



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ FINANCIER

**Cent vingt-huitième session**

**Rome, 27 – 31 juillet 2009**

**JIU/REP/2008/2 Programmes d'administrateurs auxiliaires et d'experts  
associés au sein des organismes du système des Nations Unies**

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

**Mme Christine Chaperon**

**Coordonnatrice du programme, Bureau du Sous-Directeur général**

**Tél: +3906 5705 4118**

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

### **RÉSUMÉ**

- Conformément aux indications données par le Conseil à sa cent vingt-troisième session (voir CL 123/REP, par. 73), les rapports du Corps commun d'inspection (CCI) sont soumis au Comité financier et au Comité du Programme, accompagnés des observations du Directeur général (et de celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination – CCS, le cas échéant), aux fins d'examen et d'observations.

### **ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER**

- Le Comité financier est invité à prendre note des informations figurant dans le rapport du CCI joint et à communiquer au Conseil les observations qu'il souhaitera formuler.



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## CONSEIL

### Cent trente-septième session

Rome, 28 septembre – 2 octobre 2009

### JIU/REP/2008/2: Programmes d'administrateurs auxiliaires et d'experts associés au sein des organismes du système des Nations Unies

1. Le présent rapport du CCI est accompagné de brèves observations du Directeur général.

#### I. Observations du Directeur général de la FAO

2. Ce rapport présente un aperçu intéressant du contexte, des mécanismes et des expériences concernant les initiatives relatives aux administrateurs auxiliaires, aux jeunes cadres et aux experts associés dans les institutions et les programmes du système des Nations Unies, ainsi qu'une description des points forts, des défis et des possibilités y afférents. La FAO se félicite que son propre Programme APO soit présenté, dans l'ensemble, sous un jour favorable.
3. Les grandes lignes du rapport peuvent être acceptées. Les programmes d'Administrateurs auxiliaires (expression générique employée dans le rapport) demeurent en effet un élément très intéressant de l'ensemble des activités du système des Nations Unies (tant au Siège que sur le terrain).
4. Un appui de principe peut être donné aux recommandations adressées au Conseil économique et social des Nations Unies (Rec. 1, 2 et 3) dont l'objectif est de créer un nouvel élan politique à l'appui de tels programmes à l'avenir, ainsi qu'à celles adressées au Réseau Ressources humaines du CCS (Rec. 6 et 7) pour une amélioration de la coordination et des échanges d'informations interinstitutions.
5. Enfin, il convient de souligner que les recommandations intéressant directement les chefs de secrétariat des organisations participant au CCI (Rec. 4, 5, 8 et 9) sont en grande partie prises en compte dans les pratiques actuelles de la FAO, et le seraient plus encore est dans le cadre du processus actuel de réforme.

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires.

La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)



**PROGRAMMES D'ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES ET  
D'EXPERTS ASSOCIÉS AU SEIN DES ORGANISMES  
DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

*Rapport établi par*

*Istvan Posta  
Cihan Terzi*

**Corps commun d'inspection**

**Genève, 2008**



**Nations Unies**



**JIU/REP/2008/2**

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

**PROGRAMMES D'ADMINISTRATEURS AUXILIAIRES ET  
D'EXPERTS ASSOCIÉS AU SEIN DES ORGANISMES  
DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

*Rapport établi par*

*Istvan Posta  
Cihan Terzi*

**Corps commun d'inspection**

**Genève, 2008**



**Nations Unies, Genève, 2008**





## RÉSUMÉ

### Programmes d'administrateurs auxiliaires et d'experts associés au sein des organismes du système des Nations Unies

**OBJECTIF:** Procéder à une évaluation globale des programmes d'administrateurs auxiliaires (AA) et d'experts associés (EA) au sein des organismes des Nations Unies, notamment du texte en portant création, des règles, réglementations et pratiques opérationnelles les concernant, ainsi que de leur pertinence, de leur efficacité et de leur impact, et recommander des mesures afin d'en améliorer les conditions des points de vue politique, organisationnel et opérationnel.

#### Principales conclusions et recommandations

Ces programmes, mis en place il y a près de cinquante ans, ont beaucoup évolué, augmentant en nombre et en portée. Exécutés dans tout le système des Nations Unies, ils concernent aujourd'hui à tout moment près de 1 000 administrateurs auxiliaires, experts associés et jeunes cadres (JC), et bénéficient de contributions de donateurs qui s'élèvent à environ 100 millions de dollars par an. Ils ont répondu avec succès à l'ensemble complexe des objectifs initialement fixés, à savoir: apporter un supplément de ressources pour les activités de développement des Nations Unies; améliorer les perspectives des organismes des Nations Unies et des programmes de développement bilatéraux des donateurs en matière de recrutement d'experts et d'administrateurs, et offrir à de jeunes professionnels des possibilités de formation en cours d'emploi.

Les participants à ces programmes, c'est-à-dire les donateurs, les organisations et les administrateurs auxiliaires/experts associés/jeunes cadres se sont tous déclarés pleinement satisfaits. Les organisations ont été unanimes à confirmer le haut niveau et l'amélioration continue des compétences des administrateurs auxiliaires. Ces programmes sont pour les organisations des instruments importants et flexibles qui leur permettent de satisfaire des besoins en évolution constante en matière de ressources en personnel et de priorités programmatiques dans un contexte caractérisé par de sérieuses contraintes budgétaires, en particulier dans les bureaux extérieurs et les nouveaux secteurs de programme. Ils ont un impact significatif sur la gestion des ressources humaines.

Dans la pratique, ces programmes ont changé de forme et d'orientation à bien des égards par rapport au concept initial, mais ils restent tout à fait utiles et méritent d'être poursuivis et renforcés. Les difficultés concrètes rencontrées lors de cet examen tiennent aux contradictions entre un texte fondateur dépassé et les pratiques actuelles, à l'absence de priorités définies clairement et dans la transparence au sein des organisations et des pays donateurs et à l'absence de stratégies et d'une surveillance cohérentes de leur exécution. Les problèmes opérationnels de mise en œuvre peuvent et doivent être résolus par des activités de contrôle et de surveillance plus efficaces dans le cadre de la gestion des ressources humaines au sein des organisations concernées.

Le texte portant création de ces programmes (résolution 849 (XXXII) du 4 août 1961 du Conseil économique et social (ECOSOC)) devrait être réexaminé et adapté aux réalités nouvelles des activités de coopération des Nations Unies aux fins du développement. Le décalage entre ce cadre réglementaire et la pratique actuelle est significatif. Dans ce contexte, un réglage en finesse des objectifs et des règles applicables aux missions confiées aux AA/EA/JC ainsi que des principes régissant le financement des programmes s'impose. Il faudrait aussi que les États membres aient davantage le sentiment d'en être parties prenantes et en aient une meilleure connaissance.

Peu d'AA/EA/JC viennent de pays en développement; dans la plupart des cas, les programmes d'AA/EA/JC ne sont accessibles qu'à des ressortissants de pays donateurs. De solides arguments aussi bien politiques que professionnels imposent de remédier à cet état de choses et différentes mesures devront être prises pour favoriser le parrainage de candidats originaires de pays en développement.

La formulation des stratégies et des priorités des programmes au sein des organisations laisse à désirer et leur évaluation devrait être renforcée. Des mesures devraient être prises à l'échelle du système pour mieux suivre le parcours professionnel des anciens AA/EA/JC et améliorer la coopération entre les services de recrutement pour que soit mieux exploité ce vivier de compétences dans l'ensemble du système.

Avec le temps, les conditions d'emploi ont été harmonisées, de même que les critères d'admissibilité, les descriptions de poste, les modalités d'encadrement et les systèmes d'appréciation du travail fourni. Les services de gestion des ressources humaines devraient suivre et contrôler de plus près l'exécution de ces programmes, en particulier au début et à la fin des périodes de contrats.

On trouvera exposées ci-après les recommandations adressées aux organes délibérants. D'autres recommandations (recommandations 4 à 9) à l'intention des chefs de secrétariat et du Réseau ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat (CCS) figurent dans le corps du rapport.

### **Recommandations à l'intention des organes délibérants**

#### **Recommandation 1**

**Le Conseil économique et social devrait réexaminer sa résolution 849 (XXXII) du 4 août 1961, qui établit dans ses grandes lignes la politique des programmes d'administrateurs auxiliaires/experts associés, et redéfinir les objectifs de ces programmes, les principes directeurs des affectations et les modalités de leur financement pour les adapter aux réalités actuelles (par. 37 à 49).**

#### **Recommandation 2**

**Le Conseil économique et social devrait encourager l'adoption de mesures destinées à mieux faire connaître les programmes d'administrateurs auxiliaires/experts associés aux États membres qui leur apporteront ainsi un soutien plus résolu (par. 50 à 53).**

#### **Recommandation 3**

**Le Conseil économique et social devrait encourager l'élaboration d'un ensemble de propositions visant à multiplier les modalités de financement permettant la participation de candidats de pays en développement aux programmes d'administrateurs auxiliaires/experts associés (par. 54 à 63).**

## TABLE DES MATIÈRES

		<i>Page</i>
RÉSUMÉ.....		iii
ABRÉVIATIONS.....		vi
<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I.	INTRODUCTION.....	1 – 15 1
II.	ÉVALUATION GLOBALE DES PROGRAMMES.....	16 – 36 3
	A. Objectifs et dynamique .....	16 – 19 3
	B. Degré de satisfaction des principales parties prenantes .....	20 – 28 4
	C. Pertinence et impact.....	29 – 36 5
III.	CONSTATATIONS DÉTAILLÉES .....	37 – 126 7
	A. Texte portant création des programmes d’administrateurs auxiliaires au sein des organismes du système des Nations Unies.....	37 – 41 7
	B. Affectations par zone géographique et secteur de programme ....	42 – 45 8
	C. Durée des contrats et partage des dépenses.....	46 – 49 9
	D. Manque de visibilité et de sentiment d’appropriation.....	50 – 53 10
	E. Composition du corps d’administrateurs auxiliaires.....	54 – 63 11
	F. Les programmes d’administrateurs auxiliaires au sein des organismes des Nations Unies .....	64 – 126 13
<u>Annexes</u>		
I.	Tableau 1 .....	29
II.	Tableau 2.....	30
III.	Liste des donateurs .....	32
IV.	Tableau récapitulatif des suites à donner par les organisations participantes aux recommandations du Corps commun d’inspection.....	33

**ABRÉVIATIONS**

AA	Administrateur auxiliaire
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
APD	Aide publique au développement
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies
CNR	Concours national de recrutement
CT	Coopération technique
DAES	Département des affaires économiques et sociales
EA	Expert associé
ECOSOC	Conseil économique et social des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
JC	Jeune cadre
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

## I. INTRODUCTION

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2008, le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé, entre février et juillet 2008, à un examen des programmes d'administrateurs auxiliaires/d'experts associés et de jeunes cadres au sein des organismes des Nations Unies.
2. Il s'agissait de donner une appréciation d'ensemble de la situation actuelle des programmes d'AA/EA/JC dans les organismes du système des Nations Unies, y compris du texte en portant création, des règles, réglementations et pratiques opérationnelles les concernant, ainsi que de leur pertinence, de leur efficacité et de leur impact.
3. Le Programme d'experts associés, lancé en 1954 à l'initiative du Gouvernement néerlandais dans le cadre de sa coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), visait à proposer gratuitement les services de jeunes «experts associés» pour les projets de la FAO tout en donnant à des universitaires fraîchement diplômés la possibilité de bénéficier d'une formation sur le tas sous la supervision d'agents qualifiés.
4. Encouragés par le succès de cette initiative résultant d'une coopération entre la FAO et les Pays-Bas, d'autres organismes des Nations Unies et donateurs ont manifesté leur intérêt pour de tels projets et l'idée de programmes intéressant l'ensemble du système des Nations Unies a pris forme dans la résolution 849 (XXXII) de l'ECOSOC en date du 4 août 1961. Dans les documents internes des organismes des Nations Unies comme dans ceux du Comité administratif de coordination (CAC), cette résolution est considérée comme le texte portant création des programmes d'AA/EA/JC. Pour plus de commodité, ces programmes seront appelés ici programmes d'administrateurs auxiliaires (programmes d'AA).
5. Aux fins du présent examen, l'expression Programmes d'AA s'entend de programmes gérés conjointement par des organismes des Nations Unies et des donateurs. Au titre de ces programmes, les organismes des Nations Unies peuvent affecter à des postes de début de carrière, pour des activités de coopération technique et d'autres tâches courantes, de jeunes cadres qualifiés fraîchement diplômés ayant une expérience professionnelle limitée. Ces administrateurs auxiliaires sont recrutés au titre de contrats à durée déterminée, généralement de deux à quatre ans. Ils sont assimilés aux autres membres du personnel et sont régis par le Règlement et le Statut du personnel, mais les pays donateurs assument la totalité des dépenses liées à leurs activités et à leur formation, y compris les dépenses administratives et annexes incombant aux organisations. Ces dernières veillent à ce que, en plus de la participation normale à leurs activités, les programmes d'AA prévoient aussi des activités bien conçues d'apprentissage et de formation.
6. Aujourd'hui, des programmes de ce type existent dans la plupart des organismes du système des Nations Unies. À la fin de 2007, 933 AA étaient employés dans 20 organismes des Nations Unies (voir le tableau 1). Dans certaines organisations, ces AA occupent une proportion significative de l'ensemble des postes de début de carrière de la catégorie professionnelle. Des AA sont affectés aussi bien sur le terrain qu'au siège des organisations dans la plupart des secteurs d'activité des Nations Unies, assumant des fonctions opérationnelles, analytiques et normatives à l'appui des programmes de développement dans des domaines aussi divers que les affaires économiques et sociales, les affaires humanitaires, les droits de l'homme, le commerce et le développement, la lutte contre les toxicomanies et la criminalité, le maintien de la paix, les activités d'après conflit, les affaires politiques, etc.

7. Des programmes du même type sont également exécutés dans des organisations internationales extérieures au système des Nations Unies, par exemple la Banque asiatique de développement, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale et l'Union européenne.

### **Méthodologie**

8. Conformément aux normes, directives et procédures internes du CCI, le présent rapport a été établi à partir d'une étude préliminaire détaillée, de questionnaires, d'entretiens et d'une analyse approfondie.

9. Les inspecteurs se sont également servi de la documentation relative aux réunions biennales des services de recrutement nationaux et des organismes du système des Nations Unies sur les programmes d'administrateurs auxiliaires/experts associés/jeunes cadres<sup>1</sup>; d'évaluations nationales italienne, néerlandaise, norvégienne, suédoise et suisse, et des résultats des bilans statistiques établis par le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DAES) et le Centre pour les jeunes experts associés du Programme des Nations Unies pour le développement.

10. Une fois établie la liste des organismes ayant mis en place d'importants programmes d'administrateurs auxiliaires, le CCI a adressé un questionnaire détaillé à 12 organisations puis procédé, pour la plupart d'entre elles, à des entretiens directs ou par téléphone. Au cours de ce processus, les inspecteurs ont pu s'entretenir avec les responsables des unités chargées d'exécuter les programmes, les cadres hiérarchiques des administrateurs auxiliaires, leurs supérieurs hiérarchiques directs et les AA eux-mêmes. À bien des égards, ces entretiens ont confirmé les résultats d'enquêtes précédemment exécutées – à d'autres périodes et avec des objectifs et une portée autres – par certains donateurs et organismes. Forts de cette constatation, les inspecteurs estiment avoir une vue d'ensemble représentative et suffisante des activités des programmes d'AA dans tout le système des Nations Unies.

11. Les inspecteurs ont également établi des contacts avec les représentants de 10 pays donateurs afin de recueillir leurs vues sur les expériences des dernières années ainsi que sur leurs stratégies et projets concernant l'exécution future des programmes. Grâce aux réponses qui leur ont été données par écrit, sur place ou lors de téléconférences, les inspecteurs ont pu se faire une idée de la façon dont la communauté des donateurs perçoit les programmes d'administrateurs auxiliaires.

12. Il a été demandé aux organismes participants de formuler sur le projet de ce rapport des observations dont il a été tenu compte lors de l'établissement du rapport définitif.

13. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du Statut du CCI, le présent rapport a été mis au point après consultation entre les inspecteurs de telle sorte que ses conclusions et recommandations soient l'expression du jugement collectif du Corps commun.

14. Pour plus de commodité et faciliter la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport et le suivi des mesures prises à cette fin, on a inséré à l'annexe IV un tableau précisant si le rapport est soumis aux organismes concernés pour suite à donner ou pour information. Il est

---

<sup>1</sup> Les réunions biennales des services de recrutement nationaux et des organismes des Nations Unies participant aux programmes d'AA sont organisées sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Réseau ressources humaines du CCS, le Département des affaires économiques et sociales assurant toutes les fonctions de secrétariat.

également indiqué dans ce tableau si les recommandations appellent une décision des organes délibérants ou directeurs ou peuvent être appliquées par les chefs de secrétariat.

15. Les inspecteurs tiennent à remercier tous ceux qui les ont aidés à préparer ce rapport et en particulier les personnes qui ont pris part aux entretiens et les ont aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leur expertise.

## II. ÉVALUATION GLOBALE DES PROGRAMMES

### A. Objectifs et dynamique

16. Les programmes d'administrateurs auxiliaires du système des Nations Unies ont des objectifs complexes. Si leur orientation varie selon les organisations, ils sont généralement considérés comme un moyen: a) d'obtenir des ressources financières supplémentaires pour l'exécution des programmes de coopération technique ou, plus généralement, des activités de l'Organisation des Nations Unies et de ses institutions spécialisées; b) de constituer ou de développer un vivier d'experts et d'administrateurs susceptibles de contribuer à l'exécution des activités du système des Nations Unies et des programmes bilatéraux de développement des donateurs; et c) d'offrir des possibilités de formation en cours d'emploi à de jeunes cadres ayant achevé leurs études universitaires mais n'ayant que peu ou pas d'expérience des activités de coopération technique de l'Organisation des Nations Unies et de ses institutions spécialisées.

17. Ces programmes ont beaucoup évolué depuis cinquante ans, en termes aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Les inspecteurs n'ont pu obtenir de statistiques précises décrivant l'évolution des programmes pendant cette période, mais les documents montrent que le nombre des AA a régulièrement augmenté dans l'ensemble du système. Plus récemment, ces chiffres ont fluctué selon la situation budgétaire des donateurs mais plusieurs centaines d'administrateurs auxiliaires sont recrutés chaque année. Ces cinq dernières années, on en comptait à tout moment environ un millier pour un financement annuel de plus de 100 millions de dollars (voir les tableaux des annexes I et II). Ainsi, depuis que ces programmes ont été créés, plus de 10 000 AA ont travaillé dans des organisations du système.

18. Pour ce qui est des tendances de ces cinq dernières années, on notera que le nombre d'administrateurs auxiliaires employés dans les organismes qui exécutent d'importants programmes d'AA est resté stable et que le total des fonds qui leur sont alloués a légèrement augmenté. Dans certaines organisations, le nombre des administrateurs auxiliaires a baissé (FAO, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), PNUD, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)). Toutefois, cette diminution est moins le fait des programmes eux-mêmes que des changements intervenus dans les priorités thématiques des pays donateurs ou dans la dynamique interne de la composante «donateurs» de telle ou telle organisation.

19. La liste des pays donateurs reste globalement inchangée; le nombre de ces pays varie d'une année sur l'autre mais se situe en général autour de la trentaine. Les effectifs de jeunes cadres financés par un donateur donné varient chaque année entre 1 et 50 et la composition des donateurs varie aussi d'une organisation à l'autre, selon les préférences de chacune. Le cercle des donateurs s'est légèrement étoffé ces dernières années, mais le nombre des administrateurs auxiliaires continue d'être déterminé par les principaux donateurs (une liste de donateurs est donnée à l'annexe III à titre indicatif).

## B. Degré de satisfaction des principales parties prenantes

20. Les principales parties prenantes, à savoir les organisations, les donateurs et les administrateurs auxiliaires, se sont tous déclarés très satisfaits des programmes.

21. Les organisations ont été unanimes à confirmer la très grande qualité des administrateurs auxiliaires. Le niveau des candidats s'est beaucoup amélioré au fil des ans grâce aux modalités de concours ouvertes mais exigeantes mises en place dans les pays donateurs. Contrairement à ce qui était le cas au début, les administrateurs auxiliaires ne peuvent plus être considérés comme de complets débutants. Aujourd'hui, le profil moyen de l'administrateur auxiliaire est celui d'une personne fortement motivée, dynamique, hautement qualifiée, parfois titulaire d'un diplôme postuniversitaire ou d'un doctorat (en cours ou achevé), parlant deux ou trois langues et ayant plusieurs années (deux à quatre) d'expérience professionnelle, souvent en relation directe avec des activités de coopération internationale ou au service du développement.

22. Le fait que les organisations prennent part à la sélection finale des candidats contribue aussi pour beaucoup à améliorer la qualité de cette sélection et à leur taux élevé de satisfaction.

23. Du point de vue des organisations, les programmes d'administrateurs auxiliaires constituent non seulement une forme de soutien supplémentaire au système des Nations Unies mais aussi un moyen efficace de combler le décalage actuel des compétences et/ou de l'aménager selon l'évolution de leurs besoins. Dans les limites budgétaires fixées par les différents pays donateurs, ces programmes offrent un moyen souple et relativement rapide d'accroître le volet de compétences de telle ou telle organisation dans de nouveaux domaines définis comme prioritaires. Il s'écoule moins d'un an entre le moment où est perçu un besoin et celui de l'entrée en fonctions d'un administrateur auxiliaire et, dans la plupart des cas, le processus de sélection est bouclé en six mois. C'est là un argument de poids si l'on considère le délai à prévoir pour obtenir la création d'un nouveau poste pour une activité donnée ou la durée du processus de sélection inhérent aux concours nationaux ou à d'autres modalités de recrutement.

24. Outre les évidents avantages budgétaires, ce délai de recrutement relativement court est pour les organisations un puissant motif de soumettre aux donateurs de nombreuses demandes d'administrateurs auxiliaires. Il explique que presque toutes les organisations expriment le désir et se donnent les moyens d'accroître le nombre de leurs programmes d'AA.

25. Les donateurs financent ces programmes à l'aide des fonds dont ils disposent au titre de l'aide publique au développement (ADP). Ils les suivent de près et se montrent généralement satisfaits de leur exécution. Les priorités de ces programmes et leur orientation varient selon les pays donateurs. Certains y voient le moyen d'obtenir des ressources supplémentaire pour des secteurs programmatiques et/ou zones géographiques considérés comme prioritaires aux fins du développement; d'autres tentent d'améliorer les capacités d'action des organisations dans des domaines nouveaux comme les changements climatiques, les affaires humanitaires, les questions d'égalité entre les sexes, etc. Pour certains, les administrateurs auxiliaires sont un moyen supplémentaire de remédier à leur sous-représentation au sein du personnel des organisations internationales cependant que d'autres encore mettent ces programmes à profit pour être assurés de disposer, pour leurs propres programmes de développement, d'administrateurs ayant reçu une formation au niveau international.

26. Pour les donateurs, le fait d'être en mesure de suivre et de contrôler en permanence l'exécution des activités qu'ils jugent prioritaires est un motif de satisfaction. Les donateurs les plus importants évaluent périodiquement leurs programmes et, selon les changements observés, en



modifient les priorités ou en reformulent le champ d'action et les objectifs. Les inspecteurs ont l'impression que, dans ce contexte, les grands pays donateurs sont plus systématiquement enclins à vérifier que leurs programmes correspondent à leurs objectifs que les organisations qui emploient de nombreux administrateurs auxiliaires.

27. Dans toutes les organisations sur lesquelles a porté leur examen, les inspecteurs ont eu des entretiens avec des administrateurs auxiliaires sélectionnés au hasard pour ce qui concerne la nationalité, la catégorie professionnelle ou le lieu d'affectation. Dans leur immense majorité, les administrateurs auxiliaires ont jugé positive leur expérience personnelle et déclaré que les programmes constituaient pour eux d'excellentes opportunités. La plupart ont déclaré que les tâches qui leur étaient confiées correspondaient à leurs attentes et à leurs qualifications et très rares sont ceux qui ont formulé des critiques d'ordre général. Certains se sont plaints de ce que leurs compétences et leurs qualifications étaient sous-utilisées mais c'était loin d'être l'opinion générale. Dans l'ensemble, les administrateurs auxiliaires ont trouvé que leurs tâches et responsabilités étaient plus intéressantes et plus stimulantes sur le terrain qu'au siège. Ces avis allaient tout à fait dans le sens des résultats des enquêtes conduites ces dernières années par le Centre pour les JEA (jeunes experts associés) du PNUD<sup>2</sup> (soit les enquêtes les plus représentatives auxquelles les inspecteurs ont eu accès dans les organisations) et de certaines des enquêtes précédemment exécutées par des donateurs.

28. Toutefois, certains de ces administrateurs auxiliaires avaient des critiques à formuler, essentiellement au sujet du début et de la fin du contrat et, surtout, de difficultés liées aux formalités administratives et à l'encadrement. Les inspecteurs se sont bien entendu abstenus d'émettre un jugement sur les cas concrets ainsi exposés mais ils se sont inspirés de ces critiques pour formuler leurs propositions sur les moyens d'améliorer le suivi et le contrôle de l'exécution des programmes.

### **C. Pertinence et impact**

29. Les inspecteurs n'ont eu connaissance d'aucune évaluation concrète de la contribution des programmes d'administrateurs auxiliaires en général à la capacité d'exécution des programmes des organisations. Toutefois, les cadres hiérarchiques et les administrateurs régionaux qui ont été interrogés ont répondu sans hésitation que l'apport des administrateurs auxiliaires était significatif au niveau local. Il l'est particulièrement dans les petits bureaux extérieurs, dans le cadre de projets de développement ou autres exécutés au niveau national et dans les nouveaux secteurs d'activité, où le regroupement des ressources budgétaires ou humaines nécessaires suppose des formalités ou décisions administratives interminables et complexes.

30. L'impact des programmes d'administrateurs auxiliaires est plus visible vu sous l'angle des ressources humaines. Bien que 1 000 AA ne soit en soi pas un nombre important par rapport à l'effectif total des administrateurs de la catégorie professionnelle aux Nations Unies (21 712 titulaires de contrats d'un an ou plus dans les organisations ayant accepté le statut du Corps commun d'inspection), il l'est par rapport à l'effectif des administrateurs de la catégorie professionnelle en début de carrière (2 839 fonctionnaires de la catégorie professionnelle des classes P-1 et P-2)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.jpose.org/content/JPO/survey-en.html](http://www.jpose.org/content/JPO/survey-en.html).

<sup>3</sup> Statistiques relatives au personnel, CEB/2007/HR/15, en date du 15 octobre 2007.

31. Les statistiques des organismes des Nations Unies ne fournissent pas de renseignements à l'échelle du système sur les recrutements d'anciens administrateurs auxiliaires puisque la base de données du CCS n'en fait pas mention, bien qu'y figurent les fonctionnaires, dont l'effectif est pourtant plus restreint, qui sont passés par un CNR. Par ailleurs, lors de leurs entretiens avec les supérieurs hiérarchiques, les inspecteurs ont constaté qu'un certain nombre d'entre eux avait été d'anciens administrateurs auxiliaires. Les données recueillies auprès de l'Association des anciens JEA, créée et administrée par le Centre pour les JEA du PNUD depuis 2003, permettent aussi de dégager certaines tendances.

32. Des donateurs ont fait état de leurs propres statistiques, d'où il ressort qu'un pourcentage élevé de leurs ressortissants actuellement en poste dans des organisations du système sont d'anciens administrateurs auxiliaires. Bien qu'elles ne soient pas établies sur des bases uniformes et comparables, les statistiques des organisations montrent aussi que le pourcentage d'ex-administrateurs auxiliaires restés dans l'organisation oscille entre 30 et 80 %, avec de très fortes variations d'une organisation et d'une année à l'autre. Tout cela montre que les programmes d'administrateurs auxiliaires ont un impact sur le recrutement dans les organisations.

33. Forts de ces constatations, les inspecteurs estiment que les programmes d'administrateurs auxiliaires sont une réussite et bénéfiques pour toutes les parties concernées. Ils renforcent les capacités d'exécution des programmes des organismes des Nations Unies; ils leur apportent la souplesse requise pour suivre au plus près l'évolution des besoins en personnel et des conditions créées par de nouvelles activités de programme; et ils ont un impact manifeste sur les pratiques en matière de recrutement. Il y a de bonnes raisons de penser que, d'une manière générale, ces programmes ont un impact plus important que ne le laisserait supposer le volume relativement modeste des fonds qui leur sont consacrés.

34. Pour les inspecteurs, les points forts des programmes d'administrateurs auxiliaires sont en particulier les suivants:

- Taux de satisfaction élevé des parties prenantes;
- Processus de sélection ouvert et sur concours;
- Grande qualité des candidats;
- Relations de travail étroites entre les donateurs et les organisations;
- Meilleure harmonisation des conditions d'emploi;
- Orientation sur la prestation de services des unités chargées d'administrer les programmes; et
- Place prépondérante donnée aux activités de terrain, en particulier en Afrique.

35. Les inspecteurs ont relevé les points faibles suivants, qui requièrent l'attention des parties prenantes:

- Texte fondateur dépassé;
- Manque de stratégies et de priorités définies dans la transparence, dans les organisations;

- Notoriété et appropriation insuffisantes des programmes au sein de l'ensemble des États Membres de l'ONU;
- Évaluations trop peu nombreuses dans les organisations et absence d'enquêtes de satisfaction conduites dans l'ensemble du système sur la base de critères uniformes;
- Inadéquation des systèmes d'information électroniques pour les questions qui touchent aux programmes;
- Coopération insuffisante entre les services de recrutement des organismes du système des Nations Unies au sujet des politiques de maintien en poste et des plans d'organisation des carrières; et
- Système inadéquat de surveillance et de résolution des problèmes rencontrés par les administrateurs auxiliaires, en particulier au début et à la fin de leur contrat.

36. Les inspecteurs ont jugé que l'utilité des programmes d'AA ne pouvait aucunement être mise en doute d'un point de vue politique ou opérationnel. Ils sont convaincus que ces programmes restent pertinents et méritent d'être poursuivis et renforcés. Les difficultés concrètes auxquelles ils se sont heurtés au cours de l'examen tiennent aux contradictions entre des textes fondateurs dépassés et les pratiques actuelles, à l'absence de priorités définies clairement et dans la transparence par les organisations et les pays donateurs, et à l'absence de stratégies cohérentes et de mécanismes adéquats permettant de suivre l'exécution des programmes. Certaines des lacunes observées tiennent aussi au manque de ressources, humaines et financières, nécessaires pour engager et mener à bien des réformes. Les difficultés opérationnelles rencontrées dans l'exécution des programmes peuvent et doivent être surmontées par l'amélioration des activités de contrôle et de surveillance au sein des systèmes de gestion des ressources humaines des organisations.

### III. CONSTATATIONS DÉTAILLÉES

#### A. Texte portant création des programmes d'administrateurs auxiliaires au sein des organismes du système des Nations Unies

37. Le texte qui est à l'origine des programmes d'administrateurs auxiliaires est la résolution 849 (XXXII) de l'ECOSOC en date du 4 août 1961 sur l'emploi de travailleurs bénévoles pour les programmes opérationnels de l'Organisation des Nations Unies et des institutions apparentées destinés à faciliter le développement économique et social des pays peu développés. Dans cette résolution, le Conseil «approuve ... l'emploi de personnel technique bénévole pour les activités d'assistance technique de l'Organisation des Nations Unies ... [et] autorise le Secrétaire général et invite les institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique à utiliser du personnel bénévole, dans la mesure où les gouvernements des pays en voie de développement feront appel aux services de ce personnel».

38. Les principes régissant l'emploi et l'affectation de personnel technique bénévole sont énoncés en annexe à cette résolution. Il y est notamment stipulé que:

- Les travailleurs bénévoles ne seront pas affectés au siège de l'Organisation des Nations Unies ou à celui des organisations apparentées à des postes prévus aux tableaux des effectifs;

- Les travailleurs bénévoles devront se conformer aux dispositions pertinentes du règlement et du statut du personnel;
- Les travailleurs bénévoles auront le statut juridique des fonctionnaires internationaux;
- Le gouvernement fournissant du personnel bénévole prendra à sa charge toutes les dépenses identifiables.

39. Les programmes ont été mis en place et poursuivis sans que se posent des problèmes opérationnels majeurs. Les difficultés rencontrées au début ont été résolues au fur et à mesure par le biais de décisions opérationnelles sans qu'il soit nécessaire de revoir le texte initial. Quelques questions importantes d'ordre opérationnel ont été réglées plus tard, par une note du Comité administratif de coordination (CAC) sur les conditions d'emploi des experts associés et des administrateurs auxiliaires<sup>4</sup>, et par le biais des règlements intérieurs des organisations. Les organes délibérants de l'Organisation des Nations Unies n'ont pas inscrit à leur ordre du jour l'examen de questions relatives à la mise en œuvre de la résolution susmentionnée de l'ECOSOC et les programmes n'ont jamais été examinés. En 1997, l'Assemblée générale a examiné un rapport du Secrétaire général intitulé «Personnel fourni à titre gracieux par des gouvernements et d'autres entités»<sup>5</sup>, dans lequel le programme d'experts associés de l'ONU était décrit sous la rubrique «Type I: personnel fourni à titre gracieux associé de longue date à l'Organisation». Il y était précisé que, contrairement au personnel de type II, ces types de personnel fourni à titre gracieux sont associés de longue date à l'activité de l'Organisation et que leur statut et leurs fonctions sont bien établis. Les débats à l'Assemblée générale ont essentiellement porté sur le personnel de type II, le type I n'ayant pas été évoqué dans la résolution adoptée à cette occasion.

40. À mesure que les programmes se poursuivaient et étaient améliorés au fil des années était mis en place un mécanisme consultatif selon lequel les services nationaux de recrutement des pays donateurs et les organisations participant aux programmes d'AA tiennent des réunions biennales au cours desquelles ils tentent de définir la voie à suivre pour résoudre les problèmes rencontrés. Ce mécanisme s'est révélé extrêmement utile pour l'échange de vues et de bonnes pratiques entre les donateurs et les organisations.

41. Il a favorisé en particulier l'harmonisation des conditions d'emploi, l'uniformisation de certaines procédures administratives comme l'établissement des descriptions de poste, l'harmonisation des critères d'admissibilité, les activités d'encadrement, le renforcement d'éléments de formation, etc. Bien qu'en raison des caractéristiques qui lui sont propres (interinstitutionnel, intergouvernemental et consultatif), ce mécanisme ne puisse donner de résultats concrets que sur une période relativement longue, les inspecteurs le jugent performant et extrêmement utile.

## **B. Affectations par zone géographique et secteur de programme**

42. Aujourd'hui, après avoir évolué au fil des ans, les programmes d'administrateurs auxiliaires diffèrent à bien des égards de ce qu'ils étaient quand ils ont été planifiés ou conçus. À l'origine, ils étaient presque exclusivement axés sur l'action sur le terrain et la coopération technique. Aujourd'hui, de plus en plus d'administrateurs auxiliaires sont affectés au siège des organisations (environ un tiers). L'évolution des activités de coopération technique (CT) conduites par les

---

<sup>4</sup> ACCC/1985/6 et ACCC/1985/PER/R.17.

<sup>5</sup> A/51/688.

organisations, l'importance grandissante des activités nationales de CT et les exigences des programmes mondiaux justifient sans doute qu'un nombre accru d'administrateurs auxiliaires soient appelés à travailler au siège des organisations, pour qu'elles aient les moyens de s'occuper plus efficacement d'un large éventail de questions de fond.

43. De plus en plus d'administrateurs auxiliaires sont employés dans des domaines n'ayant pas de lien direct avec la coopération technique au sens habituel du terme. Les contraintes financières auxquelles sont confrontées les organisations ont incité leurs administrations à faire appel à des administrateurs auxiliaires pour des secteurs essentiels de leur activité, comme la paix et la sécurité, le commerce et le développement, les droits de l'homme ou les affaires humanitaires, à côté des activités opérationnelles, ainsi que pour des activités liées à l'élaboration des politiques et des activités analytiques et normatives. Beaucoup de ces activités sont considérées comme liées, sous une forme ou une autre, au développement des capacités, y compris lorsque le résultat final renforce les activités exécutées par l'organisation à l'appui de pays en développement.

44. Certains donateurs sont non seulement ouverts à ces changements d'orientation, mais sont aussi très favorables, parce que leurs priorités évoluent, à l'idée de recourir aux services d'administrateurs auxiliaires pour des activités au siège des organisations ou dans des domaines qui n'ont pas directement trait à la coopération technique. Les nouvelles préférences des donateurs, à savoir proposer les services d'administrateurs auxiliaires dans des domaines nouveaux comme l'environnement, la gouvernance, les changements climatiques ou les questions d'égalité des sexes, coïncident souvent avec les priorités nouvelles des organisations et les activités de terrain ne constituent pas forcément le meilleur moyen d'atteindre ce type d'objectif. Les pays donateurs sous-représentés et donc soucieux de donner à leurs ressortissants administrateurs auxiliaires la possibilité de conserver un emploi au sein de l'organisation à laquelle ils sont affectés donnent évidemment la préférence à des affectations au siège ou dans des secteurs de programme impliquant un large éventail d'activités. Les figures reproduites au tableau 2 illustrent ces tendances nouvelles.

45. Les inspecteurs notent que si un nombre non négligeable de donateurs et d'organisations restent désireux de mettre les programmes à profit pour des actions sur le terrain, l'affectation d'administrateurs auxiliaires au siège ou dans des domaines d'activités autres que la coopération technique ne peut désormais plus être considérée comme une exception. Ils reconnaissent que cette évolution est justifiée et n'ont pas l'intention de prôner un renversement de cette tendance si elle répond aux intérêts des organisations. En revanche, puisque les pratiques actuelles sont désormais assez éloignées des principales données du texte fondateur, celui-ci devrait être adapté à cette réalité nouvelle. Par principe, les modalités concrètes de la gestion d'une activité doivent être en conformité avec les données de base des politiques adoptées par les États membres. Par ailleurs, le recours fréquent à des procédures exceptionnelles au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, par exemple l'approbation au coup par coup d'affectations au siège d'une organisation, impose un surcroît de travail aux services administratifs.

### **C. Durée des contrats et partage des dépenses**

46. Les inspecteurs ont également noté que certaines organisations avaient de plus en plus tendance à prolonger d'un an les contrats des administrateurs auxiliaires, à l'origine de deux ans. Cette mesure est en général prise à l'initiative des organisations concernées et motivée par la situation des effectifs ou un souci de rentabilité. Certains des pays donateurs acceptent que soit ainsi prolongée la durée du contrat initial, sous réserve d'un accord prévoyant le partage, entre le donateur et l'organisation, des dépenses correspondant à la prolongation du contrat. Si cela peut être justifié (les entités dont le financement dépend essentiellement de contributions volontaires

sont davantage prêtes à faire preuve de souplesse à cet égard), le texte de la résolution en vigueur devrait être modifié pour rendre compte de cet état de choses.

47. Certains responsables se sont plaints de ce que plus d'une fois un pays donateur ait proposé de financer une année supplémentaire de contrat à la condition toutefois que l'organisation en question s'engage à proposer un poste permanent à l'intéressé à la fin de son contrat. Les inspecteurs considèrent que de telles tentatives ne sont pas conformes aux conditions habituelles des programmes d'AA, constituent une violation manifeste des règles applicables au recrutement par voie de concours et sont incompatibles avec les objectifs et les principes des programmes.

48. Les motivations et les objectifs des organisations et des donateurs qui participent aux programmes d'AA sont différents. Les objectifs formulés à l'origine étaient vagues et très généraux. Aujourd'hui, à la lumière de l'expérience acquise, les États membres sont mieux à même de formuler des objectifs et des principes directeurs plus détaillés pour les affectations d'administrateurs auxiliaires et leur financement.

49. Les inspecteurs estiment qu'il est possible de prendre en compte les intérêts des organisations, des donateurs, des pays en développement et des administrateurs auxiliaires eux-mêmes en adoptant une nouvelle résolution, plus cohérente et plus actuelle. On supprimerait ainsi les contradictions entre la résolution de l'ECOSOC actuellement en vigueur et la pratique établie, et l'on créerait une base solide à partir de laquelle les organismes du système pourraient réorganiser les règles régissant leurs propres programmes. Un nouveau texte définissant des grandes lignes adoptées d'un commun accord permettrait de tenir compte des réalités présentes de la coopération aux fins du développement tout en donnant aux organisations la possibilité de préserver leurs spécificités. Il encouragerait les États membres à soutenir plus activement les programmes d'AA, dont la pertinence et l'efficacité s'en trouveraient accrues.

La mise en œuvre de la recommandation 1 formulée ci-après devrait donner davantage de poids à l'obligation de rendre compte.

#### **Recommandation 1**

**Le Conseil économique et social devrait réexaminer sa résolution 849 (XXXII) du 4 août 1961 qui établit dans ses grandes lignes la politique des programmes d'administrateurs auxiliaires/experts associés, et redéfinir les objectifs de ces programmes, les principes directeurs des affectations et les modalités de leur du financement pour les adapter aux réalités actuelles.**

#### **D. Manque de visibilité et de sentiment d'appropriation**

50. Alors que leur nombre et leur ampleur ont sensiblement augmenté, les programmes n'ont jamais, depuis qu'ils ont été créés, fait l'objet d'examen ou d'évaluations à l'échelon des organes délibérants des organisations. Il est arrivé, dans de très rares cas, qu'un paragraphe leur soit consacré dans le rapport annuel d'une organisation, ou qu'ils soient mentionnés dans des rapports sur la gestion des ressources humaines. Les inspecteurs ont constaté qu'à de rares exceptions près les administrations aux échelons supérieurs n'avaient pas été suffisamment attentives aux programmes d'administrateurs auxiliaires. Ces derniers sont surtout connus des unités chargées d'en assurer l'exécution et des supérieurs hiérarchiques immédiats des AA.

51. Grâce au mécanisme de consultation informel mais fermé qu'ils ont mis en place, les personnels d'exécution et les représentants des donateurs ont pu faire face aux problèmes opérationnels les plus urgents et trouver un *modus vivendi* mais l'on constate en général un déficit d'information au sein de la communauté plus vaste des États membres. La plupart d'entre eux, y compris les pays en développement bénéficiaires, ne sont pas associés aux discussions sur ces questions. Même dans les bureaux extérieurs, le pays bénéficiaire n'est pas informé des programmes d'administrateurs auxiliaires, présentés comme une contribution globale de l'Organisation des Nations Unies.

52. Le manque d'information sur le fonctionnement et l'utilité des programmes d'AA et l'ignorance de l'importance qu'ils ont, et de leur impact, pour l'activité des organisations, y compris au niveau de l'exécution des programmes et de la gestion des ressources humaines, font qu'il est difficile d'obtenir de l'ensemble des États membres qu'ils accordent à ces programmes un appui politique et financier plus soutenu. En un sens, l'indifférence des États membres alimente celle des hautes sphères de l'administration au sein des organisations.

53. Les inspecteurs notent que les unités chargées d'exécuter des programmes d'AA ont fait et continuent de faire des efforts pour mobiliser l'attention des pays non donateurs. Des efforts continuels sont faits pour inciter les nouveaux donateurs ainsi que les pays en développement à revenu intermédiaire à subventionner les programmes d'administrateurs auxiliaires. Certaines organisations sont sur le point de conclure des accords bilatéraux concrets avec de nouveaux donateurs, ce qui constituerait un pas important vers l'élargissement du cercle des donateurs. Toutefois, ces contacts ne sont généralement pas pris à l'échelon politique et, en eux-mêmes, n'apportent pas de solution au problème posé par la nécessité d'obtenir de tous les États membres un appui et une participation accrues.

La mise en œuvre de la recommandation 2 ci-dessous devrait renforcer la supervision et la bonne exécution des programmes d'AA.

#### **Recommandation 2**

**Le Conseil économique et social devrait encourager l'adoption de mesures destinées à mieux faire connaître les programmes d'administrateurs auxiliaires/experts associés aux États membres qui leur apporteront ainsi un soutien plus résolu.**

#### **E. Composition du corps d'administrateurs auxiliaires**

54. Dans leur écrasante majorité, les administrateurs auxiliaires sont des ressortissants des pays donateurs. Le nombre d'administrateurs auxiliaires originaires de pays en développement est extrêmement faible. Dans les organisations où existent des programmes importants d'administrateurs auxiliaires, ces derniers sont au nombre de 306 sur un total de 4 544, soit 6,7 % du total (voir le tableau 2). Ce pourcentage est un peu plus élevé dans certaines organisations, mais il dépend davantage de la structure de la communauté des donateurs que de la volonté des organisations. Il n'a jamais été élevé mais, ces dernières années, il a sensiblement baissé.

55. Cette situation vient de ce que, maintenant, très peu de pays donateurs ouvrent leurs programmes à des candidats de pays en développement. Depuis 2004, les Pays-Bas proposent la moitié des postes d'administrateurs auxiliaires dont ils assurent le financement à des candidats originaires de pays en développement (auparavant, cette proportion était de 30 %), et, dans une moindre mesure, la Belgique, l'Italie et le Luxembourg financent aussi des candidats de pays en développement. Ces pays étaient plus nombreux il y a plusieurs années mais, avec la baisse

générale des ressources, certains donateurs ont cessé de subventionner la participation de candidats ne faisant pas partie de leurs propres ressortissants. Par ailleurs, et c'est important, l'Organisation internationale de la francophonie, qui finance des candidats de pays en développement, ne participe plus aux programmes d'administrateurs auxiliaires.

56. Les inspecteurs notent qu'au cours de leurs entretiens avec les représentants d'organismes des Nations Unies et de donateurs et avec des administrateurs auxiliaires la nécessité d'accroître le nombre d'AA provenant de pays en développement a été évoquée et défendue. De l'avis général, cela serait souhaitable d'un point de vue aussi bien politique que professionnel.

57. Les inspecteurs notent que, soucieuses de remédier à la sous-représentation de ressortissants de pays en développement dans les programmes d'administrateurs auxiliaires, certaines organisations ont conçu des programmes spéciaux, comme le programme des jeunes cadres, dont le financement est imputé sur leur budget ordinaire et qui s'adressent à des ressortissants de pays non ou sous-représentés. Bien que ces programmes soient différents de ceux des administrateurs auxiliaires, leurs caractéristiques (à l'exception de la source de financement et des critères d'admissibilité) sont pour l'essentiel très proches de celles des programmes d'administrateurs auxiliaires (limite d'âge, durée, descriptions de poste, possibilité d'être recruté au bénéfice de contrats à plus long terme). Même si ces initiatives sont modestes comparées aux programmes d'administrateurs auxiliaires, elles témoignent des réels efforts que fournissent les administrations de certaines organisations pour améliorer la représentation géographique des jeunes cadres. Ainsi, depuis la création du programme qui leur est consacré, en 1995, 150 jeunes cadres ont été recrutés à la FAO.

58. Le fait d'ouvrir les programmes d'administrateurs auxiliaires à davantage de candidats de pays en développement offrirait à ces derniers la possibilité d'acquérir une formation et une expérience dans le domaine de la coopération internationale au service du développement et renforcerait les moyens dont disposent les pays en développement pour leur propre développement et la coordination de l'aide. Des résultats notables dans ce domaine contribueraient aussi à renforcer le soutien politique et moral apporté aux programmes dans leur ensemble et se traduiraient par des avantages concrets pour le succès à court et à long terme des activités en faveur du développement.

59. Cette question a été débattue lors des deux dernières réunions tenues entre les donateurs et les organismes du système des Nations Unies mais, bien qu'il existe un accord de principe sur la nécessité de marquer des progrès en la matière, rien de concret n'a été fait jusqu'ici. Les pays donateurs ont mis cet immobilisme sur le compte des contraintes politiques et financières avec lesquelles ils sont confrontés. Pour modifier les règles qui régissent leurs programmes nationaux, certains donateurs auraient besoin de prendre des mesures précises d'ordre législatif, difficiles à mettre en œuvre dans le contexte économique et social actuel; d'autres se montrent circonspects du fait de leur sous-représentation permanente au sein du personnel des organisations internationales, ou continuent d'avoir besoin de personnels expérimentés pour leurs propres activités de développement.

60. Les inspecteurs prennent note de la détermination et de l'esprit d'ouverture dont font preuve les donateurs pour surmonter ces difficultés. Ils sont conscients de ce que lors de la dernière réunion, tenue à Berne, entre les services nationaux de recrutement et les organismes des Nations Unies, les participants sont convenus de continuer à explorer de nouveaux moyens de financer la participation de candidats de pays en développement et de ce que des propositions seront soumises à cet effet lors de la prochaine réunion biennale qui aura lieu en 2009. Les



inspecteurs comptent sur cette réunion au cours de laquelle les donateurs formuleront en principe des propositions concrètes sur la question.

61. Les inspecteurs estiment que des progrès pourraient être faits dans ce domaine si, à côté de ces propositions, l'organe délibérant des Nations Unies formulait expressément le souhait ou recommandait qu'une partie des fonds alloués aux programmes d'administrateurs auxiliaires soit affectée, par les pays donateurs industrialisés, à la participation de candidats de pays en développement. À cet égard, les inspecteurs rappellent les recommandations formulées dans le rapport du CCI intitulé «Les contributions volontaires dans le système des Nations Unies» (JIU/REP/2007/1)<sup>6</sup>. En même temps, ils sont persuadés que d'autres moyens d'améliorer la situation devraient également être explorés.

62. La création à cette fin d'un fonds d'affectation spéciale, avec la participation de certains des donateurs, habituels ou non, d'institutions financières internationales, du secteur privé, de fondations internationales et privées et d'organisations non gouvernementales (ONG) œuvrant en faveur du développement est aussi une solution qui mériterait d'être envisagée. Une part des contributions volontaires affectées à tel ou tel secteur d'activité au titre des différents fonds et programmes des Nations Unies pourrait servir à financer la participation d'administrateurs auxiliaires à l'exécution de l'activité considérée. Agrandir le cercle des donateurs en y faisant entrer les donateurs nouveaux et les pays en développement à revenu intermédiaire serait aussi un moyen d'accroître le nombre d'administrateurs auxiliaires provenant de pays en développement.

63. Compte tenu des entretiens qu'ils ont eus avec les directeurs des programmes et les représentants des pays donateurs, les inspecteurs estiment que des progrès sont envisageables, à la condition que la volonté politique des donateurs soit soutenue par un engagement plus ferme de la part de l'ensemble des États membres et que soient explorés et institutionnalisés des moyens novateurs et différents de favoriser la participation de candidats de pays en développement.

La mise en œuvre de la recommandation 3 ci-après devrait conduire à une plus grande efficacité.

### **Recommandation 3**

**Le Conseil économique et social devrait encourager l'élaboration d'un ensemble de propositions destinées à multiplier les modalités de financement permettant la participation de candidats de pays en développement aux programmes d'administrateurs auxiliaires/experts associés.**

## **F. Les programmes d'administrateurs auxiliaires au sein des organismes des Nations Unies**

### **Les demandes émanant des organisations ne correspondent pas à des priorités clairement établies**

64. Dans la mesure où les programmes d'administrateurs auxiliaires exécutés dans les organismes du système des Nations Unies ont les mêmes fondements politiques et administratifs, les pratiques les concernant, y compris les buts, les stratégies et les règles qui en régissent la mise en œuvre, présentent de nombreux points communs dans l'ensemble du système.

<sup>6</sup> JIU/REP/2007/1 Recommandation 5: Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander à leurs chefs de secrétariat respectifs de veiller à ce que les accords négociés avec chacun des pays donateurs concernant les programmes de détachement d'administrateurs auxiliaires/experts associés prévoient des modalités de financement pour les candidats provenant de pays sous-représentés ou non représentés.

65. Ces programmes sont animés entre autres par la volonté des organisations de combler un déficit de compétences sur le terrain ou au siège dans des conditions marquées par un développement continu des activités et de sérieuses contraintes budgétaires. Il s'ensuit que le choix des secteurs où sont affectés les administrateurs auxiliaires est généralement largement dicté par les donateurs ou, en d'autres termes, que toute proposition émanant d'un pays donateur de financer des postes d'administrateurs auxiliaires est favorablement accueillie. De plus, les organisations y voient souvent un moyen d'établir des relations plus satisfaisantes avec les donateurs.

66. Le nombre des demandes d'administrateurs auxiliaires soumises à la communauté des donateurs dépasse de loin celui des réponses favorables, mais, selon un rapport qui est extrêmement variable, il y a des organisations où il est de 3 contre 1 alors que, dans d'autres, il est de 7 contre 1, voire plus. Quand ils existent, les dispositifs internes conçus pour vérifier si les demandes adressées aux donateurs correspondent ou non aux priorités des organisations sont très insuffisants.

67. Les inspecteurs ont eu l'impression que dans beaucoup de cas, les demandes adressées aux donateurs sont une simple compilation des demandes formulées par les différentes unités, sans aucune indication quant aux secteurs à privilégier. Les propositions ne reflètent pas nécessairement les priorités de l'organisation, tout ce qui compte ou presque étant d'obtenir des fonds pour un poste supplémentaire. Les inspecteurs ont cependant été informés que l'UNICEF et la FAO tiennent réellement compte de leurs priorités dans leurs annonces de vacances de postes d'administrateurs auxiliaires. Ils ont également appris, lors de certains entretiens, qu'à l'occasion de leurs contacts directs, essentiellement oraux, avec les donateurs, certaines organisations tentent d'orienter les décisions des donateurs, mais cela n'a rien de systématique. Ces tentatives obéissent le plus souvent à des considérations concernant la gestion des ressources humaines, par exemple l'existence de bonnes structures d'encadrement ou une mauvaise expérience dans un lieu d'affectation donné, qui sont certes importantes mais montrent que les priorités programmatiques sont rarement prises en compte.

68. Les directeurs des programmes ont émis différents avis sur la nécessité ou la possibilité d'établir des priorités d'ordre programmatique. Certains ont fait valoir que les activités de l'organisation étant décentralisées, il était impossible d'exercer un contrôle quelconque sur les demandes (à l'exception de certains contrôles de qualité concernant par exemple la formulation des descriptions de poste et des mandats ou l'existence de structures d'encadrement adéquates). D'autres étaient d'avis que, compte tenu des contraintes budgétaires actuelles, les ressources supplémentaires que constituent par exemple les administrateurs auxiliaires devraient être également réparties entre les différents secteurs de programme. Pour d'autres encore, la planification des services d'administrateurs auxiliaires devrait se faire selon une hiérarchisation plus poussée des priorités.

69. Les inspecteurs estiment que les programmes d'AA devraient refléter les priorités et les intérêts des donateurs et des organisations. Il est donc souhaitable qu'au stade de la formulation des demandes en tout cas ils soient planifiés en fonction des priorités des organisations et non uniquement par les donateurs. Si tel était le cas, il devrait aussi être possible de satisfaire les préférences des donateurs.

70. En même temps, la plupart des organisations n'ont pas de stratégie claire et précise pour déterminer leurs objectifs ou priorités pour les programmes d'administrateurs auxiliaires et dans quels buts elles souhaitent y recourir. Les inspecteurs n'ont trouvé de documents politiques ou stratégiques qu'au PNUD (actuellement en cours d'examen) et à l'UNICEF. Partout ailleurs, les documents qui ont été remis aux inspecteurs mettent l'accent sur des questions opérationnelles ou

de gestion administrative ou donnent simplement des informations d'ordre général aux administrateurs auxiliaires eux-mêmes. De l'avis des inspecteurs, cette absence de vision et de stratégie est à rapporter au peu d'attention que les administrations aux échelons supérieurs apportent aux programmes. Faute de stratégie, les unités chargées d'exécuter les programmes ne sont pas en mesure d'exercer une influence notable sur le contenu du processus de planification.

L'application de la recommandation 4 ci-dessous devrait permettre des gains d'efficacité:

#### **Recommandation 4**

**Les chefs de secrétariat devraient, dans le cadre de la stratégie relative aux ressources humaines, veiller à se doter d'une politique et de principes clairs en matière de recours aux administrateurs auxiliaires.**

#### **Harmonisation de la pratique entre les organisations**

71. Par suite du dialogue qui se poursuit entre les donateurs et les organisations à propos d'un certain nombre de questions, les organisations du système des Nations Unies utilisent pour les besoins des programmes des normes bien conçues, approuvées par les réunions biennales des services de recrutement nationaux et des organisations. L'application de ces normes a permis une amélioration notable de la communication entre les donateurs et les organisations pour la planification de ces programmes, la sélection des candidats et la supervision et l'administration des contrats et des indemnités et avantages des administrateurs auxiliaires.

72. Il apparaît clairement que la modalité la plus importante dans ce cadre est celle de l'accord/mémorandum d'accord type élaboré par la réunion des donateurs et des organisations du système des Nations Unies. Il s'agit en l'occurrence d'un document bilatéral régissant les conditions juridiques de base relatives à l'emploi des administrateurs auxiliaires du pays considéré. Il énonce les obligations des deux parties, les modes d'administration et de financement de la participation des administrateurs auxiliaires aux activités de l'organisation et les points juridiques et administratifs sur lesquels il se distingue des dispositions générales du statut du personnel de l'organisation.

73. Les inspecteurs ont relevé avec satisfaction que les accords bilatéraux qui ont été conclus sont dans une très large mesure fondés sur l'accord type recommandé et que les accords signés ne s'en écartent que dans un nombre limité de cas. L'on y retrouve généralement quelques considérations financières ou juridiques particulières liées à la pratique nationale suivie par le donateur (en ce qui concerne, par exemple, la méthode de sélection, le parrainage de candidats de pays en développement, ou la participation des administrateurs auxiliaires à la Caisse des pensions du personnel des Nations Unies).

74. Depuis quelques années, des progrès non négligeables ont été réalisés en ce qui concerne l'harmonisation des critères d'admissibilité, l'application de définitions d'emploi type, les directives régissant l'exercice d'activités de supervision par les administrateurs auxiliaires, l'établissement d'estimation de coût des postes d'administrateur auxiliaire et l'harmonisation des conditions d'emploi. Ces progrès ont fait disparaître la plupart des différences importantes souvent constatées dans le passé entre les administrateurs auxiliaires de différentes organisations travaillant dans le même lieu d'affectation.

75. Cela étant, on est encore loin d'une harmonisation complète des conditions d'emploi. Des différences, certes pas très importantes, subsistent en ce qui concerne les droits à l'envoi d'effets personnels, les voyages officiels et l'allocation de formation, la prise en compte des jours de congé annuel accumulés dans l'estimation des coûts et les droits liés à l'affectation en un lieu difficile/dangereux. Ces différences s'expliquent en partie par les possibilités budgétaires du donateur pour ce qui est de financer ces éléments (à titre d'exemple, les voyages officiels et les allocations formation) et en partie par l'effet des différences inscrites dans les statuts du personnel des organisations elles-mêmes (à titre d'exemple, l'indemnité «opération spéciale»). Bien qu'il ne faille pas sous-estimer la nécessité de continuer de s'efforcer de résorber les différences sur ces points, les inspecteurs sont d'avis que, grâce aux efforts conjoints des donateurs et des organisations, l'harmonisation des conditions d'emploi est aujourd'hui à un niveau acceptable.

76. Deux points sur lesquels des différences subsistent constituent des sujets de préoccupation, à savoir la durée de l'affectation et la procédure de recrutement pour pourvoir un poste ordinaire à la fin de cette affectation.

### **Durée de l'affectation**

77. La durée d'affectation est en dernière analyse fonction des possibilités et priorités financières du donateur. À l'heure actuelle, les donateurs proposent généralement aux administrateurs auxiliaires une affectation de deux ans minimum. La plupart des donateurs sont disposés à proroger le contrat pour une troisième année, certains d'entre eux n'acceptant toutefois cette prorogation qu'à la demande de l'organisation et moyennant un partage des coûts avec celle-ci. Parfois cette prorogation vient en déduction du nombre de nouveaux administrateurs auxiliaires que le donateur propose cette année-là. L'affectation pour une durée supérieure à trois ans est rare et suppose en général que l'intéressé change de lieu d'affectation.

78. Avançant des arguments liés à l'efficacité du travail, les organisations sont en général intéressées par les affectations de trois ans. Certaines organisations font preuve de souplesse en ce qui concerne le partage des coûts, en particulier les fonds et programmes des Nations Unies qui utilisent à cette fin une part des contributions volontaires disponibles. Le Secrétariat de l'ONU et certaines institutions spécialisées ayant moins de possibilités de contributions volontaires, ou dotées d'un règlement interne plus strict, en revanche, risquent de juger difficile, voire impossible, de proroger ces affectations.

79. Les inspecteurs partagent le souci d'efficacité exprimé par les organisations et seraient favorables à une affectation de trois ans, en considérant toutefois qu'il s'agit plus d'un souhait que d'une obligation. Les organisations devraient donc choisir ce qui leur convient le mieux lorsqu'elles formulent la stratégie à suivre pour leurs programmes d'assistants auxiliaires, en tenant compte du fait que la prorogation peut avoir des répercussions sur le nombre de nouveaux assistants auxiliaires qui leur sont proposés dans une année donnée.

80. Les inspecteurs sont d'avis que la question du partage des coûts devrait être traitée dans le cadre du réexamen de la résolution du Conseil économique et social (voir plus haut, recommandation 1). Il appartiendrait ensuite aux organisations, en consultation avec les donateurs, de statuer sur le recours à ce système et de procéder aux changements qu'il faudrait éventuellement apporter à leur propre réglementation interne si elles le jugent nécessaire. Conscients des différences de mandats et de régimes de financement entre les différentes entités du système des Nations Unies, les inspecteurs n'ont pas l'intention de préconiser une pratique uniforme en matière de partage des coûts dans toutes ces organisations. Ils estiment néanmoins nécessaire que toutes les organisations se dotent de règles claires et transparentes sur cette

question. Il faut également que soit pris en considération le fait qu'une réglementation différente sur l'application du partage des coûts pourrait accentuer la concurrence qui existe déjà entre les organisations pour le recours aux administrateurs auxiliaires.

### **Recrutement après une affectation**

81. Les observations les plus critiques entendues par les inspecteurs ont trait aux réglementations et pratiques différentes et sujettes à controverses concernant le recrutement des administrateurs auxiliaires pour un poste ordinaire ou un poste temporaire dans les organisations à l'expiration de leur affectation en tant qu'administrateurs auxiliaires. Il s'agit là d'un sujet de préoccupation pour toutes les parties à ces programmes. Il est certes communément entendu par les organisations, les donateurs et les administrateurs auxiliaires eux-mêmes que l'affectation de ces derniers n'emporte aucune garantie de maintien sur un poste ordinaire ou temporaire. Lorsque l'affectation arrive à son terme, dans bien des cas, il y a chez les donateurs et les administrateurs auxiliaires une forte attente qu'il en soit ainsi. Cette attente est parfois encouragée par les supérieurs hiérarchiques immédiats, vu le bilan généralement très positif du travail des administrateurs auxiliaires.

82. Cette question est également liée à l'évolution de la nature des programmes et de la composition du corps des administrateurs auxiliaires. Ces dernières années, la qualité des administrateurs auxiliaires s'est considérablement améliorée, et un grand nombre de candidats ont une très bonne formation universitaire, d'excellentes connaissances linguistiques et plusieurs années d'expérience professionnelle et donnent donc de très bons résultats dès le début de leur affectation. La plupart d'entre eux ne sont pas des débutants tout juste sortis de l'université, comme c'était le cas à l'époque où ces programmes ont été créés, et, bien que débutant dans les organismes des Nations Unies, ils se situent dès le départ à leur niveau au sein du personnel. Cette situation est une conséquence directe de la grande popularité de ces programmes dans la plupart des pays donateurs, qui se traduit par un processus de sélection très compétitif au niveau national. Le nombre des candidats remplissant les conditions requises pour une annonce de poste d'administrateur auxiliaire va de 10 à 140 par poste, selon le groupe professionnel et le lieu d'affectation considérés.

83. La règle générale qui régit le recrutement aux postes P-2 et P-3 est celle du concours ouvert à tous. Le principal obstacle au recrutement d'administrateurs auxiliaires pour pourvoir des postes ordinaires tient au fait qu'il y a peu de postes de début de carrière disponibles. Les administrateurs auxiliaires sont assimilés à des candidats internes dans certaines organisations et à des candidats externes dans d'autres. En outre, au Secrétariat de l'ONU, la procédure de recrutement impose que les candidats aient au préalable réussi le concours national pour pouvoir postuler à ces postes. Or, seuls les candidats originaires des pays non représentés ou sous-représentés peuvent passer le concours national.

84. Certains donateurs estiment hautement prioritaire le maintien des administrateurs auxiliaires dans l'organisation, afin d'améliorer leur représentation dans le personnel de celle-ci. Les donateurs demandent constamment aux organisations d'accorder aux administrateurs auxiliaires le statut de candidat interne aux fins du processus de recrutement mais la pratique en la matière n'est pas uniforme. Les organisations essaient, dans la mesure du possible, de conserver les meilleurs administrateurs auxiliaires par le recrutement normal sur concours pour pourvoir des postes ordinaires. En l'absence de postes ordinaires, les administrateurs auxiliaires sont souvent recrutés sur des postes temporaires ou des contrats de courte durée correspondant, par exemple, à des congés de maternité ou de maladie mais il s'agit là de solutions moins intéressantes.

85. De manière générale, les organisations adoptent une attitude bienveillante à l'égard du maintien des administrateurs auxiliaires qui donnent les meilleurs résultats. Leur savoir éminemment reconnu, leur expérience de l'organisation et leurs résultats professionnels sont considérés comme des atouts pour l'organisation, ce qu'atteste leur fort taux de rétention – encore que ce taux diffère d'une organisation à l'autre. La plupart des organisations reconnaissent ou déclarent ouvertement que les programmes d'administrateurs auxiliaires constituent une réserve de talents et une importante source de recrutement, d'autres considèrent que, du point de vue du recrutement, les administrateurs auxiliaires ne sont qu'une «retombée utile» de cette forme d'aide au développement. Les inspecteurs n'ont rencontré qu'une seule organisation dans laquelle le programme est considéré comme un simple moyen pour les administrateurs auxiliaires «d'acquérir dans un environnement multiculturel une compétence professionnelle dans leur domaine de qualification» et les règles de recrutement ne permettent pas la nomination pour de courtes durées des participants au programme à la fin de leur période d'affectation. Cette mesure a été adoptée dans une situation caractérisée par un déséquilibre dans la répartition géographique du personnel.

86. Le fait est que différentes organisations peuvent utiliser cette «ressource» à différents degrés. Outre la dynamique générale des effectifs des organisations, la répartition géographique du personnel et les règles générales correspondantes régissant les ressources humaines accroissent ou réduisent ces possibilités. Toutefois, et de l'avis général des cadres dans tout le système, étant donné que les organisations investissent indirectement dans ces administrateurs pendant leur affectation et considérant les besoins à long terme du système des Nations Unies, il conviendrait que l'importante expérience acquise par les administrateurs auxiliaires ne soit pas perdue pour les organisations. La pratique actuelle s'écarte à bien des égards de ce point de vue largement partagé.

87. Les inspecteurs ne sont pas favorables à l'octroi aux administrateurs auxiliaires d'une dérogation générale à la procédure normale du concours, y compris le concours national dans le cas du Secrétariat de l'ONU. Une telle dérogation générale compromettrait l'intégrité du processus de recrutement pour les postes de début de carrière. Cela étant, les inspecteurs considèrent que les administrateurs auxiliaires qui donnent des résultats exceptionnels pendant leur affectation, du fait, entre autres, des ressources humaines et financières investies par les organisations, méritent que les services de recrutement des organisations leur accordent une attention particulière. Des efforts systématiques s'imposent, sous la forme, par exemple, de meilleurs conseils sur les parcours de carrière et d'une meilleure interaction entre les services de recrutement des organisations du système des Nations Unies, pour faire en sorte que les administrateurs auxiliaires ayant les meilleurs dossiers d'évaluation de leur comportement professionnel ne soient pas perdus pour le système des Nations Unies dans son ensemble, même lorsqu'il n'est pas possible de les recruter dans l'organisation auprès de laquelle ils étaient affectés (voir à cet égard la recommandation 7).

### **Ressources à allouer aux unités qui gèrent ces programmes**

88. Les unités administratives chargées du fonctionnement des programmes d'administrateurs auxiliaires relèvent dans la plupart des cas de la gestion des ressources humaines. Généralement, elles sont spécifiquement consacrées au programme des administrateurs auxiliaires et font partie de la section du recrutement ou de la formation. Dans quelques organisations, pour des raisons historiques, elles sont rattachées au département chargé du développement et de la coopération technique. Dans tous les cas, il s'agit de petites unités fortement axées sur la prestation de services. Constituant habituellement un «guichet unique», elles sont chargées de la planification interne du programme, des relations avec les donateurs, y compris pour conclure des accords bilatéraux, et de l'appariement continu des demandes de l'organisation et des priorités des donateurs. Elles participent au processus de sélection, organisent les stages d'initiation des administrateurs auxiliaires et supervisent l'application des procédures administratives avec ces derniers.

89. Ces unités sont généralement de petite taille et prennent en charge l'intégralité du fonctionnement au jour le jour du programme. Dans un certain nombre d'organisations, faute de masse critique, les possibilités de spécialisation du travail de ces unités sont limitées, le processus est peu informatisé et les modules de gestion en ligne ou en temps réel pour faciliter les tâches sont rares. Il en va surtout ainsi pour les organisations qui ne disposent que d'un nombre relativement modeste d'administrateurs auxiliaires. Au cours des entretiens, les inspecteurs ont noté que certaines de ces organisations envisagent de sous-traiter une partie de ce travail, pour se consacrer davantage à la relation donateurs-organisation. Les inspecteurs notent à ce propos que les programmes de certaines organisations dotées d'un nombre limité d'administrateurs auxiliaires sont administrés par le JPOSC (Centre de services aux administrateurs auxiliaires) du PNUD, à Copenhague, et qu'elles sont satisfaites des services qui leur sont fournis.

90. Les unités chargées du fonctionnement des programmes sont déjà fort occupées à résoudre les problèmes opérationnels de tous les jours alors qu'il y a un besoin croissant de se pencher davantage sur la perspective à long terme et les tâches productrices de gains d'efficacité. Il n'y a eu ces dernières années aucune évaluation des programmes des organisations et il n'y a toujours aucune évaluation globale de l'ensemble des programmes du point de vue des organisations. La mémoire institutionnelle des expériences des administrateurs auxiliaires est maigre, voire inexistante; les enquêtes de satisfaction sont très rares et ne sont ni comparables ni systématiques. Les inspecteurs ont noté les efforts faits à cet égard par le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, la FAO, le Programme alimentaire mondial (PAM) et le PNUD mais, à l'exception de ce dernier, les ressources humaines et financières allouées à ces activités ne sont guère suffisantes.

91. La réunion biennale des services de recrutement nationaux et des organisations a pris acte de la nécessité de faire des progrès dans ce domaine et a pris des mesures en vue de produire des statistiques normalisées et des rapports d'analyse qualitative sur les programmes et d'élaborer une méthode d'évaluation commune et normalisée. Les progrès dans ce domaine sont limités et, sans un engagement des plus hauts responsables des organisations et sans un surcroît de ressources humaines et financières, ces objectifs à long terme ne sauraient être atteints.

92. Dans sa conception initiale, hormis tous les coûts directs afférents à la mise en œuvre des programmes d'administrateurs auxiliaires, il était convenu que 12 % des dépenses administratives devraient être consacrées à couvrir les coûts administratifs et les dépenses d'appui liés aux programmes. Ce taux passe à 14 % lorsque le processus de sélection et de recrutement est entièrement pris en charge par l'organisation pour le compte du donateur. Le PNUD et le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU mènent actuellement une opération visant à déterminer l'ampleur exacte des coûts administratifs du programme. Les inspecteurs n'ont trouvé dans aucune organisation un calcul précis et applicable faisant ressortir les coûts administratifs directs et indirects du programme d'administrateurs auxiliaires.

93. Il ressort des avis des experts interrogés que les coûts administratifs directs et dépenses d'appui liés au fonctionnement de ces programmes peuvent être couverts par le taux de frais généraux de 12 %, mais que certains coûts directs liés aux programmes n'ont pas été à ce jour pris en compte dans la ventilation des coûts directs, notamment la fourniture de matériel informatique, d'espaces de bureaux, etc. Toutefois, certaines organisations ont souligné que la part des coûts assumés par le lieu d'affectation hors siège dans lequel l'administrateur auxiliaire est en poste n'est souvent pas prise en compte non plus. Les crédits alloués au fonctionnement du JPOSC du PNUD, à Copenhague, montrent que les coûts administratifs et les dépenses d'appui sont couverts par le taux officiel de 12 %, ce qui montre que l'administration des programmes peut «s'autofinancer». Il y a lieu de noter que ce taux ne comprend pas certains coûts directs. Par

ailleurs, le JPOSC du PNUD gère le plus grand nombre d'administrateurs auxiliaires, ce qui permet des gains d'efficacité dans l'administration des programmes.

94. Certaines des personnes interrogées se sont demandé s'il est vraiment possible, ou même nécessaire, de calculer les coûts indirects (afférents à la sécurité, aux services de bureaux hors siège, etc.) sachant que les organisations sont manifestement les bénéficiaires des programmes d'administrateurs auxiliaires. Cette façon de voir les choses est toutefois essentiellement le fait de fonds et programmes des Nations Unies dont le budget comporte une part importante de contributions volontaires. Une position plus prudente a été exprimée par les organisations dont le plus gros du financement provient du budget ordinaire.

95. Dans leurs entretiens avec les représentants des donateurs, les inspecteurs ont constaté que ces derniers n'étaient aucunement disposés à accepter de nouvelles augmentations des coûts administratifs et dépenses d'appui des programmes, considérant que ces derniers étaient déjà assez coûteux, et la question de la nécessité de réduire les coûts, y compris d'administration et d'appui, a déjà été soulevée.

96. Étant donné que les programmes d'administrateurs auxiliaires sont manifestement avantageux pour les organisations du système des Nations Unies, les inspecteurs estiment justifié que, dans le cadre de la gestion des ressources humaines, des ressources financières et humaines suffisantes soient allouées aux tâches à long terme liées à ces programmes. De telles mesures s'imposent pour garantir leur efficacité à long terme et pour exploiter à l'avenir les possibilités qu'ils recèlent. Il faut pour cela modifier les paramètres fondamentaux des programmes d'administrateurs auxiliaires, afin de permettre le partage des coûts des programmes avec les organisations (voir plus haut, recommandation 1), et aussi que les chefs de secrétariat prennent des initiatives à cet effet lorsqu'ils présentent à leurs organes délibérants les propositions budgétaires relatives à la gestion des ressources humaines.

L'application de la recommandation 5 ci-dessous devrait permettre des gains d'efficacité:

#### **Recommandation 5**

**Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les unités responsables du fonctionnement des programmes d'administrateurs auxiliaires disposent d'un mandat adéquat et de ressources suffisantes pour accomplir de manière systématique les tâches à long terme liées à ces programmes.**

#### **Questions nécessitant d'être abordées à l'échelle de tout le système**

97. Bien que les programmes actuels d'administrateurs auxiliaires reposent sur un socle dépassé et très vague de textes constitutifs, résultant d'accords bilatéraux conclus sur la base d'un accord type avec les pays donateurs, et des interactions informelles entre les organisations et les donateurs, la pratique établie dans ce domaine fait apparaître de nombreuses similitudes à l'échelle du système. Il est dans l'intérêt des organisations de ce système de renforcer et d'officialiser cette pratique qui est en train de voir le jour.

98. La pratique actuelle des réunions biennales des services de recrutement nationaux et des organisations s'est révélée un moyen utile d'identifier et de préciser des réponses communes à une série de problèmes communs, fournissant ainsi des orientations pour la poursuite du développement de ces programmes. Toutefois, l'application des interprétations et décisions communes issues de ce mécanisme nécessite un soutien accru tant au niveau interne qu'à celui du



système, pour permettre aux unités de chaque organisation de prendre à temps les mesures voulues pour emprunter la direction convenue. Une attention plus soutenue accordée à ces directions au niveau de la gestion dans l'ensemble du système et leur approbation formelle à ce niveau permettraient d'atteindre de manière plus efficace les objectifs convenus.

99. La mise en place d'un suivi plus systématique du taux de satisfaction des donateurs, de l'encadrement des administrateurs auxiliaires et des administrateurs auxiliaires eux-mêmes serait bénéfique pour la mise en œuvre future de ces programmes. Les inspecteurs ont constaté l'existence d'enquêtes de satisfaction systématiques au PNUD, et occasionnelle au Département des affaires économiques et sociales de l'ONU et au PAM. À leur avis, il serait souhaitable d'élaborer une série uniforme de critères qui seraient appliqués par toutes les organisations ayant un programme important d'administrateurs auxiliaires afin de procéder à l'avenir à un suivi et à des enquêtes systématiques à l'échelle de tout le système. L'on disposerait alors de données comparables et systématiques sur différents aspects des programmes. Ces critères pourraient être élaborés dans le cadre du mécanisme des réunions biennales, puis approuvés par le Réseau ressources humaines du CCS. L'intervention de ce réseau rendrait possible une pratique unifiée dans ce domaine et, par le biais des responsables de la gestion des ressources humaines des différentes organisations, apporterait la volonté nécessaire d'agir en conséquence.

100. Comme on l'a vu plus haut, bien que l'emploi des administrateurs auxiliaires après l'achèvement de leur affectation ne fasse pas partie des objectifs premiers de ces programmes pour toutes les organisations, celles-ci sont généralement d'accord sur le fait que les anciens administrateurs auxiliaires ayant donné les meilleurs résultats constituent une source possible de recrutement. Il est dans l'intérêt du système de récupérer, autant que le permettent la situation et les règlements, l'investissement consenti par les organisations.

101. Faute d'un bon système de suivi des anciens administrateurs auxiliaires, les inspecteurs n'ont pas pu se faire une idée précise de la situation concernant leur maintien dans les organisations. Certaines organisations et certains donateurs ont fourni des chiffres à ce sujet mais ces données n'avaient pas été établies selon les mêmes méthodes. Parfois, seul le recrutement à un poste ordinaire dans un délai d'un an après la fin de l'affectation est pris en compte; dans d'autres cas, les contrats de courte durée suivant immédiatement la fin de l'affectation sont inclus. À la réunion biennale de Bonn, en 2003, un effort d'harmonisation de la collecte de données sur les taux de rétention des administrateurs auxiliaires a été entrepris mais il n'a pas encore débouché sur des résultats qui permettent de brosser un tableau précis et cohérent de la situation à l'échelle du système. De manière générale, le taux de rétention d'ex-administrateurs auxiliaires va de 30 à 80 % selon les organisations et connaît des variations notables d'une année sur l'autre, en fonction de la dynamique des effectifs des organisations. À titre de tendance générale, les fonds et programmes des Nations Unies ont des taux de rétention plus élevés, qui s'expliquent par la plus grande marge de manœuvre dont ils disposent en matière budgétaire.

102. Les inspecteurs estiment qu'une circulation accrue de l'information entre les organisations et un développement de la coopération entre leurs services de recrutement amélioreraient les possibilités d'organisation des carrières des administrateurs auxiliaires qui arrivent au terme de leur affectation dans certains groupes professionnels mais que leur organisation d'origine ne peut recruter à ce moment-là. Les inspecteurs ont constaté que ni les administrateurs auxiliaires ni les services de gestion des ressources humaines des organisations ne disposent d'informations sur les possibilités qui existent dans d'autres organisations du système à cet égard. Le JPOSC du PNUD a pris l'initiative de mettre en place une base de données à des fins d'organisation des carrières des ex-administrateurs auxiliaires mais cet outil n'est pas suffisamment connu et est peu utilisé en dehors du PNUD. Les inspecteurs appellent l'attention du Réseau ressources humaines du CCS sur

cette initiative, qui mérite d'être poussée plus avant et exploitée à l'échelle de tout le système. Les inspecteurs sont persuadés que, sans aucunement donner des garanties d'emploi ultérieur aux administrateurs auxiliaires dans les organisations du système des Nations Unies, un tel mécanisme permettrait de faire en sorte que des agents expérimentés, attachés aux objectifs des Nations Unies et faisant montre d'un niveau élevé de connaissances et de résultats avérés puissent être mis à la disposition des différents lieux d'affectation et organisations dans tout le système.

L'application de la recommandation 6 devrait produire des gains d'efficacité et l'application de la recommandation 7 devrait renforcer la coordination et la coopération:

#### **Recommandation 6**

**Le Réseau ressources humaines du CCS devrait examiner et approuver une série uniforme de critères que toutes les organisations ayant un important programme d'administrateurs auxiliaires devraient appliquer pour assurer le suivi de ces programmes et procéder à des enquêtes sur la satisfaction des clients.**

#### **Recommandation 7**

**Le Réseau ressources humaines du CCS devrait examiner et entreprendre la création d'un système de suivi et d'organisation des carrières des anciens administrateurs auxiliaires à l'échelle du système et, par une circulation accrue de l'information et par la coopération entre les services de recrutement, faire dans tout le système un meilleur usage des administrateurs auxiliaires qui font montre d'un niveau élevé de performance durant leur affectation.**

### **Problèmes dans la pratique opérationnelle actuelle**

103. Les entretiens avec les donateurs, les cadres, les supérieurs hiérarchiques et les administrateurs auxiliaires eux-mêmes ont confirmé que les programmes fonctionnent sans interruptions ni problèmes majeurs même si des problèmes ponctuels concernant leur mise en œuvre ont été signalés. Une partie de ces problèmes n'est pas spécifiquement liée aux programmes d'administrateurs auxiliaires et renvoie plutôt à des carences générales dans la gestion des ressources humaines ou au fonctionnement administratif de l'organisation dans son ensemble, alors que d'autres problèmes doivent être réglés par un meilleur mécanisme de suivi et de contrôle de la mise en œuvre des programmes.

### **Sélection des candidats**

104. Dans le processus de sélection, des critères d'admissibilité communs sont de règle dans tout le système: une formation universitaire équivalente à la maîtrise est exigée, l'âge limite est fixé à 32 ans et très peu de dérogations sont accordées à cet égard, et une bonne maîtrise des langues des Nations Unies et une expérience professionnelle sont également de rigueur. Sous réserve des priorités des donateurs et de l'intensité de la concurrence au niveau national, un surcroît d'études universitaires et d'expérience professionnelle joue un rôle croissant dans la sélection. En général, il est communément admis que la procédure de sélection est compétitive, ouverte et transparente.

105. Dans la plupart des cas, les donateurs fournissent une liste restreinte de candidats ayant les qualifications requises en vue de la sélection finale; quelques pays délèguent l'ensemble du processus de sélection aux organisations. Un seul pays a pour pratique de proposer un seul candidat, puis un autre si le premier n'est pas accepté. Pour la décision finale, le système d'entretien fondé sur les compétences appliqué par les Nations Unies joue un rôle important. Les organisations n'ont pas remarqué de différences qualitatives quant à la valeur des administrateurs auxiliaires quelle que soit la méthode de sélection retenue. Toutefois, quelles que soient les méthodes appliquées, la participation des organisations du système des Nations Unies au processus de sélection est d'une importance fondamentale et la décision finale de recrutement doit être prise par ces organisations. Cette condition a été soulignée non seulement par les cadres/supérieurs hiérarchiques mais aussi par les administrateurs auxiliaires eux-mêmes.

106. Certains responsables de la gestion des ressources humaines ont posé la question de savoir s'il ne serait pas souhaitable de redonner aux programmes le caractère qui devait être le leur à l'origine et de les assimiler davantage à un programme à l'intention de jeunes professionnels récemment diplômés. Les inspecteurs sont d'avis qu'il serait difficile de le faire dans une situation de concurrence ouverte et vive, qui est considérée comme une valeur fondamentale et un atout de ces programmes. En outre, le coût des nouveaux administrateurs auxiliaires est relativement élevé (90 000 à 195 000 dollars des États-Unis par administrateur auxiliaire et par an, en fonction du lieu d'affectation), et dépenser de telles sommes sur des candidats de valeur plus faible ne serait guère rationnel et irait à l'encontre du souci d'efficacité des organisations.

### **Cours d'initiation et d'orientation**

107. Les cours d'initiation et d'orientation organisés à l'intention des administrateurs auxiliaires par les pays donateurs et par les organisations sont généralement suivis par la plupart des administrateurs auxiliaires dans les organisations. Certains donateurs les organisent au niveau national mais de plus en plus de pays font appel aux services de l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin. Ces cours d'initiation sont complétés avant le départ par des réunions d'information tenues à l'initiative des organisations ou de leurs bureaux régionaux. La plupart des organisations aident à l'incorporation de nouveaux administrateurs auxiliaires en organisant des cours d'une ou deux semaines dans les six mois qui suivent l'entrée en fonctions de l'administrateur auxiliaire, parfois avec la participation d'autres nouvelles recrues.

108. Les cours organisés par les pays donateurs ont pour objectif général d'assurer l'insertion rapide de l'administrateur auxiliaire dans l'organisation à laquelle il est affecté. Ils fournissent à l'administrateur auxiliaire une information ciblée sur le mandat et l'activité des organisations du système des Nations Unies; sur les problèmes mondiaux auxquels les organisations internationales doivent faire face; sur le rôle, le statut et le travail des fonctionnaires internationaux; et sur la politique de développement et le fonctionnement des mécanismes nationaux du pays donateur. Les cours mis sur pied par les organisations qui reçoivent les administrateurs auxiliaires sont davantage centrés sur l'activité spécifique de l'organisation et les dispositions administratives et pratiques régissant l'affectation. Les inspecteurs ont appris qu'il y a, de la part des administrateurs auxiliaires, une demande croissante d'informations pratiques sur le lieu d'affectation qui soient dispensées avant le départ, en particulier en cas d'affectation sur le terrain.

109. Les inspecteurs notent que les administrateurs auxiliaires accordent la plus haute importance à ces cours de formation, et pas seulement sous l'angle de la connaissance du système des Nations Unies, du développement des connaissances sur le tas et de l'information pratique qui y est fournie. La possibilité d'une communication directe entre nouvelles recrues contribue à la constitution d'un utile réseau humain entre administrateurs auxiliaires à l'échelle du système. Le

cours de formation dispensé par l'École des cadres du système des Nations Unies, dont les participants augmentent en nombre et en diversité, a fait l'objet d'avis particulièrement élogieux à cet égard.

110. Les inspecteurs sont d'avis qu'à un moment où les organismes des Nations Unies s'efforcent d'être «unis dans l'action» et où il conviendrait de faciliter la mobilité interorganisations, l'harmonisation des programmes de cours destinés aux administrateurs auxiliaires serait, à titre de première mesure, particulièrement utile et souhaitable. Une initiative en ce sens devrait être prise par la réunion biennale des donateurs et des organisations, et la participation de l'École des cadres du système des Nations Unies, en tant qu'institution chargée de créer des possibilités de formation et d'apprentissage pour les fonctionnaires à tous les niveaux dans l'ensemble du système, serait aussi des plus utiles.

### **Questions administratives au stade de la prise de fonctions**

111. Certains des problèmes et motifs de plaintes évoqués par les administrateurs auxiliaires au cours des entretiens ont trait aux questions d'ordre administratif et autres liées à la prise de fonctions. Les seules statistiques représentatives dont les inspecteurs disposaient à cet égard<sup>7</sup> montrent également que les plaintes les plus fréquemment exprimées par les administrateurs auxiliaires portent sur le caractère tardif ou insuffisant des arrangements administratifs au moment de la prise de fonctions. Les problèmes les plus fréquemment évoqués portaient, notamment, sur la lenteur du processus de prise de la décision administrative de recrutement puis le court délai accordé pour se présenter au lieu d'affectation; la délivrance tardive de la lettre de nomination; l'absence d'informations précises sur les conditions d'emploi (traitement, indemnités, avantages); l'insuffisance des renseignements pratiques sur les conditions de vie et de travail dans les lieux d'affectation; le versement tardif du premier traitement et de l'indemnité d'affectation; la difficulté d'obtenir un bureau et du matériel à l'arrivée et l'appui logistique dans le lieu d'affectation. Dans la plupart des cas, ces problèmes renvoient beaucoup moins au statut d'administrateur auxiliaire des nouveaux arrivants qu'à des problèmes inhérents au système en vigueur ou sont le résultat d'erreurs humaines ou professionnelles, d'un manque d'efficacité dans l'application des règles en vigueur ou d'un mauvais fonctionnement des unités administratives concernées.

112. Souvent, ces problèmes et difficultés auraient pu être évités si une information meilleure et plus ciblée avait été fournie en temps voulu aux administrateurs auxiliaires. Il importe donc que les unités chargées du fonctionnement de ces programmes qui ne l'ont pas encore fait désignent clairement, dans les départements du personnel/ressources humaines ou les départements fonctionnels, des coordonnateurs chargés d'aider les personnes recrutées à obtenir tous les renseignements pratiques nécessaires et à résoudre les problèmes éventuels. Certaines organisations fournissent aux nouveaux venus à leur arrivée des informations, de la documentation, des circulaires et des formulaires sur CD-ROM ou d'autres supports. Par ailleurs, un site Web bien conçu, constamment mis à jour et convivial à l'intention des administrateurs auxiliaires peut être d'un grand secours pour ces derniers avant leur prise de fonctions.

### **Mandat, définition d'emploi**

113. Le mandat des administrateurs auxiliaires est un document de base définissant sur bon nombre d'aspects non seulement les paramètres de sélection mais également la première période de travail au lieu d'affectation. Les inspecteurs ont relevé que la plupart des définitions d'emploi d'administrateur auxiliaire reprennent la forme harmonisée approuvée par les donateurs: elles sont

<sup>7</sup> [www.jposc.org](http://www.jposc.org) JPO Satisfaction survey 2001-2006.

détaillées et décrivent les tâches et les responsabilités, les qualifications et l'expérience professionnelle requises et les paramètres fondamentaux de la supervision, ainsi que les éléments relatifs à la formation et l'apprentissage.

114. Les donateurs sont généralement satisfaits des renseignements figurant dans les mandats; la fonction de contrôle de la qualité assurée par les unités chargées des programmes d'administrateurs auxiliaires joue un rôle important à cet égard. L'on sait d'expérience qu'une définition d'emploi plus générale suscite davantage de candidatures alors qu'une définition d'emploi plus précise a l'effet inverse, ce qui n'est pas sans conséquence pour la qualité du processus de sélection.

115. Il arrive que le mandat ne corresponde pas à la nature réelle du travail que l'administrateur auxiliaire doit accomplir. Pour des raisons qui ont été expliquées plus haut, les unités ne sont pas en mesure de se prononcer sur des questions de fond pendant la phase de contrôle de la qualité et ce n'est qu'à l'arrivée de l'administrateur auxiliaire que l'on se rend compte que le travail à accomplir est très différent du mandat établi avant l'affectation. À l'évidence, dans des organisations dynamiques, les changements de contenu de la définition d'emploi peuvent être dans l'ordre normal des choses mais une attention et un contrôle accrus peuvent réduire le nombre des cas de ce type. En tout état de cause, il importe aussi que toute modification ou mise à jour du mandat se fasse en consultation avec l'administrateur auxiliaire.

### **Supervision, suivi personnalisé et formation**

116. Les donateurs et les administrateurs auxiliaires accordent une importance particulière aux éléments de formation et d'apprentissage des programmes. La qualité de l'activité de supervision revêt une importance capitale pour le succès des programmes. Les personnes qui assurent cette supervision, leur sélection, leur préparation et la façon dont elles s'acquittent de leur mission jouent un rôle clef à cet égard. Les inspecteurs ont relevé que l'absence d'une supervision convenable constitue souvent l'une des principales sources de frustration chez les administrateurs auxiliaires. Parfois, les responsables de la supervision ne sont pas nommés à temps, l'administrateur auxiliaire change plusieurs fois de superviseur pendant son affectation, le superviseur ne fait pas bien son travail, ou bien il n'a pas reçu de directives clairement formulées et d'indications sur ce qu'il est censé faire à ce titre.

117. Les donateurs s'attendent à ce que le système des Nations Unies prenne des mesures d'incitation en faveur de la fonction de supervision. Ces mesures d'incitation devraient comporter, notamment, plus de temps pour le suivi personnalisé des administrateurs auxiliaires et la fonction de supervision devrait faire partie de l'évaluation du comportement professionnel du fonctionnaire qui en est chargé. Les superviseurs devraient se voir confier la tâche de fournir aux administrateurs auxiliaires une information en retour, des orientations pratiques et des conseils propres à renforcer les éléments d'apprentissage et de formation des programmes.

118. La plupart des chargés de supervision sont des fonctionnaires expérimentés et dévoués, qui consacrent beaucoup de temps et d'énergie au suivi personnalisé des administrateurs auxiliaires dont ils assurent la supervision. Plusieurs d'entre eux sont d'anciens administrateurs auxiliaires personnellement inspirés et motivés pour faire ce travail. Cela étant, les inspecteurs ont eu des échos assez contrastés sur la question de savoir si les chargés de supervision bénéficient dans l'exercice de leurs fonctions d'une orientation et d'une aide suffisantes. Une formation spécifique ne s'impose pas mais il est absolument nécessaire que les attentes concernant ce type de travail soient clairement formulées et que cette activité soit évaluée et reconnue comme il se doit.

119. Certaines organisations ont établi des directives relatives à la supervision des administrateurs auxiliaires. L'UNICEF a adopté des directives relatives à la supervision et à l'apprentissage/formation concernant spécifiquement les administrateurs auxiliaires, en vertu desquelles les unités et les bureaux qui reçoivent les administrateurs auxiliaires sont tenus d'établir un plan détaillé de supervision et d'apprentissage couvrant toute la durée de l'affectation. La FAO a publié des directives analogues à l'intention des superviseurs. Le HCR a expliqué dans une lettre aux superviseurs ce que les responsables de la gestion des ressources humaines attendent d'eux. Le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU a établi et publié en 2005 une note aux services administratifs et aux superviseurs qui contient des orientations et, depuis 2007, les superviseurs doivent signer et renvoyer un pacte portant reconnaissance et engagement d'assumer le rôle de superviseur. Une lettre-cahier des charges soulignant les spécificités de l'activité de supervision est actuellement adressée à tous les superviseurs du PNUD et est disponible sur le site Web du JPOSC/PNUD. L'on peut considérer qu'il s'agit là d'exemples de bonnes pratiques et des directives analogues devraient être élaborées et utilisées pour les superviseurs d'autres organisations dotées d'un programme important d'administrateurs auxiliaires.

120. Les inspecteurs n'ont observé aucune véritable tentative de contrôle ou d'évaluation de la fonction de supervision dans les organisations. Habituellement, des mesures sont prises en cas de plainte ou de demande concrète clairement formulée de la part des donateurs. Même dans des organisations qui disposent d'un important programme d'administrateurs auxiliaires, la collecte des enseignements tirés de l'expérience dans ce domaine est limitée, voire nulle. Le renforcement du suivi et du contrôle de la mise en œuvre de la fonction de supervision est une nécessité. L'expérience acquise au sein des organisations devrait être synthétisée et mise à la disposition des superviseurs pour les aider dans leur mission.

### **L'organisation des carrières**

121. Il est communément admis parmi les responsables de la gestion des ressources humaines que les programmes d'administrateurs auxiliaires représentent une excellente source ou réserve potentielle d'experts en ce qui concerne la coopération pour le développement et l'activité des organisations du système des Nations Unies en général. Le système des Nations Unies a intégré 40 % des 620 administrateurs auxiliaires du PNUD entre 2000 et 2006. Les anciens administrateurs auxiliaires représentent plus de 20 % de l'effectif actuel du PNUD de la catégorie des administrateurs et un coordonnateur résident des Nations Unies sur trois est un ancien administrateur auxiliaire. Vingt-cinq (25) % des administrateurs auxiliaires sont retournés travailler dans leurs institutions nationales de coopération pour le développement (ministère des affaires étrangères ou de la coopération économique, ONG, entreprises ou instituts de recherche dans ce domaine, etc.)<sup>8</sup>.

122. Toutefois, seul un très petit nombre d'organisations ont entrepris un travail systématique portant sur l'organisation des carrières ou le conseil dans ce domaine aux administrateurs auxiliaires en vue de pouvoir faire ensuite appel à eux dans l'organisation ou ailleurs dans le système. L'action des unités chargées du fonctionnement des programmes d'administrateurs auxiliaires se limite généralement à l'évaluation individuelle des résultats des administrateurs auxiliaires en vue de soumettre cette évaluation aux donateurs et, en général, on accorde plus d'attention à la question de savoir comment obtenir de nouveaux administrateurs auxiliaires qu'à celle de savoir comment traiter ou utiliser ce potentiel à l'avenir. Les administrateurs auxiliaires recueillent le soutien de leur superviseur en ce qui concerne l'évolution future de leur carrière mais

---

<sup>8</sup> Chiffres fournis par le Centre de services aux administrateurs auxiliaires du PNUD en réponse à un questionnaire du Corps commun d'inspection.

les responsables de la gestion des ressources humaines n'accordent qu'une attention limitée, voire nulle, à cette question. De ce point de vue, les administrateurs auxiliaires du PNUD et de l'UNICEF sont mieux lotis, puisque leurs organisations se sont dotées de politiques qui traitent les administrateurs auxiliaires comme une source potentielle de recrutement. La dernière initiative conjointe des organisations sises à Genève, associant l'OMS, l'OIT et le Centre du commerce international, sur l'organisation des carrières des administrateurs auxiliaires, constitue aussi une pratique prometteuse.

### **Meilleures pratiques**

123. Les inspecteurs ont appris que la pratique actuelle des réunions biennales des services de recrutement nationaux et des organisations du système des Nations Unies constitue un vecteur utile d'échange des expériences et des meilleures pratiques. Le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU assure le secrétariat et la coordination de ces réunions, ce qui représente une lourde tâche qui s'accompagne d'un important volume de travail. Les donateurs ou les autres organisations du système des Nations Unies devraient utiliser les administrateurs auxiliaires travaillant dans la gestion des ressources humaines pour mieux soutenir ce travail. Ce soutien supplémentaire, s'ajoutant à une attention accrue de la part du Réseau ressources humaines du CCS, contribuerait à améliorer la mise en œuvre dans tout le système des décisions prises au cours de ces réunions.

124. Le PNUD a mis en place, à Copenhague, une unité spéciale de prestation de services aux administrateurs auxiliaires baptisée Centre de services aux administrateurs auxiliaires (JPOSC). Il s'agit d'une unité bien organisée et efficace confiée à une équipe jeune et dynamique. Ses membres de la catégorie des administrateurs sont tous d'anciens administrateurs auxiliaires. Le JPOSC relève de la gestion des ressources humaines au PNUD, mais son fonctionnement est financièrement autonome. Il a principalement pour rôle de fournir des services aux administrateurs auxiliaires, aux donateurs et aux bureaux de pays, et il constitue pour les donateurs et les administrateurs auxiliaires un «guichet unique» pour toutes leurs démarches administratives et financières. Il assure aussi les fonctions de recrutement, de gestion des talents et d'appui à l'organisation des carrières, de mobilisation des ressources, d'instauration de partenariats avec les donateurs, d'organisation de la base de données sur les administrateurs auxiliaires anciens et actuels et de constitution de réseaux en ligne. À l'heure actuelle, le Centre de services administre 270 administrateurs auxiliaires du PNUD et d'autres organisations.

125. Les inspecteurs notent l'informatisation très poussée de la fonction de prestation de services au JPOSC du PNUD et la possibilité pour les donateurs, les lieux d'affectation et les administrateurs auxiliaires d'accéder en ligne et en temps réel à l'information sur les programmes. Ils notent également le recours fréquent à des enquêtes de satisfaction auprès des principaux acteurs du programme ainsi que le traitement des résultats et leur intégration à une base de données couvrant une période de plusieurs années. Les nouvelles initiatives novatrices du Centre de services, celles du superbureau (gestion des dossiers des programmes avec moins de papier), de l'utilisation à titre expérimental du logiciel Skype pour la communication avec les administrateurs auxiliaires sur le terrain, etc., sont désormais reconnues et plus largement appliquées au sein de l'organisation. Le Centre de services agissant en tant que prestataire de services indépendant s'est révélé rentable et commence à être en mesure d'offrir ses services à d'autres organismes des Nations Unies. À ce titre, l'activité du JPOSC du PNUD fait partie des meilleures pratiques.

126. Les inspecteurs prennent acte de l'utilité des évaluations périodiques complexes des programmes d'administrateurs auxiliaires effectuées dans les pays donateurs. Leur méthodologie, leur portée, leur orientation fondamentale et leurs conclusions devraient être utilisées pour l'évaluation future des programmes d'administrateurs auxiliaires dans les organisations du système des Nations Unies.

L'application de la recommandation 8 ci-dessous devrait permettre un renforcement des contrôles et de la conformité et l'application de la recommandation 9 devrait permettre des gains d'efficacité:

**Recommandation 8**

**Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce qu'un suivi et des contrôles adéquats soient mis en place pour garantir la mise en œuvre du programme d'administrateurs auxiliaires, y compris ses éléments relatifs à la supervision, la formation et l'apprentissage.**

**Recommandation 9**

**Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les divers aspects relatifs à la supervision et à l'administration des programmes d'administrateurs auxiliaires soient soutenus et mis en œuvre par les services de gestion des ressources humaines en tenant compte des recommandations convenues à ce sujet lors des réunions biennales des services de recrutement nationaux et des organisations du système des Nations Unies.**



## ANNEXES

### Annexe I

**Tableau 1. Nombre d'administrateurs auxiliaires, d'experts associés et d'administrateurs associés dans les organisations du système des Nations Unies en 2006 et 2007 (chiffres fournis par les organisations en réponse au questionnaire du Corps commun d'inspection)**

Organisations	Nombre d'administrateurs auxiliaires, d'experts associés et d'administrateurs associés	
	2006	2007
ONU, tous départements (y compris CNUCED et ONUDC/ONUV)	151	169
PNUD <sup>9</sup>	175	190
PNUE	31	28
FNUAP	58	63
ONU-Habitat	4	4
HCR	102	106
UNICEF	96	91
UNRWA	Chiffres non communiqués	Chiffres non communiqués
PAM	72	75
FAO	75	67
AIEA	3	10
OACI	4	3
OIT	37	40
OMI	4	6
UIT	1	1
UNESCO	29	31
ONUDI	8	9
OMT	Néant	Néant
UPU	1	1
OMS	31	29
OMPI	10	8
OMM	1	2
<b>Total administrateurs auxiliaires, experts associés et administrateurs associés</b>	<b>893</b>	<b>933</b>

<sup>9</sup> Y compris les administrateurs auxiliaires de tous les organismes rattachés au PNUD: FENU, BGNUD, UNIFEM et VNU.

## Annexe II

**Tableau 2. Statistiques sur les administrateurs auxiliaires, experts associés et administrateurs associés dans les organisations du système des Nations Unies ayant d'importants programmes dans ce domaine (ONU, PNUD, PNUE, FNUAP, HCR, UNICEF, PAM, FAO, AIEA, OIT, UNESCO, OMS)**

Nombre d'administrateurs auxiliaires, d'experts associés et d'administrateurs associés		Par sexe		Région d'affectation <sup>10</sup>				Affectation		Domaine d'affectation	
2003	944	340	604	205	174	70	424	333	611	414	530
2004	928	326	602	213	167	67	414	341	587	418	510
2005	913	338	575	243	135	52	413	351	562	405	508
2006	860	305	555	239	129	52	368	322	538	371	489
2007	899	343	556	227	126	59	412	361	538	386	513
<b>Total</b>	<b>4 544</b>	<b>1 652</b>	<b>2 892</b>	<b>1 127</b>	<b>731</b>	<b>300</b>	<b>2 031</b>	<b>1 708</b>	<b>2 836</b>	<b>1 994</b>	<b>2 550</b>

<sup>10</sup> Aucune donnée disponible sur la répartition géographique des 355 administrateurs auxiliaires du PAM.

**Annexe II (suite)**

**Tableau 2 (suite). Statistiques sur les administrateurs auxiliaires, experts associés et administrateurs associés dans les organisations du système des Nations Unies ayant d'importants programmes dans ce domaine (ONU, PNUD, PNUE, FNUAP, HCR, UNICEF, PAM, FAO, AIEA, OIT, UNESCO, OMS)**

	Ressortissants de		Total des fonds alloués aux programmes d'administrateurs auxiliaires, d'experts associés et d'administrateurs associés (en dollars É.-U.)
	Pays donateurs	Pays en développement	
2003	879	65	98 239 452
2004	853	75	101 134 575
2005	847	66	101 823 027
2006	811	49	104 694 107
2007	848	51	107 983 053 <sup>11</sup>
<b>Total</b>	<b>4 238</b>	306	

<sup>11</sup> Certaines organisations ont fourni des estimations.

**Annexe III****Liste des donateurs<sup>12</sup>**

1. Afrique du Sud
2. Allemagne
3. Arabie saoudite
4. Australie<sup>13</sup>
5. Autriche
6. Belgique
7. Canada
8. Danemark
9. Émirats arabes unis
10. Espagne
11. États-Unis d'Amérique
12. Finlande
13. France
14. Grèce
15. Irlande
16. Islande
17. Italie
18. Japon
19. Koweït
20. Liechtenstein
21. Luxembourg
22. Monaco
23. Nigéria
24. Norvège
25. Organisation internationale de la francophonie<sup>14</sup>
26. Pays-Bas
27. Pologne
28. Portugal
29. République de Corée
30. République tchèque
31. Royaume-Uni
32. Suède
33. Suisse

---

<sup>12</sup> Les donateurs contribuent au programme d'administrateurs auxiliaires d'une ou plusieurs organisations du système des Nations Unies.

<sup>13</sup> A interrompu sa participation en 2004; discussions en cours en vue d'une reprise.

<sup>14</sup> A actuellement suspendu sa participation au programme.

## Annexe IV

**Tableau récapitulatif des suites à donner par les organisations participantes  
aux recommandations du Corps commun d'inspection  
JIU/REP/2008/2**

	Effet escompté	ONU et ses fonds et programmes												Institutions spécialisées et AIEA												
		CCS	ONU*	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA
Rapport	Pour suite à donner	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X								X
	Pour information			X					X								X		X	X	X	X	X	X	X	
Recommandation 1	a		OD																							
Recommandation 2	d		OD																							
Recommandation 3	e		OD																							
Recommandation 4	e		CS		CS	CS	CS	CS		CS	CS	CS	CS	CS	CS		CS									CS
Recommandation 5	g		CS		CS	CS	CS	CS		CS	CS	CS	CS	CS	CS		CS									CS
Recommandation 6	g	CS																								
Recommandation 7	c	CS																								
Recommandation 8	d		CS		CS	CS	CS	CS		CS	CS	CS	CS	CS	CS		CS									CS
Recommandation 9	e		CS		CS	CS	CS	CS		CS	CS	CS	CS	CS	CS		CS									CS

Légende: **OD**: Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant.  
**CS**: Recommandation pour suite à donner par le chef de secrétariat.  
 : Recommandation n'appelant aucune suite de la part de l'organisation.

Effet escompté: a) responsabilisation accrue; b) diffusion des meilleures pratiques; c) amélioration de la coordination et de la coopération; d) amélioration des contrôles et de la conformité; e) plus grande efficacité; f) économies importantes; g) gains d'efficacité; o) autres.

\* Inclut toutes les entités énumérées dans ST/SGB/2002/11 autres que CNUCED, ONUDC, PNUE, ONU-Habitat, HCR et UNRWA.