrutement (Cf. chapitre IV,II, Plan à long terme de recrutement, et tableau IV.1I) mais pour la solution du mécanisme des affectations, comme pour l'organisation rationnelle de la formation professionnelle.

Les développements précédents ont en effet montré que l'introduction d'une certaine rationalité dans la définition d'une politique de personnel nécessitait le recours à des notions simples et relativement homogènes. Tel est le cas des quatre niveaux de qualification qui ont été définis et qui, appliqués à un nombre connu de catégories professionnelles également bien délimitées, permettent avec seulement 30 à 40 "descriptions de qualification" d'analyser la situation d'un service ou d'une catégorie et de prévoir son évolution.

Cette approche simple permet d'appréhender les problèmes avec suffisamment de réalisme, tout en se débarrassant de l'inutile multiplicité des "descriptions de postes" ou des distinctions subtiles entre les niveaux de classe qui n'ont pas de signification véritable sur le plan administratif.

Le chapitre V a montré comment cette notion était également indispensable pour la définition de la formation professionnelle, le programme de formation étant défini en fonction des niveaux de qualification à atteindre. Elle ne l'est pas moins pour la mise au point de la mécanique des affectations (planification des carrières), dans la mesure où les chefs de service ne peuvent estimer raisonnablement leurs besoins, qui serviront de base à la détermination des plans de carrière, qu'en utilisant les quatre niveaux de qualification.

433. La traduction juridique normale d'une notion aussi indispensable devrait à première vue être la classe[1/] : si le nombre des classes est en réalité supérieur à celui des quatre paliers correspondant aux niveau de qualification c'est :

1/ Pour des raisons tenant à l'existence d'une terminologie officielle aux Nations Unies, nous avons systématiquement utilisé le mot "classe" comme équivalent du mot anglais "grade". Dans de très nombreux cas toutefois le mot "grade" français conviendrait aussi bien sinon mieux.

- parce que d'une part il est nécessaire de créer des paliers plus nombreux pour définir la carrière d'un fonctionnaire (l'expérience administrative semble avoir démontré le besoin psychologique d'un nombre de classes permettant des espoirs d'avancement suffisamment fréquents),
- que, d'autre part, dans chaque catégorie professionnelle cette même classe ne correspond pas forcément à un même niveau de qualification dans la spécialité. L'introduction de nuances dans la définition des qualifications peut, cependant, ne pas être inutile en elle-même.

434. Il ne saurait être question, dans ces conditions, de réduire le nombre des classes au nombre des niveaux de qualification. Au contraire, le Comité chargé d'étudier la réorganisation du Secrétariat en 1968 avait envisagé d'augmenter ce nombre au lieu de le diminuer en suggérant que la présente échelle des classes allant de P1 à D2 fût étendue, par exemple, à dix classes. Les arguments avancés en faveur de cette solution étaient le raccourcissement du temps nécessaire pour obtenir une promotion et la possibilité de faire avancer plus rapidement les fonctionnaires des niveaux junior et moyen ayant fait preuve de qualités nécessaires pour occuper des postes où ils auraient progressivement davantage de responsabilités (Rapport du Comité, A/7359, 27 novembre 1968, par. 111 et 112).

435. En définitive, il apparaît donc que :

- la notion de niveau de qualification est indispensable pour une définition correcte des besoins de l'administration,
- la notion de classe permet de diversifier les rémunérations, de jalonner d'étapes assez fréquentes la carrière des fonctionnaires et de nuancer les responsabilités attribuées aux fonctionnaires appartenant à un même niveau de qualification.
- la notion d'échelon (les échelons sont pratiquement accordés chaque année à l'ancienneté à l'intérieur de la classe) n'a d'intérêt que pour permettre d'accorder une rémunération supérieure aux agents titulaires d'une même classe pendant plusieurs années.

Ces trois notions, étroitement reliées entre elles, devraient pouvoir être reliées plus directement les unes aux autres que ce n'est le cas actuellement.

436. Mais pour atteindre ce résultat il est encore nécessaire d'examiner si le lien qui est actuellement établi aux Nations Unies de façon étroite entre le poste et la classe est totalement justifié. Pour de très nombreux postes (en fait, pour la presque totalité d'entre eux à l'exception des fonctions de direction), la fonction exercée par le titulaire d'un poste correspond à un niveau de qualification et non à une classe. En d'autres termes, il est très possible d'envisager qu'un fonctionnaire change de classe dans un poste déterminé, sans pour autant changer de poste ni de fonction.

437. Dans ces conditions, il paraîtrait logique :

- de dissocier la relation poste/classe pour faire place à une liaison poste/niveau de qualification. Il en résulterait un classement des postes en quatre catégories (correspondant au niveau junior - formation universitaire de base, niveau d'expérience professionnelle premier degré, niveau de grande expérience professionnelle, niveau de direction),
- de faire de la classe une division interne du niveau de qualification,
- éventuellement, de réduire le chevauchement des échelons entre classes qui paraît, actuellement, exagéré.

438. Pour permettre une liaison de ce genre qui fournirait aux responsables du Secrétariat un instrument d'action plus logique et plus efficace que celui dont il dispose actuellement, il serait nécessaire d'envisager une légère augmentation du nombre des classes, de manière à disposer au moins de deux classes par niveau de qualification.

On aurait alors, ce qui permettrait de corriger d'une façon rationnelle la recommandation faite au chapitre IV, II 2°) A b), (par.....), quatre grandes catégories de postes, avec les liaisons suivantes :

- 1ère catégorie, niveau junior (formation universitaire de base), classes P1, P2,
- 2ème catégorie, niveau expérience professionnelle, premier degré, classes P3, P4,
- 3ème catégorie, niveau grande expérience professionnelle, classes P5, P6,
- 4ème catégorie, niveau direction, grades D1, D2.

439. Deux points resteraient à examiner :

- dans les catégories professionnelles où les postes supérieurs sont souvent orientés davantage vers la recherche que vers la direction administrative (économistes, sociologues, etc.), il conviendrait d'examiner si la création d'une classe P7 équivalant à la classe D1 et, éventuellement, d'une classe P8 équivalant à la classe D2, ne permettrait pas d'accorder des rémunérations suffisantes à des chercheurs particulièrement efficaces et expérimentés, sans pour autant leur conférer une apparente responsabilité administrative en leur attribuant le rang de Directeur,

440. - pour l'échelon direction, s'il ne conviendrait pas de répartir le niveau D en trois classes D1, D2, D3, au lieu de deux, en raison des nuances avec lesquelles il convient de définir les responsabilités de direction dans le système complexe des Nations Unies[1/].

4°) Contrats de durée déterminée non renouvelables et conditions spéciales de leur rémunération

441. L'éventail des possibilités dont dispose le Secrétaire général pour recruter des collaborateurs est assez ouvert puisqu'à côté des contrats de stage et permanents et des contrats de durée déterminée (supérieure à un an), il est possible d'utiliser les contrats de courte durée et les contrats dits de louage de services (Special Service Agreement). Cette dernière catégorie de contrats permet de choisir librement et sans limitation le montant de la rémunération. Il semble que l'essentiel de la réglementation la concernant soit contenu dans deux "instructions concernant le personnel" ST/AI/63/Amend.1 du 27 juin 1968 et 4/67 du 15 juillet 1963.

1/ Le problème du grade D3 avait été examiné par le Comité chargé d'étudier la réorganisation du Secrétariat (A/7359 par. 13), qui avait indiqué que "tout en ayant des doutes sérieux sur cette suggestion il avait examiné la possibilité de créer et d'allonger les échelles actuelles".

En fait il est apparu au cours de cette étude que plusieurs secrétaires généraux adjoints (et secrétaires exécutifs de commissions économiques régionales) pensent que le grade D3 serait très utile pour conférer à certains directeurs des responsabilités d'adjoint au chef d'un département, sans pour autant leur permettre d'utiliser le titre de sous-secrétaire général. Cette considération paraîtrait devoir inciter à un examen très sérieux. Dans le cas où une solution positive serait finalement donnée à cette suggestion, le nombre de postes D3 devrait évidemment être très strictement limité.

Il ressort de ces documents que les contrats de louage de services peuvent être utilisés pour confier l'exécution d'une tâche déterminée dont l'importance n'est pas mesurée au temps passé de façon continue pour son exécution, et que le prix de ce travail peut être estimé sans que référence soit faite aux rémunérations des fonctionnaires des Nations Unies.

442. Cette souplesse permet aux services de résoudre de nombreux problèmes. Mais elle reste cependant insuffisante en ce sens qu'aucune formule ne permet l'association étroite et durable de spécialistes hautement qualifiés à l'administration pour la solution de certains problèmes particulièrement difficiles.

Il s'agit là, cependant, d'une question très importante, dans la mesure où l'impossibilité de résoudre des problèmes de ce type peut bloquer l'évolution des méthodes administratives pour de nombreuses années et représente donc l'un des obstacles les plus sévères sur le chemin de la modernisation.

Le recours à des consultants ne suffit pas lorsqu'il s'agit à la fois de résoudre des problèmes nouveaux, exigeant des compétences théoriques exceptionnelles liées à une connaissance de l'administration des Nations Unies et de former les fonctionnaires qui seront chargés d'appliquer ces solutions de façon permanente. Les titulaires d'engagements spéciaux peuvent établir des notes ou des rapports, mais ces documents restent souvent difficiles à comprendre par les services; ils ne répondent pas aux difficultés pratiques quotidiennes et leurs auteurs ne sont pas présents pour guider la mise en place des nouvelles méthodes qu'ils ont préconisées.

On assiste alors à des séries de mise au point successives ou à des décisions de nouvelles consultations sans qu'aucun progrès sérieux soit réalisé pendant plusieurs années.

443. Pour permettre à la solution de problèmes de ce genre de progresser rapidement dans la pratique, il faudrait donc pouvoir recruter pour plusieurs années des spécialistes hautement qualifiés qui assisteraient les services pendant le temps nécessaire à la mise en place de la solution préconisée.

Il ne fait aucun doute qu'un tel système, s'il avait existé, aurait grandement facilité et transformé la tâche du Service de gestion administrative, par exemple, et permis de donner satisfaction à l'Assemblée générale en ce qui concerne la description du coût et du rendement des principaux services du Secrétariat.

Il est non moins certain que le recrutement de spécialistes de très haut niveau ayant déjà pratiqué des exercices difficiles de programmation sur un plan industriel ou administratif permettrait de résoudre dans des conditions optima le lancement des mécanismes de programmation.

De son côté, le groupe de recherche sur les traitements dont le Comité administratif de coordination a demandé la création exige, pour pouvoir fournir les informations que l'on attend de lui, un très haut niveau de compétence en matière de statistique et une connaissance des problèmes de rémunération tant publics que privés qui pourraient justifier le recours à ce procédé particulier de recrutement.

Mais ceci exige qu'il soit possible de définir les rémunérations en fonction du prix du marché mondial et que l'on ne soit pas limité dans ces cas là par la référence au barème des traitements des fonctionnaires.

444. Il paraît donc indispensable de pouvoir, dans des conditions extrêmement précises, pour un nombre très limité de postes, et pour des durées convenant à la solution et à la mise en place d'un problème déterminé, recruter au taux du marché, les spécialistes nécessaires.

Cette possibilité pourrait se traduire par la création d'un nouveau type de contrats qui seraient :

- de durée déterminée (par exemple quatre ans au maximum),
- non renouvelables (leur titulaire ne pourrait être réengagé aux Nations Unies sous une forme quelconque qu'après une période de cinq ans par exemple),
- assortis de conditions spéciales de rémunération (le montant de la rémunération serait déterminé en fonction du taux du marché pratiquement comme pour un consultant).

Ces contrats seraient en outre en nombre limité (maximum par an, cinq ou six par exemple) et soumis à des conditions spéciales d'attribution (les commissions de formation professionnelle et de planification des carrières dans la spécialité correspondante devraient être chargées de statuer sur la nécessité du recrutement prévu et de donner leur avis sur les candidatures proposées et sur le taux de leur rémunération).

Une modification de la disposition 104.12 du Règlement du personnel devrait être prévue en conséquence[1].

5°) Restructuration éventuelle du système des indemnités

445. Le problème de la composition des rémunérations a été cité ci-dessus comme l'un de ceux qui devraient pouvoir recevoir une solution à bref délai. Il appartient au Comité spécial d'examiner ce problème qui ne sera ici qu'évoqué.

L'Annexe VII.3 et le graphique qui l'accompagne mettent en évidence que le système d'indemnités s'ajoutant au traitement brut peut être conçu de diverses manières et que celui des Nations Unies n'est pas obligatoirement le meilleur ni le plus logique.

En fait il semble qu'il y ait dans ce domaine deux problèmes à examiner :

- convient-il ou non pour des raisons d'équité de réexaminer l'idée d'indemnité d'expatriation, déjà étudiée par le CCFPI en 1965 et écartée parce que les calculs effectués à cette époque avaient semblé faire ressortir que le poids de cette indemnité sur les finances de l'Organisation serait trop élevé[2] ?

1/ Un système assez voisin de celui qui est ici proposé a fonctionné en 1961 et 1962. Un crédit ouvert dans le budget à l'Article V, du chapitre 3 était en effet consacré aux "conseillers techniques spéciaux" (150 000 dollars en 1961 et 140 000 dollars en 1962). Cette somme était destinée à rémunérer normalement, au Siège, des personnes qualifiées sur des questions techniques comme l'industrie, les ressources naturelles et les transports; les engagements étaient de durée déterminée. Les conditions de rémunération, qui ne devaient pas faire référence au statut des fonctionnaires, étaient à déterminer suivant les circonstances et le détail de ces conditions devait être communiqué au Comité consultatif. Quelques conseillers techniques ont été effectivement engagés à ce titre : cinq personnes semblent avoir été recrutées sur les problèmes de ressources et de transport et trois sur les problèmes industriels.

Puis l'expérience semble avoir été abandonnée.

Il faut noter :

- qu'elle n'a pas permis de faire usage véritablement de l'autorisation de ne pas faire référence au barème de rémunération des fonctionnaires : en fait ces techniciens ont été pour la plupart recrutés au niveau L.6 et L.7 des dispositions 200, équivalents aux niveaux D1 et D2 des dispositions 100,

- que l'expérience était limitée à des domaines techniques très précis alors que la proposition faite dans le présent rapport, sans exclure aucunement les domaines techniques, est surtout destinée à permettre le déblocage d'inextricables problèmes administratifs.

2/ En fait tout dépend bien entendu de la manière dont les calculs sont effectués.

- convient-il ou non de recomposer le système des allocations pour charges de famille et pour frais d'études et de repenser le calcul des indemnités de poste de manière à rétablir plus d'équite entre la rémunération versée aux fonctionnaires celibataires et aux fonctionnaires chargés de famille ?

Les deux problèmes exigent que quelques comparaisons statistiques soient effectuees dans divers lieux et pour divers niveaux de classe et de situation de famille.

446. Je ne contenterai de signaler ici qu'il résulte clairement de toutes les indications recueillies au cours de la préparation de ce rapport qu'il semble urgent d'apporter une solution au moins au deuxième problème : il apparaît très nettement en effet que dans certains lieux et en particulier à New York le système actuel désavantage gravement les fonctionnaires chargés de famille en raison de la modicité de l'indemnité pour charges de famille (indemnités pour conjoint à charge et par enfant à charge non modifiées respectivement depuis 1962 et 1957), le fait que l'indemnité de poste ne tienne pas un compte suffisant du prix de revient réel des logements et que la différence des indemnités de poste entre fonctionnaires charges de famille et fonctionnaires celibataires est insuffisamment modulée - enfin l'inadaptation des indemnités pour frais d'étude.

Cette situation contribue sérieusement aux difficultés de recrutement et explique certainement une grande partie des demissions constatées. Il semble que des mesures appropriées pourraient permettre de rétablir un équilibre plus équitable entre célibataires et chargés de famille à l'intérieur même de l'enveloppe budgétaire actuellement consacrée à l'ensemble des traitements.

6°) Autres mesures envisageables. Modernisation générale du Règlement du personnel

447. Il ne pouvait être question d'étudier ici dans le detail toutes les mesures juridiques qui devraient traduire les mesures proposées dans ce rapport. Pour les propositions qui auront été retenues, il appartiendra à la "task force" dont nous proposons la création au chapitre VIII de preparer le détail des modifications juridiques à prévoir, qui normalement devraient conduire à une modernisation d'ensemble de la conception même du Règlement du personnel.

La simple lecture de la table des matières de ce règlement fait en effet d'abord apparaître qu'il n'est fait aucune place ni à la formation professionnelle ni à la planification des carrières; il est clair aussi que la plus grande partie de la réglementation se trouve dans les documents (instructions concernant le personnel, circulaires, etc.) dont le contenu aurait intérêt a être intégré dans des textes officiels plus aisément disponibles; il en va d'ailleurs de même d'une partie importante des pratiques suivies dont on ne peut souvent trouver trace dans aucun document écrit.

448. En ce qui concerne plus précisément les recommandations faites dans ce rapport, il paraît certain que le nouveau règlement devrait faire une place particulière notamment :

- aux attributions, pouvoirs et modalités de recrutement des inspecteurs du personnel (article nouveau),
- aux catégories professionnelles dont l'existence devrait être officialisée, tout fonctionnaire recruté étant classé dans l'une de ces catégories et la réglementation prévoyant les modalités précises de passage éventuel d'une catégorie à une autre (article nouveau),
- aux conditions de recrutement : officialisation de la notion de niveaux de qualification, méthode de description de ces niveaux, methodes de recrutement par concours pour certaines catégories professionnelles (article nouveau),
- aux modifications proposées du mécanisme de promotion; description des nouvelles attributions du Comité des nominations et des promotions devenu Conseil supérieur du personnel, suppression de la Commission des nominations et des promotions remplacée par les Commissions de formation professionnelle et de planification des carrières (modification de la disposition 104.14),
- à l'institution de la formation professionnelle, droits et devoirs du fonctionnaire à cet égard, prise en compte des résultats de cette formation pour la promotion, organisation des congés d'études (article nouveau et modification de la disposition 105.2),
- aux modifications du système de notation : nouveaux rapports périodiques par catégorie professionnelle, intervention de l'inspection du personnel (modification de la disposition 112.6).

CHAPITRE VIII

MISE EN OEUVRE ET COUT DE LA REFORME
LISTE DES RECOMMANDATIONS

TABLE DES MATIERES

		Paragraphes
I.	Mise en oeuvre de la réforme - réorganisation des structures du Service du personnel - création d'une force spécialisée ("task force")	450 - 460
	1°) Les nouvelles structures du Service du personnel	450 - 457
	2°) Création nécessaire d'une "force spécialisée" pour la mise en oeuvre de la réforme	458 - 459
	3°) Convocation d'une "table ronde"	460
II.	Liste des recommandations	461 - 480
III.	Estimation du coût de la réforme. Son calendrier de mise en place	481 - 486
	1°) Le coût de la réforme	482
	2°) Calendrier de mise en place de la réforme	483 - 485
	3°) Le rendement de la réforme	486

CHAPITRE VIII. MISE EN OEUVRE ET COUT DE LA REFORME LISTE DES RECOMMANDATIONS

449. Avant d'établir la liste des recommandations qui résultent de cette étude et d'estimer le coût des réformes proposées, il reste à définir suivant quelles méthodes un tel ensemble pourrait être mis en oeuvre s'il est approuvé par les autorités politiques.

I. MISE EN OEUVRE DE LA REFORME - REORGANISATION DES STRUCTURES DU SERVICE DU PERSONNEL - CREATION D'UNE FORCE SPECIALISEE ("TASK FORCE")

La mise en oeuvre des réformes proposées exige à la fois des modifications définitives de structure et un effort exceptionnel d'investissement intellectuel.

1°) Les nouvelles structures du Service du personnel

450. Les modifications de structure nécessaires pour que soient assurées les fonctions nouvelles concernent :

- les services de recrutement du Secrétariat :
  - service des concours et des examens
  - fichier de réserve
  - formation préalable
- l'organisation des carrières :
  - création d'une inspection du personnel
  - service des plans de carrière (qui devrait pouvoir assurer en même temps la prévision à long terme pour le recrutement)
- la formation professionnelle :
  - création de véritables services d'enseignement non linguistique (enseignement et congé d'études)
- le traitement des données
  - établissement et maintenance d'un système d'information et de prévision permanentes.

Ces diverses fonctions ne peuvent venir seulement se superposer à celles qui existent déjà. Il s'agit, dans la plupart des cas, de transformation de méthodes et, en conséquence, les structures existantes doivent être modifiées.

451. Sans doute pourrait-on se contenter, en conservant l'organigramme existant :

- de renforcer la direction de la coordination en en faisant un véritable service de traitement des données,
- de transformer le Service du recrutement du Secrétariat pour lui confier l'organisation des concours junior, la formation préalable et la gestion du fichier de réserve,

- d'adjoindre l'Inspection du personnel et un service de plan de carrière au Service d'administration du personnel,
- de développer sonsidérablement le Service de la formation.

Une telle solution est concevable.

452. Une transformation plus radicale consisterait par exemple à confier au Cabinet du Directeur de la coordination, devenu Direction de la coordination et de la prévision, toutes les attributions de traitement des données, de prévision, de définition de la politique à moyen et à long terme (préparation du plan à long terme de recrutement, d'affectation et de promotion) et de définition juridique du règlement (règlements et procédures) en ne laissant aux autres services - recrutement et administration du personnel, formation professionnelle - que des tâches d'exécution.

Il serait dangereux toutefois de concentrer trop exclusivement les tâches de définition politique dans un seul service, sans laisser aux reponsables de l'exécution la possibilité de participer à l'élaboration des décisions.

Il n'y a pas au surplus, en matière d'organigramme, de vérité absolue ni de définition idéale : l'importance des personnalités et des relations qui existent entre elles est plus grande que la définition théorique des attributions. Il y a donc toujours plusieurs solutions possibles et valables dans un problème de ce genre.

453. Sous réserve de ces remarques, il me semble toutefois que la réorganisation des structures du Service du personnel doit être commandée par les principes suivants :

- il doit exister un service chargé d'aider le sous-secrétaire général à définir la politique générale à moyen et à long terme dans tous les domaines,
- les méthodes de commandement utilisées doivent permettre une meilleure décentralisation des responsabilités,
- la structure hiérarchique devrait permettre l'établissement d'un lien direct entre les chefs de service chargés de tâches précises et la Direction générale.

454. Le premier principe signifie que, sans confier toutes les tâches intellectuelles à un seul service, il est toutefois nécessaire qu'il y ait, à côté du Directeur du personnel, une unité chargée de rassembler l'information, de définir

les orientations, de dialoguer de façon précise avec les services sur les objectifs à poursuivre, enfin d'assurer le contrôle de l'exécution des directives qui auront été élaborées.

La conséquence pratique est qu'il paraît opportun :

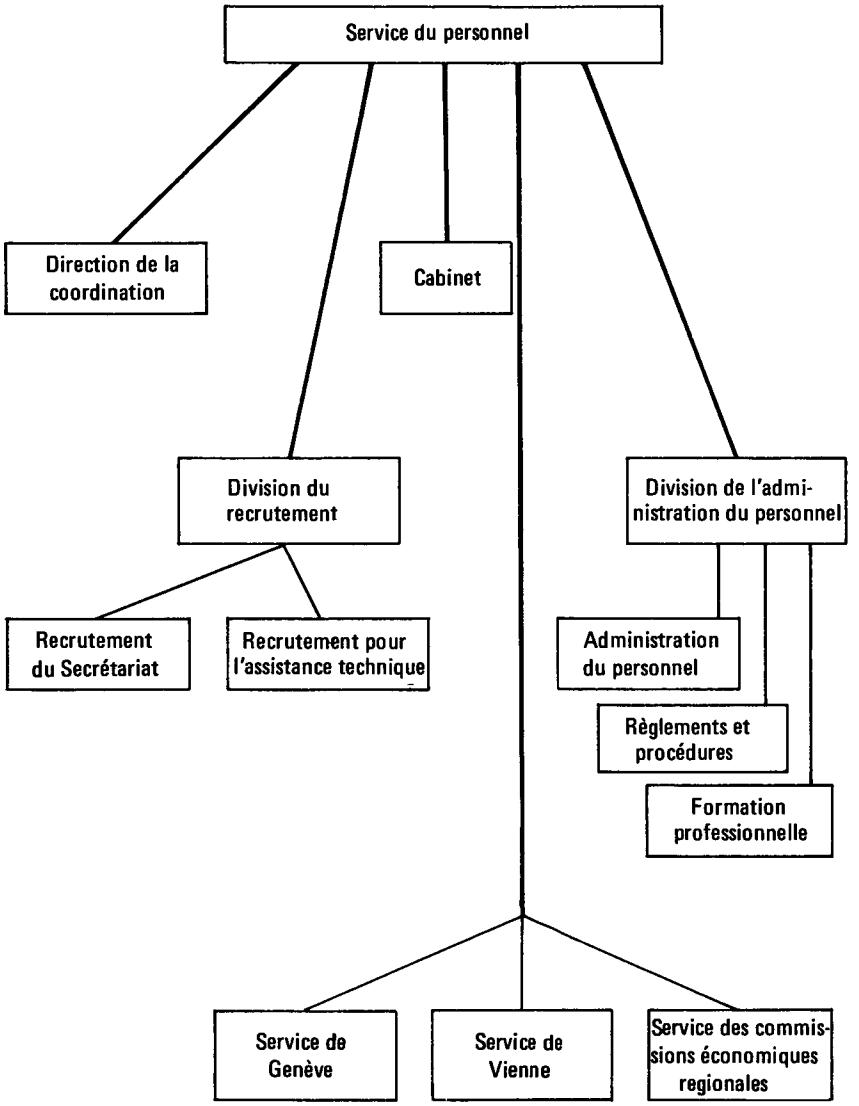
- de fusionner le Cabinet du Directeur du personnel et le Cabinet du Directeur de la coordination,
- d'étoffer le service chargé de l'informatique, des statistiques et du tableau de bord,
- de réunir à ces attributions celles de la réglementation (règlements et procédures),
- de constituer une équipe peu nombreuse mais de qualité chargée de réfléchir aux orientations générales et aux méthodes.

455. Le deuxième principe n'est qu'un corollaire du premier : si une cellule de direction est capable de définir de façon claire une politique et d'en contrôler l'application, il est évidemment beaucoup plus facile d'accorder davantage de responsabilités aux chefs de service (au Siège et hors siège); en d'autres termes, au lieu de traiter d'innombrables cas individuels, la Direction générale se contenterait de définir des principes et d'en contrôler l'application.

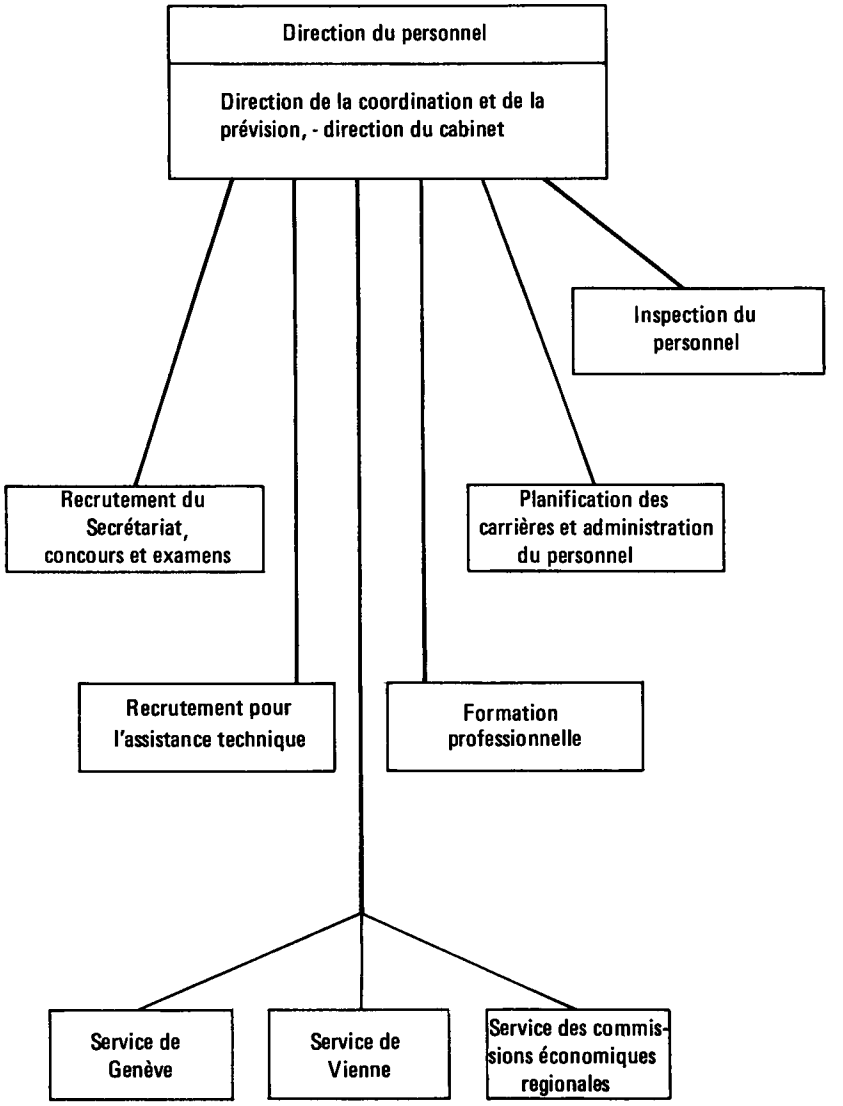
456. Enfin, le troisième principe me paraît justifié par le fait qu'une structure hiérarchique pyramidale classique dans un service qui doit mettre en oeuvre une politique active ne me paraît adaptée ni aux besoins réels, ni aux méthodes qui sont en usage. Il en résulte actuellement une imprécision certaine dans les attributions exactes des responsables au niveau le plus élevé. Il me paraît donc plus rationnel que le Directeur du personnel, assisté directement par une équipe de réflexion, ait le contact direct avec les chefs de services responsables du recrutement du Secrétariat, du recrutement pour l'assistance technique, de la formation et de l'administration du personnel. Cette méthode d'organisation du travail ne préjuge pas des niveaux hiérarchiques pouvant être ceux des chefs de services de chacun de ces services (niveaux qui peuvent varier sans inconvénients entre D2 et D1 ou même P5).

457. Dans ces conditions, le nouvel organigramme qui résulterait de l'application de ces principes pourrait être le suivant (pour en faciliter la compréhension, l'organigramme proposé est présenté par comparaison avec l'organigramme actuel).

ORGANIGRAMME ACTUEL SIMPLIFIE



SCHEMA DU NOUVEL ORGANIGRAMME PROPOSE



2°) Création nécessaire d'une force spécialisée ("task force") pour la mise en oeuvre de la réforme

458. L'ensemble des réformes proposées dans ce rapport exige qu'un effort exceptionnel soit fait pendant une période de deux à trois ans : les forces dont dispose le Service du personnel sont insuffisantes pour un tel effort. Les administrateurs, chargés des tâches de gestion courantes qu'il faut bien assurer, ne peuvent matériellement pas dégager le temps nécessaire pour se consacrer à la mise au point des mesures nombreuses et difficiles proposées dans ce rapport; enfin, la mise en place immédiate de nouvelles structures, par simple création de postes, ne serait pas une méthode convenable pour résoudre économiquement et rapidement un problème d'une telle ampleur.

En fait, il est nécessaire de disposer le plus rapidement possible d'une force spécialisée qui puisse se consacrer uniquement à la mise en oeuvre des réformes, la création de structures définitives ne pouvant se faire que progressivement.

459. Cette "task force", <u>créée pour deux à trois ans seulement, n'a pas besoin d'être très nombreuse mais elle doit être composée de personnes compétentes</u> pouvant consacrer tout leur temps à ce travail et disposant des moyens nécessaires pour faire exécuter les opérations indispensables dans des délais déterminés :

Elle pourrait comprendre par exemple :

- 1 administrateur au niveau direction (D1 par exemple) ayant une bonne expérience des problèmes administratifs en général et des problèmes de personnel en particulier,
- 1 juriste,
- 1 spécialiste des problèmes statistiques,
- 1 spécialiste des problèmes d'informatique.

Les moyens d'exécution en personnel de Secrétariat devraient être mis à leur disposition ainsi que des crédits pour le recrutement de consultants. Il est enfin fondamental que le responsable de l'animation ait l'entière confiance du Directeur du personnel et la liberté de choisir les membres de son équipe en tout liberté sans autre considération que leur compétence technique.

Cette méthode n'exclurait naturellement pas que l'ensemble des services du personnel coopère au travail de mise en oeuvre de la réforme. Le nombre d'études complémentaires et d'opérations à effectuer pour une mise en place définitive est en fait si considérable que l'on n'aura pas trop de la coopération active de tous.

Les tâches précises à confier à cette force spécialisée seront examinées à la fin de ce chapitre, après l'énumération des recommandations résultant de l'ensemble du rapport.

3°) Convocation d'une "table ronde"

460. Il n'a pas été possible de retenir pour l'élaboration de ce rapport, déjà suffisamment volumineux, toutes les suggestions reçues au cours de mon enquête des administrateurs avec qui j'ai eu l'occasion d'examiner des problèmes concernant leurs services, aussi bien au Service du personnel que dans les Services administratifs ou organiques.

J'ai pu en revanche acquérir la conviction que sur l'organisation et les méthodes de travail du Secrétariat dans son ensemble, de très nombreux administrateurs avaient des idées intéressantes et positives qui mériteraient un examen sérieux, mais qui ne peuvent être toutes examinées avec suffisamment d'attention par les services ou institutions chargés d'étudier et de proposer des réformes, qu'il s'agisse du Service de gestion administrative ou du Corps commun d'inspection lui-même.

Aussi m'a-t-il semblé qu'une procédure du type de celle qui a permis aux administrateurs de l'UNESCO, au cours de l'année précédente, de faire connaître leurs idées sur les méthodes de travail et l'organisation de leur organisation, et au Directeur général de bénéficier d'un rapport extrêmement intéressant et positif, devrait être envisagée, aussitôt que le Secrétaire général le jugerait possible, éventuellement dans le courant de l'année prochaine.

Le thème proposé à cette table ronde devrait être la modernisation du Secrétariat.

II. LISTE DES RECOMMANDATIONS

Ce rapport conduit à vingt recommandations qui sont les suivantes :

461. Recommandation No 1 - Nouvelle définition des notions de base (paragraphes 143 à 159 et paragraphe 327)

En attendant une refonte du Règlement du personnel, une instruction du Secrétaire général et des circulaires du Directeur du personnel devraient préciser les notions suivantes :

A. Notion de "Catégorie professionnelle"

a) Cette expression désigne 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.

Ces fonctionnaires, qui font tous partie du cadre des administrateurs, ne peuvent occuper que des postes réservés à leur profession, les mutations entre catégories obéissant à des règles édictées par le Secrétaire général.

b) Sous réserve des résultats d'une étude ultérieure, confiée à des spécialistes compétents, la liste des catégories professionnelles devrait distinguer :

- les administrateurs-généralistes, les économistes et spécialistes des sciences sociales, les fonctionnaires des services linguistiques (interprètes, traducteurs-rédacteurs de comptes rendus analytiques), les statisticiens, les juristes, les spécialistes des affaires politiques, les comptables et vérificateurs des comptes, les spécialistes de l'information.

c) Types d'affectation : à l'intérieur de chaque catégorie professionnelle il devrait être établi une liste complète des types d'affectation, c'est-à-dire des ensembles de postes qui à l'intérieur d'une catégorie professionnelle correspondent à un certain degré de spécialisation.

B. Notion de niveau de qualification

a) Cette expression désigne le degré de compétence qui est exigé par le Secrétaire général pour l'exercice de l'une des professions des administrateurs du Secrétariat, à la classe de début et aux autres classes.

b) Ces exigences devraient être précisées dans des "descriptions de qualifications types" indiquant la liste des diplômes ou des documents prouvant le niveau d'expérience acquise qui correspondent aux divers niveaux de formation théorique universitaire de base - expérience professionnelle premier degré - grande expérience professionnelle - enfin direction.

c) L'usage de "ces descriptions de qualifications" correspondant à des catégories de postes devrait être substitué dans les opérations de recrutement à la méthode dite des "descriptions de postes".

C. Notion de "postes de carrière"

- Postes définis par le Secrétaire général comme devant toujours être pourvus par promotion interne.
- Le Secrétaire général devrait établir une liste de ces postes, par département et par categorie professionnelle ainsi que de ceux à pourvoir par recrutement extérieur et de ceux pouvant être pourvus par les deux méthodes.

D. Notion de rythme moyen d'avancement

Le Secrétaire général devrait préciser la durée minimum, la durée maximum et la durée moyenne que l'administrateur appartenant à une catégorie professionnelle déterminée passe dans chaque classe.

462. Recommandation No 2 - Institution d'un plan à long terme de recrutement (Chapitre IV, partie II, paragraphes 137 à 161)

a) Il devrait être établi un plan à long terme de recrutement, suivant les méthodes d'élaboration définies dans le présent rapport, déterminant plusieurs années à l'avance :

- le nombre des postes à recruter chaque année,
- pour chacune des catégories professionnelles auxquelles appartiennent les administrateurs du Secrétariat,
- pour quatre niveaux principaux de qualifications (junior, expérience professionnelle premier degré, grande expérience professionnelle et direction).

b) A cette fin, les calculs statistiques devraient déterminer le nombre et la nature des postes qui vont vraisemblablement devenir vacants en se fondant sur les régularités constatées dans les phénomènes des années précédentes.

c) Dans l'intention de définir les tendances les plus probables pour l'avenir et d'éliminer l'un des éléments d'incertitude les plus sévères, une enquête particulière devrait être faite sur les causes des démissions.

d) Une planification à long terme du recrutement devrait conduire à un accroissement progressif et considérable du recrutement des postes de carrière au niveau junior.

463. Recommandation No 3 - Institution d'un "concours junior" pour la catégorie des administrateurs-généralistes et des économistes

(Chapitre IV, partie III, paragraphes 162 à 188)

a) Conformément à l'Article 4.3 du Statut du personnel et à la résolution 2736 (XXV) de l'Assemblée générale en date du 17 décembre 1970, qui demande que des efforts soient faits "pour recruter pour l'Organisation des Nations Unies du personnel masculin et féminin jeune et qualifié en mettant au point des méthodes de sélection plus objectives, notamment en organisant des concours chaque fois qu'il conviendrait", il devrait être institué au niveau régional des concours annuels de recrutement pour les postes "juniors" des catégories "administrateurs-généralistes et économistes".

b) A cette fin, diverses régions de concours devraient être proposées aux gouvernements des Etats Membres, dont les choix permettraient de définir les régions à retenir, et éventuellement les conditions particulières propres à chaque région (paragraphes 171 à 173).

c) Les membres des jurys de ces concours régionaux devraient être choisis par le Secrétaire général de manière à associer de hauts fonctionnaires du Secrétariat et de hauts fonctionnaires nationaux avec des représentants les plus qualifiés des Universités de la région (cette dernière catégorie devrait avoir toujours une représentation d'au moins 30 %) (paragraphes 174 à 177).

d) Les méthodes d'organisation pratique de ces concours devraient être conçues de manière à ce que l'accès aux épreuves soit le plus aisé possible pour le plus grand nombre de candidats (multiplicité des centres d'examen en particulier) et les méthodes de correction, définies par les jurys, de manière à garantir le maximum d'équité (paragraphes 178 à 180).

e) Les épreuves choisies devraient permettre de s'assurer des capacités de rédaction et d'exposition des candidats, de leur niveau de culture générale, de leurs connaissances techniques et linguistiques (paragraphes 181 à 184).

f) Le nombre des places à mettre au concours par région devrait autant que possible être plus important dans les régions actuellement sous-représentées que dans les autres (paragraphe 185).

g) Enfin une ligne spéciale du budget devrait permettre de donner à ce concours le maximum de publicité pour attirer le plus grand nombre possible de candidats.

h) Toutes facilités de préparation (notamment par correspondance) devraient être accordées aux candidats (paragraphe 187).

464. Recommandation No 4 - Constitution d'un fichier de reserve de recrutement (Chapitre IV, partie IV, paragraphes 193 à 201)

a) Pour les recrutements effectués sans utilisation de la procédure du concours, des méthodes nouvelles devraient être adoptées, consistant notamment à créer un "fichier de réserve de recrutement" alimenté par d'importantes mesures de publicité faites à partir des "descriptions de qualifications types" établies de manière rigoureuse et mises à jour de façon permanente.

b) Un accord avec les gouvernements des Etats Membres qui le souhaiteraient pour étendre l'utilisation du fichier au-delà du seul cadre du Secrétariat des Nations Unies devrait être envisagé.

c) Le tri automatique sur ordinateur des candidatures enregistrées au fichier devrait être organisé.

d) Enfin, les méthodes de contrôle et d'entrevue des candidats, après un tri préalable sur ordinateur, devraient être modifiées, en complétant systématiquement le réseau mondial existant pour les entrevues préliminaires, et en créant sur le modèle des jurys d'examens des concours juniors des commissions d'examens pour entrevue définitive fonctionnant à New York, Genève et Vienne.

465. Recommandation No 5 - Méthodes de recrutement des postes les plus élevés (Chapitre IV, partie IV, paragraphes 202 à 208)

a) Le recrutement des postes les plus élevés (SCA et SSG) devrait obéir à un certain nombre de règles s'inspirant des considérations suivantes : consultation de plusieurs gouvernements pour tout recrutement extérieur, exigence de présentation d'au moins trois candidats par poste, rappel précis du niveau

de compétence exigé pour tous les postes de type technique, administratif ou économique, avis préalable d'un comité de sages donnant sa garantie sur la qualité technique des candidats.

b) De leur côté, une proportion des postes de D1 et de D2 devrait être réservée aux membres du Secrétariat ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans la fonction publique internationale, dans une proportion élevée pour les D1 (par exemple 70%), un peu moins forte pour les postes de D2 (par exemple 60 %).

466. Recommandation No 6 - Négociation d'un projet de formation préalable avec le PNUD (Chapitre IV, partie V, paragraphes 210 à 229)

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 destiné à former, dans l'intérêt des fonctions publiques nationales des pays les plus défavorisés dans ce domaine, comme dans l'intérêt des Nations Unies, des spécialistes compétents dans les secteurs de l'administration publique, de l'économie et des diverses spécialités professionnelles des administrateurs des Nations Unies.

467. Recommandation No 7 - Création d'une inspection du personnel (Chapitre V, partie II, paragraphes 257 à 264 et 265 à 268)

a) Il devrait être créé une inspection du personnel.

b) Les inspecteurs devraient être choisis, par catégorie professionnelle, parmi les anciens directeurs ou fonctionnaires supérieurs des Nations Unies (ou des institutions spécialisées) ayant exercé pendant au moins 10 ans de façon continue ou discontinue des fonctions internationales - pour une ou deux périodes de quatre ans à partir de l'âge de 60 ans.

c) Leur désignation serait faite par le Secrétaire général sur une liste sélectionnée par deux collèges électoraux successifs comprenant le premier les Directeurs (D1, D2 et exceptionnellement P5), le second l'ensemble des administrateurs de la catégorie professionnelle considérée.

d) Les inspecteurs auraient pour attribution principale de noter les administrateurs suivant la méthode décrite dans la recommandation No 8.

468. Recommandation No 8 - Adoption d'un nouveau système de notation (et de promotion)

(Chapitre V, paragraphes 265 à 268)

Un nouveau système de notation devrait être adopté. Il 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 de aboutir à un total de "points", servant à établir, sous reserve 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.

469. Recommandation No 9 - Institution d'un système de planification des affectations (avec plan standard type contractuel)

(Chapitre V, paragraphes 269 à 285)

a) Il devrait être institué un système de planification des affectations.

b) Ce système devrait reposer :

- sur une définition precise des types d'affectation (cf. recommandation No 1 A,
- 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 periode à plus long terme.

c) Le Service de la planification des carrières, chargé de l'établissement de ces plans individuels en conformité avec un plan général d'affectation, devrait avoir recours à une méthode de "plans standards types".

470. Recommandation No 10 - Adoption d'un programme d'ensemble de formation professionnelle

(Chapitre V, paragraphes 286 à 325)

a) Un programme d'ensemble de formation professionnelle en cours de carrière devrait être défini et mis en oeuvre.

b) Un tel programme, réservé en principe au personnel de carrière, 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.

471. Recommandation No 11 - Adoption d'un système intégré de gestion du personnel sur ordinateur

(Chapitre VI, paragraphes 374 à 401)

a) Un système intégré de gestion du personnel sur ordinateur devrait être institué selon les méthodes qui sont décrites dans le chapitre VI du présent rapport.

b) Il devrait s'inspirer du système en cours d'installation à l'UNESCO et des suggestions déjà faites par le Directeur de la Division de la comptabilité et comprendre notamment :
- comme document d'entrée, des descriptions de qualifications et des descriptions de postes, des descriptions de personnes (documents P.5 et P/11 à modifier) ainsi que des descriptions de prévision en matière de carrière notamment;
- une série de nomenclatures techniques nécessaires à l'utilisation des documents d'entrée et notamment une nomenclature relative aux niveaux universitaires dont les principes d'établissement sont décrits dans le rapport;
- comme document de sortie, des documents nécessaires à la gestion courante [fiches récapitulatives, tableaux d'effectifs ("manning tables") et liste des postes vacants], des listes triées des candidats au recrutement et

tous documents concernant le plan à long terme de recrutement, les plans à long terme d'affectations, les promotions, la description de la composition du Secrétariat, enfin, un tableau de bord permanent (dont la description est fournie dans le rapport).

472. Recommandation No 12 - Création de commissions de formation professionnelle et de planification des carrières. Nouvelle définition des pouvoirs du Comité des nominations et des promotions

(Chapitre V, paragraphes 336 à 342)

a) La Commission des nominations et des promotions devrait être supprimée et remplacée par des commissions de formation professionnelle et de planification des carrières spécialisées par catégorie professionnelle.

b) Ces commissions devraient être composées :
- de spécialistes éminents dans la branche professionnelle considérée, choisis à l'extérieur de l'Organisation,
- des 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,
- des représentants du personnel de la catégorie professionnelle, designés par leurs collègues,
- des représentants du Service du personnel.

c) La compétence de ces commissions devrait comprendre :
- la définition du niveau de qualification et l'approbation des descriptions et qualifications types,
- la définition de la politique générale de formation professionnelle et du programme correspondant pour la catégorie professionnelle considérée,
- la détermination des manuels et bibliographies commentées qu'il convient d'établir,
- le contrôle et l'application des activités du Service de la formation,
- l'étude et l'approbation des plans généraux d'affectation,
- l'étude par catégorie professionnelle des propositions de promotion résultant des notes des inspecteurs.

d) Le Comité des nominations et des promotions devrait avoir pour attribution en plus de ses attributions actuelles :
- 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.

e) Le Comité des nominations et des promotions devrait être complété par deux spécialistes choisis dans les commissions de la formation professionnelle toutes les fois qu'il traite des problèmes de formation professionnelle, et de façon permanente par deux inspecteurs du personnel désignés par leurs collègues.

473. Recommandation No 13 - Définition du système des "détachements alternés" (Chapitre VII, paragraphes 430 et 431)

a) La disposition 114.13 du Règlement du personnel devrait être modifiée et prévoir 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, leurs activités aux Nations Unies, afin de reprendre leur emploi dans leurs administrations nationales d'origine, ces interruptions ne pouvant intervenir qu'après un minimum de cinq ans consécutifs dans l'exercice de fonctions aux Nations Unies.

b) Des conventions ayant trait au régime des détachements des fonctionnaires nationaux devraient être passées entre le Secrétaire général et les gouvernements des Etats Membres qui le désireraient.

474. Recommandation No 14 - Suppression du recrutement dans le cadre des administrateurs, d'agents des Services généraux en fin de carrière, et restructuration du cadre des Services généraux (Chapitre VII, paragraphes 425 à 429)

a) L'application des nouvelles règles du recrutement édictées suivant les Recommandations 3 (concours juniors) et 4 (fichier de réserve du recrutement) ci-dessus, ainsi que l'application stricte de la notion de niveau de qualification (Recommandation 1 B) devraient aboutir normalement à la cessation du recrutement, comme administrateurs, d'agents des Services généraux en fin de carrière.

b) En conséquence, les recommandations contenues dans le rapport sur la restructuration de la catégorie des Services généraux (SCB-246) ayant trait à la création de deux classes supplémentaires au-delà de la classe G5 actuelle à New York devraient être appliquées le plus rapidement possible, pourvu que les postes correspondants soient créés en nombre limité et réservés aux agents possédant les compétences techniques nécessaires.

475. Recommandation No 15 - Création de contrats de durée déterminée non renouvelables et définition de modalités particulières de rémunération pour ces contrats

(Chapitre VII, paragraphes 441 à 444)

Afin de permettre la solution rapide de problèmes techniques ou administratifs particulièrement difficiles, par le recrutement de spécialistes exceptionnellement qualifiés, il devrait être institué un nouveau type de contrats qui seraient :

- de durée déterminée (par exemple quatre ans au maximum),
- non renouvelables,
- assortis de conditions spéciales de rémunération,
- en nombre limité chaque année (cinq ou six par an au maximum),
- soumis à autorisation spéciale des Commissions de formation professionnelle et de planification des carrières.

476. Recommandation No 16 - Revision de la liaison poste-classes. Etablissement d'une relation claire entre le niveau de qualification et la classe. Augmentation du nombre des classes

(Chapitre VII, paragraphes 432 à 440)

a) 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.

b) Dans l'hypothèse des quatre niveaux (Recommandation 1, paragraphe B), le niveau universitaire de base devrait correspondre aux classes P1, P2, le niveau d'expérience professionnelle, premier degré, aux classes P3, P4, le niveau de grande expérience professionnelle à des classes P5 et P6 et le niveau direction aux classes D1, D2.

477. Recommandation No 17 - Restructuration du système des indemnités

(Chapitre VII, paragraphes 445 et 446)

La possibilité d'une restructuration du système des indemnités devrait être examinée avec la plus grande attention, 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 budgetaire 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.

478. Recommandation No 18 - Modernisation générale du Règlement du personnel

(Chapitre VII, paragraphes 447 et 448)

Une nouvelle rédaction du Règlement du personnel, en vue de sa modernisation, 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.

479. Recommandation No 19 - Modification de structures dans l'organisation du Service du personnel

(Chapitre VIII, paragraphes 450 à 457)

Afin de permettre l'application des réformes recommandées dans ce rapport et une nouvelle définition de la politique générale à moyen et long terme, d'assurer une meilleure distribution des responsabilités et l'établissement de liens directs entre le Directeur du personnel et les services chargés de tâches précises - les Services du personnel devraient être réorganisés notamment :

- par la fusion du Cabinet du Directeur du personnel et du Cabinet du Directeur de la coordination,
- par l'établissement d'un lien direct entre le Directeur du personnel et les chefs des Services de recrutement du Secrétariat, de recrutement pour l'assistance technique, de la formation et de l'administration du personnel et de la planification des carrières.

Les effectifs nécessaires à l'exécution des tâches prévues devraient être affectés en conséquence au Service du personnel.

480. Recommandation No 20 - Création d'une force spécialisée et convocation d'une "table ronde"

(Chapitre VIII, paragraphes 458 à 460)

a) Pour la mise en place de l'ensemble des recommandations qui viennent d'être proposées, une force spécialisée composée de quatre administrateurs et de trois agents des Services généraux devrait être mise en place dès le 1er janvier 1972.

b) L'ensemble des administrateurs devrait, dans le courant de l'année prochaine, être appelé par le Secrétaire général à élire des représentants à une "table ronde", chargés de susciter et d'examiner toutes suggestions du personnel relatives à la modernisation des méthodes de travail du Secrétariat dans l'ensemble des services.

III. ESTIMATION DU COUT DE LA REFORME. SON CALENDRIER DE MISE EN PLACE

481. L'application des recommandations qui viennent d'être énoncées exige des dépenses supplémentaires.

Je ne pense pas que cette constatation suffise à condamner les réformes proposées dans l'esprit des représentants des Etats Membres soucieux à juste titre d'économie. Il ne suffit pas, en effet, pour effectuer des économies de les rechercher systématiquement ni même de les proposer.

Les expériences faites à cet égard à l'ONU ne paraissent pas avoir réellement démontré la possibilité de réduire les effectifs, de supprimer les gaspillages ou d'améliorer le rendement.

Pour obtenir des réductions de coût ou des améliorations de rendement, il est d'abord nécessaire d'effectuer un diagnostic sur les méthodes administratives. Ce rapport a tenté d'en proposer un, qui peut se résumer en quelques lignes : le rendement d'une administration moderne dépend du degré de compétence de son personnel et du climat d'incitation dans lequel il travaille. Dans ces conditions, l'amélioration des méthodes de recrutement, l'organisation systématique de la formation professionnelle, la mise en place d'un système de notation et d'avancement qui incite au travail, sont les préalables nécessaires à toute autre recherche. Les dépenses qu'il faut faire pour les financer sont donc des investissements rentables.

Il m'a paru toutefois nécessaire d'évaluer le montant d'une façon précise.

1°) Le coût de la réforme

482. Les calculs exacts en sont présentés dans l'Annexe VIII.1. Les résultats peuvent en être évalués de la manière résumée suivante :

- le coût de la force spécialisée de mise en oeuvre de la réforme peut être estimé à 320 000 dollars par an pendant deux ans;
- le coût, en année pleine, des réformes de structure apportées définitivement au Service du personnel serait de l'ordre de 1 075 000 dollars par an. Ce dernier chiffre porterait à 7 435 000 dollars le total des dépenses du Service du personnel, ce qui représenterait, compte tenu des augmentations de dépenses des autres secteurs, un pourcentage un peu plus élevé que l'actuel du montant du budget total (vraisemblablement 3,5 % au lieu de 3,3 %);

- mais compte tenu du calendrier de mise en place de la réforme, les dépenses à prévoir dans le prochain budget en incluant le coût de la force spécialisée ne s'élèveraient qu'à 533 000 dollars pour 1972, un montant plus élevé n'étant nécessaire qu'au cours de la deuxième année (1973).

2°) Calendrier de mise en place de la réforme

783. Le calendrier de mise en place d'une réforme d'une telle ampleur ne saurait être improvisé : une étude spéciale, dont la responsabilité pourrait être confiée au Chef de la force spécialisée dont nous avons demandé la création, devrait permettre cet établissement.

Toutefois une première esquisse de ce calendrier, que l'étude préconisée ci-dessus aurait justement pour objet de compléter ou de préciser dans le détail, pourrait être approximativement la suivante :

Août-décembre 1971 :

- désignation du chef de la force spécialisée,
- préparation de la création de cette force spécialisée,
- élaboration du calendrier détaillé des tâches à accomplir,
- mise en place des premiers documents,
- inventaire des fonctionnaires du Service du personnel appelés à travailler en liaison permanente avec la force spécialisée dans la mesure de leur temps disponible (qui serait précisé en pourcentage précis de leur temps de travail) et fixation de leurs attributions exactes.

1er janvier 1972 - Approbation du calendrier et création de la force spécialisée

A partir de cette date le Directeur du personnel, aidé par la force spécialisée et par les fonctionnaires nommément désignés dans ses Services et chargés d'études précises dans le cadre de la réforme, doit travailler sur quatre fronts principaux :

- la mise en place du programme sur ordinateur,
- la révision générale de la réglementation,
- le programme de formation professionnelle (qui est entièrement à définir),
- la mise en place institutionnelle des mécanismes administratifs nouveaux prévus en matière de recrutement de nomination ou de promotion, d'affectation ou de formation professionnelle.

Il est fondamental que dans chacun de ces secteurs un responsable soit désigné qui, sous l'autorité du chef de la force spécialisée, soit chargé de l'exécution d'un programme précis avec calendrier.

484. Une première phase devrait permettre de démarrer en même temps :

a) En matière d'ordinateur, l'étude approfondie du système de l'UNESCO et la possibilité de l'adapter aux Nations Unies ainsi que l'établissement des premiers contrats de consultants pour la définition précise d'un certain nombre de documents d'entrée ou éventuellement de nomenclatures, de documents de sortie ou de programmes.

b) - En matière de réglementation : l'étude de la modification du règlement du personnel pour introduire de nouvelles notions indiquées dans la recommandation No 7 ou les conséquences juridiques des recommandations 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15 ou 16.

- Le début de l'étude de réglementations dérivées concernant le système des concours juniors, le fonctionnement de l'inspection du personnel, le système de notation, les mécanismes relatifs à la formation professionnelle, les projets de convention à passer avec les Etats Membres pour l'introduction du système de détachements arrêtés.

La conduite de l'étude relative au niveau des diplômes dans chaque pays : consultation de spécialistes compétents, rédaction de la nomenclature spéciale pour le fichier de recrutement, établissement des premières descriptions de qualification.

c) En matière de formation professionnelle, l'établissement d'une première esquisse de programme général, le lancement des premières commandes pour la rédaction des bibliographies commentées et des manuels.

d) En matière de mise en place des autres mécanismes :

- la définition des zones de concours ou à partir de la définition des premières zones, avec l'accord des gouvernements intéressés, la désignation du premier jury et l'organisation d'un premier concours,
- le recrutement des deux premiers inspecteurs,
- les premiers efforts de publicité pour la création du fichier de réserve,
- le début des négociations avec le PNUD pour le programme de formation préalable ou de l'établissement de son plan d'opérations.

485. A partir des éléments retenus pour cette première phase et des délais de réalisation définis pour chacun des points retenus, la définition du contenu des autres phases devrait permettre l'élaboration d'un réseau extrêmement précis des diverses étapes de mise en place de la réforme. L'ensemble des diverses phases ne devrait pas en principe dépasser deux ans.

3°) Le rendement de la réforme

486. En comparaison du coût de la réforme qui a pu être estimé de façon relativement précise, il est évidemment difficile de présenter de la même manière une estimation de son rendement.

Il paraît seulement possible de dire que :

- sur le plan de la politique du personnel, diverses fonctions, qui n'existaient pas ou qui étaient imparfaitement remplies, devraient pouvoir exister dorénavant : il s'agit de la prévision à long terme et de la définition d'une politique précise de personnel, de la formation professionnelle en cours de carrière, de la planification des affectations. D'autre part, les mécanismes de recrutement devraient avoir un rendement qualitatif très supérieur à ceux qui sont actuellement utilisés, un climat d'incitation au travail et d'encouragement au rendement devrait être institué, la gestion d'ensemble devrait être considérablement modernisée.
- Les résultats attendus qui viennent d'être rappelés ne sont toutefois que des objectifs intermédiaires : il est bien évident que le rendement à attendre de la réforme est avant tout la solution de la crise de modernisation de l'ensemble du Secrétariat qui a été décrite au chapitre I, c'est-à-dire un fonctionnement beaucoup plus efficace et beaucoup plus harmonieux de l'ensemble des services qui ont pour mission de faciliter la coopération internationale entre les Etats Membres. Un tel rendement ne peut être mesuré par des chiffres.

RAPPORT SUR LES PROBLEMES DE PERSONNEL AUX NATIONS UNIES

(Catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur)

A N N E X E S

ANNEXE DU CHAPITRE I

Annexe I.1 : Opinions de quelques directeurs du Secrétariat sur les problèmes de recrutement

ANNEXE I.1

OPINIONS DE QUELQUES DIRECTEURS DU SECRETARIAT[1] SUR LES PROBLEMES DE RECRUTEMENT

Le recrutement est le problème qui a provoqué le plus de remarques et de suggestions; chacun des directeurs a naturellement tendance à mettre l'accent sur les aspects du problème qui concernent plus particulièrement ses services. Il n'y a pas lieu de s'en étonner, mais la variété des opinions fait en même temps apparaître clairement que, s'il y a des problèmes communs, il y a aussi des difficultés ou au moins des caractéristiques particulières pour les diverses catégories de personnel considérées.

a) L'établissement d'un plan à long terme de recrutement est recommandé fermement par 4 directeurs (tous economistes) et dans l'ensemble on ne rencontre pas d'opposition à cette idée. L'une des réponses précise qu'un tel plan devrait aussi concerner les experts, qu'il mettrait en évidence l'existence d'"unités de spécialisation", et qu'il permettrait ainsi de développer la notion de "source d'approvisionnement".

b) L'idée de recrutement par competition (concours ou examen) au niveau junior est défendue par 8 directeurs (4 économistes et 4 généralistes). Certains limitent ce mécanisme au recrutement des généralistes, d'autres l'étendraient aussi aux economistes. Selon une réponse, il est particulièrement nécessaire pour attirer les jeunes d'ouvrir les concours et de developper la publicité. Le même directeur avance l'idée originale que les gouvernements pourraient ajouter à leurs propres concours d'entrée dans l'administration ("civil service") une section ONU, ce qui assurerait à la fois la qualité des fonctionnaires et faciliterait leur retour éventuel à la fonction publique nationale. Un directeur préconise qu'un concours soit institué après un

1/ Il s'agit de 32 réponses à un questionnaire adressé à 62 directeurs (D2) sur ces problèmes (analyse faite en novembre 1970). Les réponses reçues proviennent:
- des Affaires économiques et sociales (6 réponses),
- des Affaires interorganisations, du CCAQ (5 réponses),
- de la CNUCED (5 réponses),
- de la CEE (2 réponses),
- du Service de l'information (2 réponses),
- du Service financier (5 réponses).

Une réponse a été reçue pour chacun des départements suivants : Service des conférences, Bureau des Services généraux, Division des droits de l'homme, Division des stupéfiants, Bibliothèque, Commission économique pour l'Afrique, Commission économique pour l'Amérique latine.

stage de deux ans pour l'accès à la classe P2 (avec octroi d'un contrat de 4 ans). Deux directeurs sont partisans d'un recrutement par concours à l'entrée d'un centre de formation des cadres ("Staff College") pour juniors.

c) Un seul directeur croit devoir souligner que le principe de la répartition géographique doit être considéré comme absolument fondamental, alors que 7 autres, en particulier dans les secteurs économiques, pensent qu'il est absolument nécessaire de ne l'appliquer que dans la mesure où il est compatible avec les besoins de recrutement, en particulier de spécialistes (proposition de classer les économistes et les techniciens à des catégories non soumises à la répartition géographique, en particulier dans les secteurs où les vacances dépassent 10 % de l'effectif, proposition d'élargir la notion de répartition géographique du plan national au plan régional afin de la réconcilier avec la compétence). Une réponse insiste sur la nécessité pour une bonne application de la répartition géographique de fournir des possibilités de formation additionnelle aux pays qui en ont besoin. Un autre directeur propose dans le même esprit d'accorder des bourses de formation à ces pays.

d) L'importance des **diplômes** est diversement appréciée. Certains soulignent la nécessité d'une très bonne formation universitaire, d'autres insistent sur l'importance des compétences professionnelles préalables ou encore sur l'importance des qualités de caractère du **fonctionnaire** à recruter.

e) Observations sur des points particuliers :

- le recrutement féminin devrait retenir une attention particulière,
- proposition de supprimer les comités et les sous-comités chargés de contrôler les nominations et promotions,
- plusieurs directeurs insistent pour que l'on n'accorde pas de contrats permanents dès le début (suppression des contrats de stage) mais seulement après un ou deux contrats de durée déterminée,
- plusieurs directeurs soulignent la nécessité de relever les niveaux de rémunération aux niveaux P1 et P2, et plusieurs autres la possibilité d'offrir des rémunérations particulières conformes aux taux du marché pour certaines catégories de spécialistes.

f) Difficultés de recrutement :

Un certain nombre de directeurs ont répondu à la question posée dans la seconde partie du questionnaire, relative aux difficultés de recrutement rencontrées. Les réponses reçues ont permis d'établir le tableau suivant (le nombre des départs du service et celui des refus d'emploi sont calculés sur les deux années précédentes, les chiffres des postes sont ceux de mai-juin 1970).

(R = remunération)

Division intéressée	Nombre de départs du service	Nombre de refus d'emploi	Total des postes existants	Postes occupés	Nombre de vacances	% de vacances d'emploi
Division de la population	1 pour insuffisance de R	3 dont un pour R	30	28	2	6,6 %
Division de l'administration publique	3 pour insuffisance de R	nombreux	21	14	7	33,0 %
DPPP	Difficultés très sérieuses non chiffrées		64	45	19	30,0 %
CNUCED (Bureau de New York)	7 dont 2 certainement pour R	14 tous pour R	22	19	3	17,0 %
CNUCED, Division des Invisibles, Genève	3 dont 1 pour R	offres adaptées aux candidats	24	24	0 mais 8 inférieurs au grade prévu	
CEE, Division des études économiques, Genève	0	2	38	33	5	13,0 %
CEPAL (Santiago)	15 dont 11 pour R	21	155	128	27	17,0 %
Droits de l'homme	-	2	48	45	3	6,0 %
Bibliothèque, N.I.	0	non connu	62	55	7	11,0 %
Division des relations extérieures, Service de l'information	4 pour R	difficultés	71	70	1	1,4 %
Services des conférences	Mutations demandées vers autres services	1	243	239	4	1,6 %
Service de vérification intérieure des comptes, New York	5 dont 2 pour R - 3 transférés vers d'autres services		25	19	6	24,0 %
Service financier (total)	3 pour raisons personnelles		97	94	3	4,0 %
Division de la comptabilité, Service financier	0	difficultés certaines	27	23	4	14,0 %

Ce tableau, bien que très incomplet dans l'état actuel de notre information, appelle les commentaires suivants (de la part de l'auteur de la note).

La situation apparaît comme infiniment plus grave : (1) à New York et à Santiago qu'à Genève, et (2) dans les secteurs économiques que dans les autres secteurs.

Les chiffres à cet égard sont éloquents :

Chiffres des vacances d'emploi

Le pourcentage des vacances dépasse 30 % à New York dans deux divisions très importantes (Centre de la planification, des projections et des politiques relatives au développement, et Division de l'administration publique). Il atteint aussi également à New York 24 % pour un service spécialisé (Service de vérification intérieure des comptes), 17 % au bureau new-yorkais de la CNUCED, 14 % à la Division de la comptabilité. Dans les services de généralistes, les pourcentages sont beaucoup plus faibles (1,4 % à la Division des relations extérieures, Service de l'information, et 1,6 % au Service des conférences).

Nombre de départs du service

Pour les 13 services qui ont répondu, on compte 42 départs de service pour des raisons diverses, dont 23 l'ont été certainement pour des raisons financières. Sur ces derniers, 11 se situent à Santiago et 12 à New York.

Nombre de refus d'emploi

Les mêmes services ont signalé 43 refus d'emploi, la plupart pour des considérations d'insuffisance de rémunération. Là encore, les chiffres les plus importants se situent à New York et à Santiago dans les secteurs économiques : 14 au bureau new-yorkais de la CNUCED[1/] et 21 à la CEPAL. En revanche, si des difficultés sont signalées, le nombre de cas précis est beaucoup plus modeste dans les secteurs administratifs et à Genève, même dans les secteurs économiques.

Cette situation explique évidemment en grande partie la différence d'approche des diverses catégories de directeurs en ce qui concerne les programmes de recrutement.

1/ La CNUCED est le seul Service qui ait comptabilisé ces refus d'emploi. Mais la proportion moyenne est la même pour tous les services économiques de New York.

ANNEXES DU CHAPITRE II

Annexe II.1 : Méthode de calcul statistique du nombre total des administrateurs de l'ONU

Annexe II.2 : Les effectifs des administrateurs par classe et par sexe

Annexe II.3 : Les effectifs des administrateurs par classe et par type de contrat

Annexe II.4 : Les effectifs des administrateurs par classe et date d'entrée en fonctions

Annexe II.5 : Les effectifs des administrateurs par classe et par âge

Annexe II.6 : Les effectifs des administrateurs par classe et par langue maternelle

Annexe II.7 : Les effectifs des administrateurs par classe et par nombre d'années d'études universitaires

Annexe II.8 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle

Annexe II.9 : Les effectifs des administrateurs par type d'occupation et par classe

Annexe II.10 : Les effectifs des administrateurs par type d'occupation et par tranche d'âge

Annexe II.11 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle, classe et sexe

Annexe II.12 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle, classe et type de contrat

Annexe II.13 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle, classe et année de recrutement

Annexe II.14 : Les effectifs des administrateurs par catégorie professionnelle, classe et région d'origine

ANNEXE II.1

METHODE DE CALCUL STATISTIQUE DU NOMBRE TOTAL DES ADMINISTRATEURS DE L'ONU

Le nombre total des administrateurs de l'ONU est d'un ordre de grandeur de 3 000 personnes.

Mais le chiffre que l'on peut retenir peut varier de façon très considérable suivant la définition donnée au terme d'administrateur et suivant la date à laquelle est effectué le calcul.

Le terme Nations Unies lui-même peut être compris comme désignant :

- le Siège de New York,
- l'ensemble des organes financés sur le budget propre de l'ONU, soit le Siège de New York, l'Office de Genève, les Commissions économiques régionales, la CNUCED, l'ONUDI, le Haut Commissariat pour les réfugiés, la Cour internationale de Justice, les missions spéciales, les activités productrices de recettes,
- l'ensemble précédent augmenté des divers programmes : PNUD, FISE, etc.

Il est ensuite nécessaire de dire si l'on parle de postes, auquel cas les documents budgétaires devraient suffire à obtenir des chiffres précis, ou de personnes, et dans ce cas, il est nécessaire de tenir compte du nombre des vacances, puis de préciser si l'on comptabilise ou non les personnels détachés dans d'autres administrations. Quelques détails complémentaires doivent encore être précisés : par exemple les administrateurs stagiaires ("professional trainees") sont-ils comptés dans les effectifs ? Les postes payés sur "frais de soutien des programmes extra-budgétaires" doivent-ils être ajoutés ? etc.

Le nombre des postes au budget de 1971 est de 3 076. Il se décompose en 28 SGA et SSG, 72 D2, 180 D1, 445 P5, 793 P4, 993 P3, 565 P1 et P2 (ces chiffres concernent l'ensemble des administrateurs payés sur le budget de l'ONU).

Au budget de 1970, le nombre des postes était de 3 035. Le nombre des vacances n'est comptabilisé que de façon imparfaite. Au 31 décembre toutefois, ce nombre s'élevait à 47 pour les postes figurant au chapitre 3, à 5 pour la CNUCED, 17 pour l'ONUDI et 2 pour le HCR, soit au total 71. Le nombre des administrateurs en poste devrait donc

s'établir à cette date autour de 2 964[1/]. Ces chiffres ne comprennent pas les effectifs payés sur les fonds de "frais de soutien des programmes extra-budgétaires" (222 postes d'administrateurs en 1970).

Dans les statistiques publiées par le CCQA (CCAQ/S.31/R.39 (PER)), le chiffre des effectifs indiqué sous la rubrique Nations Unies est de 3 173 : il s'agit du total des effectifs budgétaires et des effectifs payés sur frais de soutien pour le budget de l'ONU moins le HCR. La rubrique HCR indique 109 administrateurs. Ces chiffres sont valables au 30 janvier 1970.

D'une façon générale, il serait souhaitable que la comptabilité des effectifs soit tenue pour l'ensemble du budget de l'ONU d'une façon très rigoureuse et maintenue à jour en permanence. L'utilisation de l'ordinateur devrait sans doute permettre d'obtenir ce résultat.

Méthode de calcul retenue

En l'absence d'une comptabilité rigoureuse et en raison du fait que le travail d'analyse statistique sur ordinateur a dû être entrepris pendant la rédaction de ce rapport et qu'il n'a donc encore pu fournir des résultats très précis, les analyses qui vont être présentées maintenant n'ont pas un caractère de rigueur absolue. Des extrapolations ont dû être faites à partir de résultats incomplets. Les statistiques fournies par l'ordinateur portent sur environ 2 500 administrateurs mais elles sont fournies tantôt sur 2 509, tantôt sur 2 520[2/].

La pyramide des classes qui va servir de support à la présentation des résultats a été calculée sur la base des chiffres suivants retenus par le Groupe des dossiers et statistiques du personnel au 31 décembre 1970.

1/ Toutefois, il faudrait aussi tenir compte du fait qu'au Siège de New York des recrutements sont autorisés sur les crédits laissés disponibles par les vacances ("staff heldagainst posts and posts level authorized against vacancies") : le nombre des postes ainsi utilisés était de 35 au 31 décembre 1970.

2/ Dans des cas très rares, les résultats ne portent que sur le Siège de New York (et sur 1 509 administrateurs). De tels cas sont toujours précisés dans l'analyse des résultats.

	Chiffres du Groupe des statistiques	Chiffres de l'ordinateur	Nombre de postes budgétaires au 31/12/1970
SGA - SSG	28	-	26
D2	62	65	67
D1	161	149	162
P5	388	342	407
P4	708	635	765
P3	822	764	954
F1 et P2	695	562	528
TOTAL	2 864	2 517	2 909

Les chiffres du budget de l'ONU au 31 décembre 1970 (nombre de postes 3 035) ont été réduits du nombre des administrateurs appartenant à la Cour internationale de Justice et au Haut Commissariat pour les réfugiés (16 postes + 110 postes = 126 postes) pour être rendus comparables aux chiffres des deux autres colonnes. Cette déduction aboutit à un total de postes budgétaires de 3 035 - 126 = 2 909.

Le nombre des vacances à cette date était pour cette catégorie de postes de 69; il resterait donc un total de 2 840. Les chiffres retenus par l'ordinateur ont été de 2 520 en moyenne.

ANNEXE II.2

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CLASSE ET PAR SEXE

	Homme	Femme	Totaux
D2	59	3	62
D1	144	4	148
P5	319	29	348
P4	544	95	639
P3	569	177	746
P2	322	140	462
P1	69	35	104
Totaux	2 026	483	2 509

ANNEXE II.3

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CLASSE ET PAR TYPE DE CONTRAT

	Permanent	Durée déterminée	Stage	Total
D2	34	27	2	63
D1	105	42	1	148
P5	254	92	2	348
P4	412	213	19	644
P3	467	243	41	751
P2	256	114	95	465
P1	46	35	18	99
Total	1 574	766	178	2 518

ANNEXE II.4

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CLASSE ET DATE D'ENTREE EN FONCTIONS

	1946-1950	1951-1955	1956-1960	1961-1965	1966-1970	Total
D2	21	3	1	4	14	43
D1	47	10	7	14	14	92
P5	92	33	17	23	34	199
P4	104	37	52	87	99	379
P3	95	31	29	84	223	462
P2	72	16	14	26	158	286
P1	1	3	2	10	25	44
Total	432	133	122	248	570	1 505

ANNEXE II.5

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CLASSE ET PAR AGE

AGE/CLASSE	Total	SGE	SSG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1
60 - plus	125	5	5	10	25	33	25	15	7	
55 - 59	412	3	5	30	56	96	109	76	36	1
50 - 54	489	4		18	55	110	136	103	58	5
45 - 49	525		3	8	37	112	167	125	60	13
40 - 44	456			1	8	44	172	152	68	11
35 - 39	426				3	8	94	201	101	19
30 - 34	328						8	122	156	42
25 - 29	126							17	72	37
20 - 24	7								2	5
Totaux	2 894	12	13	67	184	403	711	811	560	133

LES MEMES CHIFFRES REGROUPES PAR TRANCHE DE DIX ANS

AGE/CLASSE	Total	SGA SSG	D2	D1	P5	P4	P3	P1-P2
50 - plus	1 026	22	58	136	239	270	194	107
40 - 50	961	3	9	45	156	339	277	152
30 - 40	754	0	0	3	8	102	323	318
20 - 30	133	0	0	0	0	0	17	116
Totaux	2 894	25	67	184	403	711	811	693

ANNEXE II.6

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CLASSE ET PAR LANGUE MATERNELLE

Langue	Chinois	Anglais	Français	Russe	Espagnol	Arabe	Allemand	Total
D2	1	23	11	10	3	1	2	51
D1	7	52	19	7	9	10	6	110
P5	13	112	52	18	32	19	11	257
P4	31	169	91	69	80	30	15	485
P3	37	180	126	99	109	30	18	599
P2	21	148	91	27	52	17	11	367
P1	2	24	11	0	11	7	1	56
Totaux	112	708	401	230	296	114	64	1 925

N.B. : Les nationalités des fonctionnaires ayant l'allemand comme langue maternelle étaient les suivantes : Autriche 21, Etats-Unis 15, République fédérale d'Allemagne 13, Suisse 5, et 1 pour chacun des pays suivants : Australie, Bolivie, France, Israël, Luxembourg, Pologne, URSS, Royaume-Uni.

ANNEXE II.7

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CLASSE ET PAR NOMBRE D'ANNEES D'ETUDES UNIVERSITAIRES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
D2	9	2	8	6	15	8	7	2	5	3	65
D1	18	1	11	21	27	22	17	13	13	6	149
P5	62	15	40	45	65	48	28	20	4	15	342
P4	200	13	36	73	102	93	59	24	18	17	635
P3	191	23	32	81	148	110	80	49	25	25	764
P2	144	17	22	41	66	63	53	25	10	20	461
P1	25	9	8	14	14	16	3	7	3	2	101
Totaux	649	80	157	281	437	360	247	140	78	88	2 517

TABLEAU MONTRANT LES MEMES DONNEES REGROUPEES

D2	0	1.2	3.4.5.	6 et plus	Total
D1	9	10	29	17	65
P5	18	12	70	49	149
P4	62	55	158	67	342
P3	200	49	268	118	635
P1, P2	191	55	339	179	764
	169	56	214	123	562
Totaux	649	237	1 078	553	2 517

ANNEXE II.8 (suite)

COMMISSIONS ECONOMIQUES REGIONALES ET BUREAU DE BEYROUTH

Catégorie professionnelle	CEE[1]				CEAEO[2]				CEPAL[2]				CEA[2]				Beyrouth[2]				Total			
	P1	P2-P5	D1-D2	Total	P1-P2	P3-P5	D1-D2	Total													P1	P2-P5	D1-D2	Total
GENERALISTES																								
Administration générale	1	6	3	10	5	14	3	22	5	10	3	18	6	8	4	18	-	2	-	2	17	40	13	70
Service de l'Information	-	-	-	-	1	1	-	2	-	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-	1	3	-	4
Fonctionnaires des Services linguistiques																								
On distingue :																								
Interprètes	-	-	-	-	-								-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Traducteurs et autres	2	1	-	3	4	13	-	17	-	9	-	9	3	9	-	12	-	-	-	-	9	32		41
Affaires politiques	-	-	-	-	-				-				-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Autres généralistes	-	-	-	-	-				-				-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Total partiel	3	7	3	13	10	28	3	41	5	20	3	28	9	18	4	31	-	2	-	2	27	75	13	115
SPECIALISTES																								
Vérificateurs des comptes et comptables					1	2	-	3	1	2	-	3	2	1	-	3					4	5	-	9
Economistes	-	37	5	42	11	53	4	68	21	62	4	87	11	46	5	62	2	8	1	11	45	206	19	270
Ingénieurs	-	22	2	24	2	13	1	16	1	4	1	6	-	9	-	9	-	-	-	-	3	48	4	55
Bibliothécaires	-	-	-	-	1	1	-	2	-	1	-	1	2	1	-	3	-	-	-	-	3	3	-	6
Juristes	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Sociologie et recherches sociales	-	-	-	-	2	8	2	12	1	6	1	8	3	9	1	13	-	3	-	3	6	26	4	36
Statisticiens	2	15	1	18	5	6	-	11	3	6	-	9	7	19	1	27	-	-	-		17	46	2	65
Sténographes-rédacteurs de séance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-		-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	-	1	-	-	-		-	-	-		-	2	-	2
Total partiel	2	74	9	85	22	84	7	113	27	82	6	115	25	85	7	117	2	11	1	14	78	336	30	444
Total général	5	81	12	98	32	112	10	154	32	102	9	143	34	103	11	148	2	13	1	16	105	411	43	559

1/ Chiffres donnés par le Secrétariat au CCQA en juin 1970.

2/ Chiffres du budget de l'ONU de 1970.

ANNEXE II-8 (suite)

DIVERS BUREAUX DES NATIONS UNIES

Catégorie professionnelle	Missions spéciales[1]				Cours internationale de Justice[1]				Activités productrices de recettes[1]				Total			
	P1	P2-P5	D1-D2	Total	P1	P2-P5	D1-D2	Total	P1-P2	P3-P5	D1-D2	Total	P1-P2	P3-P5	D1-D2	Total
GENERALISTES																
Administration générale		4	1	5										4	1	5
Service de l'Information		1		1										1		1
Fonctionnaires des Services linguistiques																
On distingue :																
Interprètes																
Traducteurs																
Affaires politiques		6	2	8										6	2	8
Autres généralistes		1	0	1	1	13	2	16	11	16	1	28	12	30	3	45
Total partiel		12	3	15	1	13	2	16	11	16	1	28	12	41	6	59
SPECIALISTES																
Vérificateurs des comptes et comptables																
Economistes		1		1										1		1
Ingénieurs																
Bibliothécaires																
Juristes		1		1										1		1
Sociologie et recherches sociales																
Statisticiens																
Sténographes-rédacteurs de séance																
Autres																
Total partiel		2		2										2		2
Total général		14	3	17	1	13	2	16	11	16	1	28	12	43	6	61

1/ Chiffres du budget de l'ONU de 1970.

ANNEXE II.9

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR TYPE D'OCCUPATION ET PAR CLASSE

Type d'occupation	TOTAUX	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2
Budget et finances	65	5	13	8	20	11	6	2
Administration du personnel (y compris pensions et recrutement)	93	5	15	23	25	18	4	3
Directeurs de projets	104	12	19	33	18	17	5	
Secrétariat de commission et de conférence	119	6	22	33	27	20	6	5
Organisation et méthodes, traitement des données	45	2	19	4	7	6	6	1
Relations extérieures, liaison et protocole	29	1	1	7	9	5	4	2
Administration générale, enregistrement, archives, achats et transports, etc.	233	14	54	43	46	40	23	13
Presse	37	-	4	11	12	8	1	1
Radio ou télévision	57	2	11	24	10	7	2	1
Autres services d'information	75	1	10	7	29	18	7	3
Interprètes	98	1	9	36	45	6	1	
Traducteurs-rédacteurs de comptes rendus analytiques et éditeurs	440	1	75	208	121	27	6	2
Autres fonctionnaires des services linguistiques	55	2	32	17	2	2		
Spécialistes des affaires politiques	76	3	8	10	20	16	14	5
Comptables et vérificateurs des comptes	61	6	18	14	13	6	2	2
Economistes	383	15	69	102	95	61	29	12
Ingénieurs	73	2	6	14	33	14	3	1
Juristes	67	1	10	13	16	17	7	3
Bibliothécaires	69	4	26	26	7	4	2	
Sociologie et recherche sociale	109	5	16	29	31	18	6	4
Statisticiens	99	8	19	34	19	12	6	1
Sténographes-rédacteurs de séance	31			22	8	1		
Autres	102	4	9	34	30	15	8	2
TOTAUX	2 520	100	465	752	643	349	148	63

ANNEXE II.10

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR TYPE D'OCCUPATION
ET PAR TRANCHE D'AGE

Type d'occupation	TOTAUX	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 +
Budget et finances	65		3	3	8	10	14	16	10	1
Administration du personnel (y compris pensions et recrutement)	93		3	10	12	14	24	16	14	
Directeurs de projets	104		5	22	20	14	21	9	13	
Secrétariat de commission et de conférence	119		3	7	21	15	27	28	16	2
Organisation et méthodes, traitement des données	45	1	10	6	5	6	5	10	1	1
Relations extérieures, liaison et protocole	29		2	1	7	6	5	3	5	
Administration générale, enregistrement, archives, achats et transports, etc.	233		2	13	18	29	62	64	39	6
Presse	37		1	2	6	1	11	11	4	1
Radio ou télévision	57			1	8	14	13	11	8	2
Autres services d'information	75		2	1	3	15	16	13	23	2
Interprètes	98		10	21	14	9	14	15	13	2
Traducteurs-rédacteurs de comptes rendus analytiques et éditeurs	440	2	40	74	62	52	78	70	57	5
Autres fonctionnaires des services linguistiques	55		3	6	11	7	4	8	13	3
Spécialistes des affaires politiques	76		1	8	18	10	15	14	10	
Comptables et vérificateurs des comptes	61		4	7	10	12	9	9	9	1
Economistes	383		23	60	80	86	60	41	32	1
Ingénieurs	73			4	18	15	13	12	8	3
Juristes	67		2	10	7	11	11	14	11	1
Bibliothécaires	69		1	5	12	14	17	11	9	
Sociologie et recherche sociale	109	1	3	11	20	21	19	20	13	1
Statisticiens	99		5	8	14	26	18	14	13	1
Sténographes-rédacteurs de séance	31		3		2	5	7	4	8	2
Autres	102		3	12	19	15	25	17	11	
TOTAUX	2 520	4	129	292	395	407	488	430	340	35

ANNEXE II.11

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE, CLASSE ET SEXE

Administrateurs-généralistes

Classe	Hommes	Femmes	Total
D2	23	2	25
D1	53	1	54
P5	108	10	118
P4	129	23	152
P3	114	34	148
P2	103	39	142
P1	36	14	50
Total	566	123	689

Fonctionnaires des services linguistiques

Classe	Hommes	Femmes	Total
D2	1	1	2
D1	7		7
P5	29	5	34
P4	126	42	168
P3	184	76	260
P2	74	42	116
P1	2	2	4
Total	423	168	591

Economistes et sociologues

Classe	Hommes	Femmes	Total
D2	16		16
D1	34	1	35
P5	75	3	78
P4	119	10	129
P3	118	12	130
P2	68	16	84
P1	13	6	19
Total	443	78	491

ANNEXE II.12

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE, CLASSE ET TYPE DE CONTRAT

Administrateurs-généralistes

Classe	Permanent et de stage	Durée déterminée	Total
D2	14	12	26
D1	43	11	54
P5	92	25	117
P4	103	48	151
P3	113	38	151
P2	125	18	143
P1	29	15	44
Total	519	167	686

Fonctionnaires des services linguistiques

Classe	Permanent et de stage	Durée déterminée	Total
D2	2		2
D1	6	1	7
P5	31	4	35
P4	139	31	170
P3	190	70	260
P2	80	36	116
P1	3	1	4
Total	451	143	594

Economistes et sociologues

Classe	Permanent et de stage	Durée déterminée	Total
D2	10	6	16
D1	26	9	35
P5	46	32	78
P4	64	62	126
P3	75	56	131
P2	53	32	85
P1	10	10	20
Total	284	207	491

ANNEXE II.13

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE, CLASSE ET ANNEE DE RECRUTEMENT

Administrateurs-généralistes

Classe	1946-1950	1951-1960	1961-1970	Total
D2	7	1	8	16
D1	18	8	9	35
P5	36	14	17	67
P4	22	15	35	72
P3	39	7	49	95
P2	42	14	37	93
P1		3	20	23
Total	164	62	175	401

Fonctionnaires des services linguistiques

Classe	1946-1950	1951-1960	1961-1970	Total
D2	2			2
D1	6		1	7
P5	15	2	2	19
P4	39	32	35	106
P3	24	20	128	172
P2	6	4	68	78
P1		1		1
Total	92	59	234	385

Economistes et sociologues

Classe	1946-1950	1951-1960	1961-1970	Total
D2	4	2	2	8
D1	4	6	1	11
P5	7	13	11	31
P4	3	8	37	48
P3	6	2	37	45
P2	4	3	24	31
P1			6	6
Total	28	34	118	180

ANNEXE II.14

LES EFFECTIFS DES ADMINISTRATEURS PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE, CLASSE ET REGION D'ORIGINE

Administrateurs-généralistes

Classe	Afrique	Asie et Extrême-Orient	Europe orientale	Europe occidentale	Amérique latine	Moyen-Orient	Amérique du Nord et Caraïbes	Autres	Total
D2	1	1	6	8	1	2	7		26
D1	7	9	3	14	2	5	12	2	54
P5	9	12	5	41	9	8	28	5	117
P4	10	16	27	41	12	4	38	3	151
P3	18	16	15	26	13	7	51	3	149
P2	13	19	6	30	12	5	52	1	138
P1	12	7		11	5	3	7	1	46
Total	70	80	62	171	54	34	195	15	681

Fonctionnaires des services linguistiques

Classe	Afrique	Asie et Extrême-Orient	Europe orientale	Europe occidentale	Amérique latine	Moyen-Orient	Amérique du Nord et Caraïbes	Autres	Total
D2				1			1		2
D1		2	1	2	1		1		7
P5		2	5	19	3	1	5		35
P4		19	21	76	19	2	27	4	168
P3	3	28	48	110	36	5	24	7	261
P2		6	22	56	14		16	2	116
P1				2			2		4
Total	3	57	97	266	73	8	76	13	593

Economistes et sociologues

Classe	Afrique	Asie et Extrême-Orient	Europe orientale	Europe occidentale	Amérique latine	Moyen-Orient	Amérique du Nord et Caraïbes	Autres	Total
D2	1	1	2	4	2	1	2		13
D1	4	6	6	7	3	1	3	2	32
P5	4	26	10	13	11	4	3	2	73
P4	12	25	27	17	15	10	18	1	125
P3	19	24	24	17	24	9	17	7	141
P2	18	12	3	21	10	4	15	2	85
P1	4	4	1	4	4	1	1		19
Total	62	98	73	83	69	30	59	14	488

ANNEXE DU CHAPITRE III

Annexe III.1 : Le budget du Service du personnel (1969, 1970 et 1971)

ANNEXE III,1

LE BUDGET DU SERVICE DU PERSONNEL

(en milliers de dollars des Etats-Unis)

Chapitres du budget		Nombre de postes: Administrateurs	Nombre de postes: Services généraux	Traitements (postes permanents)	Personnel temporaire, consultants, heures supplémentaires	Dépenses communes de personnel, y compris les frais de voyage pour le congé dans les foyers (répartis proportionnellement)	Frais de voyage du personnel	Indemnité de représentation	Recrutement, voyages pour entrevues et examens	Imprimerie	Total
Siège											
Budget ordinaire											
i) Service du personnel (y compris le Service de recrutement pour l'assistance technique)	1969	61	92	1 812	34	462	24	4	25	1	2 362
	1970	61	92	2 030	24	495	14	4	23	1	2 591
	1971	63	91	2 236	122	557	26	4	22	1	2 968
ii) Service médical	1969	3	12	142	17	36	1				196
	1970	3	12	171	16	43	1				231
	1971	3	12	192	14	48	1				255
iii) Formation (cours de langues et formation d'administrateurs adjoints, Article VI du chapitre 4) (pour tous les services)	1969					476					476
	1970					610					610
	1971					810					810
Total, budget ordinaire du Siège	1969	64	104	1 954	51	974	25	4	25	1	3 034
	1970	64	104	2 201	40	1 148	15	4	23	1	3 432
	1971	66	103	2 428	136	1 415	27	4	22	1	4 033
Siège (SRAT) (Fonds extra-budgétaires)	1969	6	23	345,1		86,3					431,4
	1970	6	23	367		91,5					458,5
	1971	6	23	403		100,7					503,7
Total, budget ordinaire plus fonds extra-budgétaires	1969	70	127	2 299,1	51	1 060,3	25	4	25	1	3 465,4
	1970	70	127	2 568	40	1 239,5	15	4	23	1	3 890,5
	1971	72	126	2 831	136	1 515,7	27	4	22	1	4 536,7

En ce qui concerne les fonds extra-budgétaires, les dépenses communes de personnel ont été estimées à 25 % du coût des traitements.

ANNEXE III,1 (suite)

LE BUDGET DU SERVICE DU PERSONNEL
(en milliers de dollars des Etats-Unis)

Chapitres du budget		Nombre de postes: Administrateurs	Nombre de postes: Services généraux	Traitements (postes permanents)	Personnel temporaire, consultants, heures supplémentaires	Dépenses communes de personnel, y compris les frais de voyage pour le congé dans les foyers (répartis proportionnellement)	Frais de voyage du personnel	Indemnité de représentation	Recrutement, voyages pour entrevues et examens	Imprimerie	Total
Genève (y compris le SRAT)	1969	17	29	484	18	118	23		3		646
Budget ordinaire	1970	17	29	506	22	127	23		4		682
	1971	17	29	546	23	145	23		4		741
Genève (SRAT)	1969	1		18		4,5					22,5
Fonds extra-budgétaires	1970	1		19		4,7					23,7
	1971	1		21		5,2					26,2
Total, Genève	1969	18	29	502	18	122,5	23		3		668,5
	1970	18	29	525	22	131,7	23		4		705,7
	1971	18	29	567	23	150,2	23		4		767,2
ONUDI - Budget ordinaire	1969	8	22	220		55					275
	1970	8	22	227		57					284
	1971	8	22	264		66					330
ONUDI - Fonds extra-budgétaires	1969	8	32	222,9		55,7					278,6
	1970	8	32	234		58,5					292,5
	1971	8	32	253,5		63,4					316,9
CEA	1969	3	12	83		20					103
	1970	3	12	85		21					106
	1971	3	12	87		22					109
CEAEO	1969	2	10	68		17					85
	1970	2	10	70		18					88
	1971	4	8	80		20					100
CEPAL (Santiago)	1969	2	3	55		14					69
Mexico	1970	2	3	56		14					70
	1971	2	3	57		14					71
CNUCED Genève 1 3)	1969	4	7	86		21					107
New York 1 1)	1970	4	7	99		24					123
Centre du commerce international 1 2)	1971	4	7	104		26					130
CNUCED 1 1)											
Total, ONUDI + CNUCED	1969	27	86	734,9		182,7					917,6
+ Commissions économiques régionales	1970	27	86	771		192,5					963,5
	1971	29	84	845,5		211,4					1 056,9
Total général	1969	115	242	3 536	74	1 365,5	48	4	29	1	5 051,5
	1970	115	242	3 864	62	1 563,7	38	4	27	1	5 559,7
	1971	119	239	4 243,5	159	1 877,3	50	4	26	1	6 360,8

ANNEXES DU CHAPITRE IV

Annexe IV.1 : Nombre de recrutements d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par profession et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.2 : Nombre de recrutements d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par type de contrat et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.3 : Nombre de promotions d'administrateurs par année, par classe et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.4 : Nombre de cessations de service d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par profession et selon le service (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.5 : Nombre de cessations de service d'administrateurs par année, par catégorie (juniors ou non), par service et par type de contrat (total ONU) 1965-1969

Annexe IV.6 : Méthode d'établissement d'un plan à long terme de recrutement

ANNEXE IV.1

NOMBRE DE RECRUTEMENTS D'ADMINISTRATEURS PAR ANNEE, PAR CATEGORIE (JUNIORS OU NON), PAR PROFESSION ET SELON LE SERVICE (TOTAL ONU) 1965-1969

Année			Siège moins Affaires économiques et sociales	Département des Affaires économiques et sociales	Commissions économiques régionales, moins CEE	CEE	CNUCED	Office des Nations Unies à Genève	HCR	ONUDI	Total
1965	- Juniors 1/	- fonctionnaires des services linguistiques	30	1	2	-	-	2	-	-	35
		- autres généralistes	19	-	-	-	-	2	4	-	35
		- économistes 2/	-	12	6	1	1	-	-	-	20
		- autres spécialistes	4	-	-	-	-	3	-	-	7
		Total	53	13	8	1	1	7	4	-	87
	- Non juniors 1/	- fonctionnaires des services linguistiques	10	-	1	-	-	4	-	-	15
		- autres généralistes	28	3	2	-	-	3	-	-	36
		- économistes 2/	-	22	18	7	11	1	-	-	59
		- autres spécialistes	1	-	1	-	-	-	-	-	2
		Total	39	25	22	7	11	8	-	-	112
		Total général	92	38	30	8	12	15	4	-	199
1966	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	32	-	1	-	-	4	-	-	37
		- autres généralistes	22	4	1	-	-	-	7	-	34
		- économistes	3	21	9	2	10	2	-	-	47
		- autres spécialistes	4	-	-	-	-	2	-	-	6
		Total	61	25	11	2	10	8	7	-	124
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	21	-	2	-	-	10	-	-	33
		- autres généralistes	27	13	1	-	-	3	2	-	46
		- économistes	3	60	32	7	26	1	-	-	129
		- autres spécialistes	-	2	1	-	2	-	-	-	5
		Total	51	75	36	7	28	14	2	-	213
		Total général	112	100	47	9	38	22	9	-	337
1967	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	28	-	1	-	-	9	-	-	38
		- autres généralistes	32	8	-	-	-	1	7	-	48
		- économistes	5	7	5	-	8	-	-	-	25
		- autres spécialistes	1	-	1	-	-	-	-	-	2
		Total	66	15	7	-	8	10	7	-	113
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	20	-	-	-	-	7	-	-	27
		- autres généralistes	37	9	2	1	-	4	3	-	56
		- économistes	1	24	35	3	10	3	-	-	76
		- autres spécialistes	3	-	2	-	-	-	-	-	5
		Total	61	33	39	4	10	14	3	-	164
		Total général	127	48	46	4	18	24	10	-	277
1968	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	49	-	1	-	-	12	1	3	66
		- autres généralistes	26	4	1	1	3	1	4	3	43
		- économistes	-	9	8	1	5	-	-	6	29
		- autres spécialistes	5	-	-	-	-	2	-	1	8
		Total	80	13	10	2	8	15	5	13	146
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	13	2	-	-	-	2	-	7	24
		- autres généralistes	28	9	1	-	2	6	2	8	56
		- économistes	-	19	17	8	12	1	-	7	64
		- autres spécialistes	4	1	-	-	-	2	-	-	16
		Total	45	31	18	8	14	11	2	31	160
		Total général	125	44	28	10	22	26	7	44	306
1969	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	56	-	1	-	-	8	-	7	72
		- autres généralistes	15	9	2	-	2	2	3	5	38
		- économistes	1	11	12	2	5	1	-	4	36
		- autres spécialistes	2	-	-	-	-	3	-	3	8
		Total	74	20	15	2	7	14	3	19	154
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	8	-	-	-	-	5	-	4	17
		- autres généralistes	49	9	3	-	1	4	5	4	75
		- économistes	2	23	31	8	15	4	-	7	90
		- autres spécialistes	18	-	1	-	1	1	-	17	38
		Total	77	32	35	8	17	14	5	32	220
		Total général	151	52	50	10	24	28	8	51	374

1/ Juniors : P1 et P2. Non juniors : au-dessus de P2.

2/ Les économistes comprennent : Economistes, Sociologues et Statisticiens.

ANNEXE IV.2

NOMBRE DE RECRUTEMENTS D'ADMINISTRATEURS PAR ANNEE, PAR CATEGORIE (JUNIORS OU NON), PAR TYPE DE CONTRAT ET SELON LE SERVICE (TOTAL ONU) 1965-1969

Année		Siège moins Affaires économiques et sociales	Département des Affaires économiques et sociales	Commissions économiques régionales, moins CEE	CEE	CNUCED	Office des Nations Unies à Genève	HCR	ONUDI	Total
1965										
- Juniors	- P	23	5	1	-	-	3	-	-	32
	- F.T.	30	8	7	1	1	4	4	-	55
- Non juniors	- P	8	4	-	1	2	-	-	-	15
	- F.T.	31	21	22	6	9	8	-	-	97
	Total P	31	9	1	1	2	3	-	-	47
	Total F.T.	61	29	29	7	10	12	4	-	152
	Total général									199
1966										
- Juniors	- P	39	16	5	2	7	7	-	-	76
	- F.T.	22	9	6	-	3	1	7	-	48
- Non juniors	- P.	10	19	4	2	8	3	-	-	46
	- F.T.	41	56	32	5	20	11	2	-	167
	Total P	49	35	9	4	15	10	-	-	122
	Total F.T.	63	65	38	5	23	12	9	-	215
	Total général									337
1967										
- Juniors	- P	35	10	1	-	5	5	1	-	57
	- F.T.	31	5	6	-	3	5	6	-	56
- Non juniors	- P	17	5	6	-	4	7	-	-	39
	- F.T.	44	28	33	4	6	7	3	-	125
	Total P	52	15	7	-	9	12	1	-	96
	Total F.T.	75	33	39	4	9	12	9	-	181
	Total général									277
1968										
- Juniors	- P	49	4	4	-	2	3	1	2	65
	- F.T.	31	9	6	2	6	12	4	11	81
- Non juniors	- P	11	6	2	1	-	4	-	5	29
	- F.T.	34	25	16	7	14	7	2	26	131
	Total P	60	10	6	1	2	7	1	7	94
	Total F.T.	65	34	22	9	20	19	6	37	212
	Total général									306
1969										
- Juniors	- P	45	7	5	1	1	6	-	5	70
	- F.T.	29	14	10	1	6	8	3	14	85
- Non juniors	- P	5	5	5	-	1	4	-	2	22
	- F.T.	72	26	30	8	16	10	5	30	197
	Total P	50	12	10	1	2	10	-	7	92
	Total F.T.	101	40	40	9	22	18	8	44	282
	Total général									374

ANNEXE IV 3

NOMBRE DE PROMOTIONS D'ADMINISTRATEURS PAR ANNEE, PAR CLASSE, ET SELON LE SERVICE (TOTAL ONU) 1965-1969

Année	Siège moins Affaires économiques et sociales	Département des Affaires économiques et sociales	Commissions économiques régionales, moins CEE	CEE	CNUCED	Office des Nations Unies à Genève	HCR	ONUDI	Total
1965									
- P1	2	6	5	1	-	2	1	-	17
- P2	15	9	7	2	-	3	2	-	38
- P3	44	7	7	1	-	4	-	-	63
- P4	32	8	6	1	-	6	1	-	54
- P5	17	6	3	1	1	4	1	-	33
- D1	10	10	4	-	1	2	1	-	28
- D2	6	2	1	-	-	-	-	-	9
Total	126	48	33	6	2	21	6	-	242
1966									
- P1	4	1	4	6	-	2	-	-	17
- P2	18	13	4	5	-	4	-	-	44
- P3	38	11	13	4	3	6	13	-	88
- P4	32	20	13	7	1	10	8	-	91
- P5	21	16	6	4	-	5	4	-	56
- D1	9	1	2	5	2	-	1	-	20
- D2	3	-	1	1	-	-	1	-	6
Total	125	62	43	32	6	27	27	-	322
1967									
- P1	5	3	5	3	-	3	-	-	19
- P2	25	6	6	3	-	5	2	-	47
- P3	41	8	11	-	1	5	10	-	76
- P4	31	13	12	-	-	5	7	-	68
- P5	18	5	4	1	2	4	3	-	37
- D1	11	2	1	-	2	-	1	-	17
- D2	2	3	-	-	-	-	-	-	5
Total	133	40	39	7	5	22	23	-	269
1968									
- P1	3	-	5	-	-	4	3	2	17
- P2	23	7	3	1	2	7	3	2	48
- P3	40	14	9	3	2	9	2	3	82
- P4	33	7	9	2	2	10	1	8	72
- P5	22	6	6	3	1	1	-	5	44
- D1	5	4	4	-	-	2	-	-	15
- D2	5	1	-	-	-	1	-	-	7
Total	131	39	36	9	7	34	9	20	285
1969									
- P1	3	2	4	-	-	1	1	4	15
- P2	27	19	7	2	3	1	2	1	62
- P3	56	10	6	3	3	3	5	2	88
- P4	41	13	9	3	3	12	6	12	99
- P5	15	15	7	3	1	7	3	2	53
- D1	7	5	2	1	-	2	-	4	21
- D2	3	-	1	-	-	-	-	-	4
Total	152	64	36	12	10	26	17	25	342

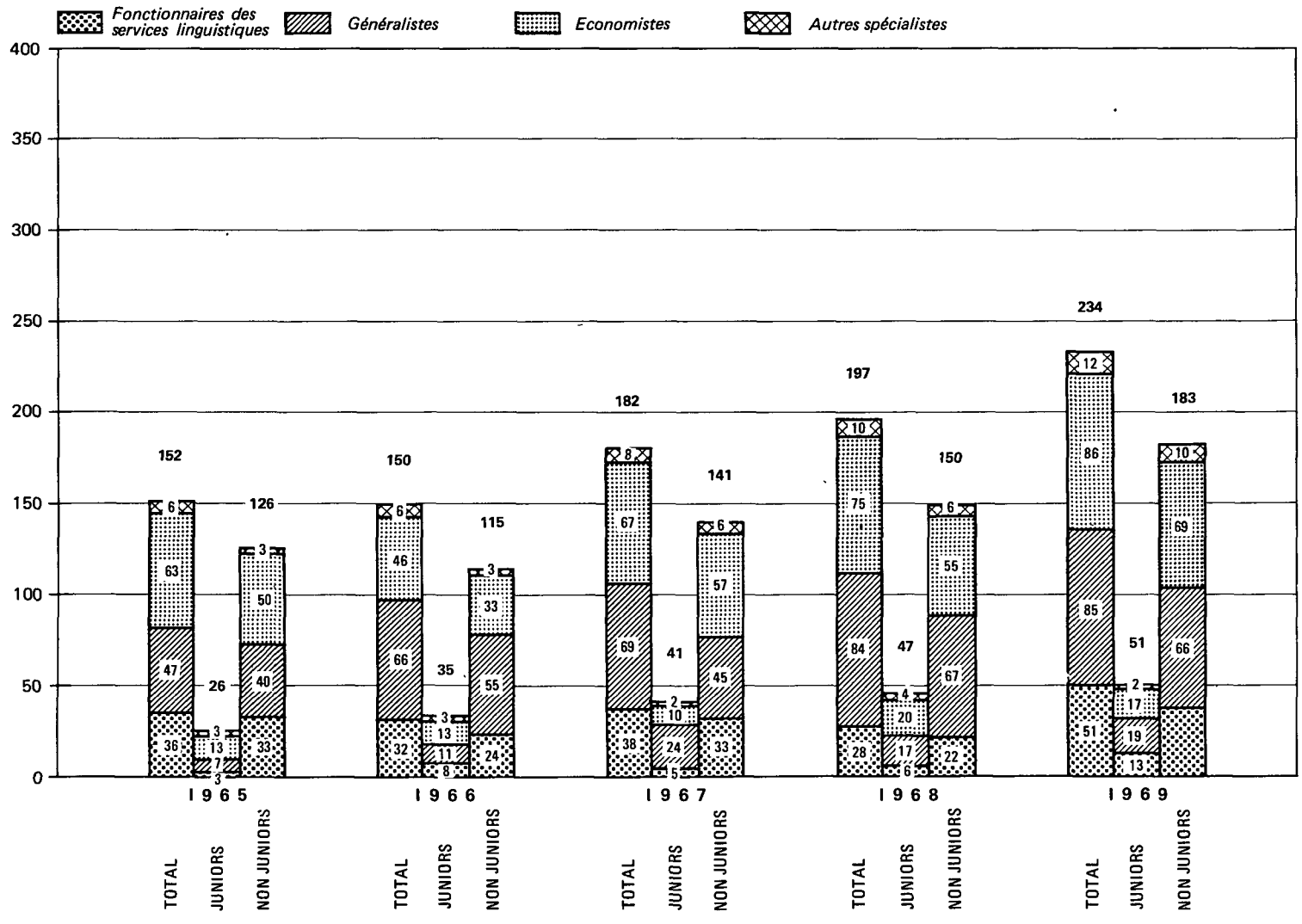
ANNEXE IV.4

NOMBRE DE CESSATIONS DE SERVICE D'ADMINISTRATEURS PAR ANNEE, PAR CATEGORIE (JUNIORS OU NON), PAR PROFESSION ET SELON LE SERVICE (TOTAL ONU) 1965-1969

Année			Siège moins Affaires économiques et sociales	Département des Affaires économiques et sociales	Commissions économiques régionales, moins CEE	CEE	CNUCED	Office des Nations Unies à Genève	HCR	ONUDI	Total
1965	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	2	-	-	-	-	1	-	-	3
		- autres généralistes	5	-	-	-	-	1	1	-	7
		- économistes	-	5	6	1	-	1	-	-	13
		- autres spécialistes	2	-	-	-	-	1	-	-	3
		Total	9	5	6	1	-	4	1	-	26
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	22	-	1	-	-	10	-	-	33
		- autres généralistes	29	6	-	-	-	3	2	-	40
		- économistes	1	22	18	7	-	2	-	-	50
		- autres spécialistes	1	-	-	-	-	2	-	-	3
		Total	53	28	19	7	-	17	2	-	126
		Total général	62	33	25	8	-	21	3	-	152
1966	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	6	-	1	-	-	1	-	-	8
		- autres généralistes	6	2	-	-	-	0	3	-	11
		- économistes	-	5	7	-	-	1	-	-	13
		- autres spécialistes	2	-	-	-	-	1	-	-	3
		Total	14	7	8	-	-	3	3	-	35
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	18	-	1	-	-	5	-	-	24
		- autres généralistes	35	8	5	-	-	3	4	-	55
		- économistes	2	13	11	2	1	4	-	-	33
		- autres spécialistes	2	-	-	-	-	1	-	-	3
		Total	57	21	17	2	1	13	4	-	115
		Total général	71	28	25	2	1	16	7	-	150
1967	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	5	-	-	-	-	-	-	-	5
		- autres généralistes	16	1	1	-	-	2	4	-	24
		- économistes	-	2	4	1	1	-	2	-	10
		- autres spécialistes	1	-	-	-	-	1	-	-	2
		Total	22	3	5	1	1	3	6	-	41
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	29	-	1	-	-	3	-	-	33
		- autres généralistes	25	11	1	1	-	4	3	-	45
		- économistes	1	21	17	5	12	1	-	-	57
		- autres spécialistes	2	1	-	-	-	2	1	-	6
		Total	57	33	19	6	12	10	4	-	141
		Total général	79	36	24	7	13	13	10	-	182
1968	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	6	-	-	-	-	-	-	-	6
		- autres généralistes	12	2	-	-	-	-	3	-	17
		- économistes	-	8	7	-	3	-	-	2	20
		- autres spécialistes	1	-	-	-	-	1	-	2	4
		Total	19	10	7	-	3	1	3	4	47
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	15	-	-	-	-	7	-	-	22
		- autres généralistes	42	10	1	-	1	8	3	2	67
		- économistes	-	13	25	9	6	1	-	1	55
		- autres spécialistes	5	-	-	-	-	-	-	1	6
		Total	62	23	26	9	7	16	3	4	150
		Total général	81	33	33	9	10	17	6	8	197
1969	- Juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	5	-	1	-	-	4	1	2	13
		- autres généralistes	13	3	-	-	-	-	2	1	19
		- économistes	-	8	2	-	2	-	-	5	17
		- autres spécialistes	-	-	-	-	-	1	-	1	2
		Total	18	11	3	-	2	5	3	9	51
	- Non juniors	- fonctionnaires des services linguistiques	21	1	1	-	-	12	-	3	38
		- autres généralistes	39	8	3	-	-	4	4	8	66
		- économistes	-	14	28	4	17	4	-	2	69
		- autres spécialistes	5	-	-	-	1	2	-	2	10
		Total	65	23	32	4	18	22	4	15	183
		Total général	83	34	35	4	20	27	7	24	234

STATISTIQUES DES CESSATIONS DE SERVICE DES ADMINISTRATEURS ENTRE 1965 ET 1969

Total ONU par catégories d'administrateurs et par classement Juniors et Non Juniors



On constate une quarantaine de cessations de services chaque année dans les classes P1-P2 principalement chez les généralistes et les économistes.

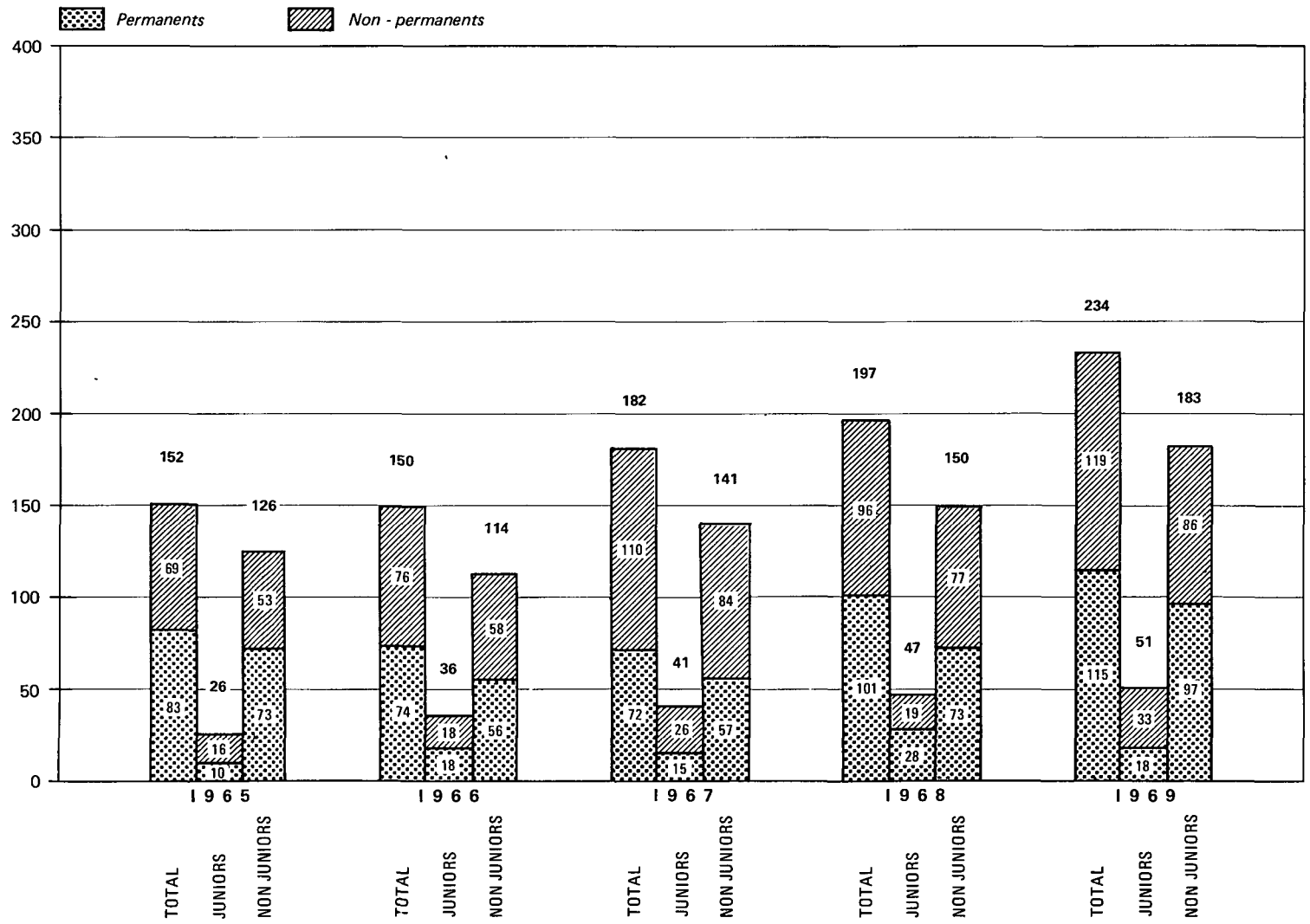
ANNEXE IV.5

NOMBRE DE CESSATIONS DE SERVICE D'ADMINISTRATEURS PAR ANNEE, PAR CATEGORIE (JUNIORS OU NON), PAR SERVICE ET PAR TYPE DE CONTRAT (TOTAL ONU) 1965-1969

Année		Siège moins Affaires économiques et sociales	Département des Affaires économiques et sociales	Commissions économiques régionales, moins CEE	CEE	CNUCED	Office des Nations Unies à Genève	HCR	ONUDI	Total
1965										
- Juniors	- P	3	2	1	1	-	3	-	-	10
	- F.T.	6	3	5	-	-	1	1	-	16
- Non juniors	- P	33	16	7	4	-	11	2	-	73
	- F.T.	20	12	12	3	-	6	-	-	53
	Total P	36	18	8	5	-	14	2	-	83
	Total F.T.	26	15	17	3	-	7	1	-	69
1966										
- Juniors	- P	9	5	3	-	-	1	-	-	18
	- F.T.	6	2	5	-	-	2	3	-	18
- Non juniors	- P	31	10	5	1	-	6	3	-	56
	- F.T.	25	11	12	1	1	7	1	-	58
	Total P	40	15	8	1	-	7	3	-	74
	Total F.T.	31	13	17	1	1	9	4	-	76
1967										
- Juniors	- P	12	-	1	1	1	-	-	-	15
	- F.T.	10	3	4	-	-	3	6	-	26
- Non juniors	- P	25	11	6	1	2	8	4	-	57
	- F.T.	32	22	13	5	10	2	-	-	84
	Total P	37	11	7	2	3	8	4	-	72
	Total F.T.	42	25	17	5	10	5	6	-	110
1968										
- Juniors	- P	11	6	5	-	2	1	3	-	28
	- F.T.	8	4	2	-	1	-	-	4	19
- Non juniors	- P	36	10	6	4	1	12	2	2	73
	- F.T.	26	13	20	5	6	4	1	2	77
	Total P	47	16	11	4	3	13	5	2	101
	Total F.T.	34	17	22	5	7	4	1	6	96
1969										
- Juniors	- P	9	4	1	-	-	2	2	-	18
	- F.T.	9	7	2	-	2	3	1	9	33
- Non juniors	- P	43	8	13	3	7	16	2	5	97
	- F.T.	22	15	19	1	11	6	2	10	86
	Total P	52	12	14	3	7	18	4	5	115
	Total F.T.	31	22	21	1	13	9	3	19	119

STATISTIQUES DES CESSATIONS DE SERVICE DES ADMINISTRATEURS ENTRE 1965 ET 1969

Total ONU par type de contrat et par classement Juniors et Non Juniors



La proportion de cessations de service des titulaires des contrats permanents tend a être à peu près égale à celle des cessations de service des titulaires de contrats de durée déterminée

ANNEXE IV.6

METHODE D'ETABLISSEMENT D'UN PLAN A LONG TERME DE RECRUTEMENT

Cette annexe est complémentaire du développement contenu dans la partie II du chapitre IV du rapport, paragraphes 131 à 161. Elle est destinée à indiquer la suite des calculs et des démarches à effectuer pour aboutir à un plan à long terme de recrutement.

Partant des données de base d'orientation générale 1°) - première série de tableaux PLTR 1 à PLTR 7 - qui fournissent quelques indications brutes sur les vacances qui s'ouvriront vraisemblablement dans les années à venir,

il paraît nécessaire

2°) de rechercher les normes d'interprétation des données brutes à l'aide d'une étude des phénomènes constatés au cours des années précédentes et des similitudes qu'ils peuvent présenter (tableaux PLTR 8 à PLTR 13),

3°) d'effectuer une étude approfondie de l'un des phénomènes qui doit être analysé de façon très précise : les causes des démissions constatées (PLTR 14),

4°) d'établir des prévisions détaillées par année, par classe ou groupe de classes et par catégorie professionnelle,

pour aboutir enfin à une synthèse des prévisions 5°) qui présente :

a) par niveau de qualification et par catégorie professionnelle, le nombre de postes qui vont vraisemblablement devenir vacants dans les années à venir,

b) suivant les mêmes caractéristiques, le nombre de postes à mettre au recrutement extérieur.

Ce dernier tableau est le résultat - ou le résumé - du plan à long terme de recrutement, dans la mesure où il permet de dire :

- combien de postes "juniors" seront à mettre au concours chaque année (l'indication du nombre de postes par région pouvant être obtenue par simple consultation de la situation de sous-représentation ou de sur-représentation des pays de chaque région, actuellement et dans les années à venir);
- combien de postes aux niveaux de qualification 2, 3 et 4 (expérience professionnelle premier degré, grande expérience professionnelle et direction) il convient de recruter à l'extérieur dans les prochaines années.

PLAN A LONG TERME DE RECRUTEMENT

Première série de calculs

Tableaux PLTR 1 à PLTR 7

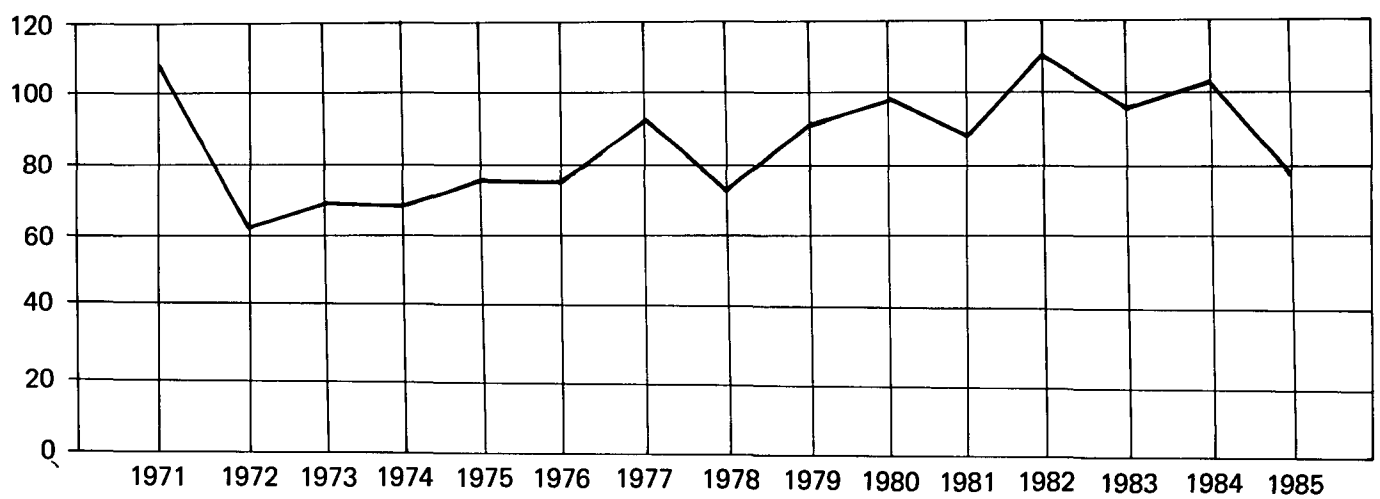
Données de base d'orientation générale

PLTR 1 - NOMBRE ET TYPES DE DEPARTS EN RETRAITE PREVUS 1972-1976

Décomposition par classes

Années	Total	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2
1972	62	0	3	15	14	15	10	5
1973	70	0	10	11	22	12	11	4
1974	69	0	5	8	19	23	10	4
1975	77	0	7	16	20	15	11	8
1976	76	1	11	14	23	18	7	2
Total 1972-1976	354	1	36	64	98	83	49	23
Rappel 1970	47	0	3	10	11	10	10	3
Rappel 1971	110	0	5	13	25	33	24	10

Rappel des chiffres globaux 1971-1985



PLTR 2 - NOMBRE ET TYPES DE DEPARTS EN RETRAITE PREVUS POUR 1972-1976

Décomposition par catégories professionnelles et par groupes de classes

Années	Traducteurs	Interprètes	Administrateurs - Généralistes	Economistes	Statisticiens	Juristes	Affaires politiques	Comptables et vérificateurs des comptes	Bibliothécaires	Services d'information	Autres catégories
1972											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1973											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1974											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1975											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1976											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											

PLTR 3 - NOMBRE ET TYPE DE DEPARTS EN RETRAITE PREVUS POUR 1972-1976

Décomposition par région du monde et par classes

Années	Amérique du Nord	Etats-Unis	Amérique du Sud	Afrique	Europe occidentale	Grande-Bretagne	France	Italie	Europe orientale	URSS	Asie	Inde	Japon
1972													
P1-P2													
P3													
P4-P5													
D1-D2													
1973													
P1-P2													
P3													
P4-P5													
D1-D2													
1974													
P1-P2													
P3													
P4-P5													
D1-D2													
1975													
P1-P2													
P3													
P4-P5													
D1-D2													
1976													
P1-P2													
P3													
P4-P5													
D1-D2													

PLTR 4 - NOMBRE DE CONTRATS DE DUREE DETERMINEE VENANT A EXPIRATION - 1972-1976

Décomposition par classes

Années	Total	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	SSG	SGA
1972	324	18	43	101	85	29	18	12	11	7
1973	77	0	5	26	18	20	6	2	0	0
1974	52	0	15	18	8	6	3	2	0	0
1975	47	0	15	14	10	1	4	3	0	0
1976	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total 1972-1976	500	18	78	159	121	56	31	19	11	7
Rappel 1970	79	11	6	16	28	11	4	2	1	0
Rappel 1971	424	26	57	107	124	72	24	10	3	1

PLTR 5 - NOMBRE DE CONTRATS DE DUREE DETERMINEE VENANT A EXPIRATION - 1972-1976

Décomposition par catégories professionnelles et par groupes de classes

Années	Traducteurs	Interprètes	Administrateurs-généralistes	Economistes	Statisticiens	Juristes	Affaires politiques	Comptables et vérificateurs des comptes	Bibliothécaires	Services d'information	Autres catégories
1972											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1973											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1974											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1975											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											
1976											
P1-P2											
P3-P5											
D1-D2											

PLTR 6

Nombre de contrats de durée déterminée
venant à expiration 1972-1976

Décomposition par région du monde
et par classe

Même tableau que le PLTR 3 appliqué aux contrats de
durée déterminée

PLTR 7

Etat de la répartition géographique
au 31 décembre 1970 et à la fin de
chacune des années d'exécution du plan

1°) Le Service du personnel publie chaque trimestre une liste des pays classés en trois catégories :

- les pays sous-représentés,
- les pays correctement représentés,
- les pays sur-représentés.

Nous mentionnerons seulement ici les pays sous-représentés en 1970. *indique les pays qui n'étaient pas représentés dans le Secrétariat.

AFRIQUE

Botswana*
Burundi
République centrafricaine*
Tchad
Congo (Brazzaville)
Guinée équatoriale*
Gabon
Côte d'Ivoire
Lesotho
Libye
Malawi
Mauritanie
Maurice
Niger
Rwanda*
Souaziland
Haute-Volta

AMERIQUE DU SUD

Honduras
Panama
Venezuela

AMERIQUE DU NORD ET CARAÏBES

Barbade
Guyane

ASIE ET EXTREME-ORIENT

Chine
Japon
Laos
Maldives*
Mongolie*

EUROPE ORIENTALE

Albanie*
RSS de Biélorussie
RSS d'Ukraine
URSS

EUROPE OCCIDENTALE

Italie
Malte

MOYEN-ORIENT

Koweït
Arabie saoudite
Yémen du Sud
Yémen

2°) Les informations statistiques sur la nationalité des fonctionnaires partant en retraite ou dont les contrats viennent à expiration doivent permettre de déterminer les modifications devant intervenir dans cette liste à la fin de chaque année du plan, compte tenu des orientations données à la politique de recrutement.

PLAN A LONG TERME DE RECRUTEMENT

2°) Série de calculs
tableaux PLTR 8 à PLTR 13

Phénomènes constatés au cours des
années précédentes (1965-1969)

Recherche des normes d'interprétation
des données brutes obtenues sur 1972-1976

FLTR 8 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Importance du recrutement par catégories juniors et non juniors et par catégories professionnelles

	1965	1966	1967	1968	1969	Moyenne des 5 ans
JUNIORS						
Traducteurs	33	37	32	52	66	44
Interprètes	-	-	-	12	6	4
Total partiel fonctionnaires des services linguistiques	33	37	32	64	72	48
Administrateurs-généralistes	15	20	29	26	28	24
Economistes	17	40	17	24	32	26
Statisticiens	3	4	3	5	4	4
Juristes	5	9	9	4	2	6
Affaires politiques	1	2	5	2	1	2
Comptables et vérificateurs des comptes	-	3	5	1	2	2
Bibliothécaires	4	5	1	4	3	3
Services d'information	4	3	4	9	6	5
Autres catégories	5	1	8	7	5	5
Total partiel	54	87	81	82	83	77
Total	87	124	113	146	155	125
NON JUNIORS						
Traducteurs	14	27	19	22	14	19
Interprètes	1	6	6	2	3	4
Total partiel fonctionnaires des services linguistiques	15	33	25	24	17	23
Administrateurs-généralistes	19	25	26	32	36	28
Economistes	54	120	68	56	84	76
Statisticiens	5	6	4	8	4	5
Juristes	2	5	9	5	11	6
Affaires politiques	6	8	11	5	6	8
Comptables et vérificateurs des comptes	-	3	1	2	2	2
Bibliothécaires	-	-	1	2	8	2
Services d'information	6	7	4	10	17	9
Autres catégories	5	6	15	17	34	15
Total partiel	97	180	139	137	202	151
Total	112	213	164	161	219	174
TOTAL GENERAL des juniors et non juniors	199	337	277	307	374	299

PLTR 9 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et types de cessations de service

Années	Nombre total	JUNIORS		Total juniors	NON JUNIORS		Total non juniors
		Permanents	Durée déterminée		Permanents	Durée déterminée	
1965	152	10	16	26	73	53	126
1966	150	18	18	36	56	58	114
1967	182	15	26	41	57	84	141
1968	197	28	19	47	73	77	150
1969	234	18	33	51	97	86	183
Total	915	89	112	201	356	358	714
Moyenne des 5 ans	183	17	22	40	71	71	142

Classification des cessations de service d'après la cause

Années	Nombre total	Décès	Reste	Démissions	Reste	Départs en retraite	Fins de contrats de durée déterminée	Mutations	Révo-cations
1965	152	5	147						
1966	150	6	144						
1967	182	5	177						
1968	197	9	188						
1969	234	11	223						
1970	253	2	251	107	144	44	77	19	4

PLTR 10 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Différences entre le nombre des recrutements et le nombre de cessations de service

Années	Recrutements	Cessations de service	Différences	Postes budgétaires nouveaux	Nombre de vacances en début d'année	Nombre de vacances en fin d'année	Différences dans le nombre de vacances
1965	199	152	+ 47				
1966	337	150	+ 187				
1967	277	182	+ 95				
1968	306	197	+ 108				
1969	374	234	+ 140				

Décomposition de ces différences par grands services

Recrutements

Années	New York	CER	Genève	CNUCED	ONUDI
1965					
1966					
1967					
1968					
1969					

Cessations de service

Années	New York	CER	Genève	CNUCED	ONUDI
1965					
1966					
1967					
1968					
1969					

Différences

Années	New York	CER	Genève	CNUCED	ONUDI
1965					
1966					
1967					
1968					
1969					

Postes budgétaires nouveaux

Années	New York	CER	Genève	CNUCED	ONUDI
1965					
1966					
1967					
1968					
1969					

Nombre de vacances en début d'année

Années	New York	CER	Genève	CNUCED	ONUDI
1965					
1966					
1967					
1968					
1969					

Nombre de vacances en fin d'année

Années	New York	CER	Genève	CNUCED	ONUDI
1965					
1966					
1967					
1968					
1969					

PLTR 11 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

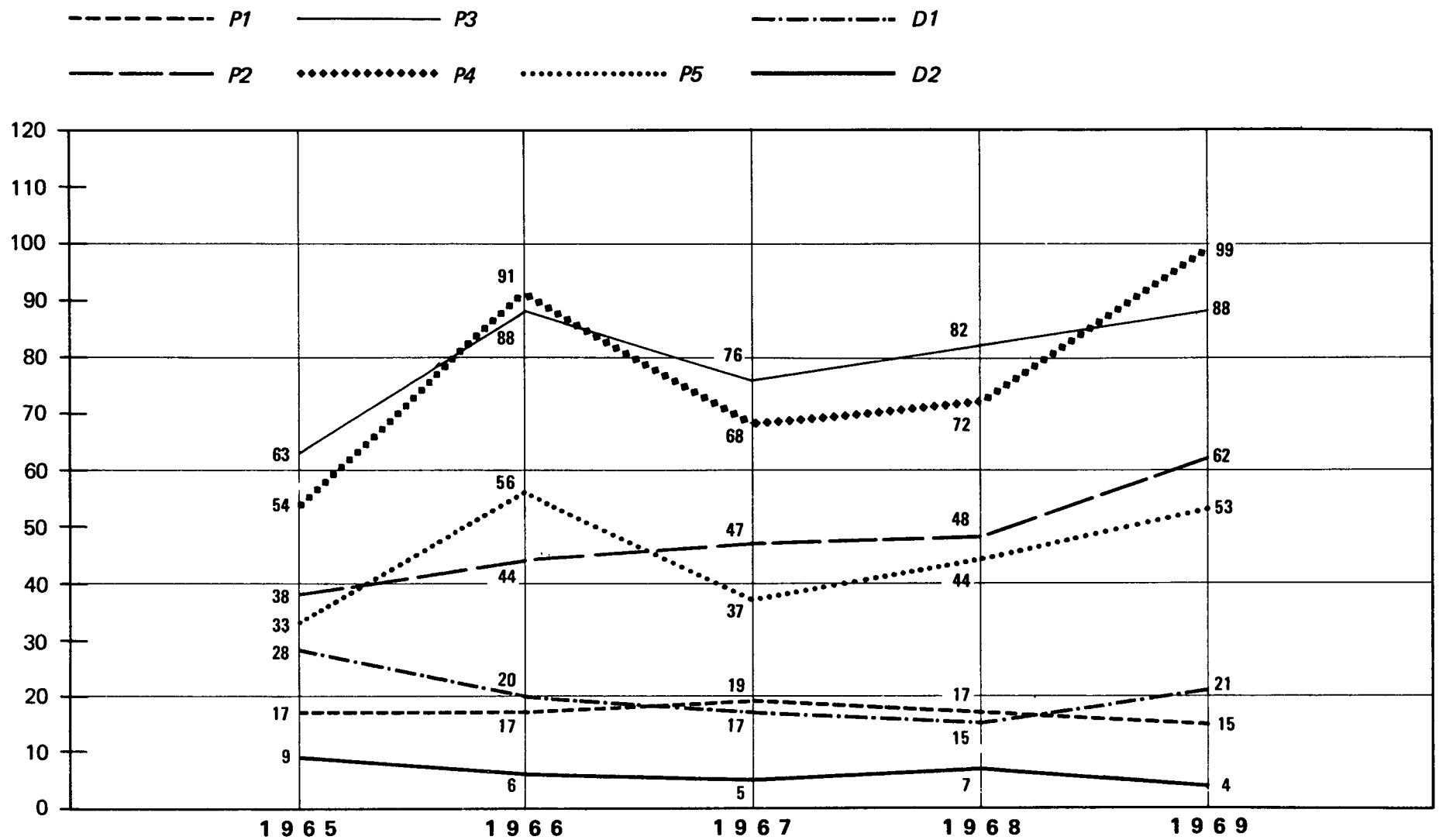
Evolution des contrats de durée déterminée

Pourcentage des durées de contrats de durée déterminée restant en fonction 5 ans plus tard :

Sur 1 046 contractuels (contrats "fixe term") recrutés pendant les 5 années 1965-1969,	(en pourcentage, ces chiffres représentent)
- 533 restent en fonction au 31 août 1970 comme contractuels	50,9 %
- 125 étaient devenus contrats probatoires	11,9 %
- 285 n'avaient pas été renouvelés	27,3 %
- 103 avaient démissionné	9,8 %
Total	99,9 %

PLTR 12 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1963-1969

Nombre et rythme des promotions par classe



PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

ANNEE 1965

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs			24	13	1		1	39
Interprètes			3	5	1		1	10
Total partiel			27	18	2		2	49
Administrateurs-généralistes	7	19	14	17	10	15	4	86
Economistes	4	5	8	6	10	8	1	42
Statisticiens	1	5	3	1	1	2		13
Juristes			1	2	1	1		5
Affaires politiques		2	2	1	3	1	2	11
Comptables et vérificateurs des comptes		3	1	2	1			7
Bibliothécaires	1	3	3	2				9
Services d'information	2	1	4	5	4	1		17
Autres catégories	2				1			3
Total partiel	17	38	36	36	31	28	7	193
Total	17	38	63	54	33	28	9	242

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

GENEVE 1965

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs				1				1
Interprètes				2	1			3
Total partiel				3	1			4
Administrateurs-généralistes	2	2	2	1	3	3		13
Economistes	1	2	2	1	3	1		10
Statisticiens								
Juristes								
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes		2						2
Bibliothécaires		1	1	1				3
Services d'information				2				2
Autres catégories	1							1
Total partiel		7	5	5	6			31
Total	4	7	5	6	7			35

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

NEW YORK 1965

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs			24	12	1		1	38
Interprètes			3	3			1	7
Total partiel			27	15	1		2	45
Administrateurs-généralistes	5	17	12	16	7	12	4	73
Economistes	3	3	6	5	7	7	1	32
Statisticiens	1	5	3	1	1	2		13
Juristes			1	2	1	1		5
Affaires politiques		2	2	1	3	1	2	11
Comptables et vérificateurs des comptes		1	1	2	1			5
Bibliothécaires	1	2	2	1				6
Services d'information	2	1	4	3	4	1		15
Autres catégories	1				1			2
Total partiel	13	31	31	31	25	24	7	162
Total	13	31	58	46	26	24	9	207

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

ANNEE 1966

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		1	21	17	4	2		45
Interprètes			2	3	2			7
Total partiel		1	23	20	6	2		52
Administrateurs-généralistes	6	19	24	30	21	7	2	109
Economistes	6	9	18	30	20	6	2	91
Statisticiens	1	7	3	3	2	1		17
Juristes		1	5	4	2	1	1	14
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes	2	2	1		1		1	7
Bibliothécaires	1	3	2		1			7
Services d'information		1	5	2	2	3		13
Autres catégories	1	1	7	2	2		1	14
Total partiel	17	43	65	71	51	18	7	272
Total	17	44	88	91	57	20	7	324

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

GENEVE 1966

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		1	1	7	1			10
Interprètes			1					1
Total partiel		1	2	7	1			11
Administrateurs-généralistes	4	4	12	10	6	3	2	41
Economistes	2	3	7	8	5	4	1	30
Statisticiens	1					1		2
Juristes			2		1			3
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes	1	1						2
Bibliothécaires			1		1			2
Services d'information			1					1
Autres catégories			1	1				2
Total partiel	8	8	24	19	13	8	3	83
Total	8	9	26	26	14	8	3	94

PLTE 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

NEW YORK 1966

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs			20	10	3	2		35
Interprètes			1	3	2			6
Total partiel			21	13	5	2		41
Administrateurs-généralistes	2	15	12	20	15	4		68
Economistes	4	6	11	22	15	2	1	61
Statisticiens		7	3	3	2			15
Juristes		1	3	4	1	1	1	11
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes	1	1	1		1		1	5
Bibliothécaires	1	3	1					5
Services d'information		1	4	2	2	3		12
Autres catégories	1	1	6	1	2		1	12
Total partiel	9	35	41	52	38	10	4	189
Total	9	35	62	65	43	12	4	230

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1966

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

ANNEE 1967

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs	1	3	24	15	1	1		45
Interprètes			2	3	1	1		7
Total partiel	1	3	26	1	2	2		52
Administrateurs-généralistes	6	15	10	13	12	5	3	64
Economistes	10	13	1	19	11	4	2	73
Statisticiens	2	3	1	3	2			11
Juristes		1	2	3	3	2		11
Affaires politiques	1		2	4	5	3		19
Comptables et vérificateurs des comptes	2	1		3				10
Bibliothécaires	1	3	2	1				7
Services d'information		6	4	2	1			13
Autres categories		2	11		9	1		22
Total partiel	22	56	50	52	30	15	5	230
Total	23	51	76	70	0	17	5	282

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

GENEVE 1967

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs	1		1	1				3
Interprètes				2	1			3
Total partiel	1		1	3	1			6
Administrateurs-généralistes	1	3		1	1			6
Economistes	6	7	4	4	7	2		30
Statisticiens	1	1						2
Juristes		1		1	1			3
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes	1		1	1				3
Bibliothécaires		1	1					2
Services d'information								
Autres catégories		1	9	4	3	1		18
Total partiel	9	14	15	11	12	3		64
Total	10	14	16	14	13	3		70

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

NEW YORK 1967

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		3	23	14	1	1		42
Interpretes			2	1		1		4
Total partiel		3	25	15	1	2		46
Administrateurs-généralistes	5	12	10	12	11	5	3	58
Economistes	4	6	10	15	4	2	2	43
Statisticiens	1	2	1	3	2			9
Juristes			2	2	2	2		8
Affaires politiques	1	4	2	4	5	3		19
Comptables et vérificateurs des comptes	1	1	3	2				7
Bibliothécaires	1	2	1	1				5
Services d'information		6	4	2	1			13
Autres catégories		1	2		1			4
Total partiel	13	34	35	41	26	12	5	166
Total	13	37	60	56	27	14	5	212

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

ANNEE 1968

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		6	17	16	3	2	1	45
Interprètes			7	6			1	14
Total partiel		6	24	22	3	2	2	59
Administrateurs-généralistes	11	21	23	17	9	4	1	86
Economistes	2	8	14	18	14	5	1	62
Statisticiens		1	3	1	1	1		7
Juristes		2	2	2	2			8
Affaires politiques	1	1	4	2	4	2	1	15
Comptables et vérificateurs des comptes		3	4	3				10
Bibliothécaires	1	2	3		1			7
Services d'information	1	2	1	7	7	1	2	21
Autres catégories	1	2	4		3			10
Total partiel	17	42	58	50	41	13	5	226
Total	17	48	82	72	44	15	7	285

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

GENEVE 196

Catégories professionnelles	A1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		1		5		1		11
Interprètes			1					1
Total partiel		1	5	5		1		12
Administrateurs-généralistes	5	7	5	3	1	1	1	23
Economistes		3	4	6	4			17
Statisticiens								
Juristes								
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes		1	1	1				3
Bibliothécaires	1							1
Services d'information								
Autres catégories	1	1	1					3
Total partiel	7	12	11	10	5	1	1	47
Total	7	13	16	15	5	2	1	59

PLTR 13 - PHENOMES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

NEW YORK 1968

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		5	13	10	3	1	1	33
Interprètes			6	6			1	13
Total partiel		5	19	16	3	1	2	46
Administrateurs-généralistes	4	12	17	8	7	3		51
Economistes	2	5	9	11	9	5	1	42
Statisticiens		1	3	1	1	1		7
Juristes		2	2	2	2			8
Affaires politiques	1	1	4	2	4	2	1	15
Comptables et vérificateurs des comptes		2	3	2				7
Bibliothécaires		2	2		1			5
Services d'information	1	2	1	7	6	1	2	20
Autres catégories		1	3		1			5
Total partiel	8	28	44	33	31	12	4	160
Total	8	33	63	49	34	13	6	206

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

UNIDO 1968

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs				1				1
Interprètes								
Total partiel				1				1
Administrateurs-généralistes	2	2	1	6	1			12
Economistes			1	1	1			3
Statisticiens								
Juristes								
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes								
Bibliothécaires			1					1
Services d'information					1			1
Autres catégories					2			2
Total partiel	2	2	3	7	5			19
Total	2	2	3	8	5			20

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

ANNEE 1969

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		1	29	31	6			67
Interprètes			3	9				12
Total partiel		1	32	40	6			79
Administrateurs-généralistes	7	37	24	25	18	10	2	123
Economistes	1	9	10	21	13	6	1	61
Statisticiens	2	2	3	2	1	2		12
Juristes		2	1		1	1		5
Affaires politiques	1	2	3	3	3	1	1	14
Comptables et vérificateurs des comptes	1	4	3			1		9
Bibliothécaires	2	3	4					9
Services d'information		1	3	5	7			16
Autres catégories	1	1	5	3	4			14
Total partiel	15	61	56	59	47	21	4	263
Total	15	62	88	99	53	21	4	342

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

GENEVE 1969

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs			1	5	4			10
Interprètes				3				3
Total partiel			1	8	4			13
Administrateurs-généralistes	2	4	5	7	5	2		25
Economistes		3	4	7	4	1		19
Statisticiens		1	1					2
Juristes			1					1
Affaires politiques					1			1
Comptables et vérificateurs des comptes			1					1
Bibliothécaires			1					1
Services d'information				2				2
Autres catégories								
Total partiel	2	8	13	16	10	3		52
Total	2	8	14	24	14	3		65

ANNEXE 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

NEW YORK 1969

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs		1	28	21	2			52
Interprètes			3	6				9
Total partiel		1	31	27	2			61
Administrateurs-généralistes	2	32	18	15	13	6	2	88
Economistes	1	6	5	12	8	3	1	36
Statisticiens	2	1	2	2	1	2		10
Juristes		2			1	1		4
Affaires politiques	1	2	3	3	2	1	1	13
Comptables et vérificateurs des comptes	1	4	2			1		8
Bibliothécaires	2	3	3					8
Services d'information		1	3	3	7			14
Autres catégories		1	5	1	3			10
Total partiel	9	52	41	36	35	14	4	191
Total	9	53	72	63	37	14	4	252

PLTR 13 - PHENOMENES CONSTATES DANS LES ANNEES 1965-1969

Nombre et rythme de promotions par catégories professionnelles et par classes

UNIDO 1969

Catégories professionnelles	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	Total
Traducteurs				5				5
Interpretes								
Total partiel				5				5
Administrateurs-généralistes	3	1	1	3		2		10
Economistes			1	2	1	2		6
Statisticiens								
Juristes								
Affaires politiques								
Comptables et vérificateurs des comptes								
Bibliothécaires								
Services d'information								
Autres catégories	1			2	1			4
Total partiel	4	1	2	7	2	4		20
Total	4	1	2	12	2	4	-	25

PLAN A LONG TERME DE RECRUTEMENT

3°) Etude sur les causes des démissions

Document PLTR 14

Une enquête systématique par interrogation directe de tous les fonctionnaires donnant leur démission, qu'ils soient permanents ou contractuels, doit être faite au moment de leur départ, pour dégager les diverses raisons qui expliquent ces démissions, de façon à pouvoir :

- effectuer des prévisions vraisemblables pour les années à venir,
- agir de manière à supprimer les causes des départs des fonctionnaires de qualité.

PLAN A LONG TERME DE RECRUTEMENT

4°) Prévisions établies par année, par classe (ou groupes de classes) et par catégorie professionnelle

PLTR 15 à PLTR 70

PLTR 15 A PLTR 70

Tableaux établis par année et par catégorie professionnelle, soit pour 11 catégories et 5 ans, 55 tableaux se présentant de la manière suivante (cf. paragraphe 139 du rapport) :

1. Nombre de postes ouverts au budget pour l'année précédente
2. Nombre de postes nouveaux vraisemblablement créés (hypothèse)
3. Nombre de vacances existant au début de l'année considérée
4. Nombre de départs en retraite prévus
5. Nombre de fins de contrats de durée déterminée (non renouvelés)
6. Nombre de décès (moyenne des années précédentes)
7. Nombre de démissions de titulaires de contrats permanents
8. Nombre de démissions de titulaires de contrats de durée déterminée
9. Nombre de licenciements
10. Nombre de détachements vers l'extérieur

---

11. Total

---

12. Nombre de détachements ou de réintégration à prévoir
13. Nombre de vacances considérées comme acceptables ou vraisemblables en fin d'année

---

14. Total des postes vacants dans la spécialité considérée

Méthode d'exploitation de ces tableaux

Les chiffres bruts portés dans la colonne 14 qui concernent une catégorie professionnelle pour une année déterminée doivent être décomposés par niveaux de qualification, ce qui suppose qu'au moins pour la première année du plan, des calculs plus précis sont effectués sinon par classe, du moins par groupe de classes (P1-P2, P3, P4, P5, D1-D2), ce qui permet d'isoler le niveau "junior" et le niveau "direction" et de déterminer dans les catégories P3, P4 et P5 la part revenant au niveau expérience professionnelle premier degré ou grande expérience professionnelle.

Au fur et à mesure que la pratique des prévisions se développera, il est vraisemblable que des régularités pourront être dégagées qui faciliteront les calculs sur un avenir plus éloigné.

A partir de ces recherches, le premier tableau de la phase 5°) (synthèse des prévisions) pourra alors être établi.

PLAN A LONG TERME DE RECRUTEMENT

5°) Synthèse des prévisions

Au moins pour la première année du plan (pour les autres années, il faudra vraisemblablement définir au fur et à mesure que la pratique se développera les méthodes d'extrapolation possibles), il s'agit maintenant de remplir le tableau du paragraphe 153 du rapport qui indique par catégorie professionnelle et par niveau de qualification le nombre de postes qui vont devenir vacants (PLTR 71).

Catégories	Traducteurs	Interprètes	Administrateurs généralistes	Economistes	Statisticiens	Juristes	Affaires politiques	Comptables	Bibliothécaires	Services d'information	Autres
Junior P1 P2											
P3 P4											
P4 P5											
P5 D1 D2											

Enfin, à partir de ce tableau, il reste à définir le nombre de postes qui seront recrutés à l'extérieur.

Ces calculs ne peuvent s'effectuer, catégorie professionnelle par catégorie professionnelle, que par l'application des normes dont la définition est demandée aux paragraphes 155 à 158 du rapport, soit l'identification des postes par carrière et le rythme moyen d'avancement.

Si x est le chiffre porté dans une case du tableau précédent, il faudrait pouvoir appliquer à ce chiffre le pourcentage indiquant combien de ces postes vacants seront pourvus par promotion interne. Ces pourcentages varient pour chaque niveau de qualification et pour chaque catégorie professionnelle : ils dépendent de règles qui doivent être précisées par le Secrétaire général.

Ces calculs fournissent la possibilité de remplir le dernier tableau du plan (au moins pour la première année), tableau qui est le même que celui présenté à la page précédente mais qui indique le nombre de postes à recruter à l'extérieur (PLTR 72).

ANNEXES DU CHAPITRE V

Annexe V.1 : Note sur le programme concernant les administrateurs stagiaires ("professional trainees")

Annexe V.2 : Dépenses directes de formation du personnel, en 1969, dans les organisations du système des Nations Unies

Annexe V.3 : Programme de formation non linguistique de l'OMS

Annexe V.4 : Programme de la Commission des Communautés européennes pour la formation à moyen et à long terme de son personnel

ANNEXE V.1

NOTE SUR LE PROGRAMME CONCERNANT LES ADMINISTRATEURS STAGIAIRES
(PROFESSIONAL TRAINEES)

Ce programme a été essentiellement créé dans le but de recruter des administrateurs stagiaires dans les Etats Membres dont la représentation est très insuffisante. Il répond en principe également à trois autres objectifs qui sont les suivants :

- participer à la formation de jeunes administrateurs qui veulent faire carrière à l'ONU,
- assister à former de jeunes fonctionnaires des pays en voie de développement, ayant une pénurie sévère de fonctionnaires qualifiés,
- permettre, enfin, dans des cas exceptionnels, de résoudre des problèmes d'ordre politique.

Le critère essentiel qui préside au choix d'un stagiaire est son aptitude à tirer profit de la formation reçue qui lui permettra d'occuper un poste vacant au Secrétariat ou de reprendre un poste dans l'administration de son pays. Les conditions d'admission au programme sont : âge inférieur à 30 ans, diplôme universitaire au moins équivalant au B.A. dans un domaine d'étude en relation avec les activités de l'ONU, l'anglais et le français parles couramment. Dans le cours d'une année, il n'y a d'autre part jamais plus de 2 stagiaires d'un même pays.

Selon leurs titres et leurs compétences, les stagiaires sont recrutés pour occuper des postes d'administrateur adjoint de 2ème classe (P1) ou de première classe (P2). Dans la pratique, le Service du personnel a développé un système de points lui permettant de fixer la classe des stagiaires à leur entrée au Secrétariat. Le postulat de base est que deux points valent un échelon. Selon ce système, les points sont distribués de la façon suivante :

chaque année au-dessus de 26 ans	- 1 point
chaque année de travail avant l'université	- 1 point
" " " après "	- 2 points
M.A. ou son équivalent	- 2 points
Ph.D. ou son équivalent	- 4 points

Les contrats octroyés sont d'une durée de 2 ans.

Etant donné que les conditions d'admission au programme sont presque identiques aux conditions de recrutement aux grades juniors (P1, P2) de la catégorie des administrateurs (à l'exception des connaissances universitaires exigées qui sont moins sévères, un B.A. étant suffisant alors que généralement le M.A. est demandé), il est légitime de chercher la raison d'être du programme. Elle réside dans le fait qu'il est financé sur un crédit spécial du budget, rattaché à l'Article VI "Programmes de formation du personnel" du chapitre 4 "Dépenses communes de personnel". Le crédit annuel couvre la rémunération des stagiaires, leurs frais de voyage, leurs frais d'installation et les autres indemnités auxquelles il peuvent prétendre. Ils sont administrativement rattachés au Service du personnel et bien qu'ils soient affectés à des services organiques de New York, de Genève, de la CNUCED, de l'ONUDI et des commissions économiques régionales, ils n'en font pas partie juridiquement, et leurs services sont prêtés à ces bureaux à titre gracieux. Dans ces conditions, il est aisé de voir que le programme peut se concentrer lors du recrutement sur l'aspect humain des problèmes de personnel (améliorer la répartition géographique, former de jeunes fonctionnaires pour les pays qui en ont besoin ou pour le cadre de carrière de l'ONU), l'aspect "emploi" ou "postes" étant temporairement laissé à l'écart.

Dans la pratique, le recrutement des stagiaires se fait en liaison étroite avec les Etats Membres par l'intermédiaire soit des missions permanentes auprès de l'ONU, soit des représentants résidents du PNUD. Le Service du personnel suggère aux gouvernements des Etats Membres sous-représentés de présenter des candidatures. Si une candidature est jugée acceptable par le Service du personnel et que celui-ci peut envisager de l'affecter à un département après les consultations nécessaires avec ses directeurs, elle est envoyée à l'APB pour approbation finale. Durant leurs stages, les administrateurs ne reçoivent pas de formation spéciale. A l'instar des autres nouveaux fonctionnaires, ils suivent un cours d'orientation. La formation est censée être donnée "sur le tas", sous la supervision du chef de section. Le Service de recrutement interviewerait les stagiaires tous les 6 mois pour évaluer leurs progrès et leur donner tous les conseils nécessaires. A la fin du programme, le stagiaire ou bien rentre dans son pays ou bien prend un poste permanent au Secrétariat, avec un contrat de stage ou de durée déterminée. La dernière alternative est bien entendu possible seulement quand le département organique recommande qu'une nomination ordinaire soit octroyée au stagiaire et quand il existe au tableau d'effectifs de ce département un poste permanent vacant. En fait, le Service du personnel considère qu'un département organique satisfait

des services rendus par un stagiaire s'engage à le conserver si celui-ci le demande. De cette politique dépend en effet l'amélioration de la répartition géographique non plus sur 2 ans mais sur une base plus permanente.

En fait le programme n'est pas exempt de critiques. Les principes semblent pouvoir être résumés de la façon suivante : les participants ignorent les objectifs du programme auquel ils participent; la formation n'est pas différente de celle que reçoivent les autres administrateurs juniors - or, simultanément, les stagiaires ont un statut plus défavorable que ces derniers, leur contrat de 2 ans ne leur assurant pas la sécurité de l'emploi et leur titre même impliquant qu'ils sont encore "étudiants".

Des solutions de rechange ont été à diverses reprises envisagées, mais aucune n'a été retenue jusqu'ici.

Les statistiques ci-jointes indiquent :

- que sur la centaine de stagiaires recrutés depuis 1957, 60 % environ ont été retenus dans le Secrétariat (un peu plus de la moitié d'entre eux à titre permanent);
- que ce programme intéresse surtout les Etats africains : pour plus de 56 %;
- que le coût du programme est passé de 14 000 $ pour quatre stagiaires en 1957 à 350 000 pour 25 stagiaires en 1971.

Statistiques sur les stagiaires

(période couverte - année de la création du programme - à août 1970)

1°) Statistiques sur les affectations et la durée de service

A. Affectation des stagiaires après le stage

Nombre total depuis la création du programme	Stagiaires ayant démissionné en cours de programme	Stagiaires retournés dans leur pays à la fin du programme	Stagiaires absorbés par le Secrétariat pour des périodes variées	Stagiaires dans le programme présent
99	6	18	57	18

B. Statistiques concernant les stagiaires absorbés

- 1957 - août 1970 : 57 stagiaires absorbés par le Secrétariat à la fin du stage, pour des périodes variées.

- Statistiques concernant les 57 stagiaires "absorbés"

1. Catégories de contrat

Contrats de durée déterminée 24
Contrats de stage de permanents 33
Total 57

2. Durée de service au Secrétariat

En poste, absorbés par le Secrétariat depuis						Après avoir été absorbés, ayant quitté le Secrétariat après					
moins de 2 ans	3 et 4 ans	5 et 6 ans	7 et 8 ans	9 et 10 ans	11 ans	1 an au moins	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6 ans
21	6	6	8	1	1	5	3	1	3	1	1
43						14					
57											

2°) Statistiques sur la répartition géographique

Afrique		Amérique latine	Amérique du Nord	Asie		Europe orientale		Europe occid.	Moyen-Orient
Franc.	Anglo.			Japon	autres	URSS	autres		
30	23	5	-	3	12	6	1	11	8

3°) Statistiques financières Evolution du crédit budgétaire affecté au programme de stagiaires (source : budgets)

Budget pour l'année	Référence	Crédit en U.S. $	Nombre de stagiaires prévus
1957	Chap. 16 Art. IV	14 000	4 stagiaires à New York
1958	Chap. 7 Art. IV	20 000	4 stagiaires à New York
1959	Chap. 7 Art. IV	20 000	4 stagiaires à New York
1960	Chap. 7 Art. IV	30 000	6 stagiaires dont 2 à Genève
1961	Chap. 4 Art. VI	60 000	4 à New York, 2 à Genève, 6 pour les com. écon. régionales
1962	- -	125 000	20, dont 6 pour la CEA
1963	- -	initialement demandé : 300 000	35 stagiaires
		obtenu 190 000	25 stagiaires
1964	- -	initialement demandé : 237 500	30 stagiaires
		obtenu 190 000	25 stagiaires
1965	- -	200 000	20 stagiaires
1966	- -	200 000	20 stagiaires
1967	- -	275 000	27 stagiaires
1968	- -	275 000	25 stagiaires
1969	- -	275 000	25 stagiaires
1970	- -	305 000	25 stagiaires
1971	- -	350 000	25 stagiaires

ANNEXE V.2

DEPENSES DIRECTES DE FORMATION DU PERSONNEL, EN 1969,
DANS LES ORGANISATIONS DU SYSTEME DES NATIONS UNIES

(Les dépenses de personnel afférentes aux sections de formation ne sont pas comptabilisées)

Source : ICSAB/XVIII/R.2 - Annexe C

	ONU	PNUD	BIT	FAO	UNESCO	OMS	UIT	AIEA
I. Formation linguistique								
Total I	370 000	-	20 000	24 000	39 000	50 000	1 400	1 500
II. Formation non linguistique								
- administrateurs stagiaires	275 000	-	-	54 000	66 000	-	-	-
· dépenses des organisations en relation avec les congés d'études	12 000	-	7 000	-	20 000	105 000	-	-
- autres dépenses	8 000	55 000	13 000	21 000	112 000	164 000	-	6 800
Total II	295 000	55 000		75 000	198 000	269 000	-	6 800
Total I + II	665 000	55 000	40 000	99 000	237 000	319 000	1 400	8 300

ANNEXE V.3

PROGRAMME DE FORMATION NON LINGUISTIQUE DE L'OMS

(Sources : documents fournis par M. Brouland, Directeur du personnel, et M. Beigbeder, Chef de la Section de formation)

Le principe de base du programme de formation de l'OMS est qu'il doit être conçu pour répondre à des besoins existants et concrets. Il n'est inspiré ni par le désir de faire de la formation parce que toute organisation doit en faire, ni par des nécessités politiques qui orientent nécessairement la formation en priorité vers les langues pour en faire un des instruments permettant une meilleure "répartition géographique". Comme, d'autre part, à l'OMS, les fonctionnaires sont pour la plupart des spécialistes, et qu'ils forment avec les experts une seule catégorie, les programmes de formation peuvent être extrêmement précis, leur contenu évoluant en fonction des priorités du programme de l'organisation.

La responsabilité de la formation appartient à deux sections de l'OMS : la première, qui fait partie du Bureau du personnel, s'occupe des programmes pour le personnel administratif, les secrétaires et les clercs, des programmes d'initiation et de langues. Elle administre également les congés d'études et de recyclage. Un Bureau de la formation du personnel technique supervise la formation purement technique.

L'OMS a organisé dans le passé un programme de "professional trainee", qui était destiné uniquement aux administrateurs, les spécialistes étant supposés être pleinement qualifiés pour leur poste quand ils sont recrutés. Il fut abandonné et l'OMS reprit ses anciennes pratiques qui consistent à recruter uniquement des administrateurs ayant au moins 5 années d'expérience professionnelle.

En ce qui concerne la formation non linguistique des professionnels, on distinguera deux grandes catégories :

1) La formation avant l'affectation à un poste

a) *La formation d'infirmières de langue française*

Pour répondre à un besoin pressant dans les projets d'Afrique francophone, l'OMS a organisé un programme pour la formation d'infirmières parlant français, l'accent étant mis sur la gynécologie, les soins donnés aux enfants et l'hygiène publique. Les cours durent un à deux ans et ont lieu dans une école de soins infirmiers à Montréal, Lyon ou Bruxelles qui préparent les infirmières à un B.S. ou un M.A. Elles reçoivent d'abord

un contrat de deux ans pour étudier. Elles sont traitées comme des fonctionnaires de l'OMS en congé d'études sans traitement et bénéficient des mêmes avantages (cf. 2°) a) i)). Sous réserve de réussir leurs études, elles reçoivent ensuite un contrat de 3 ans pour travailler dans un projet sur le terrain.

Depuis 1964, 19 infirmières maintenant sur le terrain ont participé à ce programme.

b) L'initiation à l'OMS

Chaque mois, pendant une semaine et pour une durée totale de 16 heures, des cours sont organisés à l'OMS pour tout le personnel professionnel nouveau, qu'il soit destiné à demeurer au Siège ou à partir sur le terrain. Des conférences et des discussions de groupe couvrent les sujets suivants : l'histoire de l'OMS, sa constitution, sa structure, ses programmes d'activités, la famille des Nations Unies, le statut de fonctionnaire international.

c) Formation immédiatement après le recrutement pour mieux qualifier le fonctionnaire au poste qui lui est destiné

i) Campagne contre la malaria. L'OMS a organisé, dans le cadre de ses projets, quelques centres de lutte contre la malaria. Afin de former des experts qui seront envoyés par tout le monde aux méthodes modernes de lutte contre la malaria, l'OMS les envoie dans les centres mentionnés pour des périodes de 11 mois.

ii) Programme spécial pour les fonctionnaires russes. De 1962 à 1969, 33 fonctionnaires russes nouvellement entrés à l'OMS ont suivi un programme particulier, combinant l'enseignement des langues et l'approfondissement de leurs connaissances des travaux internationaux de santé publique.

iii) Programmes pour les agents administratifs stagiaires. Avant d'être affectés de façon permanente à un poste au Siège ou sur le terrain, les agents administratifs stagiaires font pendant un an ou deux le tour des différents bureaux administratifs.

2) La formation en cours d'emploi

a) La formation individuelle

Il s'agit des congés d'études et de recyclage, dont le principe est largement le même, la différence étant que les premiers peuvent durer un an et donc mener à l'obtention d'un diplôme alors que les seconds durent seulement quelques mois, généralement 3.

i) Le congé d'études

Le fonctionnaire à qui a été octroyé un tel congé ne reçoit plus son traitement. L'organisation prend cependant à sa charge le paiement du transport, les droits d'inscription, les livres, les indemnités pour dépendants et pour frais d'études, les

cotisations à l'assurance et la pension. Elle verse aussi au fonctionnaire les mensualités normalement données dans les mêmes cas aux citoyens des pays en voie de développement qui ont reçu des bourses d'études de l'OMS. De 1960 à 1969, 90 fonctionnaires ont tiré parti de ce système, y compris 47 médecins, 27 nurses et 8 généralistes. La majorité était de grades P3-P4 et l'âge moyen 46 ans.

ii) Le congé de recyclage

Le fonctionnaire continue de percevoir son traitement. De 1960 à 1969, 94 employés ont pris un tel congé, y compris 48 médecins, 8 infirmières, 2 généralistes. Les grades les plus représentés étaient P4 et P5, et l'âge moyen était 45 ans.

b) La formation de groupe (effectif moyen des cours collectifs : 18 à 12 personnes)

i) Cours collectifs dans des domaines particuliers. Ces cours sont organisés pour faire face à des besoins spéciaux de l'organisation et afin de préparer les fonctionnaires à assumer les nouvelles tâches qui leur seront confiées. Ils prennent souvent la forme de séminaires de 3 semaines (ex. de sujets : pédagogie, malaria...).

ii) Recyclage général concernant les travaux de santé publique et leurs aspects économiques et sociaux.

Ce recyclage s'adresse à tout le personnel de l'OMS : les représentants régionaux, les experts, les membres du Siège. De 1962 à 1969, il a touché 151 fonctionnaires.

iii) Recyclage relatif aux techniques modernes de gestion.

De tels cours ayant dans leur programme l'étude de l'E.D.P., le "network analysis", le système Pert, le PPBS... ont été organisés tant pour les hauts fonctionnaires que pour le personnel moyen d'administration (P1-P3). Ils durent de 2 à 3 semaines (à temps plein).

iv) Formation à l'utilisation des "computers".

D'une part, des cours ont été organisés par l'OMS au Siège pour 414 fonctionnaires et dans les régions pour 111 personnes. D'autre part et seulement pour les très hauts fonctionnaires, des cycles d'études ont été organisés dans divers bureaux de IBM. De 1968 à 1970, 24 personnes y ont participé.

ANNEXE V.4

PROGRAMME DE LA COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES POUR LA FORMATION A MOYEN ET A LONG TERME DE SON PERSONNEL

(Source : programme de formation du personnel de la Commission des Communautés européennes (7/4/1970))

A la suite du Rapport de la Commission sur la formation à moyen et à long terme de 1969, la Direction générale du personnel et de l'Administration a accru ses efforts dans le domaine de la formation. Dans chaque direction générale, un responsable à la formation sera dorénavant désigné. D'autre part, la participation à des activités de formation sera enregistrée dans les dossiers des fonctionnaires.

La traduction la plus explicite de ces efforts se trouve dans le budget pour 1970. La CCE consacre environ 70 % des crédits de formation à la formation professionnelle non linguistique. (Les cours de rédaction administrative ont été inclus dans la formation linguistique, leur raison d'être tenant au caractère multinational de l'organisation).

On trouvera ci-dessous, la ventilation des dépenses de formation du personnel prévue par la CCE pour 1970 (exprimées en dollars) :

I. Formation linguistique	
Rédaction administrative (4 langues de la CCE)	4 800
Cours de langues	22 000
Laboratoire de langues	4 000
Cours de langues hors des sièges des institutions	1 600
TOTAL I	32 400
II. Formation non linguistique des "professionnels"	
Cours de lecture rapide	12 000
Participation à des activités extérieures de formation	30 500
Conférences par experts de l'extérieur	5 000
Adhésion de la CEE à des organismes de formation	1 100
Imprévisible	1 000
TOTAL II	49 600
III. Formation non linguistique des personnels d'exécution	
Cours spécialisés (sténo-dactylo, comptabilité)	8 000
TOTAL III	8 000
TOTAL I + II + III	90 000

On distingue trois catégories de formation non linguistique des professionnels :

1) La phase d'accueil

Trois fois par an et pour des durées de deux semaines pleines, la Direction du personnel organise un cycle de formation qui comprend des séries de conférences sur trois sujets : les communautés et les traités qui les régissent, les institutions communautaires et le statut, les droits et devoirs du fonctionnaire.

2) La phase de préparation à la mobilité interne

Deux modalités peuvent être utilisées : la formation par des moyens internes (ex. pour la catégorie B, cycles d'études sur les 4 principaux domaines d'activité de la CEE. Durée : 12 à 18 mois suivant les domaines, à raison de 2 heures chaque 15 jours par domaine. Pour la catégorie .., connaissance des domaines de leur spécialité traités dans d'autres services que celui de leur affectation ou l'appel aux universités ou autres organismes externes (cours à la CEE donnés par des professeurs ou experts de l'extérieur. Sessions limitées à 3 ou 4 semaines à l'extérieur).

3) La phase de perfectionnement

Le recyclage couvre principalement l'acquisition de nouvelles méthodes de travail ou de gestion administrative. Il se fait soit sur place (cours de lecture rapide, séminaires résidentiels sur les ordinateurs, l'informatique) soit par participation à des cours ou séminaires (ex. Salzburg Seminar in American Studies, séminaires de la Segos, Collège d'Europe à Bruges, cours de programmation par IBM).

Il est intéressant de noter que la Direction du personnel a conçu un programme de formation spéciale pour la préparation des fonctionnaires au passage de catégorie à catégorie. Cette préparation est organisée en fonction des concours internes périodiques donnant accès à la catégorie supérieure. Etant donné le caractère de cette mobilité, la préparation peut s'étendre sur plusieurs années (ex. pour la catégorie B, des cycles d'études sur les grands domaines d'activité de la CEE durant 18 mois).

Il a été suggéré que 5 % du temps de travail du personnel doit être consacré à la formation (pour une carrière de 30 ans, les cycles de formation devraient couvrir un an et demi).

ANNEXES DU CHAPITRE VI

Annexe VI.1 : Tableau de codage de la fiche récapitulative ("personnel records"), instructions de codage

Annexe VI.2 : Données d'entrée concernant les descriptions de qualifications

Annexe VI.3 : Description des postes

Annexe VI.4 : Description des personnes

Annexe VI.5 : Plans de carrière et prévisions de promotions

Annexe VI.6 : Nomenclature relative au niveau universitaire

Annexe VI.7 : Données que devrait contenir un tableau d'effectifs ("manning table")

Annexe VI.8 : Liste codée des types d'occupation ou d'affectation

ANNEXE VI.1

7 janvier 1971

TABLEAU DE CODAGE DE LA FICHE RECAPITULATIVE (PERSONNEL RECORD)

INSTRUCTIONS DE CODAGE

..... On trouvera à l'Annexe I un exemplaire de la fiche récapitulative P.44 (11-62) montrant les différents renseignements qui y sont consignés. Ne seront codés que les renseignements concernant le personnel du Secrétariat actuellement compris dans les catégories suivantes : administrateur, administrateur général et directeur. Le Secrétariat proprement dit comprend les services du Siège, de Genève, de Vienne, les commissions économiques régionales, les centres d'information et les missions spéciales. Les renseignements concernant les fonctionnaires en congé sans traitement, les fonctionnaires détachés du Secrétariat, le personnel recruté pour des projets, le personnel du PNUD, du HCR, du FISE, de l'UNITAR et de l'UNRWA ne seront pas codés.

Pour tous les types de cartes

NUMERO DE CODE :

Les six cases (1 - 6) réservées au numéro de code seront remplies à l'aide des indications de la liste du personnel et le numéro de code sera inscrit sur le dossier. Le numéro de code doit être inscrit sur le dossier dans la première case de la deuxième ligne, s'il n'y figure pas déjà.

NOM :

Le nom doit être écrit en majuscules d'imprimerie, en commençant par le nom de famille, suivi d'une virgule, puis du prénom usuel et, le cas échéant, de l'initiale du deuxième prénom. Le contrôle des tableaux de codage exige cette disposition.

ZEROS :

Toutes les cases suivies d'un astérisque doivent être codées de façon positive. Si aucun renseignement n'est donné, les cases blanches suivies d'un astérisque doivent être marquées de zéros.

Fiche du type A

DATES D'ENTREE EN FONCTIONS (EOD) :

Inscrire la date à laquelle le fonctionnaire a pris ses fonctions :

a) (cases 7 à 12) dans un organisme des Nations Unies (ONU, FAO, OACI, OIT, UIT, UNESCO, UPU, OMS, OMM, ICITO, GATT, AIEA) sauf la BIRD, l'IDA, la SFI ou le FMI;

b) (cases 13 à 18) à l'Organisation des Nations Unies, c'est-à-dire : Secrétariat, PNUD, HCR, FISE, UNITAR, UNRWA ou CIJ, si depuis cette date il est resté en fonctions sans interruption;

c) dans son lieu d'affectation actuel (cases 19 à 24). Si le fonctionnaire est en mission il conviendra d'en tenir compte en indiquant le lieu d'affectation d'où il a été envoyé en mission. Si le jour du mois ne peut être indiqué, inscrire 00. Les données correspondant à a) et b) seront les mêmes sauf si le fonctionnaire a été muté à l'ONU d'une organisation apparentée à l'ONU : en pareil cas, la date d'entrée en fonctions indiquée dans la case de la troisième ligne du dossier sera différente de la date de son entrée au service des Nations Unies.

N.B. Il peut y avoir mutation d'un autre organisme des Nations Unies, ou entre le Secrétariat et le PNUD, etc., ou entre des départements ou services du Secrétariat proprement dit. La mutation entraîne souvent un changement de lieu d'affectation mais, dans le cas d'une mission ou d'une conférence, le lieu d'affectation du fonctionnaire n'est pas changé, même s'il doit se rendre en un autre lieu. Il ne peut y avoir détachement qu'auprès (ou à partir) d'un autre organisme des Nations Unies ou du PNUD. Lorsque le fonctionnaire passe d'un département à un autre, sa réaffectation est considérée comme une mutation si elle est de caractère permanent, comme un prêt si elle est temporaire et comme une mise à disposition si elle est temporaire et si le fonctionnaire continue à relever (pour les questions de fond) du département qui l'a prêté.

FORMATION UNIVERSITAIRE :

a) La durée totale, en années, des études à plein temps faites à l'université devrait être inscrite dans la case 25 sous forme d'un seul chiffre (maximum : 9). Si les études n'ont pas été faites à plein temps, il n'y a pas lieu d'en tenir compte. Si les études ont été intermittentes, on fera le total des différentes périodes. Si le fonctionnaire n'a pas fait d'études universitaires, inscrire un zéro dans la case 25.

b) Il convient d'indiquer les matières étudiées (maximum : 5). Le niveau du diplôme obtenu sera inscrit dans les cases 29, 33, 37, 41 et 45 et représenté par les chiffres 0, 1, 2-5, selon les indications du tableau et des listes de pays figurant à l'Annexe II. Si plus d'une matière a été étudiée pour un diplôme, il y aura lieu d'indiquer séparément chaque matière et le niveau du diplôme obtenu. Les matières étudiées seront codées dans les cases 26-29, 30-32, 34-36, 38-40 et 42-44 selon le code figurant à l'Annexe III.

EMPLOI(S) OCCUPE(S) ANTERIEUREMENT

a) La durée totale, en années, doit être indiquée dans les cases 46 et 47. Si elle est nulle, inscrire 00.

b) Les cinq principaux domaines dans lesquels le fonctionnaire a exercé son activité avant d'entrer au service des Nations Unies doivent être indiqués dans les cases 48 à 62 au moyen du code d'activités à trois chiffres. Si aucune des rubriques du code ne semble convenir, inscrire 999 et demander conseil à la Section des règlements et des procédures. Seules, les activités exercées avant d'entrer au service des Nations Unies doivent être indiquées, et non pas les activités exercées au service des Nations Unies.

c) Inscrire (dans les cases 64-73) au maximum cinq des fonctions énumérées ci-après si elles étaient expressément comprises dans les activités exercées antérieurement par le fonctionnaire :

11	administrateur	59	interprète
15	analyste	61	conférencier
22	catalogueur	66	programmation
26	calcul des coûts	72	achats
33	consultant	77	recherche
37	dessinateur	83	causeries
44	éditeur	88	enseignement
48	classification	94	traducteur
55	indexation	99	écrivain

TYPE D'ACTIVITE EXERCEE :

Inscrire la réponse dans les cases 71 et 72 en utilisant le code à deux chiffres de l'Annexe V. Le type correspondant à l'activité exercée actuellement par le fonctionnaire dans l'organisation sera déterminé par la Section des règlements et des procédures pour chaque fonctionnaire et inscrit entre parenthèses après son titre officiel.

CONNAISSANCES LINGUISTIQUES

a) Connaissance des langues officielles. Le degré de connaissance de chaque langue officielle doit être indiqué pour chaque fonctionnaire dans l'une des cases 73 à 77, en appliquant le code ci-après :

5 = Langue maternelle. Un fonctionnaire peut légitimement déclarer plus d'une langue maternelle s'il est naturellement bilingue ou multilingue.

4 = 1, LA ou D. Ce symbole dénote une très bonne connaissance de travail de la langue, c'est-à-dire l'aptitude à utiliser la langue avec facilité et exactitude, oralement et par écrit, à toutes fins professionnelles.

3 = 2. Ce symbole dénote une connaissance de travail minimum de la langue, c'est-à-dire l'aptitude à parler et à lire une langue suffisamment bien à des fins professionnelles normales.

0 = Aucune connaissance. Cette indication doit être portée à propos de chaque langue officielle que le fonctionnaire ne connaît pas.

b) Nombre d'autres langues que le fonctionnaire connaît. Si le fonctionnaire connaît d'autres langues, le nombre doit en être indiqué dans les cases 78 et 79.

Fiche du type D

Les autres langues que connaît le fonctionnaire doivent être indiquées dans les cases de la première colonne de la fiche du type D selon le code à trois chiffres utilisé pour les langues[8/] ; le degré de connaissance doit être indiqué dans la case appropriée de la deuxième colonne, selon le code utilisé pour dénoter le degré de connaissance des langues officielles. Si aucune rubrique du code ne convient, inscrire 999 et demander conseil à la Section des règlements et des procédures.

Fiches de type B, C, E ou F

Sur toutes ces fiches, coder les renseignements concernant la nomination sur la première ligne et les changements survenus ultérieurement sur les lignes suivantes. Employer deux fiches au besoin.

CLASSE (fiche du type B)

a) Les catégories dans lesquelles le fonctionnaire a servi doivent être inscrites dans la première des deux cases de la première colonne de la fiche du type B selon le code ci-après :

8/ Voir Annexe VI.

0. Agents régulateurs et guides
1. Services généraux
2. Administrateurs (P), personnel recruté pour des projets et personnel OPE
3. Administrateurs généraux et fonctionnaires de rang supérieur, jusqu'au rang de Secrétaire général adjoint
4. Service mobile
5. Travailleurs manuels
S. Agents du service de sécurité
X. Classe avant le 1er janvier 1951.

b) La classe du fonctionnaire doit être représentée par le chiffre 1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7, selon qu'il convient, dans la deuxième des deux cases de la première colonne de la fiche du type B.

N.B. Dans la catégorie 3, les indicatifs sont :

D1 = 31 D2 = 32 SSG = 33 SGA = 34.

Pour les classes 1 à 18 utilisées avant le 1er janvier 1951, employer les équivalents en lettres indiqués ci-dessous :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	sans classe
A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	N	P	Q	R	S	T	XX

c) La date à laquelle le fonctionnaire a accédé à chaque classe doit être codée par indication du mois et de l'année (décembre 1969 = 1269) dans les 4 cases de la deuxième colonne de la fiche du type B. Si un chiffre suffit à désigner le mois, le faire précéder d'un zéro. Si la classe à laquelle le fonctionnaire a été recruté est rectifiée rétroactivement, indiquer les deux classes, dans l'ordre d'attribution, en mentionnant la même date.

AFFECTATIONS (fiche du type C)

Les services auxquels le fonctionnaire a été affecté doivent être indiqués dans la première colonne de la fiche du type C, et la date de l'affectation dans la deuxième colonne. Le service doit être dénoté par les deux premiers chiffres du code actuel, reproduit à l'Annexe VII. La date doit être représentée par le mois (deux chiffres) et l'année (deux chiffres). Le premier service auquel le fonctionnaire a été affecté doit être indiqué dans les cases 8 et 9 et suivi des titres des autres services où il a été affecté ensuite. Prière d'indiquer tout changement de service même si l'indicatif à 2 chiffres ne change pas. Les périodes de congé spécial doivent être dénotées par l'indication 00.

NIVEAU DE L'INDEMNITE DE FONCTIONS (fiche du type E)

Inscrire la catégorie et la classe dans lesquelles se trouvait le fonctionnaire lorsqu'il a perçu pour la première fois une indemnité de fonctions dans les cases 8 et 9 de la fiche du type E en utilisant le code défini pour la fiche du type B, et indiquer dans les cases 10-13 la date à laquelle l'indemnité a été accordée. Si le fonctionnaire continue à recevoir cette indemnité, il n'y a pas lieu d'inscrire d'autres indications. S'il a cessé de la recevoir, indiquer à quelle date dans les cases 14 à 17. Inscrire les indications concernant les indemnités de poste perçues ultérieurement dans les cases 18-27, 28-37, etc., dans l'ordre chronologique.

NOMINATIONS (fiche du type F)

a) Indiquer le type de la première nomination qui a été offerte au fonctionnaire dans la case 8 de la fiche du type F en utilisant le code ci-après :

0 = nomination au titre d'un programme
1 = nomination à titre permanent
2 = nomination pour une durée déterminée (série 100)
3 = nomination pour une durée déterminée (série 400) (guides)
4 = nomination de courte durée (série 300)
5 = nomination pour une période de stage
6 = nomination à titre regulier
7 = nomination pour une durée indéfinie
8 = autres types (par ex. OPEX, contrat de louage de services, VAE, etc.)
9 = nomination de durée déterminée (série 200).

b) Indiquer la date de la nomination dans les cases 9 à 12.

c) Indiquer les nominations ultérieures dans l'ordre, avec la date, dans les cases 13 à 77. Une prolongation doit être considérée comme une nouvelle nomination, qu'il s'agisse de prolonger un engagement de courte durée, de durée déterminée, pour une période de stage, ou de prolonger un engagement au-delà de l'âge de la retraite.

ANNEXE VI.2

DONNEES D'ENTREE CONCERNANT LES DESCRIPTIONS DE QUALIFICATIONS
(correspondant aux "niveaux de qualifications" demandées)

Les données d'entrée devraient permettre aux descriptions :

- du niveau universitaire ou de formation théorique
  - Types de connaissances universitaires
    (Référence à la nomenclature du niveau universitaire à établir suivant les indications fournies au paragraphe III 2°) B et à l'annexe VI.6)
    Les descriptions de qualifications peuvent indiquer la nécessité de cumuler plusieurs types de connaissances à différents niveaux.
  - Niveau demandé dans chaque type de connaissances
- du niveau d'expérience professionnelle
  - Catégorie professionnelle
  - Type d'activité particulière dans la catégorie professionnelle (plusieurs types d'activités peuvent être indiqués)
  - Durée minimum d'exercice de la profession
  - Durée minimum de type d'activité particulière
- des connaissances linguistiques
  - Langues exigées
  - Niveau de connaissance exigé dans chaque langue.

ANNEXE VI.3

DESCRIPTION DES POSTES

Les données d'entrée devraient comprendre notamment

- sur l'identification du poste :
  - Poste existant ou à créer[1/]
  - Numéro d'identification
  - La catégorie professionnelle à laquelle appartient le poste
  - L'indication poste de carrière à pourvoir par promotion interne ou pouvant être pourvu par détachements alternés avec les fonctions publiques nationales, ou poste à pourvoir seulement par contrat de durée déterminée
  - Type d'affectation (appellation du poste)
  - Référence au programme et au budget
  - Classe
  - Service auquel le poste est affecté
  - Position hiérarchique (description de l'amont)
  - Position hiérarchique (description de l'aval, nombre de personnes, classes)
- les qualifications requises pour occuper le poste :
  - Référence de la description de qualification correspondante
- sur les caractéristiques de l'emploi :
  - Lieu d'affectation
  - Conditions diverses (éventuelles)
- sur les conditions juridiques de l'offre du poste :
  - Type de contrat
  - Montant de la rémunération
  - Durée (date de début et de fin).

1/ NOTA : Il est possible de décrire de cette manière, soit des postes existants vacants ou non, soit des postes nouveaux à créer.

ANNEXE VI.4

DESCRIPTION DES PERSONNES

A. Caractéristiques d'identité de la personne

- Nom
- Adresse
- Date de naissance
- Sexe
- Nationalité
- Etc.

B. Description des antécédents universitaires, capacités linguistiques et autres capacités

- Etudes universitaires
- Durée
- Nature (type de connaissances) il peut y en avoir plusieurs
- Niveaux (dans les types de connaissances)
- Existence de travaux personnels ou non
- Leur nature
- Langues connues
- Niveaux de connaissances dans chaque langue
- Etc.

C. Description des antécédents professionnels (le cas échéant)

- Type de profession
- Type d'activité
- Durée
- Niveau de compétence
- Etc.

D. Description de la carrière du fonctionnaire aux Nations Unies (le cas échéant)

- Catégorie professionnelle
- Evolution des classes et durée dans les classes
- Eventuellement, indemnité de fonctions
- Changement de nature du contrat
- Changement de service d'affectation
- Catégorie d'emploi
- Etc.

ANNEXE VI.4 (suite)

E. Identification de la classe, de l'échelon et des caractéristiques intéressant la paie (identification du fonctionnaire sur le plan juridique actuel vis-à-vis du système de paie)

- Classe, échelon
- EOD (date d'entrée en fonction)
- Nombre et âge des enfants
- Etc.

F. Référence au plan de carrière de l'intéressé (pour l'avenir)

G. Référence des étapes de notation (classement) par addition des rapports périodiques de l'intéressé

NOTA : Les paragraphes A, B et C concernant toutes les descriptions de personnes et notamment celles des candidats.
Les paragraphes D, E, F et G concernent les seuls fonctionnaires des Nations Unies.

ANNEXE VI.5

PLANS DE CARRIERE ET PREVISIONS DE PROMOTIONS

- Nom et numéro d'identification des administrateurs concernés
- Catégorie professionnelle

A. Affectations successives prévues

Plan standard n° ....

Premier type d'affectation

- Lieu
- Service
- Durée (date de début et de fin)

Deuxième type d'affectation

- Lieu
- Service
- Durée (date de début et de fin)

Troisième type d'affectation

- Lieu
- Service
- Durée (date de début et de fin)

B. Orientation future souhaitée

- Catégorie professionnelle
- Niveau de poste
- Type de poste
- Dates souhaitées (date de début et de fin)

C. Formation professionnelle qui sera recherchée

- Certificats recherchés
- Période où ces brevets seront préparés

ANNEXE VI.6

NOMENCLATURE RELATIVE AU NIVEAU UNIVERSITAIRE

Cette annexe est destinée à montrer ce qu'il ne faut pas faire.

Les deux tableaux ci-joints ont été préparés à titre d'essai en collaboration avec le Service du personnel au cours des travaux préparatoires de ce rapport.

Le premier tableau établit un classement à six niveaux entre les diplômes de huit pays pris à titre d'exemple.

Le deuxième tableau présente un classement du même ordre mais à quatre niveaux seulement.

Ce type de classement ne peut avoir de signification que relativement à une profession déterminée et pour un ensemble de disciplines déterminées. Il peut être fait assez aisément à l'intérieur d'un pays à sept ou huit niveaux. En revanche, la comparaison entre pays différents doit se contenter pour être possible de deux ou trois niveaux.

ANNEXE VI,6 (suite)

EQUIVALENCES GENERALES ENTRE LES DIPLOMES DE HUIT ETATS MEMBRES

(Première tentative de classement sur 6 niveaux)

NIVEAU	CANADA	CHINE	ETATS-UNIS D'AMERIQUE	FRANCE	INDE	JAPON	ROYAUME-UNI	URSS
0	Système français : Baccalauréat ès arts Certificat de douzième année, ou au-dessous Système anglais : Junior matriculation certificate, ou au-dessous Diplôme de fin d'études secondaires ou au-dessous	Diplôme de fin d'études secondaires, ou au-dessous	Diplôme de fin d'études secondaires, ou au-dessous	Baccalauréat, ou au-dessous	Diplôme de fin d'études secondaires; Certificat de départ d'une école secondaire (SSLC); Certificat d'école secondaire (SSC); Certificat d'immatriculation, ou au-dessous	Ancien système : Diplôme du premier cycle de l'école moyenne, ou au-dessous Nouveau système : Diplôme de fin d'études secondaires, ou au-dessous	Certificat général d'éducation (GCE); Certificat d'éducation écossais (SCE), ou au-dessous	Certificat de fin d'études secondaires, ou au-dessous; Certificat d'une école professionnelle
1	S.F. : Certificat S.A. : Diplôme ou certificat d'un institut technique ou moins de trois années d'études universitaires	Diplôme décerné après deux ou trois années d'études dans un établissement d'enseignement supérieur ou diplôme d'une école technique; Examen (national, provincial ou spécial) de la fonction publique (personnel auxiliaire et subalterne); Examen d'entrée à l'Institut national de la fonction publique	Certificat ou diplôme (grade d'associé)	Moins de 4 années d'études universitaires; Capacité en droit, tous certificats d'études supérieures (D.U.E.L.)	Examen universitaire (niveau intermédiaire); Diplôme d'undergraduate	A.S. : Diplôme d'une école supérieure ou d'un collège technique décerné après trois années d'études N.S. : Diplôme d'un établissement d'enseignement supérieur (2 années d'études)	Premier diplôme ou certificat, notamment le National Certificate et le National Diploma, niveau ordinaire (CNC et CND); et le Higher National Certificate et Higher National Diploma, niveau supérieur (HNC et HND)	Début d'études universitaires
2	S.F. : Certificat S.A. : Diplôme ou certificat d'un institut technique, ou moins de trois années d'études universitaires	Grade de bachelier; examen de la fonction publique (niveau professionnel)	Grade de bachelier; Doctorat en médecine (M.D.)	-	Grade de bachelier; titre de membre de certaines associations professionnelles, notamment de l'Institute of Chartered Accountants	A.S. : Néant N.S. : Grade de bachelier	Grade de bachelier; Diplôme technique de maîtrise en Ecosse; Titre de membre de certaines associations professionnelles, notamment de l'Institute of Chartered Accountants	-
3	Grade de bachelier, de niveau supérieur (Honours B.A.); Grades supérieurs de maîtrise (C.A., M.D., C.M.) et Doctorat	Grades de bachelier et de maîtrise de niveau supérieur (LL.B., M.A.); Examen de sortie de l'Institut national de la fonction publique ou examen spécial de la fonction publique; Doctorats (M.D., Ph.D.)	Grades supérieurs de maîtrise et doctorat (LL.B., J.D., M. Phil., Ph.D.)	Licence, Maîtrise, Diplômes décernés par certaines écoles (notamment l'Ecole des Sciences politiques), ou leur équivalent. Agrégation, Doctorat d'Etat, Grandes Ecoles (Polytechnique, E.N.A., Ecole normale supérieure)	Grades de bachelier de niveau supérieur (B.L., LL.B., B.I., B.Ed., B.Lib.Sc.); Grades de maîtrise de niveau supérieur et doctorats (LL.M., Ph.D., D.Lit., D.Sc.)	A.S. : Grade de bachelier; Diplômes d'études post-universitaires; Doctorat N.S. : Maîtrise, Doctorat (Ph.D.)	Grades de bachelier de niveau supérieur (B.A. Honours, Oxford et Cambridge); Grades de maîtrise de niveau supérieur (M.A. Honours, Ecosse); Tous autres grades de bachelier et de maîtrise de niveau supérieur et doctorats (B.Phil., B.Lit., M.D., Ph.D., D.Phil., D.Lit., B.Sc.)	Diplôme universitaire; "Candidat" ès sciences; Docteur ès sciences.

ANNEXE VI.6 (suite)

NIVEAU	CANADA	CHINE	ETATS-UNIS D'AMERIQUE	FRANCE	INDE	JAPON	ROYAUME-UNI	URSS
4	Doctorat (Ph.D., M.D., C.M.)	Doctorat ou Doctorat en médecine (M.D.)	Doctorat (Ph.D.)	Agrégation, doctorat d'Etat, Grandes Ecoles (Polytechniques, E.N.A., Ecole normale supérieure)	Doctorat (Ph.D.)	A.S. : Diplôme d'études post-universitaires N.S. : Doctorat (Ph.D.)	Doctorat (Ph.D. ou D. Phil.)	"Candidat" ès sciences
5	Etudes postérieures au doctorat	Etudes postérieures au doctorat	Etudes postérieures au doctorat		Doctorats de niveau supérieur (D. Lit. D. Sc.)	A.S. : Doctorat N.S. : Néant	Doctorats de niveau supérieur (D. Lit., D. Sc.)	Docteur ès sciences

ANNEXE VI.6 (suite)

EQUIVALENCES GENERALES ENTRE LES DIPLOMES DE HUIT ETATS MEMBRES

(Deuxième tentative de classement sur 4 niveaux)

NIVEAU	CANADA	CHINE	ETATS-UNIS D'AMERIQUE	FRANCE	INDE	JAPON	ROYAUME-UNI	URSS
0	Système français : Baccalauréat ès arts, certificat de douzième année, ou au-dessous Système anglais : Junior matriculation certificate ou au-dessous Diplôme de fin d'études secondaires, ou au-dessous	Diplôme de fin d'études secondaires, ou au-dessous	Diplôme de fin d'études secondaires, ou au-dessous	Baccalauréat ou au-dessous	Certificat de fin d'études secondaires; certificat de départ d'une école secondaire (SSLC); certificat d'école secondaire (SSC); certificat d'immatriculation, ou au-dessous	Ancien système : Diplôme du premier cycle de l'école moyenne, ou au-dessous Nouveau système : certificat de fin d'études secondaires ou au-dessous	Certificat général d'éducation (CGE); certificat d'éducation écossais (SCE), ou au-dessous	Certificat de fin d'études secondaires, ou au-dessous; certificat d'une école professionnelle
1	S.F. : Certificat S.A. : Diplôme ou certificat d'un institut technique ou moins de trois années d'études universitaires	Diplôme sanctionnant 2 ou 3 années d'études universitaires ou diplôme d'une école technique; examen (national, provincial ou spécial) de la fonction publique; (personnel auxiliaire et subalterne) examen d'entrée à l'Institut national de la fonction publique	Certificat ou diplôme correspondant au grade d'associé	Moins de 4 années d'études universitaires; baccalauréat en droit, tous certificats d'études supérieures (DUEL)	Examen universitaire de niveau intermédiaire; Undergraduate diploma (grade de l'enseignement supérieur)	A.S. : Diplôme d'une école supérieure ou d'un collège technique décerné après 3 années d'études N.S. : Diplôme d'un établissement d'enseignement supérieur (Junior College) (2 ans)	Premier diplôme ou certificat, notamment le National Certificate et le National Diploma, niveau ordinaire (ONC et OND) et le Higher National Certificate et Higher National Diploma, niveau supérieur (HNC et HND)	Début d'études universitaires
2	S.F. : Certificat S.A. Diplôme ou certificat d'un institut technique ou moins de trois années d'études universitaires	Grade de bachelier; examen de la fonction publique (niveau professionnel)	Grade de bachelier Doctorat en médecine (M.D.)		Grade de bachelier; titre de membre de certaines associations professionnelles, par exemple de l'Institute of Chartered Accountants	A.S. : Néant N.S. : Grade de bachelier	Grade de bachelier. Diplôme technique de maîtrise en Ecosse. Titre de membre de certaines associations professionnelles, par exemple de l'Institute of Chartered Accountants	
3	Grade de maître (M.A.)	LL.B., M.A., ou examen de sortie de l'Institut national de la fonction publique, ou examen spécial de la fonction publique	Grade de maître (M.Phil.) ou début de doctorat	Licence, maîtrise, ou diplôme de certaines écoles (notamment l'Ecole des sciences politiques) ou l'équivalent	Grade de maître, LL.B., B. Ed., B. Lib. Sc.	A.S. : Grade de bachelier N.S. : Grade de maîtrise	Grade de bachelier (niveau supérieur) (B.A. Honours, Oxford et Cambridge) Grade de maître (niveau supérieur) (M.A. Honours, Ecosse) Divers autres grades de bachelier ou de maître, de niveau supérieur; (M.Sc., B. Phil., B. Lit., M.D.)	Diplôme universitaire

ANNEXE VI.7

DONNEES QUE DEVRAIT CONTENIR UN TABLEAU D'EFFECTIFS ("MANNING TABLE")

- Département
- Service
- No de poste
- Titre du poste
- Catégorie professionnelle du poste
- Durée du poste (le cas échéant)
- Classe (ou niveau de qualification quand cette notion sera retenue)
- Nom du fonctionnaire occupant le poste
- Nationalité
- Classe
- Date d'entrée
- Niveau actuel depuis le
- Date de fin du contrat
- Date de naissance

ANNEXE VI.8

Cette annexe reproduit la liste des "types d'occupation" ou "types d'affectation" actuellement utilisés à l'ONU.

Cette liste est à reviser entièrement : elle devrait être classée par catégorie professionnelle; la décomposition des types d'affectation devrait être beaucoup plus détaillée pour les économistes; les comptables et vérificateurs des comptes devraient être classés sous deux numéros différents ainsi que les traducteurs et les éditeurs, etc.

ANNEXE VI.8 (suite)

LISTE CODEE DES TYPES D'OCCUPATION OU D'AFFECTATION

10-20 Fonctionnaires d'administration

- 11 Budget et finances (non désignés ailleurs)
- 12 Secrétariat des commissions et comités
- 13 Agents des conférences et agents de planification des conférences
- 14 Traitement des données
- 15 Relations extérieures, liaison et protocole
- 16 Administration générale
- 17 Organisation et méthodes (gestion)
- 18 Administration du personnel (y compris les questions de pensions et de recrutement)
- 19 Administrateurs de programmes et administrateurs de projet (y compris les directeurs de projet)
- 21 Enregistrement et archives
- 22 Transports et achats
- 23 Autres fonctions administratives, le cas échéant

30 Fonctionnaires de l'information

- 31 Presse
- 32 Cinéma
- 33 Radio ou télévision
- 34 Fonctions mixtes ou autres fonctions

40 Autres fonctions administratives

- 41 Interprètes
- 42 Traducteurs, traducteurs-rédacteurs de comptes rendus analytiques et éditeurs
- 43 Autres fonctionnaires des services linguistiques
- 44 Spécialistes des questions politiques
- 45 Publications et impressions
- 46 Stagiaires
- 47 Postes de spécialistes occupés par des généralistes
- 51 Comptables et vérificateurs des comptes
- 52 Chimistes (chimie nucléaire)
- 53 Chimistes (autres spécialités)
- 54 Spécialistes de l'éducation

60 Economistes

- 61 Econométriciens
- 62 Spécialistes du développement économique
- 63 Economistes spécialistes des questions industrielles
- 64 Economistes spécialistes des questions commerciales
- 65 Economistes (autres spécialités)

ANNEXE VI.8 (suite)

70 Ingénieurs

71 Ingénieurs de l'aéronautique
72 Ingénieurs-chimistes
73 Ingénieurs du génie civil
74 Ingénieurs en mécanique navale
75 Spécialistes des réacteurs
76 Ingénieurs en technique sanitaire
77 Ingénieurs des télécommunications
78 Autres spécialités
81 Juristes (y compris les juristes chargés des questions relatives aux droits de l'homme)
82 Bibliothécaires
83 Médecins spécialistes
84 Médecins généralistes
85 Physiciens (physique nucléaire et radiations)
86 Physiciens (autres spécialités)
87 Sociologues et spécialistes des sciences sociales (y compris l'administration publique, la démographie, les statistiques de l'état civil et l'urbanisme)
88 Autres spécialités
89 Disciplines scientifiques (y compris la géologie, la géophysique, l'hydrologie et l'hydrogéologie)
91 Sténographes - rédacteurs de séance.

ANNEXES DU CHAPITRE VII

Annexe VII.1 : Statuts juridiques et structure de carrière : les choix théoriques possibles

Annexe VII.2 : Note sur les rémunérations des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur des Nations Unies

Annexe VII.3 : Les structures de rémunération de quelques grandes organisations internationales

ANNEXE VII.1

STATUTS JURIDIQUES ET STRUCTURES DE CARRIERE : LES CHOIX THEORIQUES POSSIBLES

La définition et la composition des statuts juridiques des agents utilisés pour remplir des fonctions incombant à une administration publique ou à une institution internationale résultent d'une série de choix entre diverses solutions théoriques possibles qu'il peut être utile d'expliciter.

a) Le premier choix consiste à décider si l'on aura recours uniquement à des agents engagés pour une durée déterminée (contractuels), ou si l'on offrira à la totalité ou à une partie des agents recrutés un contrat à vie, c'est-à-dire pour la durée d'une carrière.

b) Dans l'hypothèse (c'est celle retenue aux Nations Unies) où c'est une solution mixte qui est retenue pour le choix précédent, il faut encore définir quelle proportion sera réservée aux fonctionnaires de carrière et aux fonctionnaires contractuels. On sait que ce problème a été très largement débattu par l'Assemblée générale dans les années 1960, 1962 et 1965 et que les débats n'ont pas abouti à une conclusion précise, la proposition faite par le Secrétaire général sur une proportion de 75/25 n'ayant été ni approuvée ni désapprouvée.

c) Un troisième type de choix concerne la possibilité de renouvellement ou de non-renouvellement des contrats de durée déterminée. Dans l'hypothèse où ces contrats ne seraient pratiquement pas renouvelés ou dans celle où ils seraient conçus comme statutairement non renouvelables, le personnel contractuel serait réellement très sensiblement différent du personnel des fonctionnaires de carrière. Il ressemblerait en effet davantage au personnel des experts utilisés sur le terrain. Dans ces conditions, les conditions de rémunération de ce type de personnel pourraient être sensiblement différentes de celles qui sont allouées aux fonctionnaires de carrière. Dans l'hypothèse où au contraire les contrats sont renouvelés et où à la limite ils sont renouvelés avec une telle régularité qu'un contractuel peut faire une véritable carrière à vie en renouvelant régulièrement ses contrats, il est évident que les conditions de rémunération desdits fonctionnaires doivent être calquées sur celles des fonctionnaires de carrière.

d) Le quatrième type de choix consiste à déterminer le nombre de corps différents par leur niveau d'entrée (qualifications requises) et par les rémunérations de début et de fin de carrière entre lesquels on distribue les fonctionnaires d'une administration. C'est le système à deux niveaux (officiers plus sous-officiers) qui est celui adopté par les Nations Unies au moins depuis la réforme de 1956. /Le système à trois niveaux avait été envisagé comme l'on sait et non retenu pour éviter de porter atteinte au moral du personnel en fractionnant le corps unique des administrateurs. Cette considération perd de sa valeur au fur et à mesure que les effectifs deviennent plus importants/.

En fait, les systèmes à trois niveaux sont extrêmement fréquents et correspondent à une distinction parfaitement valable et souvent utile dans l'organisation des administrations entre niveaux de conception et de direction ou de recherche, niveaux d'administration et de gestion et niveaux d'exécution. Il existe aussi des systèmes à quatre niveaux ou plus mais ces situations sont assez rares.

e) Le cinquième type de choix consiste, à l'intérieur de chacun de ces différents niveaux, à déterminer si l'on distingue des corps suivant leurs spécialités professionnelles en définissant pour chacune desdites spécialités des conditions d'entrée particulières et un type de carrière comportant des nuances dans les échelles de rémunération par rapport aux spécialités voisines à l'intérieur d'un même niveau. Ce système qui n'est pas retenu aux Nations Unies aboutirait à distinguer par exemple le corps des administrateurs généralistes du corps des économistes, de celui des fonctionnaires des services linguistiques (traducteurs et interprètes) de celui des bibliothécaires ou des comptables, etc.

f) Si l'on suppose que les choix précédents qui sont majeurs et qui permettent de définir la physionomie générale d'une administration ont été faits, il reste encore un nombre considérable de choix possibles qui concernent :

pour chacun des corps ou spécialités retenus, la fixation du niveau de début et du niveau de fin en matière de rémunération, c'est-à-dire l'ouverture de l'échelle des rémunérations. Ces échelles peuvent se situer soit à un niveau relativement élevé par rapport à d'autres rémunérations comparables, soit au contraire se situer assez bas. Mais en dehors de cette considération concernant la hauteur moyenne de la rémunération, ces distinctions peuvent être faites entre les échelles où le niveau de début et le niveau de fin sont rapprochés et celles où au contraire le niveau de début et le niveau de fin sont éloignés.

g) D'autres choix peuvent encore être faits sur le nombre des classes à l'intérieur d'une échelle de rémunération, sur le nombre d'échelons dans les classes, sur l'ouverture de la pyramide des classes, c'est-à-dire le nombre de postes que l'on ouvre dans l'intérieur de chaque classe, les relations existant entre le nombre des postes dans chaque classe définissant en quelque sorte la rapidité des carrières possibles pour les fonctionnaires appartenant au corps concerné.

L'analyse qui précède fait apparaître clairement que le choix des niveaux de rémunération pour une catégorie déterminée ne peut intervenir qu'après une série importante d'autres types de choix en des domaines concernant le statut juridique des intéressés, une attention particulière étant apportée au problème de la durée et de la spécificité de leurs fonctions.

TABLEAU DES DIFFERENTS TYPES DE CHOIX ABOUTISSANT A LA DEFINITION DES STATUTS DE PERSONNEL

□ – *Agents contractuels (recrutés soit sur le marché libre, soit par détachement d'administrations nationales)*

■ – *Fonctionnaires de carrière*

1er TYPE DE CHOIX

- 100 % de contractuels
- 100 % de fonctionnaires de carrière
- X % de fonctionnaires de carrière le reste en contractuels

2e TYPE DE CHOIX

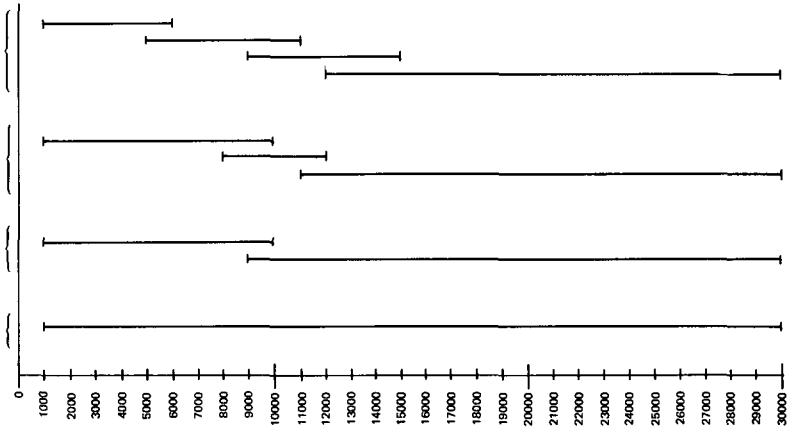
- *peu de fonctionnaires de carrière,* forte proportion de contractuels
- équilibre entre les 2 catégories
- forte proportion de fonctionnaires de carrière, peu de contractuels

3e TYPE DE CHOIX

- –*Contrats de durée déterminée, soit non renouvelés en fait,* soit statutairement non renouvelables
- –Contrats de durée déterminée renouvelés
- – à la limite, contrats renouvelés = carrière

4e TYPE DE CHOIX

Nombre de corps de fonctionnaires, différenciés par le niveau d'entrée (qualifications requises) et par les niveaux de rémunération de début et de fin de carrière



- 4 niveaux (situation assez rare)
- 3 niveaux – conception, direction recherche
  – administration-gestion
  – exécution
- 2 niveaux – officiers et sous-officiers (cas actuel des N U)
- 1 seul niveau (pratiquement inexistant)

5e TYPE DE CHOIX pour chacun de ces niveaux types principaux

- un corps unique
- des corps spécialisés

– C'est-à-dire, ayant chacun approximativement les mêmes niveaux de rémunération, mais des conditions d'entrée particulières (qualifications requises) et un type de carrière particulier

6e TYPE DE CHOIX Pour chacun des corps ou des spécialités considérées fixation de l'ouverture de l'échelle de rémunérations. Les niveaux de début et de fin de carrière peuvent être relativement hauts ou relativement bas, et plus ou moins éloignés l'un de l'autre

7e TYPE DE CHOIX Le nombre de classes à l'intérieur des échelles de rémunération peut être plus ou moins élevé, ainsi que le nombre d'échelons dans chaque classe

8e TYPE DE CHOIX La forme de la pyramide des classes permettant un déroulement plus ou moins rapide des carrières.

9e TYPE DE CHOIX Les autres types de choix concernent la structure des rémunérations elles–mêmes (par relative du traitement de base et des indemnités, nature et nombre de ces indemnités)

ANNEXE VII.2

NOTE SUR LES REMUNERATIONS DES ADMINISTRATEURS ET DES FONCTIONNAIRES DE RANG SUPERIEUR DES NATIONS UNIES

Une étude historique du système des rémunérations des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur de l'ONU met en évidence qu'il n'existe pas de principes généralement acceptés pour la définition de la rémunération du fonctionnaire international.

Chaque revision salariale fait appel à des principes différents ou différemment pondérés. D'une façon générale, il semble que les Comités chargés de faire des recommandations prennent d'abord la mesure de la situation (une hausse est-elle nécessaire et si oui, quel en sera son ordre de grandeur) puis déterminent la nouvelle échelle des salaires sur la base de compromis politiques qui portent sur la marge dont il est possible et acceptable à un moment donné d'augmenter la masse des salaires dans le budget des organisations. Le choix du principe qui aurait dû inspirer la revision est donc fait à posteriori.

Cette remarque sur le processus de décision a été faite afin d'introduire un élément de scepticisme dans la lecture des documents officiels qui, sans le corollaire d'une connaissance directe du déroulement des séances de travail et surtout des discussions officieuses, ne donne pas une image complète de la situation.

Il n'en demeure pas moins qu'à chaque revision des salaires, des principes de base sont évoqués qui sont repris par la suite comme des arguments par les organisations ou les associations du personnel lors des discussions salariales. On peut également tirer des leçons générales de la mécanique de fixation des salaires utilisée dans chaque cas.

Seront ici exposés :

1) les données générales du problème des rémunérations (historique et principes de base)
2) le régime actuel des rémunérations
3) les améliorations qu'on a suggéré d'y apporter
4) la possibilité d'établir un régime nouveau fondé sur la notion du taux du marché mondial.

1) DONNEES GENERALES CONCERNANT LE PROBLEME DES REMUNERATIONS

Historique du problème des rémunérations

Le tableau I donne une vue d'ensemble des sept grands moments où s'exerça une réflexion en profondeur sur le régime des rémunérations de la fonction publique internationale. Une colonne décrit brièvement les recommandations du Comité chargé de l'étude. Si ces recommandations ne correspondent pas exactement aux résolutions finalement adoptées par l'Assemblée générale, elles y ont toujours été substantiellement reprises.

Quelques remarques supplémentaires permettront de replacer ces grands "moments de réflexion" dans leur cadre historique.

En 1946 et 1949, c'est encore la construction enthousiaste de l'ONU : les échelles de salaire et les indemnités sont fixées de façon libérale, en harmonie avec celles de l'administration fédérale américaine. En Europe, dans cette période d'après-guerre, les salaires des Nations Unies se comparent très favorablement avec ceux des fonctions publiques nationales, les Etats Membres étant en pleine reconstruction et leurs politiques d'austérité ou d'inflation ayant pour conséquence de maintenir les revenus réels des fonctionnaires à un niveau constant.

En 1956, une nouvelle étude est entreprise par le Comité d'étude du régime des traitements, qui est composé d'experts nommés par les gouvernements. Le principe Noblemaire, sans être ouvertement rejeté, n'est pas mentionné. Le Comité prend note du fait que dans les Etats Membres le revenu réel des salariés du secteur privé a augmenté depuis la fin de la guerre. Mais, il ajoute que le critère de référence en ce qui concerne la fonction publique internationale doit être uniquement le revenu réel des fonctions publiques nationales, qui lui n'a pas varié. Comme d'autre part, les Nations Unies n'ont pas encore rencontré de difficultés de recrutement, le Comité recommande de conserver les échelles de salaire existantes, tout en transférant le lieu de base du régime commun de New York à Genève. Genève est choisie comme étant la ville la plus représentative des localités dont le coût de la vie est modéré.

A la suite du rapport du Comité des onze, le mandat du CCFPI est modifié afin d'inclure parmi ses responsabilités l'étude des barèmes des traitements de base des fonctionnaires.

En 1961, lors de sa dixième session, le CCFPI[1/] constate que les barèmes des traitements n'ont subi aucune modification depuis 1950, alors que les revenus réels des fonctions publiques nationales ont évolué. En conséquence, le CCFPI recommande les augmentations substantielles qui avaient été suggérées par les organisations (par l'intermédiaire du CAC/CCQA) et même en ce qui concerne la classe D2 propose des rémunérations plus élevées.

En 1965, la situation se renverse, et le CCFPI n'accepte pas de prendre en considération les demandes d'augmentation des organisations. Une solution de compromis est finalement retenue, le CCFPI recommandant une hausse des salaires égale à la moitié de l'augmentation suggérée par les organisations. Le CCFPI décide également d'entreprendre une étude de fond sur le régime des traitements. Les organisations n'abandonnent pas leurs revendications et en 1968, deux documents du CCQA montrent que le nouvel indice international des traitements est en retard de 4 % depuis 1966 et le sera de 5 % en 1969.

En 1969, le CCFPI sans attendre les résultats de son étude de fond propose une hausse générale des barèmes de 5 %. Cette hausse est présentée comme une mesure temporaire destinée à répondre à une situation qui s'était gravement détériorée depuis 1964.

En juillet 1970, le CCFPI recommande une hausse de 8 %, ce pourcentage étant obtenu après comparaison de l'évolution des traitements des Nations Unies avec celle des traitements de l'administration fédérale américaine. Cette hausse aurait pour résultat de mettre les traitements des Nations Unies perçus à Genève approximativement au même niveau que ceux de l'administration américaine à Washington, ceci alors même que le coût de la vie est plus élevé à Washington qu'à Genève.

Cette hausse recommandée par le CCFPI comme devant prendre effet au 1er janvier 1971, n'est finalement adoptée par l'Assemblée générale en décembre 1970, qu'à partir du 1er juillet 1971.

Les principes de base du régime des traitements

Deux principes semblent généralement admis et son réaffirmés à chaque revision de salaires. Il s'agit des principes d'universalité et d'ajustement. En vertu du principe d'universalité, le régime des traitements est universel pour tous les fonctionnaires

---

1/ A cette date, l'URSS ne fait pas encore partie du Comité consultatif et le membre américain est M. Arthur Flemming, ancien Président du Comité de 1949.

recrutés sur le plan international. Selon le principe d'ajustement, pour tenir compte du fait que le pouvoir d'achat des traitements de base varie d'un lieu d'affectation à l'autre, il faut appliquer, au barème uniforme des traitements, un système distinct d'ajustements. Il est donc admis que les salaires doivent être ajustés au coût de la vie. Ce consensus a été la base d'un système d'indemnité de poste dont la détermination, à la différence des salaires, est quasi-automatique. Sans cet accord général sur le principe, un système aussi simple de calcul n'aurait pu être accepté. Le calcul même des indemnités de poste demeure, bien entendu, sujet à discussion.

Mais au-delà de cet accord de principe, l'élément de référence à choisir parmi les salaires extérieurs pour établir les traitements de la fonction publique internationale, demeure le sujet d'un débat permanent.

Le plus ancien principe fut énoncé en 1920 par la Commission Noblemaire, et a été ultérieurement appliqué par la Commission préparatoire des Nations Unies. Selon ce critère, la rémunération du personnel recruté sur le plan international doit être basée sur le barème des traitements de l'administration nationale la mieux rémunérée, quel que soit l'Etat Membre considéré, et ajustée pour tenir compte du facteur d'expatriation. Le principe Noblemaire fait l'objet de nombreuses versions. Un choix important est de décider, l'administration américaine étant à l'heure actuelle la mieux rémunérée, si le traitement net de référence est celui des fonctionnaires à New York ou à Washington (le traitement net est plus élevé à Washington car les taxes d'Etat y sont moins importantes qu'à New York).

Un autre critère de comparaison est obtenu par la consolidation selon des pondérations diverses des barèmes de traitements de plusieurs administrations nationales, soit les mieux rémunérées, soit celles des Etats Membres où les organisations des Nations Unies ont un siège. Ce principe qui était évoqué depuis 1956, a été rappelé en 1961 et 1965 et un index établi sur sa base a été utilisé en fait lors de la revision de 1968.

La comparaison des traitements des Nations Unies pourrait aussi se faire avec les traitements des représentants à l'étranger de fonctions publiques nationales, c'est-à-dire des diplomates. Si le respect de ce principe n'a guere été prôné pour le calcul des traitements de tous les administrateurs, il a souvent été évoqué pour leur détermination aux grades des directeurs (cf. en particulier le Comité Flemming).

Un principe plus général est la comparaison avec tous les salaires, que ce soit ceux des fonctions publiques nationales dans le pays ou à l'étranger ou ceux du secteur privé national dans le pays ou à l'étranger (entreprises privées et Universités). Si ce principe est conçu comme une comparaison approximative et qualitative de l'évolution des salaires de ces différents secteurs avec l'évolution des salaires des Nations Unies, on peut dire qu'il a été appliqué lors de la revision de 1961. Il avait au contraire été rejeté en 1956 après une argumentation tendant à démontrer que les fonctionnaires internationaux étant avant tout des fonctionnaires (sécurité ...) aucune comparaison valable ne pouvait être faite avec le secteur privé. Il fut de nouveau rejeté en 1965 quand il fut conclu qu'il était inutile d'analyser les mouvements de salaires du secteur privé, ceux-ci étant automatiquement enregistrés puis incorporés dans les traitements des administrations nationales. Ce même principe de comparaison générale peut être assimilé au critère des taux du marché mondial qui sera exposé ci-dessous.

2) REGIME ACTUEL DES REMUNERATIONS

Le mécanisme d'adaptation des rémunérations tient compte de deux éléments principaux :

- l'évolution du coût de la vie
- le revenu des autres salariés.

Adaptation à l'évolution du coût de la vie : indemnité de poste PA ("post-adjustment")

Le Règlement du personnel (annexe I par. 9) précise que "Le Secrétaire général peut ajuster les traitements de base ... par le jeu d'ajustements ... n'ouvrant pas droit à pension, dont le montant sera déterminé en fonction du coût de la vie et des niveaux de vie relatifs, ainsi que des facteurs connexes, au lieu d'affectation intéressé, par rapport à Genève. Ces ajustements ne seront pas soumis aux retenues prévues par le barème des contributions du personnel et leur montant variera suivant la classe des fonctionnaires selon ce que l'Assemblée générale décidera de temps à autre".

La détermination initiale de la classe de PA d'une localité se fait par comparaison avec la localité de base, Genève, qui était à l'indice 100 en avril 1964. Pour simplifier le système, le coût de la vie de la localité devra être supérieur à 100 et un multiple de 5. Après la détermination initiale, pour qu'un lieu d'affectation change de classe de PA, il est nécessaire que le coût de la vie y dépasse de 5 % son niveau de base et que ce pourcentage se maintienne ou augmente pendant 4 mois consécutifs.

L'Assemblée générale fixe les barèmes des PA en fonction de l'administrateur (classe, situation matrimoniale) et en fonction de la classe du lieu d'affectation. On dit que ces barèmes présentent une régression verticale (dans une même classe, le PA représente un pourcentage moindre du traitement de base au fur et à mesure que la classe augmente) et une régression horizontale (à classe égale, le PA représente un pourcentage moindre du traitement de base au fur et à mesure que la classe du lieu d'affectation augmente). Les barèmes une fois fixés par l'Assemblée générale, le Comité d'experts pour les ajustements, organe indépendant créé en 1959 par le CAC, est chargé de calculer les indices de PA des différentes localités, en fonction d'une base, Genève. Il existe 2 sortes d'indices : l'indice "place-to-place" (qui est obtenu par la comparaison à un moment donné du coût de la vie dans 2 localités) et l'indice "time-to-time" (qui est obtenu par la comparaison pour une localité du coût de la vie à deux moments donnés). A moyen terme, l'indice "place-to-place" est plus exact que l'indice "time-to-time", car entre 2 comparaisons données les structures de consommation de la ville de base et de l'autre localité peuvent changer. Or, la seule comparaison du coût de la vie à 2 moments

donnés dans une même localité, puis son expression par rapport à l'indice de la ville de base n'en tiennent pas compte. Le Comité d'experts reconnaît donc que l'indice "time-to-time" ne peut être utilisé que durant une période de 5 ans. Au-delà, une comparaison "place-to-place" s'impose.

Le calcul même des 2 indices se fait à partir de données différentes. L'indice "time-to-time" repose de préférence sur les indices nationaux officiels du coût de la vie, à condition que ceux-ci soient suffisamment représentatifs des dépenses d'un fonctionnaire international moyen. Par contre, l'indice "place-to-place" est obtenu après le rassemblement de données relatives aux prix d'un certain nombre de biens couramment achetés par les fonctionnaires. Leur importance dans l'indice global est pondérée en fonction de la structure de consommation d'une famille modèle, qui est construite sur la base des réponses à un questionnaire distribué au personnel. Dans les deux cas, le prix du loyer entre donc en ligne de compte. Le calcul du facteur logement dans l'indice peut poser des problèmes quand une nouvelle institution s'installe dans une localité en hébergeant déjà une autre. Ce fut le cas à Vienne en 1967, quand l'ONUDI s'installa aux côtés de l'AIEA. Du fait de la politique autrichienne des loyers, les fonctionnaires signant un nouveau bail étaient appelés à payer des loyers plus élevés que les fonctionnaires déjà en poste. L'indice "time-to-time" n'aurait pas fait justice de cette différence, en reflétant l'évolution des loyers d'une année sur l'autre, évolution qui était minime. Il fut donc nécessaire de recalculer l'indice "place-to-place" Genève-Vienne en ce qui concernait les loyers, et de plus de pondérer différemment l'indice global de Vienne, la place accordée aux loyers dans la structure des dépenses du fonctionnaire étant plus importante. La difficulté de prendre correctement en ligne de compte le facteur logement dans l'indice explique pourquoi celui-ci ne reflète le coût des loyers que très imparfaitement.

Le coût de la vie à la localité de base ne demeure pas inchangé et Genève passe ainsi périodiquement aux classes 1, 2, 3. Afin de simplifier le système et surtout de l'inclure dans le traitement ouvrant droit à pension, quelques classes de PA sont incorporées aux traitements de base par l'Assemblée générale lors des grandes revisions des salaires. Cette incorporation des classes de PA de la localité de base dans le barème des traitements de base est la reconnaissance qu'une certaine hausse du coût de la vie a affecté le monde en général entre deux moments donnés et qu'il est temps de l'absorber dans les salaires. La procédure d'incorporation n'affecte pas le revenu réel immédiat du fonctionnaire.

Adaptation à l'évolution du revenu réel des autres salariés : calcul des salaires

L'adaptation du salaire de la fonction publique internationale à l'évolution du revenu réel des autres salariés se fait selon deux méthodes. Dans le court terme, les traitements de base sont ajustés de façon temporaire par référence à l'indice international des traitements, l'IIT (cas de la revision de 1968). Dans le moyen terme, la revision générale des traitements de base est faite à la suite d'une étude approfondie qui porte sur le rapport existant entre les traitements des Nations Unies et ceux de l'administration nationale la mieux rémunérée (cas de la revision de 1970).

En 1967, le CCFPI avait suggéré l'établissement d'un IIT qui servirait à ajuster les traitements de base entre deux enquêtes principales relativement peu fréquentes. On avait rappelé le décalage traditionnel entre l'évolution des salaires des fonctionnaires des administrations nationales et celle des revenus réels des salariés du secteur privé. Si un décalage supplémentaire se creusait entre l'évolution des traitements des administrations nationales et ceux de la fonction publique internationale, l'effet cumulatif de ces retards désavantagerait sévèrement le personnel des Nations Unies.

L'IIT est fondé sur les mouvements du revenu réel dans les administrations nationales des sept pays où les organisations ont leur siège (Autriche, Canada, USA, France, Italie, Royaume-Uni et Suisse). Afin d'obtenir dans un premier stade, les sept indices nationaux, les données sont pondérées en fonction des pourcentages d'augmentation à l'intérieur de chaque classe pour chaque fonction publique. La méthode consiste à prendre comme facteur de pondération l'effectif de la classe au début de la période considérée. Dans un second stade, il s'agit de pondérer les indices nationaux, pour les convertir en un indice international. Trois méthodes de pondération sont utilisées : en fonction du taux de la quote-part des sept pays au budget de l'ONU, en fonction de l'effectif des fonctionnaires en poste dans les organismes des Nations Unies ayant leur Siège dans le pays considéré et en fonction de l'effectif des fonctionnaires des organismes des Nations Unies ayant la nationalité du pays en question. En 1968, à sa seizième session, le CCFPI demanda au CAC que l'indice soit porté chaque année à sa connaissance, à titre d'information. En fait, les organisations utilisèrent l'IIT dès 1968 pour défendre leurs revendications salariales, tout en reconnaissant alors qu'eu égard à son caractère très préliminaire, l'indice ne pouvait pas avoir valeur obligatoire mais qu'il était cependant un élément utile de comparaison.

On peut se demander pourquoi, à l'instar des indices de PA, l'IIT n'a pas été inséré dans un système où il servirait à opérer des ajustements annuels automatiques des traitements des Nations Unies entre deux revisions d'ensemble. A sa seizième session, le CCFPI a renoncé à un tel système "parce que le mouvement de l'indice entre 1964 et 1968 révèle que le taux annuel de décalage du revenu réel n'est que de l'ordre de 1 %, chiffre qui ne justifierait pas actuellement un ajustement annuel des traitements". La décision du CCFPI a peut-être aussi été motivée par l'idée que le corps législatif était de façon générale hostile à tout mode automatique de calcul des traitements qui, en donnant force de loi aux faits, entraînerait la disparition des appréciations politiques.

Les revisions d'ensemble des salaires se font d'après une comparaison de l'évolution des salaires des Nations Unies à Genève avec celle des salaires de l'administration fédérale à New York. La période de base choisie est généralement celle de la revision générale antérieure où en principe le rapport des deux séries de traitement était adéquate. En 1970, les comparaisons se sont faites en étudiant le cas d'un fonctionnaire, marié, sans enfant, les traitements comparés comprenant le salaire net, l'indemnité de poste et la prestation pour conjoint à charge. A sa dix-septième session, le CCFPI a reconnu qu'aussi longtemps qu'un nouveau système n'aura pas été développé, il continuera d'appliquer le régime actuel "encore que le Comité n'entende pas par là approuver indéfiniment le principe de la comparaison avec un seul pays et les difficultés qu'il entraîne". Il faut cependant noter deux facteurs qui atténuent légèrement les effets des méthodes décrites plus haut. Le premier concerne les PA. Lorsqu'une localité passe d'une classe de PA à une autre, l'accroissement de la rémunération ne compense pas toujours entièrement la hausse du coût de la vie : pour les fonctionnaires ayant des personnes à leur charge, l'ajustement ne s'applique pas aux prestations familiales. Le second facteur de régression relative des revenus des Nations Unies est la stabilité des prestations familiales elles-mêmes, l'indemnité pour conjoint à charge n'ayant pas été modifiée depuis 1962 et l'indemnité pour enfants à charge depuis 1957. Le régime actuel est d'ailleurs fort critiqué et on lui a imputé en partie les difficultés de recrutement des fonctionnaires, particulièrement des économistes en poste à New York.

3) LES AMELIORATIONS POSSIBLES

Dès 1965, le malaise créé par le régime des rémunérations conduisit le CCFPI à entreprendre une étude sur les principes d'après lesquels sont établis les traitements de la fonction publique internationale. En 1970, cette étude n'est pas encore terminée et le CCFPI a décidé en 1969, comme mesure temporaire, la poursuite du régime actuel.

Critique du régime actuel

L'application stricte du principe Noblemaire est la cause d'un certain nombre d'anomalies. La première fait qu'un ressortissant des Etats-Unis en poste au Siège de l'ONU à New York, donc dans son propre pays, est mieux rémunéré que s'il était en poste à Genève. Le jeu du barème des indemnités de poste entraîne la même situation pour un Français qui travaillerait au Siège de l'UNESCO à Paris par rapport à un Français qui serait à Genève. Le pourcentage du personnel concerné par cette anomalie demeure cependant faible.

Une critique plus importante consiste à dire que les salaires de l'Administration fédérale américaine sont fixés selon un barème qui tient compte du coût de la vie élevé de New York, de l'ordre de 30 % supérieur à celui de Genève. Si le salaire des Nations Unies à Genève est comparable au salaire fédéral américain à New York, en fait le revenu réel du fonctionnaire de Genève lui sera fort supérieur. Une telle situation doit cependant être maintenue afin que l'Office de Genève reste représentatif et, en particulier, comprenne parmi son personnel un quota raisonnable de ressortissants des Etats-Unis. En effet, en règle générale, un fonctionnaire n'accepte de s'expatrier que si on lui offre une rémunération plus élevée que celle de son pays. Ce n'est que plus tard, après quelques années de vie à l'étranger, qu'il prendra conscience de la différence des coûts de la vie et des économies réalisables.

Le principe ne tient d'autre part pas compte du fait que la catégorie des administrateurs des Nations Unies est très hétérogène et qu'elle comprend des spécialistes qu'on ne rencontre généralement pas dans les administrations nationales traditionnelles. Les traitements de l'administration nationale la mieux rémunérée ne leur conviennent donc pas.

De plus, il existe une objection de fond à lier le régime des traitements des organisations internationales à celui d'une seule administration nationale : différence de nature. Une administration nationale peut avoir à tenir compte de considérations de politique intérieure, et, de son côté, une organisation internationale peut être guidée par des priorités d'ordre financier ou intéressant les programmes.

Lors de sa XVème session, le CCFPI a fait une énumération exhaustive des difficultés techniques qu'entraînait l'application du principe Noblemaire. La première est l'impossibilité d'effectuer entre le système des Nations Unies et celui de l'administration nationale la mieux rémunérée des comparaisons valables en matière de classement de postes. La seconde est la difficulté de déterminer la marge dont les salaires des Nations Unies doivent dépasser les salaires américains. A ce sujet le CCFPI conclut qu'il n'y a pas de justifications à l'existence d'une telle marge si ce n'est le décalage dans le temps entre la revision des barèmes pris comme base et ceux des Nations Unies, ce décalage devant d'ailleurs disparaître grâce à l'utilisation de l'IIT. Enfin, le Comité a reconnu la difficulté que suscite la comparaison des deux régimes, alors qu'il faut tenir compte des nombreuses indemnités et avantages divers.

Solutions proposées pour améliorer le régime actuel

Le CCFPI a étudié la possibilité d'améliorer le régime, en particulier lors de sa XIIIème session, en 1965. Les améliorations considérées n'auraient pas changé drastiquement les critères de référence utilisés lors du calcul des traitements, mais elles auraient mis fin à certaines des anomalies décrites précédemment.

Le Comité a examiné la possibilité de rétablir l'indemnité d'expatriation qui avait été supprimée en 1951 sur la recommandation du Comité Flemming et remplacée par l'octroi de prestations plus souples. Cette indemnité permettrait de ne pas incorporer au traitement de base le facteur expatriation du principe Noblemaire. Elle stimulerait d'autre part la mobilité. Cependant, après analyse, elle fut rejetée parce qu'elle entraînerait une augmentation générale des dépenses. L'indemnité d'expatriation "de base" devrait être celle des ressortissants des Etats-Unis à Genève, calculée par comparaison à l'indemnité d'expatriation versée par le Gouvernement fédéral des Etats-Unis ou par les sociétés privées, etc., dont le montant est supérieur à la marge Noblemaire. Les indemnités de tous les fonctionnaires expatriés, soit 90 % de l'effectif total, seraient calculées à partir de cette base et la masse salariale subirait une forte hausse. Il ressortait aussi de l'examen que des anomalies subsisteraient, que l'administration des traitements en serait compliquée et que l'indemnité susciterait des divisions au sein des secrétariats.

Une autre amélioration sélective consistait à distinguer le personnel susceptible d'être muté d'un lieu d'affectation à un autre et celui qui ne l'était pas. Une telle distinction ne réglait pas le problème des fonctionnaires expatriés non susceptibles d'être mutés et surtout elle était extrêmement difficile à établir.

Les comités ont aussi envisagé de supprimer le système des ajustements et d'appliquer à tous les lieux d'affectation un taux de rémunération uniforme. Les inconvénients graves qu'entraînerait ce système apparaissent quand on apprend qu'en 1967 l'écart des coûts de la vie entre les villes où les organisations ont leur siège pouvait atteindre 20 %.

Une autre approche du problème consistait à modifier la catégorie des administrateurs. Les personnels scientifiques et techniques hautement spécialisés pourraient être regroupés en un corps nouveau auquel serait appliqué un barème des traitements particuliers. Ou bien la catégorie des Services généraux pourrait être élargie par la création d'un "service spécial" qui ne serait pas soumis au régime commun des traitements des fonctionnaires.

Cependant, ces suggestions furent rejetées, le CCFPI refusant de fractionner le corps unique des administrateurs, au nom du moral du personnel et du maintien de la stabilité.

En conclusion de toutes ces études, le CCFPI semble avoir admis que le système actuel des taux de traitement uniformes auquel s'ajoutent les ajustements et autres indemnités, en dépit de ses difficultés et anomalies, est encore le moins mauvais.

4) LE CHOIX D'UN NOUVEAU CRITERE DE REFERENCE : LE TAUX DU MARCHE MONDIAL

La notion et la méthode

Afin de dissocier le régime des traitements des Nations Unies de celui d'une administration nationale quelconque, il s'agit de choisir comme nouveau critère de référence le taux du marché mondial. Cette méthode a été pour la première fois suggérée par le CCFPI en 1965, à sa XVème session. Les organisations choisiraient des emplois "repères" (benchmark jobs) présentant pour elles une importance particulière et ils seraient utilisés pour faire des comparaisons avec des emplois analogues sur le marché mondial. Les traitements de base seraient déterminés tous les cinq ans à partir de grandes enquêtes comparatives sur les emplois "repères", un peu comme cela a été fait en 1961. Les organisations, plus précisément le CCQA, furent chargées de faire des recherches sur la méthodologie de l'enquête et sur la possibilité d'obtenir les données de base. Des travaux ont été accomplis et en particulier le CCQA a chargé une firme de consultants de faire une étude pilote des données pertinentes concernant le personnel expatrié employé par le secteur privé.

En 1969, à sa XVIIème session, le CCFPI a conclu : "La théorie des taux du marché mondial n'est pas applicable dans la pratique, étant donné la structure actuelle des organisations internationales".

Les raisons du rejet de la notion de taux du marché mondial

Le choix des emplois repères présentait une première difficulté. Il a fait l'objet d'un certain nombre de questionnaires envoyés aux organisations par le CCQA. Pour les 17 000 administrateurs du système des Nations Unies, il s'agissait d'établir les emplois repères qui permettraient ultérieurement une consolidation inter-organisations des données de base. Cette étude n'est pas encore terminée, mais dès maintenant on peut en juger la difficulté. D'autre part, la carence des organisations à établir des normes communes de classement est un mal ancien. En 1958, le CAC notait que si les barèmes de traitements étaient uniformes parmi les organisations, les normes différentes de classement entraînaient de graves anomalies, des personnels aux fonctions identiques recevant des émoluments différents. En 1968, la situation étant demeurée aussi critique, le CCFPI suggéra parmi les moyens d'y remédier que la question fut renvoyée au Corps commun d'inspection. Outre ces difficultés à définir les emplois repères des organisations, leur comparaison avec ceux du marché mondial serait, d'après le CCFPI, sans grande valeur, les emplois les plus nombreux des Nations Unies étant ceux pour lesquels la concurrence mondiale est la plus faible et les emplois pour lesquels la concurrence mondiale est la plus intense, étant faiblement représentés aux Nations Unies.

Deuxièmement, la source des données était difficile à définir. Le taux du marché mondial est obtenu par la comparaison avec les traitements des Nations Unies des offres faites pour chaque emploi repère par les employeurs qui leur font concurrence. Il était particulièrement difficile de connaître les salaires versés par les grandes sociétés commerciales.

En troisième lieu, l'un des obstacles majeurs auxquels se heurte une étude du marché mondial est la non-comparabilité des emplois internationaux et extérieurs.

Enfin, le problème de l'évaluation risquait de favoriser les évaluations subjectives, étant donné l'ambiguïté des chiffres réunis.

L'organisme de recherche sur les traitements

Du malaise résultant de cette absence de solution est née l'idée d'un organisme de recherche sur les traitements : le Comité consultatif de coordination a donné pour mandat à ce service interinstitutions de rassembler des données sur les facteurs affectant les traitements de toutes les organisations et de les analyser. A ce point, il n'y a donc pas accord sur une solution concernant le problème de la fixation des salaires mais seulement consensus sur un diagnostic partiel, la nécessité d'améliorer le système d'information.

ANNEXE VII.2 (suite)

PRINCIPALES ETUDES COMPARATIVES DES TRAITEMENTS DE BASE DES NATIONS UNIES ET DES TRAITEMENTS PAYES A L'EXTERIEUR

Année de l'étude	Nom du comité chargé de l'étude	Nature du comité	Recommandations du comité concernant les barèmes des traitements de base	Date suggérée pour la mise en application des recommandations	Critères utilisés pour déterminer les niveaux des rémunérations
1946	Commission préparatoire des Nations Unies	Organe intergouvernemental		6/47	Formule Noblemaire : déterminer des niveaux de rémunération de nature à attirer des candidats qualifiés de TOUTES les parties du monde
1949	Comité d'experts en matière de traitements et salaires, indemnités et congés (*Comité Flemming*)	Experts indépendants nommés par le Secrétaire général	Changement de barème, l'échelle de 19 classes étant remplacée par les classes P-1 à D-2. *Dispositions spéciales* pour les fonctionnaires dont la rémunération maximum se trouve diminuée de ce fait	1/1/51	Formule Noblemaire : traitements de l'administration publique des Etats-Unis. Pour les hauts *fonctionnaires des Nations Unies*, comparaisons utiles avec les missions diplomatiques auprès de l'ONU
1956	Comité d'étude du régime des traitements	11 experts désignés par les gouvernements	Le barème des traitements de base en vigueur est retenu, mais la base devient Genève	1/1/57	Expérience antérieure et actuelle en ce qui concerne les moyens de recruter et de retenir le personnel. En outre, stabilité du revenu réel des *fonctionnaires des administrations nationales*. Abandon de toute comparaison avec le secteur privé
1961	CCFPI	Organe indépendant inter-organisations	Relèvement des traitements de base allant de 20 % (P-1) à 10 % (D-1/D-2), et incorporation de l'équivalent de deux classes de l'*indemnité de poste*	1/1/62	Rétablissement du rapport existant en 1957 entre les traitements des Nations Unies et les traitements versés à l'extérieur, en particulier dans les administrations nationales (les traitements du secteur privé ont été aussi mentionnés)
1965	CCFPI	"	Relèvement des traitements de base : de 4,5 % à P-1 de 8,5 % à P-5 de 7 % à D-2 et incorporation de l'équivalent de *3 classes de l'indemnité* de poste	1/1/66	Mouvement des traitements dans plusieurs des administrations nationales les mieux rémunérées, et non plus dans une seule (celle des Etats-Unis). Abandon de la comparaison avec la fonction publique des Etats-Unis, appliquée par le CAC
1968	CCFPI	"	Ajustement intérimaire des traitements, comportant une majoration de 5 % des traitements de base et l'incorporation de l'équivalent d'une classe de l'indemnité de poste	1/1/69	Mouvement du nouvel indice international des traitements (de 1964 à 1968 : augmentation de 3,5 % à 11 %)
1970	CCFPI	"	Augmentation de 8 % des traitements bruts, après incorporation de l'équivalent de deux classes de l'indemnité de poste	1/1/71 (date effective fixée par l'Assemblée générale : 1/7/71)	Comparaison des changements du revenu réel des fonctionnaires de l'administration des Etats-Unis à New York et du revenu réel des fonctionnaires des Nations Unies à Genève, 1960-1970
1971	Comité spécial pour la revision du régime des traitements	11 experts désignés par les gouvernements			

ANNEXE VII.3

LES STRUCTURES DE REMUNERATION DE QUELQUES GRANDES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Cette note décrit et compare les structures de rémunération de l'ONU, des organisations coordonnées (Conseil de l'Europe, OCDE, OTAN y compris le SHAPE, Union de l'Europe occidentale, Organisation européenne de recherches spatiales et Organisation européenne pour la mise au point et la construction de lanceurs d'engins spatiaux) et des Communautés europeennes (CECA, CEE, EURATOM).

Un bref résumé donne en premier lieu la description des catégories de personnel et de leurs grades dans les trois groupes d'organisations. Il en ressort clairement qu'il est possible de comparer le cadre des administrateurs de l'ONU, avec les cadres A des organisations coordonnées et des Communautés européennes. En second lieu, un tableau comparatif présente pour la catégorie d'agents mentionnée les barèmes des traitements annuels nets selon l'organisation considérée. En troisième lieu, afin de permettre une comparaison exacte des revenus totaux des fonctionnaires, les systèmes d'impôt, d'indemnités et d'avantages divers des organisations ont été énumérés et expliqués. Enfin, comme application des deux tableaux précédents, le cas d'un fonctionnaire X a été choisi afin de calculer son revenu annuel net selon l'organisation à laquelle il est affecté.

I. DESCRIPTION COMPAREE DES STRUCTURES DE GRADE

1. Nous rappellerons, pour mémoire, que le personnel de l'ONU est divisé selon les catégories suivantes : i) Directeurs, administrateurs généraux et administrateurs, ii) Service mobile, iii) Services généraux et iv) travailleurs manuels. A l'intérieur de la première catégorie, on trouve les classes D2/D1 et les classes P5 à P1.

2. Dans les organisations coordonnées, les agents occupant les postes les plus élevés sont hors catégorie. Les autres agents sont répartis entre 4 catégories A, L, B et C correspondant à 4 types de fonctions. La catégorie A correspond aux postes allant de celui de directeur à celui d'administrateur adjoint et elle comprend 7 grades. La catégorie L comprend 5 grades, L5 à L1; elle correspond aux postes occupés par le personnel linguistique. La catégorie B comprend 6 grades, B6 à B1; elle correspond aux postes occupés par le personnel qualifié technique et de laboratoire, et par le personnel de bureau et de secrétariat. La catégorie C comprend 6 grades, C6 à C1; elle correspond aux postes tenus par le personnel auxiliaire, les ouvriers qualifiés ou non, les opérateurs de machines et le personnel de manutention, entretien et securité.

3. La structure du personnel des Communautés européennes est très semblable à celle des organisations coordonnées. Le personnel est classé en 4 catégories désignées dans l'ordre hiérarchique décroissant par les lettres A, B, C et D.

La catégorie A, avec 8 grades, regroupés en carrières généralement étalées sur deux grades, correspond à des fonctions de direction, de conception et d'étude, nécessitant des connaissances de niveau universitaire ou une expérience professionnelle d'un niveau équivalent. La catégorie B avec 5 grades correspond à des fonctions d'application et d'encadrement (niveau de l'enseignement secondaire). La catégorie C avec 5 grades correspond à des fonctions d'exécution (niveau de l'enseignement moyen). La catégorie D comporte 4 grades et regroupe des fonctions manuelles ou de service nécessitant des connaissances du niveau de l'enseignement primaire, eventuellement complétées par des connaissances techniques. Les emplois linguistiques sont groupés dans un cadre désigné pour les lettres L/A et comprennent 6 grades assimilés aux grades 3 à 8 de la catégorie A. Il existe enfin dans le domaine nucléaire des emplois classés dans un cadre particulier, celui des fonctionnaires scientifiques ou techniques. Ils sont soumis approximativement

aux mêmes conditions de recrutement et de carrières que les fonctionnaires A, mais la structure de rémunération de cette catégorie de personnel est différente. Les fonctionnaires scientifiques ou techniques peuvent recevoir des avantages financiers supérieurs de 25 % au maximum à ceux prévus pour les fonctionnaires A. Ils peuvent d'autre part bénéficier d'une prime pour services exceptionnels dont le montant ne peut dépasser par année trois fois le montant du traitement mensuel de base, sauf derogation accordée par le Conseil sur proposition de la Commission.

4. Il est intéressant de noter que, dans le statut du personnel des organisations coordonnées, il est prévu que pour les agents de grades A, B et C, l'avancement, dans un grade aux échelons 2 à 8, s'effectue après une année de présence dans l'échelon immédiatement inférieur, alors que le passage aux échelons numérotés SI et SII se fait seulement après trois années. Ces 2 échelons qui recouvrent largement en termes de traitement net le grade immédiatement supérieur peuvent être considérés comme les moyens d'accorder en fin de carrière un "avancement de consolation" sans pour cela altérer la hiérarchie administrative.

II. BAREME DES TRAITEMENTS ANNUELS NETS, SANS INDEMNITE, DES DIRECTEURS ET ADMINISTRATEURS EN POSTE A GENEVE OU BRUXELLES

(en dollars des Etats-Unis)

	D2 ou A7 ou A1[1]		D1 ou A6 ou A2		P5 ou A5 ou A3		P4 ou A4 ou A4		P3 ou A3 ou A5		P2 ou A2 ou A7/A6		P1 ou A1 ou A8	
	échelon le plus élevé	échelon le moins élevé	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
ONU														
1) Barème actuel[2]	21 184	19 850	19 760	16 978	18 390	15 044	15 986	12 362	13 731	10 234	10 960	8 423	8 761	6 568
2) Barème proposé[3]	23 146	21 720	21 624	18 600	20 130	16 555	17 568	13 578	15 092	11 283	12 074	9 274	9 638	7 257
Organisations coordonnées 4/	20 392	17 166	18 415	15 190	17 266	13 109	14 663	11 236	12 379	9 364	9 673	7 490	6 138	5 930
Communautés européennes 5/	22 989	18 524	20 885	16 640	19 261	14 045	16 110	11 975	13 836	9 954	11 806 9 208	8 545 7 250	6 580	6 276

1/ D2 pour l'ONU, A7 pour les organisations coordonnées, A1 pour les CEE.

2/ Le barème utilisé est celui en vigueur depuis le 1er janvier 1969. Aux traitements de base nets ont été ajoutées les indemnités de poste (barème du 1er janvier 1969) perçues à Genève. Genève est à la classe 2.

3/ Le barème utilisé est celui contenu dans le document A/C.5/1303. Il sera applicable à partir du 1er juillet 1971.
Les chiffres fournissent l'équivalent net du traitement afférent à chaque classe et échelon, après application du barème des contributions du personnel. Deux classes d'indemnité de poste ayant été incorporées au barème des traitements de base, ce barème fournit les rémunérations exactes que recevront les fonctionnaires de l'ONU en poste à Genève.

4/ Les barèmes ont été obtenus à partir des barèmes mensuels des traitements à compter du 1er janvier 1970. Afin d'établir une comparaison valable avec les traitements de l'ONU, nous avons choisi de montrer les barèmes établis pour les agents non résidents célibataires. Il y a lieu de noter que le facteur expatriation est incorporé dans les traitements de base de l'ONU. L'indemnité d'expatriation a donc été rajoutée au traitement de base dans le cas des organisations coordonnées. La Belgique a été choisie comme lieu d'affectation de base, le coût de la vie y étant identique à celui de Genève (les communautés européennes affectent du même coefficient correcteur, 100 %, les rémunérations des fonctionnaires affectés en Suisse et en Belgique). Le taux de change utilisé est : 50 francs belge pour 1 $.

5/ Les barèmes ont été obtenus à partir des traitements mensuels de base à compter du 1er octobre 1969. Nous avons choisi le cas d'un fonctionnaire célibataire, en poste à Bruxelles, et recevant une prime de dépaysement. L'impôt a été déduit du traitement brut. Pour le taux de change utilisé, voir la note ci-dessus.

III. IMPOTS, INDEMNITES ET AVANTAGES DIVERS

1) Impôts

ONU : Les traitements sont soumis à une retenue calculée d'après le barème des contributions du personnel :

Total des sommes imposables (en dollars E.U.)	Taux de la contribution %
lère tranche de 1 000 $ par an	5
Tranche suivante de 1 000 $ par an	10
" " "	15
" " "	20
" " 6 000 $ par an	25
" " "	30
" " 8 000 $ par an	35
" " "	40
" " "	45
Au-delà "	50

Organisations coordonnées : Les salaires et indemnités payés par les organisations coordonnées sont exonérés d'impôt.

Communautés européennes : Les agents sont soumis à un impôt communautaire qui est un pourcentage du traitement de base. Le pourcentage croît avec le grade et décroît en fonction du nombre d'enfants. Le statut marital n'a pas d'incidence sur l'impôt.

Taux maximum : agents A1/6 :

- agent célibataire ..... 24,4 %
- agent avec 5 enfants ..... 18 %

Taux minimum : agent A8/1

- agent célibataire ..... 6,8 %
- agent avec 5 enfants ..... 1,3 %

2) Indemnité d'expatriation

ONU : En principe, il est tenu compte du facteur expatriation lors du calcul des traitements de base. Tous les administrateurs en bénéficient, y compris ceux qui sont en poste à leur lieu de résidence normal.

Organisations coordonnées : Les agents non résidents bénéficient d'une indemnité d'expatriation. Pour un célibataire, elle est de 16 % le salaire de base et pour un chef de famille de 20 %.

Les chefs de famille ayant des enfants à charge et qui ne perçoivent pas l'indemnité d'éducation bénéficient d'une majoration annuelle pour enfant de 110 dollars.

Communautés européennes : Les agents non résidents reçoivent une indemnité de dépaysement. Pour un célibataire, elle est de 16 % le salaire de base. Pour un chef de famille, elle dépend de sa situation de famille et de son grade.

Taux minimum : agent A1/6 ayant 5 enfants : 18 %

Taux maximum : agent A8/1 ayant 5 enfants : 21,5 %.

3) Indemnités de poste

ONU : Les barèmes des ajustements fixent les indemnités de poste et déductions auxquelles ont droit les administrateurs. Ces ajustements ne sont pas soumis à l'impôt. Il existe des barèmes différents pour les fonctionnaires célibataires et ceux ayant des charges de famille. L'ajustement est fonction de la classe du lieu d'affectation et de la classe du fonctionnaire.

Organisations coordonnées : Il existe des indemnités de vie chère.

Communautés européennes : Les coefficients correcteurs applicables à la rémunération des fonctionnaires affectés dans un des pays cités ci-dessous sont fixés comme suit :

Belgique	100 %
République fédérale d'Allemagne	98 %
France	118 %
Italie	97 %
Luxembourg	98 %
Pays-Bas	98 %
Royaume-Uni	101 %
Suisse	100 %

4) Indemnités de chef de famille

ONU : Quel que soit le grade de l'administrateur, l'indemnité est de 400 $ par an pour le conjoint à charge.

Organisations coordonnées : L'indemnité de chef de famille est égale à 6 % du traitement de base (majorée éventuellement des indemnités de vie chère).

Communautés européennes : Elle est égale à 5 % du traitement de base et n'est jamais inférieure à 229 $ par an.

5) Indemnités pour enfants

ONU : 300 $ par an pour chaque enfant à charge.

Organisations coordonnées : 322 $ par an pour chaque enfant à charge, éventuellement majorée des indemnités de vie chère.

Communautés européennes : 356 $ par an pour chaque enfant à charge.

6) Indemnités pour frais d'études

ONU : Cas d'un établissement situé au lieu d'affectation : 75 % des frais de scolarité à concurrence de 1 000 $.

Cas d'un établissement situé en dehors du lieu d'affectation : 75 % des frais de scolarité et de pension à concurrence de 1 000 $ par an et par enfant.

Organisations coordonnées :

Etablissement au lieu d'affectation

	3 plafonds	Allocations forfaitaires
Primaire	226 $	90 $
Secondaire	452 $	135 $
Universitaire	678 $	249 $

Le reste du remboursement se fait sur pièces justificatives.

Etablissement hors du lieu d'affectation; (pour les agents non résidents)

3 taux forfaitaires : Primaire ..... 226 $
Secondaire ..... 452 $
Universitaire ..... 678 $

Communautés européennes

L'allocation scolaire correspond aux frais effectifs de scolarité à concurrence de 318 dollars par an et par enfant à charge.

IV. ETUDE DE CAS : TABLEAU COMPARATIF DU REVENU ANNUEL D'UN FONCTIONNAIRE EN POSTE A GENEVE OU BRUXELLES, DE GRADE EQUIVALENT A P4 ECHELON 1, AYANT 2 ENFANTS A CHARGE, DONT UN FREQUENTANT UN ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE HORS DU LIEU D'AFFECTATION, SELON L'ORGANISATION INTERNATIONALE POUR LAQUELLE IL TRAVAILLE

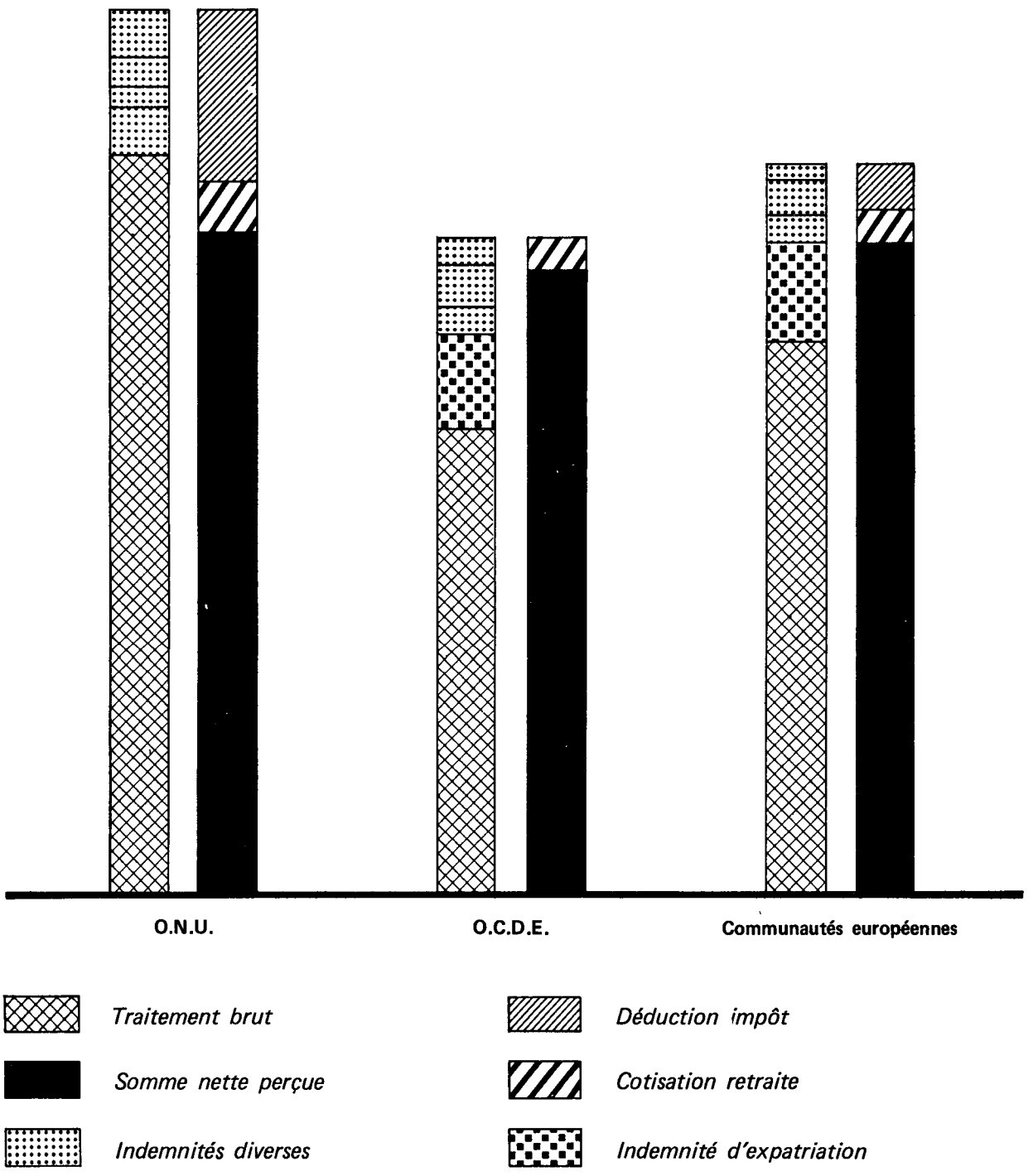
(en dollars des Etats-Unis)

	Traitement	Expatriation	Impôt (Déduction)	Indemnités				Total I	Cotisation à la retraite	Total
				de poste	de chef de famille	Pour enfants à charge	Pour frais d'études			
ONU	15 260	-	3 578	1 020	400	600	1 000	14 702	1 068	13 634
Organisations coordonnées	9 686	1 938	-	-	581	893	452	13 550	678	12 872
Communautés européennes	11 472	2 041	963	-	574	712	318	14 154	688	13 466

ANNEXE VII.3 (suite)

Tableau comparatif du revenu annuel
d'un fonctionnaire en poste à Genève ou Bruxelles, de grade équivalent à P4 échelon I, ayant 2 enfants à charge, dont un fréquentant un établissement d'enseignement secondaire hors du lieu d'affectation, selon l'organisation internationale pour laquelle il travaille (en dollars des Etats-Unis).

GRAPHIQUE TRADUISANT LA DIFFERENCE DE COMPOSITION DE LA REMUNERATION



ANNEXE DU CHAPITRE VIII

Annexe VIII.1 : Elément d'estimation du coût des réformes proposées et calendrier de mise en place

ANNEXE VIII.1

I. ELEMENT D'ESTIMATION DU COUT DES REFORMES PROPOSEES ET CALENDRIER DE MISE EN PLACE

A. Elément d'estimation

1°) Coût de la "task force"

(à mettre en place le plus rapidement possible)

- 1 administrateur niveau D.1	36 510 dollars
- 1 spécialiste des problèmes juridiques niveau P.5	32 580 dollars
- 1 spécialiste des problèmes statistiques niveau P.4	26 390 dollars
- 1 spécialiste des problèmes d'ordinateur niveau P.5	32 580 dollars
- 3 G (1 G.5, 1 G.4 et 1 G.3)	31 400 dollars
TOTAL	159 460 dollars
(25 % de "dépenses communes")	39 860 dollars
TOTAL	199 320 dollars
+ des crédits de consultation (informatique, préparation de manuels et de bibliographies commentés, etc.)	120 000 dollars
TOTAL	319 320 dollars

2°) Coût des réformes de structure définitives dans le Service du personnel

- Sur le budget ordinaire de l'ONU

A. Recrutement

- Services nécessaires à l'organisation des concours et examens de recrutement, à la tenue du fichier de réserve, à la formation préalable : une restructuration du Service de recrutement du Secrétariat doit permettre avec des effectifs actuels d'assurer les nouvelles fonctions qui diminuent d'autant les masses des tâches actuelles	Néant
- Crédits de publicité pour la constitution du fichier de réserve	60 000 dollars
- Crédits nécessaires pour la rétribution des membres des jurys d'examen, leurs frais de voyage plus quelques frais d'organisation matérielle des concours	120 000 dollars
TOTAL	180 000 dollars

B. Inspection du personnel

- Environ 8 inspecteurs à plein temps (3 pour les administrateurs-généralistes, 2 pour les économistes, 3 inspecteurs polyvalents), 4 inspecteurs à temps partiel pour les fonctionnaires des services linguistiques
- Rémunération de consultants, étant donné que le personnel de l'inspection est recruté parmi les retraités de l'organisation
- Rémunération estimée à la moitié d'un traitement de D.2 soit 20 000 dollars par an pour $3 + 2 + \frac{4}{2} + 3 = 10$ postes, soit 5 traitements de D.2 à plein temps

		40 460 x 5 =	202 300 dollars
		+ 25 %	50 575 dollars
		TOTAL	252 875 dollars
+	1 secrétaire P.4	26 390 dollars	
+	1 G.5	13 410 dollars	
+	4 G.4 x 10 000	40 000 dollars	
	TOTAL	79 800 dollars	
	+ 25 %	19 950 dollars	
			99 750 dollars
+	Frais de voyage estimés à	40 000 dollars	40 000 dollars
		TOTAL	392 625 dollars

C. Service des plans de carrière

Encore qu'une restructuration du Service d'administration du personnel doive permettre des transferts d'activité, il paraît raisonnable d'estimer que pour l'organisation des services de plans de carrière il faille en plus des effectifs actuels 2 postes P (1 P.4 et 1 P.2 et 2 postes G), soit

	26 390 dollars	
+	16 340 dollars	
+	20 000 dollars	
TOTAL	62 730 dollars	
+ 25 %	15 680 dollars	
	TOTAL	78 410 dollars

D. Formation professionnelle

a) Renforcement du personnel du Service de la formation

1 P.4, 1 P.3, 5 G

soit	26 390 dollars	
	21 520 dollars	
	50 000 dollars	
	97 910 dollars	
+ 25 %	24 360 dollars	
	122 270 dollars	122 270 dollars

b) Coût des enseignements organisés

Coût progressif au fur et à mesure de leur établissement

- Coût des consultations pour l'établissement des manuels et des bibliographies commentés par an ..... 50 000 dollars
- Paiements des cours et exercices pratiques (Estimation par comparaison avec formation linguistique) ..... 350 000 dollars

c) Crédits spéciaux à ouvrir pour congés d'études. Ce point n'a pas été estimé : le problème est de savoir si les congés d'études doivent entraîner des remplacements d'effectifs et dans quelle mesure, et si les accroissements de rendement résultant de la formation reçue ne doivent pas permettre sur long terme de compenser le temps qui leur est consacré

d) Commission de planification de carrière et de formation professionnelle : indemnités aux membres extérieurs au Secrétariat + frais de voyage ..... 60 000 dollars

TOTAL ..... 582 270 dollars

E. Programme de mise sur ordinateur

Les estimations sont ici très difficiles pour la période d'élaboration des méthodes qui dépendent surtout du travail de la "task force".

On peut estimer que le service du Directeur de la coordination doit être de toute manière renforcé en permanence de 3 postes d'administrateur et 3 postes d'agent des services généraux, soit :

2 postes de P.4 : 26 390 x 2 =	52 780
1 poste de P.3	21 520
3 G	30 000
TOTAL	104 300
+ 25 %	26 075
	130 375
TOTAL	130 375 dollars

F. Récapitulation des dépenses supplémentaires pour réforme de structure

Recrutement	180 000
Inspection du personnel	392 625
Services des plans de carrière	78 410
Formation professionnelle :	
Services	122 270
Enseignement et manuel	400 000
Commission	60 000
Programme de mise sur ordinateur	130 375
TOTAL 1	363 680

1 363 680 dollars

3°) Coût de la formation préalable

Programme à négocier avec le PNUD déjà estimé au chapitre VI ..... 2 230 000 dollars

4°) Economie devant résulter de la mise sur ordinateur d'opérations actuellement exécutées de façon manuelle (après mise en oeuvre du programme)

Il ne devrait pas être exagéré d'espérer une réduction des besoins en postes des Services généraux dans les services d'administration du personnel et du recrutement atteignant 10 % de l'effectif actuel, soit : 23 G.

L'une des tâches de la "task force" sera d'estimer plus précisément ces économies :

23 G à 10 000 dollars :	230 000
+ 25 %	57 500
TOTAL	287 500

Ceci réduirait le coût de la réforme en année pleine 1 363 680

- 287 500

1 076 150 dollars

II. CALENDRIER DE MISE EN PLACE DE LA REFORME PERMETTANT UNE ESTIMATION DE COUT PAR ANNEE

1ère année :	- "Task force"	319 320 dollars	
	- Crédit de publicité pour fichier de réserve et concours	60 000 dollars	
	- Premier exercice de concours de recrutement	40 000 dollars	
	- Premier crédit pour le développement de la formation professionnelle	100 000 dollars	
	- Recrutement en fin d'année (3 mois) d'un P.4 et de deux G pour la mise sur ordinateur		
	26 390 + 20 000 = ...	46 390 dollars	
	+ 25 %	11 590 dollars	
		14 490 dollars	
	TOTAL		533 810 dollars
2ème année :	"Task force"	319 320 dollars	
	- Crédit de publicité du fichier de réserve	60 000 dollars	
	- Crédit pour concours	120 000 dollars	
	- Début de mise en place du système d'inspection : la moitié des postes pourvus et première expérience de fonctionnement : 392 000 : 2 =	196 000 dollars	
	- Début de mise en place du service des plans de carrière 78 000 : 2 =	36 000 dollars	
	- Service de formation professionnelle	122 270 dollars	
	- Crédit d'enseignement de formation professionnelle	200 000 dollars	
	- Crédit pour les commissions de formation professionnelle	60 000 dollars	
	- Programme de mise sur ordinateur..	130 375 dollars	
	TOTAL		1 243 965 dollars

3ème année :	Dissolution de la "task force"	Néant	
	Mise en place du système définitif..	1 363 680 dollars	
	Premières économies	133 680 dollars	
	TOTAL		1 200 000 dollars
4ème année :	Système définitif	1 363 680 dollars	
	- économies définitives	287 500 dollars	
	TOTAL		1 076 180 dollars