



## Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/51/656/Add.1  
9 décembre 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

---

Cinquante et unième session  
Point 120 de l'ordre du jour

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Politique de l'Organisation des Nations Unies en matière  
de recrutement, d'affectations et de promotions

Note du Secrétaire général

Additif

Le Secrétaire général a l'honneur de faire tenir à l'Assemblée générale ses observations au sujet du rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Examen de l'application de la politique de l'Organisation des Nations Unies en matière de recrutement, d'affectations et de promotions (Partie II – Affectations et promotions)" (A/51/656, annexe).

## I. INTRODUCTION

1. Le Secrétaire général tient à remercier les inspecteurs pour l'étude détaillée qu'ils ont consacrée à la politique de l'Organisation en matière de recrutement, d'affectations et de promotions dans leur rapport intitulé "Examen de l'application de la politique de l'Organisation des Nations Unies en matière de recrutement, d'affectations et de promotions (Partie II – Affectations et promotions)" (A/51/656, annexe), ainsi que pour les nombreuses recommandations constructives qu'ils y formulent. Il leur est reconnaissant en particulier d'avoir vu que la stratégie qu'il avait mise en place en 1994 pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation (A/C.5/49/5) était expressément conçue pour répondre à la nécessité, reconnue de longue date, de réformer et de moderniser les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines du Secrétariat, et qu'elle est actuellement mise en oeuvre dans ce but. Comme le notent les inspecteurs dans leur rapport, cette stratégie est ambitieuse, et toute la difficulté réside dans sa mise en oeuvre efficace. Il s'agit là d'un effort à long terme.

2. À ce propos, et comme l'ont également noté les inspecteurs, la crise financière sans précédent que connaît l'Organisation et l'application des décisions relatives à la réduction des dépenses – au titre du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires – ont entraîné une diminution des effectifs du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui a perdu 40 fonctionnaires, ainsi qu'une diminution des ressources affectées à la formation et au fonctionnement. Tout en reconnaissant que les retards intervenus dans l'application de la stratégie et des recommandations du Corps commun d'inspection ne peuvent être dans tous les cas attribués à la compression des ressources, le Secrétaire général constate néanmoins qu'ils se sont produits au moment où le Bureau s'employait très activement à mettre en place et appliquer les mesures nécessaires sur le plan de la gestion des ressources humaines pour opérer à l'échelle du Secrétariat les réductions budgétaires et les compressions d'effectifs prescrites. En même temps qu'il assurait son propre fonctionnement au jour le jour et cherchait à se donner des méthodes de travail plus efficaces et plus économiques, le Bureau a dû procéder plus souvent à des consultations avec les représentants du personnel et les directeurs de programmes et établir des mécanismes d'examen appropriés dans l'ensemble de l'ONU. De ce fait, il est incontestable qu'il n'a pas consacré à la mise en oeuvre de la stratégie autant d'efforts et d'activités qu'il aurait fallu pour qu'elle progresse avec toute l'efficacité et toute la rapidité souhaitables.

3. On a tardé à introduire des mesures visant à moderniser et améliorer les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines du Secrétariat, et cela a retardé également la mise en oeuvre des neuf recommandations relatives au recrutement figurant dans la partie I du rapport du Corps commun d'inspection, parue en 1995<sup>1</sup>, auxquelles le Secrétaire général a déclaré souscrire dans une très large mesure. Le Secrétaire général note qu'une mise en oeuvre plus complète des éléments interdépendants de la stratégie aurait permis de répondre à un certain nombre des préoccupations majeures évoquées dans les parties I et II du rapport du Corps commun d'inspection ainsi qu'à celles exprimées par un certain nombre de délégations à l'occasion de l'examen que l'Assemblée générale a consacré lors de sa cinquante et unième session au rapport du Secrétaire général sur l'application de la stratégie (A/C.5/51/1).

4. Le Secrétaire général note avec satisfaction que, tout en relevant un certain nombre d'insuffisance dans la mise en oeuvre de quelques-unes des mesures envisagées pour améliorer les politiques et procédures de gestion des ressources humaines, les inspecteurs traitent dans leur rapport des domaines dans lesquels des mesures ont été prises et formulent un certain nombre de propositions constructives quant à la manière de réaliser davantage de progrès. En revanche, il constate avec regret qu'en privilégiant certaines modifications particulières apportées aux politiques et procédures en question, le rapport méconnaît la corrélation existant entre elles et leur importance globale dans la mise en oeuvre d'une vaste stratégie de gestion des ressources humaines. Les éléments de la stratégie visent des objectifs dans des domaines tels que, par exemple, l'organisation des carrières et l'avancement grâce à une mobilité accrue convenablement gérée, une notation et une gestion objectives des fonctionnaires, la réalisation d'un équilibre entre les fonctionnaires des deux sexes au Secrétariat partout dans le monde, et la création d'un milieu de travail favorable et stimulant. Conçue dans cet esprit, la stratégie contribuera à assurer l'équité et la transparence du système des nominations, des promotions et des affectations au sein du Secrétariat.

5. À cet égard, si les observations des inspecteurs au sujet de la politique actuelle de l'Organisation en matière d'affectations et de promotions sont justifiées, certaines des conclusions et informations figurant dans le rapport ne sont guère de nature à aider le Corps commun dans les efforts qu'il déploie pour remédier aux insuffisances du système actuel. Certaines interprétations et déductions, placées dans le contexte de la réforme en cours et suffisamment développées, auraient pu offrir une excellente occasion de susciter un échange de vues entre les États Membres sur la teneur des politiques de l'Organisation en matière d'affectations et de promotions. En outre, les données figurant dans le rapport, bien qu'exactes, ont été extraites de l'une des nombreuses bases de données satellites du Bureau de la gestion des ressources humaines. La base de données utilisée en l'occurrence ne concerne que certains aspects limités de la gestion des ressources humaines et ne donne pas un tableau complet et cohérent des divers facteurs qui doivent être pris en considération, ce qui réduit la valeur de certaines conclusions et recommandations. Dans ses observations initiales sur le projet de rapport du Corps commun, le Secrétaire général avait évoqué un certain nombre de domaines qui n'avaient pas été aussi bien compris ni aussi bien documentés qu'il aurait été souhaitable, et il avait communiqué au Corps commun au début de l'année des observations et des recommandations concrètes. Il est regrettable que dans la version finale de son rapport, le Corps commun n'ait pas, semble-t-il, pleinement tenu compte de certaines des précisions fournies par le Secrétaire général.

6. Cela dit, le Secrétaire général partage les idées maîtresses du rapport et, comme les inspecteurs, il estime qu'il faut tenter de remédier aux insuffisances, réelles ou perçues comme telles, des politiques et systèmes en place. Aussi peut-il souscrire à un certain nombre de recommandations des inspecteurs, en particulier celles qui s'articulent autour des diverses initiatives prises par le Secrétaire général, et approuvées par l'Assemblée générale, aux fins de la mise en oeuvre de la stratégie pour la gestion des ressources humaines. Le Secrétaire général est donc reconnaissant aux inspecteurs des recommandations mûrement pesées qu'ils ont formulées, et il

attend de recevoir des directives de la part des États Membres, compte tenu des observations détaillées figurant dans le présent rapport.

## II. OBSERVATIONS SUR DES POINTS PARTICULIERS

### A. Politique de l'Organisation des Nations Unies en matière de promotions : objectifs et principes

7. Le Secrétaire général note que les inspecteurs ont réaffirmé une opinion qu'ils avaient exprimée auparavant, à savoir que, pour que la promotion puisse avoir un effet bénéfique sur les autres éléments de l'organisation des carrières et sur le moral du personnel, les principes et modalités qui la régissent doivent être équitables et transparents et appliqués de manière uniforme dans tous les services. Le Secrétaire général souscrit à l'historique de la politique et des systèmes que l'Organisation applique depuis 1958 en matière de promotions, historique qui figure aux paragraphes 37 à 62. Il se félicite par ailleurs de voir, au paragraphe 56, les inspecteurs reconnaître qu'il s'est efforcé de répondre aux critiques qui avaient été formulées, en particulier au sujet de l'importance accordée à l'ancienneté dans le précédent système d'examen général annuel aux fins des promotions, qu'il a remplacé en novembre 1993 par un nouveau système d'affectations et de promotions. Le nouveau système est toujours en vigueur, sous réserve de quelques modifications qui ont été apportées en 1996 à l'issue de consultations appropriées entre l'Administration et le personnel. Les questions que le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a examinées à sa vingtième session, en septembre 1996, en vue de simplifier le système seront bientôt soumises au Secrétaire général. Le système mis en place est exposé dans l'instruction administrative ST/AI/413, datée du 25 mars 1996.

8. À ce propos, les observations formulées au paragraphe 64 du rapport risquent d'induire en erreur. Le Secrétaire général et le Bureau de la gestion des ressources humaines, ce dernier étant expressément mentionné, ne diraient pas de l'actuel système qu'il est "excellent". Leur sentiment est toutefois qu'il comporte des éléments judicieux, grâce auxquels le nouveau système est beaucoup plus ouvert et transparent que le système précédent – postes ouverts à la concurrence, critères fondés sur la qualité du travail et prise en compte des aptitudes linguistiques, mobilité et formation du personnel et activités de perfectionnement à des fins de promotion. Ces éléments font partie des critères en matière d'affectations et de promotions énoncés dans l'instruction administrative ST/AI/413, où il est dit que les principaux éléments à prendre en considération sont le comportement professionnel, la compétence, l'efficacité et l'aptitude prouvée à s'acquitter de fonctions plus élevées. Le fait d'inclure le critère d'ancienneté dans une instruction administrative ne signifie aucunement que l'ancienneté, bien que figurant parmi les éléments à prendre en considération, demeure un critère de promotion prépondérant. En outre, comme l'ont noté les inspecteurs au paragraphe 98 de leur rapport, la stratégie mise en place par le Secrétaire général en 1994 répondait expressément à la nécessité d'un examen triennal de la situation des fonctionnaires qui n'ont pas été promus depuis 10 ans. Cet aspect de la stratégie a été approuvé par le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel à sa session de septembre 1996, et l'espoir est que grâce à l'examen triennal en question, on

pourra commencer à remédier à la situation décrite dans le tableau 1 et au paragraphe 66 du rapport du Corps commun d'inspection.

9. Le paragraphe 64 fait allusion à une enquête que l'Association du personnel de Genève a menée auprès de fonctionnaires des Nations Unies dans le monde entier. Selon les données publiées par les enquêteurs, environ 20 % des fonctionnaires ont répondu à l'enquête, ce qui représente un échantillon appréciable des positions du personnel et aide à mieux comprendre la manière dont les fonctionnaires jugent l'Organisation à laquelle ils appartiennent, leur milieu de travail et les perspectives qui s'offrent à eux. Il est toutefois regrettable qu'ayant évoqué l'enquête, les inspecteurs n'aient pas rendu compte de manière plus détaillée des résultats obtenus au sujet des facteurs plus larges que sont l'organisation des carrières, le nombre d'années de service et d'autres éléments encore qui auraient permis de se faire une idée de la manière de voir des fonctionnaires sur les questions traitées dans le rapport actuel du Corps commun d'inspection.

10. Parmi les résultats pertinents obtenus, on relève les suivants :

a) 47 % des fonctionnaires ayant répondu à l'enquête ont indiqué qu'ils étaient entrés au service de leur Organisation à cause de l'intérêt qu'ils portaient à ses travaux, 49,7 % d'entre eux ayant ajouté qu'ils y restaient pour la même raison;

b) 76,4 % des fonctionnaires interrogés ont répondu que, compte tenu de leur expérience, ils continueraient à travailler pour leur Organisation;

c) Les fonctionnaires dont le moral est le meilleur semblent être ceux qui appartiennent au Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, qui compte parmi les organismes ayant le taux de mobilité le plus élevé et qui a été décrit par les enquêteurs comme étant le plus généreux de tous en matière de promotions;

d) Invités à indiquer, d'une part, ce qu'ils considèrent le plus motivant et, d'autre part, ce qu'ils considèrent le plus décourageant, 51,5 % des fonctionnaires interrogés ont cité comme facteur motivant la bonne utilisation de leurs compétences et 41,8 % l'intérêt du travail (le facteur perspective de carrière représentant 18,8 %); les facteurs jugés décourageants étaient l'absence de perspectives de carrière (28,7 %), la mauvaise utilisation des compétences (25,1 %), et des carences au niveau de la gestion (25,0 %);

e) L'analyse des enquêteurs fait aussi apparaître certaines ambiguïtés : il y est dit que "ce ne sont pas les meilleurs qui sont recrutés parce qu'il y a trop de magouilles et de népotisme", alors que plus de 86 % des enquêtés estimaient que leurs collègues étaient d'une grande ou d'une très grande compétence professionnelle et que 83,1 % jugeaient bonnes ou très bonnes les relations entre collègues.

L'impression globale est que la raison pour laquelle les fonctionnaires sont entrés et sont restés au service de leur Organisation est le désir d'apporter leur propre contribution à l'oeuvre qu'elle poursuit. Les perspectives de carrière et les promotions ont un effet bénéfique sur le moral, mais il est

intéressant de constater que les fonctionnaires qui sont au service d'organismes dont le mandat est clairement défini et où il existe des perspectives de mobilité et des possibilités d'affectation dans les bureaux extérieurs sont ceux dont le moral est le meilleur. Les possibilités de promotion constituent également une motivation importante. Dans un document en deux parties de la série Management Update, le Département de l'administration et de la gestion a expliqué la manière dont il interprétait les résultats de l'enquête et comment il se proposait de procéder pour répondre aux préoccupations du personnel concernant des questions telles que l'amélioration de la gestion, le renforcement du dialogue entre l'Administration et le personnel, l'évaluation du comportement professionnel, la recherche de solutions aux problèmes de gestion, la prise en compte des besoins en matière de formation et, dans l'optique du présent rapport, l'amélioration du système de recrutement, d'affectations et de promotions.

11. Tout en poursuivant les efforts entrepris pour simplifier le système de recrutement, d'affectations et de promotions et le rendre plus accessible et mieux adapté aux besoins, grâce à des mesures telles que la diffusion électronique et sur papier des annonces de vacances de poste, et pour mettre en place les éléments d'un système global de gestion des carrières dans le contexte de la mise en oeuvre de sa stratégie pour la gestion des ressources humaines, le Secrétaire général souscrit aux remarques des inspecteurs (par. 67) selon lesquelles les compressions d'effectifs et la restructuration en cours depuis le milieu des années 80, les contraintes auxquelles est soumise l'Organisation par suite des difficultés de trésorerie et des restrictions budgétaires, les contraintes faisant obstacle aux possibilités de promotions et les retards pris dans la mise en oeuvre de la stratégie sont autant de facteurs qui ont eu pour effet de démoraliser le personnel.

## B. Facteurs influant sur les promotions

### 1. Recrutement

12. Le Secrétaire général partage pleinement l'opinion des inspecteurs au sujet de la pratique des départements qui consiste à recruter à l'extérieur, initialement à titre temporaire, à des postes P-2 et P-3, des personnes n'ayant pas passé de concours. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'efforce actuellement de mieux prévoir les postes qui deviendront vacants et de rationaliser les procédures de recrutement afin d'éviter de devoir faire appel à du personnel temporaire, le but étant de rendre possible un recrutement ponctuel par les voies normales, c'est-à-dire à partir de listes de candidats ayant réussi les concours nationaux. Lorsqu'il deviendra pleinement opérationnel à l'échelon mondial, le Système intégré de gestion (SIG) jouera un rôle déterminant à cet égard en fournissant au BGRH des renseignements à jour sur les budgets et les dotations en personnel des départements et bureaux dans l'ensemble du Secrétariat. En se basant sur ces données, les spécialistes de la planification des ressources humaines au BGRH établiront des projections des besoins en matière de recrutement externe, et ce, suffisamment à l'avance pour qu'il soit possible d'organiser des concours à l'intention des groupes professionnels répondant aux besoins actuels et futurs de l'Organisation, en tenant compte du principe d'une répartition géographique équitable. Le fait d'anticiper les vacances de poste et de planifier le recrutement permettra de

pourvoir rapidement les postes et évitera de devoir faire appel à du personnel pour des périodes de courte durée. La coopération entre le BGRH et les directeurs de programme est essentielle à cet égard.

13. S'agissant des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, cette planification du recrutement, jointe à la définition des compétences, des aptitudes et de l'expérience requises (tâche à laquelle le Secrétariat n'a pu encore se consacrer pleinement faute de disposer du personnel nécessaire) permettra de prendre pleinement en considération, aux fins des nominations et des promotions, le personnel déjà au service de l'Organisation (comme le stipule l'article 4.4 du Statut du personnel) et de ménager cet équilibre délicat auquel se réfère le CCI au paragraphe 13 de son rapport. Il convient de noter à cet égard que la création au BGRH, en 1995, d'une petite unité chargée de la planification des ressources humaines est venue renforcer les moyens d'information dont le Bureau disposait depuis longtemps dans ce domaine. Déjà, cette unité ne se contente plus de fournir des données telles que les taux de réduction progressive des effectifs mais inaugure une pratique qui consiste à analyser les projections concernant aussi bien les effectifs et la structure administrative de l'ensemble des organisations que les compétences requises et les besoins en personnel à l'échelon des départements. Cette pratique doit permettre d'adopter des stratégies plus rationnelles, plus transparentes et plus efficaces en matière de recrutement, d'affectation et de promotion, de prendre en considération les ressources actuelles et potentielles qu'offre le personnel en place et de procéder au recrutement et à l'organisation des carrières en tenant compte du principe de la répartition géographique équitable et de l'équilibre à assurer entre les sexes.

14. Notant les vues des inspecteurs touchant l'engagement de personnel pour remplacer des fonctionnaires affectés à des missions, le Secrétaire général estime qu'il y a un équilibre à observer dans ce domaine. Certes, il est nécessaire de répondre à ces besoins temporaires, mais par ailleurs, il faut empêcher que ce personnel, qui n'a pas fait ses preuves et qui a été engagé pour de brèves périodes, en dehors de toute considération de répartition géographique équitable, ne fasse carrière en passant d'une suppléance à une autre, au point de devenir si expérimenté et si apte à remplir les fonctions requises au sein de l'Organisation que refuser de le maintenir en place représenterait pour celle-ci une perte authentique. Il faudrait étudier plus avant les méthodes employées pour remplacer le personnel affecté à des missions, afin de s'assurer que la procédure de recrutement par voie de concours interne et externe est respectée, d'encourager l'acquisition de compétences et de limiter dans la mesure du possible le recours à du personnel de l'extérieur pour faire face aux besoins. Limiter à trois mois au maximum la durée d'affectation du personnel temporaire recruté à l'extérieur pour les départements ne résoudra qu'en partie le problème. En effet, c'est la nécessité de remplacer des fonctionnaires absents pendant des périodes plus longues ou affectés à des missions successives ou à des tâches temporaires qui conduit généralement à recruter du personnel par la "petite porte" ou à promouvoir le personnel déjà en place; or, l'effet négatif de cette manière de procéder sur le moral du personnel n'a pas échappé aux États Membres, pas plus qu'aux inspecteurs, au BGRH, aux directeurs ou aux fonctionnaires dans tous les services du Secrétariat.

## 2. Reclassement de postes

15. Le Secrétaire général fait sienne l'analyse contenue aux paragraphes 27 à 29 du rapport des inspecteurs concernant la délégation des pouvoirs en matière de classement des postes. Des pouvoirs de ce type ont déjà été délégués aux services de gestion des ressources humaines dans certains bureaux situés hors du Siège, où des membres du personnel ont été formés par le BGRH au classement des postes, conformément aux normes établies par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Le BGRH a l'intention de déléguer davantage de pouvoirs en la matière en dispensant la formation nécessaire dans les départements ayant la capacité requise pour procéder à ce classement, tout en exerçant la surveillance et le contrôle nécessaires.

16. En outre, sous réserve des ressources disponibles, le BGRH a l'intention de mettre au point, pour chaque groupe professionnel, des définitions d'emploi indiquant clairement les fonctions principales et les facteurs de succès, ainsi que les qualifications et l'expérience requises, afin que chaque directeur de programme ait une idée générale des conditions que doivent remplir les titulaires dans les différentes classes de postes. Ces définitions d'emploi normalisées remplaceront progressivement les définitions d'emploi établies individuellement pour chaque poste. Les directeurs de programme pourront les utiliser pour classer les postes dans le cadre de leurs programmes respectifs. Le Secrétaire général ne perd pas de vue que les réformes concernant les normes de classement des postes devront être introduites et appliquées en liaison avec la Commission de la fonction publique internationale et il veillera à ce qu'il en soit fait ainsi. En ce qui concerne les points soulevés au paragraphe 17 du rapport des inspecteurs, le Secrétaire général rappelle que les promotions personnelles ne sont plus considérées comme une pratique acceptable à l'Organisation des Nations Unies, et ce, afin d'appliquer intégralement le principe "à travail égal, salaire égal".

17. Par ailleurs, le Secrétaire général tient à signaler que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires<sup>2</sup> a émis un jugement favorable au sujet des procédures et normes régissant la création, la suppression, le reclassement, la conversion ou le transfert des postes qu'il a formulées dans son rapport à l'Assemblée générale, à sa quarante-neuvième session (A/49/339). Le Secrétaire général note que la documentation citée dans le rapport du CCI est antérieure à ce rapport. En conséquence, le Secrétaire général comprend que, en prenant acte du rapport du Comité consultatif et en adoptant sa résolution 50/214 du 23 décembre 1995, par laquelle elle a approuvé le budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997, l'Assemblée générale a fait siennes les propositions qu'il a formulées à cet égard.

## 3. Mobilité

18. Comme les inspecteurs, le Secrétaire général considère que la mobilité est un moyen de renforcer l'attachement aux idéaux et aux buts de l'Organisation, de favoriser l'acquisition de compétences et d'accroître la satisfaction dans le travail. Les résultats de l'enquête susmentionnée sur le comportement du personnel semblent corroborer cette conclusion. Le Secrétaire général note que, dans sa stratégie, ainsi que dans le rapport sur son application, l'accent est mis sur l'importance d'une mobilité planifiée du personnel et que des mesures



précises concernant les administrateurs auxiliaires, les fonctionnaires ayant des compétences linguistiques particulières ainsi que le personnel exerçant des fonctions administratives et de gestion sont en train d'être prises à cet égard. Il s'agit là d'un pas important, même si sa portée est encore limitée, dans l'élaboration d'un système complet d'organisation des carrières qui doit permettre d'identifier non seulement les possibilités de promotion, mais également les perspectives intéressantes qui s'offrent au personnel en place en matière d'affectation et d'acquisition de connaissances.

19. Cela dit, les données fournies au paragraphe 81 du rapport sont quelque peu trompeuses, dans la mesure où elles tiennent compte uniquement des changements intervenus au moment de la promotion. Il serait intéressant d'établir le nombre de fonctionnaires qui ont accepté des affectations temporaires (notamment des affectations hors Siège de courte ou longue durée) ou qui ont fait l'objet de transferts latéraux avant d'être promus et d'examiner si leur mobilité a joué un rôle dans la décision de promotion. Le Secrétaire général recommande cette approche dans sa stratégie et dans le rapport sur son application.

20. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétaire général souhaite compléter les données fournies dans le tableau 5 concernant les transferts et les affectations temporaires. Les informations ci-après portent sur la période allant de 1994 à octobre 1996 :

a) 472 fonctionnaires, toutes catégories confondues, ont été détachés pour des missions de maintien de la paix ou des missions humanitaires, ou affectés à de telles missions;

b) 492 fonctionnaires ont été mutés d'un département du Secrétariat à un autre, en général pour des périodes de courte durée;

c) 791 fonctionnaires ont été mutés à l'intérieur même de leur département ou de leur bureau; et

d) 43 fonctionnaires ont été transférés dans d'autres organisations du régime commun des Nations Unies, en vertu d'accords interorganisations.

Bien qu'incomplètes, ces statistiques donnent une idée du degré de mobilité qui existe, ou qui n'existe pas, au sein du Secrétariat, au moment où celui-ci s'efforce de faire face à des tâches de plus en plus vastes et de plus en plus changeantes et de perfectionner les compétences et de développer les perspectives de carrière du personnel.

21. Par ailleurs, ces statistiques donnent aussi une idée du changement d'attitude qui commence à se faire jour actuellement dans tous les services du Secrétariat à l'égard de la mobilité et des possibilités d'affectation temporaire. La multiplication soudaine des missions de maintien de la paix et de secours humanitaire au début des années 90 a engendré immédiatement des besoins sans précédent en matière de compétences et de flexibilité. Le Secrétariat et le personnel ont été à même, dans une large mesure, de répondre à ces besoins. Ce qui a été plus long à mettre en place, ce sont les changements de structure et les ajustements nécessaires pour réintégrer les fonctionnaires après une affectation temporaire hors siège. Le Secrétaire général juge

prioritaire à cet égard de mettre au point des mécanismes destinés à assurer que les nouvelles compétences et aptitudes acquises par ces fonctionnaires sont reconnues et que ces derniers sont réintégrés dans des fonctions appropriées. En outre, le Secrétaire général considère que, lors de l'élaboration des critères applicables à la promotion accélérée (recommandation 1 h) et par. 78 du rapport du CCI), il faudra tenir compte au premier chef de la mobilité dont le candidat a fait preuve, sans perdre de vue bien entendu les catégories ou les groupes professionnels (par exemple les agents des services généraux et les catégories connexes) pour lesquels la mobilité est sans objet ou dont les perspectives de mutation sont limitées. La perspective d'une promotion accélérée ne peut qu'inciter à la mobilité en donnant aux fonctionnaires prêts à changer d'affectation l'assurance que l'expérience précieuse qu'ils auront acquise sera reconnue.

### C. Mécanismes de promotion

22. Le Secrétaire général note qu'au paragraphe 31 de leur rapport, les inspecteurs reconnaissent que la promotion des fonctionnaires de l'ONU est sa prérogative; il estime, à l'instar de ceux-ci, que la raison d'être des organes chargés des nominations et des promotions est d'assurer des mécanismes régulateurs dans le cadre du système des nominations et des promotions. Pour illustrer tout le prix que le Secrétaire général attache aux avis que lui donnent ces organes, on relèvera que pendant la période allant du 1er janvier 1995 au 30 novembre 1996, le Secrétaire général, ou le haut fonctionnaire auquel il avait délégué ses pouvoirs, ont accepté pratiquement la totalité (1 381 sur 1 385) des recommandations du Comité, de la Commission et de l'Organe subsidiaire des nominations et des promotions. Durant cette même période, pour les classes P-1 à D-1, le Secrétaire général a usé de sa prérogative d'approuver des dérogations aux règles établies en matière de recrutement, de nomination et d'affectation dans 34 des 522 cas considérés. Toujours du 1er janvier 1995 au 30 novembre 1996, conformément aux dispositions de l'instruction administrative ST/AI/392 relatives aux procédures du Groupe consultatif de haut niveau pour les nominations ou les promotions aux postes de directeur (D-2) et aux postes supérieurs, dans 9 des 25 cas considérés intéressant des fonctionnaires de la classe D-2, le Secrétaire général a exercé son pouvoir discrétionnaire par l'intermédiaire du Groupe consultatif de haut niveau. Ces chiffres permettent d'actualiser les données reproduites dans les tableaux 4 et 7 du rapport.

23. Le Secrétaire général veut croire que les faits relatés au paragraphe 34 ne font que refléter les vues d'un ou de certains membres du Comité des nominations et des promotions. Il reste que le jugement est peu nuancé, et que dans l'un des cas, les faits mentionnés sont inexacts. Le Secrétaire général partage cependant l'avis des inspecteurs, qui jugent important que l'indépendance des organes chargés des nominations et des promotions soit préservée et que le Comité des nominations et des promotions soit présidé, comme il l'a été dans le passé, par un fonctionnaire ayant rang de sous-secrétaire général ou de secrétaire général adjoint. Il convient de noter à cet égard que le Secrétaire général a décidé de nommer un secrétaire général adjoint pour présider l'actuel Comité des nominations et des promotions, vu la nécessité de renforcer l'indépendance et l'autorité du Comité vis-à-vis des chefs de département ou bureau. Bien qu'il existe des mécanismes de consultation officieux permettant

de revoir les cas dans lesquels le Comité des nominations et des promotions n'approuverait pas les recommandations de la Commission des nominations et des promotions locale, le Secrétaire général prend note de la proposition du CCI visant à ce que des mécanismes plus formels soient créés pour éviter la situation difficile dans laquelle risque de se trouver un fonctionnaire affecté ou promu à un poste contre la recommandation motivée du directeur de programme. Le Secrétaire général a souvent constaté que les affectations forcées, si elles semblent parfois apporter une solution à première vue, peuvent être une source fâcheuse de tensions et de difficultés pour l'intéressé et nuire en définitive au bon déroulement des travaux de l'unité administrative concernée.

D. L'organisation des carrières et la promotion comme élément de l'organisation des carrières

24. Le Secrétaire général relève que les observations formulées, par le CCI au sujet de l'institution d'un système d'organisation des carrières ne tiennent pas entièrement compte du fait que divers éléments constituant la base d'un tel système sont déjà opérants dans le cadre général de la mise en oeuvre de la stratégie définie en 1994. En adoptant la résolution 49/222 I à la fin de 1994 et en allouant des fonds par le biais du Bureau de la gestion des ressources humaines, à la planification des ressources humaines, à l'organisation des carrières et au suivi du comportement professionnel, l'Assemblée générale a mis en place un train de plusieurs mesures visant à faciliter l'établissement d'un système général d'organisation des carrières. On mentionnera en particulier :

a) L'institution d'une fonction de planification de la gestion des ressources humaines – s'appuyant sur les bases de données existantes ou en gestation qui doivent permettre de prévoir les besoins en personnel – ayant pour objet de mieux définir les moyens de satisfaire ces besoins en tirant le meilleur parti des compétences des fonctionnaires en poste; de recenser les besoins en formation et en perfectionnement du personnel afin de faciliter la réalisation de cet objectif; et de déterminer les situations où il faut faire appel au concours de personnel extérieur;

b) La mise en place d'un suivi du comportement professionnel, amorcée avec l'introduction en 1996 du nouveau système de notation à l'échelle du Secrétariat, qui prévoit l'établissement de plans de travail individuels et l'instauration d'un dialogue entre chaque fonctionnaire et son supérieur hiérarchique, et ce, afin de cerner les points forts et les faiblesses des intéressés et de définir les besoins en formation et en valorisation professionnelles, de manière à doter les intéressés des moyens voulus pour assumer des fonctions nouvelles et enrichissantes et répondre ainsi aux besoins en constante évolution de l'Organisation;

c) La mise au point d'une formation à la gestion des ressources humaines conçue tout spécialement pour permettre aux cadres de mieux comprendre comment superviser efficacement leurs subordonnés en prenant la mesure de leurs responsabilités, et pour les aider à assumer leur rôle de chef et de conseiller afin qu'ils puissent mieux prendre conscience des aspirations professionnelles des fonctionnaires relevant de leur compétence et agir en conséquence;

d) L'introduction d'une planification des affectations, notamment de la mobilité, à l'intention des fonctionnaires des classes P-2 et P-3 recrutés par voie de concours nationaux et des fonctionnaires de la classe P-2 ayant subi avec succès les épreuves du concours pour le passage de la catégorie des agents des services généraux à celle des administrateurs, ainsi que de programmes analogues pour le personnel des services linguistiques et le personnel d'administration et de gestion. Dans ce dernier cas, une formation spécialisée s'adressant aux chefs des services administratifs chargés des opérations de maintien de la paix et d'autres missions sur le terrain a déjà été mise en place.

Notant le rôle crucial exercé par le Bureau de la gestion des ressources humaines dans la formulation des politiques et des procédures dans ce domaine, le Secrétaire général souligne la nécessité d'évoluer progressivement vers un mode de gestion qui mette l'accent sur une conception globale des besoins et des intérêts à l'échelle du Secrétariat. On s'accorde à reconnaître que le Bureau doit s'assurer l'appui et la coopération des représentants des départements et du personnel si l'on veut que ces divers éléments du système d'organisation des carrières s'articulent en un tout cohérent.

25. Le Secrétaire général s'associe aux vues des inspecteurs et des délégations, qui regrettent que ce programme n'ait pas progressé plus rapidement et plus avant et que le projet de plan à moyen terme pour la période 1998-2001 [A/51/6 (Programme 24)] du Secrétaire général ne fasse pas expressément mention de l'organisation des carrières. Cette omission involontaire sera rectifiée.

26. Le Secrétaire général reconnaît que les possibilités de profils de carrière individualisés sont limitées. Eu égard aux difficultés pratiques, liées à la structure pyramidale, qui font obstacle à l'avancement des fonctionnaires, il estime que l'objectif devrait être de redéfinir de façon plus réaliste le système d'organisation des carrières de manière à créer des conditions permettant à chaque fonctionnaire de se sentir directement concerné par le devenir de l'Organisation, et, ce faisant, d'aspirer à son propre perfectionnement professionnel. Il faut poursuivre le processus d'examen des politiques et des procédures pour mieux les adapter aux besoins du personnel. La définition quelque peu simplifiée de l'organisation des carrières figurant aux paragraphes 68 à 74 du rapport du CCI ne traduit peut-être pas tout à fait la complexité à laquelle on se heurte dans la réalité ni les difficultés que posent la mise en place de tels systèmes dans la phase où se trouve actuellement l'histoire du Secrétariat.

27. Dans cette conjoncture, le Bureau de la gestion des ressources humaines continuera à oeuvrer en faveur d'un système qui incite tous les fonctionnaires à donner le meilleur d'eux-mêmes grâce aux perspectives de carrière qui leur sont offertes. Le Bureau s'efforce déjà d'élargir les compétences dans divers domaines ainsi que d'encourager le personnel de direction à conseiller les fonctionnaires quant à la formation et la valorisation professionnelles qu'exigent les transferts verticaux et horizontaux, de promouvoir la mobilité du personnel et de diversifier l'éventail des compétences. Étant donné les contraintes pyramidales et budgétaires, il faudra davantage recourir aux transferts latéraux pour que les fonctionnaires aient des perspectives de carrière satisfaisantes, puissent faire face à de nouveaux défis et aient le

sentiment qu'ils contribuent véritablement à l'activité de l'Organisation. En formulant ces vues, le Secrétaire général a pris en compte tout à la fois la conjoncture actuelle défavorable à l'avancement, les vues des États membres et les réactions que lui a fait parvenir le personnel dans son ensemble par le biais d'instruments comme le sondage d'opinion réalisé en 1995 auprès du personnel et le dialogue qui se poursuit au sein du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel.

28. Le Secrétaire général partage également les vues des inspecteurs selon lesquelles, en particulier à un moment où les perspectives d'avancement sont limitées, il importe que les systèmes de promotion et d'affectation soient considérés comme transparents et équitables. Pour être promus, les fonctionnaires doivent avoir démontré la supériorité de leurs compétences et de leur comportement professionnel, et ce, sur la base du mérite, et non par "traitement spécial, favoritisme, esprit de clocher et népotisme". La mise en application du système de notation vise à appuyer cet effort, de même que les initiatives prises pour améliorer les capacités de gestion des cadres et mieux gérer les affectations et la mobilité, comme il est noté au paragraphe 99 du rapport du CCI. Mais ces efforts ont à peine vu le jour. Il faudra se montrer patient, promouvoir une formule d'organisation globale, faire évoluer les mentalités parmi les cadres, confier au Bureau de la gestion des ressources humaines la gestion centralisée des politiques et s'assurer la coopération des directeurs de programme si l'on veut restaurer la confiance du personnel.

29. Le Secrétaire général souscrit aux critiques formulées par les inspecteurs en ce qui concerne l'affectation "temporaire" de longue durée de fonctionnaires à des postes d'une classe supérieure à la leur. Il propose toutefois qu'en appliquant la limite de trois mois, on tienne dûment compte des efforts déployés par les départements, en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, afin de respecter la procédure normale de sélection de candidats réunissant les conditions voulues pour occuper le poste à pourvoir. Lorsque les responsables font en toute bonne foi le nécessaire pour faire avancer les choses et où il est bien clair que l'affectation n'est que temporaire, il n'y a pas lieu de leur couper l'herbe sous le pied en les privant des services de fonctionnaires qualifiés et compétents. Toutefois, si les départements concernés n'ont pas démontré qu'ils avaient fait tout ce qui était en leur pouvoir, le Secrétaire général estime que des mesures comme celles que proposent les inspecteurs pourraient en effet aller dans le sens de l'objectif recherché, à savoir inciter les départements à pourvoir les postes vacants par les fonctionnaires les plus compétents, ce grâce à l'organisation de concours équitables et ouverts à tous. Le Secrétaire général est par ailleurs convaincu que les efforts actuellement déployés pour mieux prévoir les vacances de poste et rationaliser les procédures de recrutement et d'affectation porteront leurs fruits. Les observations concernant le remplacement à titre temporaire des fonctionnaires affectés à une mission sont présentées plus haut au paragraphe 14.

#### E. Mesures spéciales visant à assurer l'égalité des sexes

30. Les questions relatives aux mesures spéciales prises par le Secrétaire général pour assurer l'égalité des sexes à l'échelle de l'Organisation sont évoquées au quatrième paragraphe du résumé, à la section E du chapitre IV et au

paragraphe 59 du rapport. Il semble que dans ce rapport, les inspecteurs aient exprimé des vues très différentes des conclusions et recommandations figurant dans les deux précédents rapports que le CCI avait établis au sujet de l'amélioration de la situation des femmes, en juin 1994<sup>3</sup> et en octobre 1995<sup>4</sup>, respectivement. Ces deux rapports appuyaient sans réserve les mesures spéciales prises par le Secrétaire général pour améliorer la situation des femmes au Secrétariat et demandaient que les directeurs de programme rendent davantage compte de leurs actions, en particulier ceux qui ne faisaient pas réellement d'efforts pour améliorer la situation et la représentation des femmes dans leur propre département.

31. Le Secrétaire général note que les critiques des inspecteurs portent tout particulièrement sur les mesures spéciales énoncées dans sa circulaire ST/SGB/282 et dans l'instruction administrative ST/AI/412 de janvier 1996. Il note également que ces textes ont été établis comme suite aux résolutions 46/167, 49/222 III et 50/164 de l'Assemblée générale, dans lesquelles l'Assemblée a souscrit à son plan d'action stratégique pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat et a fixé des objectifs à cette fin. Enfin, ces textes ont harmonisé un ensemble de mesures antérieures qui ont été révisées afin de tenir compte de la jurisprudence du Tribunal administratif des Nations Unies en la matière.

32. Dans leur rapport, les inspecteurs déclarent que les mesures spéciales "semblent être en contradiction avec l'Article 8 de la Charte et l'article 4.2 du Statut et du Règlement du personnel"<sup>5</sup>, juge ces mesures "superflues" et estiment que "les circulaires du Secrétaire général devraient être révisées afin d'en supprimer les dispositions discriminatoires"<sup>6</sup>.

33. Le Secrétaire général relève que la circulaire ST/SGB/282, qui a fait l'objet d'une étude juridique minutieuse avant d'être publiée, précise que les politiques visant à assurer l'égalité des sexes à l'Organisation ont été établies dans le strict respect de la Charte, qui dispose dans son Article 8 qu'"aucune restriction ne sera imposée par l'Organisation à l'accès des hommes et des femmes, dans des conditions égales, à toutes les fonctions, dans ses organes principaux et subsidiaires".

34. L'instruction administrative ST/AI/412 contient des directives d'application des mesures adoptées pour assurer l'égalité entre les sexes à l'Organisation des Nations Unies. Les inspecteurs citent, hors contexte, certaines mesures, telles la recherche de "candidates qui remplissent les conditions minimales requises pour briguer tel ou tel poste vacant", ainsi que les mesures visant à limiter à la diffusion interne les avis de vacance de poste lorsque "des candidates répondant pleinement aux conditions requises auront déjà pu être trouvées parmi les effectifs de l'Organisation elle-même, dans le fichier, ou auprès d'autres sources directes de recrutement", comme exemples de "mesures discriminatoires à l'encontre des candidats du sexe masculin". Le Secrétaire général souligne que ces mesures ont pour objet d'élargir le vivier de candidates qualifiées en faisant mieux connaître aux directeurs de programme leurs qualifications et leur expérience. Dans tous les cas, les nominations, affectations et promotions se font conformément aux dispositions du paragraphe 15 de la même instruction, dont le texte est le suivant :

"15. Les postes qui deviendront vacants dans les catégories et aux classes pour lesquelles les objectifs énoncés au paragraphe 3 [35 % aux postes d'administrateur soumis à la répartition géographique et 25 % des postes de la classe D-1 et au-dessus] n'auront pas été atteints seront pourvus, dans les cas où une ou plusieurs femmes les brigueront, par l'une des candidates, à condition a) que l'intéressée possède toutes les qualifications requises, et b) que ses qualifications soient sensiblement égales ou supérieures à celles des hommes qui se seront portés candidats aux mêmes postes."  
(non souligné dans le texte)

Il n'existe donc aucune intention ou politique discriminatoire à l'encontre des candidats du sexe masculin. En revanche, il existe une volonté délibérée de changer le cours d'une longue histoire marquée par une représentation inégale des sexes au Secrétariat et, comme l'avaient suggéré les inspecteurs dans leurs précédents rapports sur la question, de demander aux responsables de rendre compte des mesures qu'ils ont prises pour identifier et prendre en considération les candidatures de femmes qualifiées. À cet effet, le système de notation mis en place en 1996 fait mention de la capacité des responsables d'assurer l'équité entre les sexes et la diversité dans leur milieu de travail et des efforts qu'ils déploient en ce sens.

35. Ainsi, les mesures spéciales annoncées dans la circulaire et l'instruction administrative susmentionnées ont été conçues dans le dessein de réaliser l'objectif consistant à offrir aux femmes les mêmes chances que les hommes d'assumer des fonctions de responsabilité, compte tenu du fait que, depuis la création du Secrétariat, les fonctionnaires du sexe masculin ont toujours été, de loin, beaucoup plus nombreux que leurs collègues du sexe féminin dans la catégorie des administrateurs, en particulier aux postes de décision et de direction. Il ressort également de nombreuses études que les femmes n'ont pas toujours eu accès aux mêmes possibilités de promotion que leurs collègues masculins.

36. Le Secrétaire général regrette qu'au quatrième paragraphe du résumé de leur rapport, les inspecteurs aient cité, hors contexte, un extrait du jugement No 671, Grinblat, du Tribunal administratif des Nations Unies. Dans cette décision historique, le Tribunal reconnaît que des mesures palliatives raisonnables peuvent être adoptées pour améliorer la situation des femmes au Secrétariat, à condition que toutes les nominations, promotions et affectations se fassent conformément aux dispositions de l'Article 101.3 de la Charte, qui stipule que les candidats doivent posséder "les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité". On trouvera ci-après le texte intégral des paragraphes pertinents du jugement Grinblat du Tribunal administratif :

"XVII. Le Tribunal reconnaît que les diverses résolutions susmentionnées sur l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat, ainsi que des déclarations du Secrétaire général, ont admis, au sujet du recrutement et de l'avancement des femmes, l'existence d'un état de choses non satisfaisant qui remonte au passé et n'est pas conforme à l'Article 8 de la Charte. Cela étant, le Tribunal estime que l'Article 8 de la Charte doit être considéré comme conférant l'autorité nécessaire pour s'efforcer raisonnablement

d'améliorer la situation des femmes. Il serait certes anormal que cet état de choses non satisfaisant doive rester sans remède pendant une durée excessive. Si des mesures palliatives ne sont pas prises pour corriger sur ce point les effets du passé, ils se perpétueront sans nul doute pendant de longues années, ce qui est incompatible avec les objectifs de l'Article 8, comme l'a reconnu l'Assemblée générale. Le Tribunal conclut donc que l'Article 8 permet d'adopter des mesures palliatives raisonnables pour améliorer la situation des femmes.

XVIII. En évitant le caractère raisonnable des mesures palliatives, on ne peut méconnaître les dispositions pertinentes de la Charte. Le Tribunal estime qu'en ce qui concerne les mesures palliatives, il ne serait pas permis de considérer l'Article 8 de la Charte comme l'emportant sur l'Article 101.3, qui dispose que :

'La considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité...'

Ce texte fixe sans aucune ambiguïté une norme selon laquelle des personnes moins qualifiées n'ont pas droit à un traitement préférentiel fondé sur le sexe. Le principe fondamental consacré à l'Article 101.3 ne peut être dilué par un souci, quelque louable qu'il soit, de surmonter des problèmes passés.

XIX. Même ainsi, il y a place pour une action palliative. Le Tribunal estime que, du moment qu'une telle action est nécessaire pour redresser le déséquilibre entre les sexes dont le Secrétaire général et l'Assemblée générale se sont préoccupés, l'Article 8 de la Charte permettrait, à titre de mesure raisonnable, d'accorder un traitement préférentiel aux candidates dont les qualifications sont essentiellement égales à celles de leurs collègues masculins avec qui elles sont en compétition; bien entendu, un tel traitement préférentiel n'est pas nécessaire si les qualifications de la femme sont supérieures..." (non souligné dans le texte).

37. Dans le jugement No 765, Anderson-Bieler, rendu le 6 juillet 1996, le Tribunal administratif a donné les éclaircissements suivants au sujet de l'affaire Grinblat :

"III. Le défendeur cite le jugement No 671, Grinblat (1995), comme déniait à la requérante [une fonctionnaire] le droit d'être automatiquement promue en vertu de la circulaire ST/SGB/237 [qui énonçait les mesures visant à améliorer la situation des femmes au Secrétariat avant la promulgation de la circulaire ST/SGB/282]. Le Tribunal souhaite clarifier la décision qu'il a arrêtée dans son jugement No 671 au sujet de l'application par le Comité des nominations et des promotions de la circulaire ST/SGB/237 pour l'établissement d'une liste de candidats présélectionnés avant que le Département n'ait examiné la liste des candidats remplissant les



conditions requises pour pourvoir le poste. Le Tribunal a conclu qu'il n'appartenait pas au Comité des nominations et des promotions d'exclure de la liste de candidats présélectionnés des personnes possédant des qualifications égales, et que l'application de la circulaire ST/SGB/237 incombait au Département concerné.

IV. Dans le même jugement, le Tribunal a également estimé que lorsque le Comité des nominations et des promotions avait publié la liste de candidats présélectionnés sur la base de la circulaire ST/SGB/237, il ne s'était conformé ni aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, ni à la Charte, qui dispose, dans son Article 101.3, que 'la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité'. Toutefois, la décision du Tribunal ne visait l'application par le Comité de la circulaire ST/SGB/237 'que dans la mesure où il [avait] interprété la circulaire comme autorisant la promotion de candidats sur la seule base du sexe s'ils remplissaient simplement les conditions exigées pour le poste vacant, qu'il y ait ou non des candidats plus qualifiés pour le poste' (par. XV, non souligné dans le texte). Le Tribunal n'excluait pas que la circulaire ST/SGB/237 puisse servir de base à la sélection de candidates lorsque celles-ci possédaient des qualifications égales. Selon lui, il n'était pas permis de considérer que l'Article 8 de la Charte, qui consacre le principe de l'accès égal des hommes et des femmes à l'emploi dans l'Organisation, l'emportait sur l'Article 101.3; toutefois, l'Article 8 conférait au Secrétaire général l'autorité nécessaire pour qu'il s'efforce raisonnablement d'améliorer la situation des femmes. Le Tribunal a ajouté que 'si des mesures palliatives n'étaient pas prises pour corriger sur ce point les effets du passé, [ceux-ci] se perpétueraient sans nul doute pendant de longues années, ce qui était incompatible avec les objectifs de l'Article 8...'

V. À la différence de l'affaire Grinblat, l'affaire dont est saisi le Tribunal [Anderson-Bieler] met en jeu l'application de la circulaire ST/SGB/237 par le Département souhaitant pourvoir le poste. Le Tribunal réaffirme que l'action palliative établit le droit pour les candidates dont les qualifications 'sont essentiellement égales à celles de leurs collègues masculins' de se voir donner la préférence (jugement No 671, Grinblat, par. XIX) dès lors que les autres conditions énoncées dans la circulaire ST/SGB/237 sont réunies. Les qualifications de la requérante étaient pour le moins égales à celles des autres candidats...

Le Tribunal estime que, la requérante étant la seule femme figurant sur la liste de candidats présélectionnés et étant également qualifiée, sinon plus, pour le poste, elle avait droit à être promue en vertu de la circulaire ST/SGB/237." (extraits du jugement, par. III à V, non soulignés dans le texte)

38. Il est donc clair que le Tribunal administratif, dans le jugement Grinblat puis dans le jugement Anderson-Bieler, qui clarifie le premier, défend les efforts déployés et les mesures prises par le Secrétaire général en vue d'améliorer la situation des femmes au Secrétariat.

39. Le Secrétaire général ne partage donc pas l'avis des inspecteurs selon lequel ces mesures ont abouti à un traitement discriminatoire à l'encontre des fonctionnaires du sexe masculin. Comme il ressort des statistiques ci-après, qui portent sur la période allant du 1er janvier 1995 au 30 novembre 1996, les mesures spéciales adoptées en vue d'améliorer la situation des femmes au Secrétariat n'ont eu, ni sur le plan des principes, ni dans la pratique, des conséquences fâcheuses sur la carrière des hommes. Bien au contraire, les données qui figurent dans les tableaux 1 et 2 ci-après montrent que ces mesures spéciales ont contribué à améliorer l'égalité des chances, des hommes comme des femmes, au cours de la période considérée.

Tableau 1

1995 : Recrutements, promotions, mutations, affectations et détachements des fonctionnaires selon le sexe

1er janvier-31 décembre 1995

	Total femmes	Total hommes	Pourcentage femmes	Pourcentage hommes	Total
Recrutements	49	69	41,52	58,47	118
Promotions	101	127	44,29	55,70	228
Mutations	13	12	52,00	48,00	25
Affectations	1	2	33,33	66,66	3
Détachements	1	1	50,00	50,00	2

Tableau 2

1996 : Recrutements, promotions, mutations, affectations et détachements des fonctionnaires selon le sexe

1er janvier-30 novembre 1996

	Total femmes	Total hommes	Pourcentage femmes	Pourcentage hommes	Total
Recrutements	16	14	53,33	46,66	30
Promotions	45	48	48,38	51,61	93
Mutations	7	9	43,75	56,25	16
Affectations	0	2	0,00	100,00	2
Détachements	0	2	0,00	100,00	2

F. Responsabilisation et transparence dans la gestion des ressources humaines

40. Le Secrétaire général prend note de l'analyse des données communiquées par la Commission paritaire de recours et le Tribunal administratif des Nations Unies sur les recours liés aux promotions, à laquelle les inspecteurs

/...

ont procédé. Il partage le sentiment qu'il est nécessaire de prendre de nouvelles mesures pour attaquer le problème à la racine, qu'il s'agisse d'erreurs de gestion, d'injustices ou d'infractions délibérées aux règles et procédures en vigueur commises par des cadres de l'administration à l'égard de fonctionnaires, ou encore d'une tendance démontrée chez un fonctionnaire particulier à introduire des recours futiles.

41. S'agissant des points abordés au paragraphe 100, le Secrétaire général tient à faire observer que le système de notation des fonctionnaires comprend des dispositions spécifiques visant à évaluer l'exercice des fonctions d'encadrement. Il admet néanmoins parallèlement la nécessité de rendre les cadres davantage comptables des décisions relatives à la gestion des ressources humaines, y compris la possibilité d'appliquer des sanctions dans le cas où il est démontré que le personnel a été mal administré ou que les règles et procédures en vigueur ont été délibérément négligées ou enfreintes, tout en préservant les droits de tous les fonctionnaires de bénéficier des garanties d'une procédure régulière, y compris les cadres mis en cause. Dans le même ordre d'idées, le Secrétaire général voit une justification dans le point de vue exprimé par les inspecteurs au paragraphe 111, selon lequel il conviendrait de prendre des mesures dissuasives afin d'éviter que des fonctionnaires ne soulèvent régulièrement des doléances sans fondement, tout en préservant le droit de former un recours contre une décision administrative. Les modifications correspondantes devraient être incorporées dans la procédure de recours en liaison avec la Commission paritaire et après des consultations appropriées entre le personnel et l'administration. Dans les deux cas de figure, les objectifs qui consistent à affranchir le système des recours et d'administration de la justice interne des litiges superflus et à accentuer parallèlement la responsabilité des cadres doivent être conciliés avec la nécessité de respecter dûment les droits des fonctionnaires à tous les échelons de bénéficier des garanties d'une procédure régulière.

G. Décentralisation et délégation de pouvoir/renforcement des compétences en matière d'encadrement et de gestion

42. Le Secrétaire général prend note des vues exprimées par les inspecteurs au sujet des pouvoirs à déléguer aux directeurs de programme en matière de recrutement, de promotion et de licenciement. Il note aussi les excellents résultats enregistrés par l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Vienne et le Département des opérations de maintien de la paix, auxquels des pouvoirs ont été délégués pour des fonctions bien définies en matière de recrutement, de promotion et d'administration des prestations, comme il l'a indiqué dans son rapport sur l'application de sa stratégie (A/C.5/51/1, sect. IV, par. 68 à 72). Il continue par ailleurs à voir de nombreux avantages dans le fait de procéder à une délégation judicieuse des pouvoirs, en fixant clairement la délimitation des responsabilités et en améliorant les procédures et méthodes de gestion du personnel comme le suggèrent les inspecteurs. Sur ce dernier point, il note que la révision et la rationalisation du Statut et du Règlement du personnel en vigueur sont en voie d'achèvement.

43. Par ailleurs, voyant là un moyen de renforcer l'obligation redditionnelle des cadres dans l'exécution des mandats définis par l'Assemblée générale, le Secrétaire général suggère la possibilité de présenter à l'Assemblée des

rapports d'évaluation sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines qui compléteraient logiquement ceux portant sur l'exécution des programmes et du budget-programme. Ces rapports mettraient l'accent sur la manière dont les différents départements appliquent les directives et respectent les exigences organisationnelles qui doivent permettre de remplir les mandats définis par l'Assemblée générale. Ils pourraient aborder les sujets suivants : efforts déployés pour promouvoir une répartition géographique équitable; amélioration de l'équilibre entre les sexes au Secrétariat; recrutements effectués à partir des listes de lauréats aux concours nationaux; données d'expérience sur la mise en oeuvre du système de notation en tant qu'instrument d'appréciation du comportement professionnel et de perfectionnement du personnel; participation aux activités d'aménagement des carrières et de formation du personnel définies dans la stratégie du Secrétaire général relative à la gestion des ressources humaines; présentation de données sur les schémas de recrutement de consultants, de retraités et autres catégories de personnels engagés pour des périodes de courte durée; et enfin, nombre, nature et résultats des recours ou autres doléances examinés par chaque département. Le Secrétaire général considère que ce mécanisme de communication d'informations pourra contribuer à accroître la transparence et, partant, à renforcer l'obligation redditionnelle.

44. Le Secrétaire général est sensible aux observations que les inspecteurs ont faites aux paragraphes 115 à 119 au sujet des activités de formation visant à renforcer les capacités en matière d'encadrement et de gestion.

#### H. Renforcement du Bureau de la gestion des ressources humaines

45. Le Secrétaire général partage entièrement le point de vue exprimé par les inspecteurs au paragraphe 24, selon lequel le Bureau de la gestion des ressources humaines est le gardien de son autorité en matière de gestion du personnel. Il note les observations qu'ils ont formulées au paragraphe 120 sur la nécessité de renforcer les pouvoirs du Bureau et reconnaît qu'il doit être doté d'un personnel suffisant et assuré de l'appui et de la coopération des directeurs de programme dans l'exécution des mandats définis par l'Assemblée générale à l'échelle mondiale. C'est vrai en particulier lorsqu'il s'agit d'établir des directives, procédures et normes ayant trait à l'organisation du recrutement, des affectations et des promotions et d'en assurer le respect, mais aussi pour ce qui est de développer les programmes de suivi du comportement professionnel, d'administration, de perfectionnement et de formation du personnel, les possibilités de réaffectation et les autres éléments exposés dans la stratégie du Secrétaire général, et de superviser leur bonne mise en oeuvre.

### III. RECOMMANDATIONS

#### Recommandation I

46. Le Secrétaire général appuie les recommandations ci-après :

"a) Faire valoir l'autorité du Bureau de la gestion des ressources humaines en matière d'application des politiques de recrutement, d'affectation et de promotion dans l'ensemble des services du Secrétariat;

g) Veiller de façon rigoureuse à ce que les candidats aient les diplômes requis pour le recrutement à des postes de la catégorie des administrateurs;

h) Élaborer des critères précis applicables à la promotion accélérée (voir par. 21 ci-dessus)".

47. Le Secrétaire général est disposé à appliquer les recommandations susmentionnées en gardant à l'esprit les considérations exposées aux paragraphes 12 à 14 du présent commentaire :

"b) Interdire les pratiques consistant i) à procéder à des engagements à titre temporaire aux classes P-2 et P-3 pour des périodes d'une durée supérieure à trois mois (sauf lorsqu'il s'agit de remplacer du personnel affecté à une mission) et ii) à proroger ou renouveler ces engagements au-delà de la période de trois mois;

c) Veiller au respect strict de la directive selon laquelle les nominations à la classe de début se font exclusivement par le biais de concours ou de promotion de la catégorie des agents des services généraux à celle des administrateurs;

d) Interdire la 'régularisation' de la situation des personnes engagées à titre temporaire".

48. Pour les raisons qui ont été indiquées aux paragraphes 30 à 39 du présent commentaire, le Secrétaire général ne peut pas souscrire à la recommandation I, alinéa f).

#### Recommandation II

49. Comme indiqué au paragraphe 25 ci-dessus, le Secrétaire général regrette que, par suite d'une omission non intentionnelle, le plan d'organisation des carrières n'ait pas été dûment mentionné dans son projet de plan à moyen terme pour la période 1998-2001. Des dispositions ont été prises pour y remédier. La démarche suivie et les premiers efforts entrepris en vue de définir des concepts et des systèmes cohérents pour l'organisation des carrières au sein du Secrétariat à l'échelle mondiale, dans le cadre de l'application de la stratégie du Secrétaire général de 1994 relative à la gestion des ressources humaines sont décrits aux paragraphes 24 à 28 du présent commentaire. Ces dispositions constituent une réponse aux points soulevés par les inspecteurs dans la recommandation considérée.

#### Recommandation III

50. Comme indiqué aux paragraphes 40, 41 et 43 ci-dessus, le Secrétaire général approuve l'orientation générale de cette recommandation ainsi que les autres suggestions relatives à la présentation de multiples recours futiles. Cette adhésion de principe est donnée sous réserve que les droits de tous les fonctionnaires – cadres inclus – de bénéficier des garanties d'une procédure

régulière soient pleinement respectés en toutes circonstances et que les modalités d'application de tous les arrangements qui pourraient être adoptés à cet égard fassent l'objet de consultations appropriées.

Notes

<sup>1</sup> Examen de l'application de la politique de l'Organisation des Nations Unies en matière de recrutement, d'affectations et de promotions (JIU/REP/95/1 (Part I), A/49/845 et Add.1).

<sup>2</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquantième session, Supplément No 7 (A/50/7), par. 98 à 103.

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

<sup>4</sup> "La promotion de la femme au moyen et dans le cadre des programmes du système des Nations Unies : que se passera-t-il après la quatrième Conférence mondiale sur les femmes?", JIU/REP/95/5 (A/50/509).

<sup>5</sup> JIU/96/6 (A/51/656), par. 92.

<sup>6</sup> Ibid., par. 96.

-----