

**AMELIORATION DE LA SITUATION DES FEMMES AU SECRETARIAT  
DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES A UNE ÉPOQUE  
DE "GESTION DES RESSOURCES HUMAINES"  
ET D'"OBLIGATION REDITIONNELLE":  
UN NOUVEAU COMMENCEMENT?**

*Document établi par*

***Erica-Irene Daes***

**Corps commun d'inspection**



**Genève  
1994**

**AMELIORATION DE LA SITUATION DES FEMMES AU SECRETARIAT DE L'ORGANISATION  
DES NATIONS UNIES A UNE PERIODE DE "GESTION DES RESSOURCES HUMAINES"  
ET D '"OBLIGATION REDDITIONNELLE" : UN NOUVEAU COMMENCEMENT ?**

Document établi par  
Mme Erica-Irene Daes

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
Sigles		ii
SOMMAIRE, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	iii	
<u>Chapitres</u>		
I. INTRODUCTION	1 - 6	1
II. PROMOTION DE LA SITUATION DE LA FEMME : POLITIQUES CLAIRES, STRATEGIES SAINES, PROGRES INSUFFISANTS	7 - 10	1
III. LES EFFORTS RECENTS : LE "JEU DES NOMBRES"	11 - 40	2
IV. LES PRINCIPAUX OBSTACLES PERMANENTS	41 - 83	9
A. Recrutement	45 - 52	11
B. Organisation des carrières	53 - 68	12
C. Formation	69 - 73	15
D. Questions concernant le travail/la famille	74 - 78	15
E. Mécanismes de règlement des plaintes	79 - 83	16
V. UNE ATTITUDE CORRECTE A L'EGARD DES "RESSOURCES HUMAINES"	84 - 153	17
A. Absence dans le passé de dynamisme et de dialogue sur les politiques de fond	91 - 104	18
B. Directions nouvelles : dynamisme, transparence, dialogue, résultats	105 - 115	21
C. Le centre de contact : un rapport biennal sur les ressources humaines	116 - 123	23
D. Une condition essentielle : le renforcement des capacités de gestion du Bureau de la gestion des ressources humaines	124 - 140	25
E. Un deuxième élément essentiel : l'obligation redditionnelle et le suivi	141 - 153	29
VI. NOUVEAU PROGRAMME CONCRET POUR PROMOUVOIR LA CONDITION DE LA FEMME	154 - 170	32
<u>Annexe</u> HISTORIQUE DE LA QUESTION DE LA SITUATION ET DE LA PROMOTION DE LA FEMME AU SECRETARIAT	171 - 186	38
<u>Notes</u>		42

**Sigles**

CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
Centre de liaison	Centre de liaison pour les femmes au Bureau de la gestion des ressources humaines, à New York
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
Comité directeur	Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat
SIG	Système intégré de gestion
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

## **SOMMAIRE, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

La question de la promotion de la femme au Secrétariat des Nations Unies est à l'ordre du jour depuis de si nombreuses années que toute nouvelle étude sur cette question peut paraître oiseuse. Les femmes se sentent frustrées lorsqu'elles considèrent les progrès lamentablement lents qui ont été accomplis. Il y a des fonctionnaires mâles qui ont peur d'être gênés dans leurs carrières par des objectifs ambitieux concernant le recrutement et les promotions. En outre, de nombreux responsables n'aiment pas qu'on leur rappelle une fois de plus que cette question est éternellement en suspens.

La volonté d'établir l'égalité entre les hommes et les femmes au Secrétariat n'est cependant pas une tâche vaine, et un succès dans ce domaine serait bénéficiaire à l'Organisation des Nations Unies dans son ensemble, dans de nombreux domaines. Il permettrait à l'Organisation des Nations Unies de respecter le principe des "droits égaux" inscrit dans la Charte des Nations Unies. Il renforcerait la crédibilité et le rôle de pionnier à l'échelon mondial que l'Organisation des Nations Unies s'efforce de jouer avec ses nombreux programmes pour la promotion de la femme. Il donnerait en outre la possibilité à des femmes travaillant déjà au Secrétariat, à tous les niveaux, de faire des carrières méritées et d'apporter une contribution accrue à l'Organisation. Il permettrait enfin à l'Organisation des Nations Unies de doter ses programmes du personnel le plus compétent possible, en améliorant l'accès à ces programmes de la moitié de la population mondiale dont il n'a pas été suffisamment tenu compte jusqu'ici.

En dépit de nombreuses déclarations et conventions de l'Organisation des Nations Unies, de deux décennies de résolutions détaillées de l'Assemblée générale ainsi que de déclarations d'intention vigoureuses et de fixations d'objectifs par les Secrétaires généraux qui se sont succédés jusqu'à ce jour, les "programmes d'action" visant à améliorer la situation de la femme au Secrétariat ont été inefficaces et mous.

Ces programmes avaient comme principal objet d'atteindre des objectifs quantifiés pour le personnel féminin de la catégorie des administrateurs. L'analyse de la situation n'a été ni systématique, ni bien orientée, mais les statistiques disponibles montrent que les progrès ont été très décevants dans la plupart des domaines. Ce qui est encore plus important, les principaux obstacles à la promotion de la femme - en matière de recrutement, d'organisation des carrières, de formation, de questions relatives au travail/à la famille et les systèmes de règlement des plaintes - ont fait l'objet de nombreux palabres, mais sans résultats pratiques.

Le seul domaine où des changements se sont produits est celui de la nouvelle stratégie en matière de gestion des ressources humaines, sur laquelle l'Assemblée générale, le Secrétaire général et le personnel ont fortement insisté en 1992 et 1993. Ce fait, combiné avec le nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité qui doit entrer en vigueur en janvier 1995, peut contribuer non seulement à améliorer l'efficacité du Secrétariat dans son ensemble, mais concrétiser finalement et fermement les politiques énoncées de longue date par l'Assemblée générale et le Secrétaire général concernant l'amélioration de la situation de la femme au Secrétariat.

Il faut maintenant transformer les belles paroles de 1993 en actions décisives en 1994. C'est seulement de cette manière que l'Organisation des Nations Unies pourra commencer à mettre en place un système intégré et dynamique de gestion des ressources humaines. L'Inspectrice fait les quatre recommandations ci-après, qui constituent les premières mesures indispensables pour mettre en place ce système et y faciliter la promotion de la femme.

**RECOMMANDATION 1.** Le Secrétaire général devrait remplacer le "rapport complet" sur les questions de personnel que l'Assemblée générale a demandé pour 1994 en rapport biennal sur les ressources humaines. Ce rapport devrait donner aux responsables une évaluation systématique, intégrée, transparente et concrète des progrès accomplis et des résultats obtenus dans la gestion de ce que l'on reconnaît maintenant être l'"atout le plus précieux" de l'organisation (par. 117 à 123).

**RECOMMANDATION 2.** Le Secrétaire général devrait renforcer les capacités du Bureau de la gestion des ressources humaines dans le domaine précis de ces ressources, comme cela a souvent été demandé mais pas encore réalisé, en y créant un petit service spécialisé de planification et d'analyse; en améliorant la compétence du personnel actuel et futur du Bureau dans le domaine de la gestion des ressources humaines; enfin, en examinant régulièrement le volume de travail et les effectifs du Bureau pour s'assurer de sa capacité à s'acquitter de ses responsabilités vitales en matière de gestion (par. 133 à 139).

**RECOMMANDATION 3.** Le Secrétaire général devrait donner une plus grande importance à l'obligation redditionnelle et au suivi dans les programmes relatifs au personnel, en insistant sur la nécessité de données et d'analyses plus sérieuses et en demandant un suivi systématique des examens faits par les organes de contrôle, dans le rapport proposé sur les ressources humaines (par. 146 à 153).

L'efficacité opérationnelle à plus long terme des programmes des Nations Unies sera considérablement renforcée si sa "ressource la plus précieuse" - le personnel - bénéficie d'une plus grande attention grâce aux initiatives mentionnées ci-dessus dans le domaine des ressources humaines. Ces éléments sont d'une importance vitale pour la situation de la promotion de la femme, mais ils ne suffisent cependant pas.

Les "programmes d'action" pour la promotion de la femme ont prouvé leur inefficacité, non seulement parce que les nombreux objectifs quantitatifs n'ont pas été atteints, mais parce que le climat et les procédures concernant le personnel n'ont pratiquement pas changé au Secrétariat. Pour éviter une perte grave de crédibilité dans un domaine où l'Organisation des Nations Unies entend jouer un rôle majeur dans le monde et pour donner enfin suite à deux décennies de résolutions de l'Assemblée générale sur la promotion de la situation de la femme au Secrétariat, il est nécessaire d'élaborer maintenant un nouveau programme orienté vers les résultats.

**RECOMMANDATION 4.** L'Assemblée générale et le Secrétaire général devraient remplacer le "programme d'action" actuel inefficace concernant les femmes par un programme nouveau visant à appliquer les politiques existantes et à améliorer la situation de la femme, notamment par les 10 mesures ci-après (par. 159 à 170).

1. Un nouveau Groupe consultatif de hauts fonctionnaires sur la gestion et les finances devrait régulièrement examiner et activement assumer la responsabilité de l'amélioration de la situation de la femme, en particulier dans les postes de rang élevé.

2. Le comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat et le secrétaire général devraient reprendre l'élaboration de rapports en mettant davantage l'accent sur le suivi, l'analyse et des directions nouvelles.

3. Il conviendrait de doter le Comité directeur de services de consultants modestes mais nécessaires depuis longtemps pour assumer les responsabilités ci-dessus.

4. En particulier du fait de l'absence permanente de système d'organisation des carrières au Secrétariat, le Centre de liaison pour les femmes devrait remettre en place ou mettre en place, le cas échéant, un réseau mondial de centres de liaison et de comités du Secrétariat pour tenir les fonctionnaires femmes pleinement informées des progrès accomplis et les inciter à y participer.

5. Dans le cadre du nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité en vigueur dans l'ensemble du Secrétariat, les chefs de bureau et de département et les directeurs de programme devraient être tenus comptables de l'application des politiques établies pour la promotion des femmes, de l'établissement de rapports sur ces questions et de l'exécution des activités de suivi nécessaires, comme cela a été souvent demandé mais jamais réalisé.

6. L'étude prévue sur les professions au Secrétariat ne devrait être que la première d'une série d'analyses visant à améliorer la situation et les perspectives des milliers de femmes qui travaillent dans les services généraux ainsi que des agents de ces services en général.

7. Le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait certifier que les procédures en matière de recrutement destinées à assurer aux femmes l'égalité de chances sont appliquées et que des rapports sont fournis à ce sujet, et des organismes d'examen et de contrôle devraient également inspecter ces certifications périodiquement.

8. Des consultants devraient aider à rechercher des moyens efficaces et peu coûteux pour contacter des femmes hautement qualifiées dans tous les pays, disponibles en nombre croissant sur les nouveaux marchés mondiaux du travail.

9. Les Etats Membres devraient jouer leur rôle en présentant régulièrement des candidates et en renforçant la place des femmes dans leurs délégations et missions permanentes auprès de l'Organisation des Nations Unies.

10. Le nouveau programme devrait viser à assurer une formation en matière d'acceptation de la diversité, à traiter les problèmes sur le lieu de travail et à donner une suite équitable aux plaintes concernant le harcèlement sexuel, tout en examinant des questions nouvelles comme le rôle des femmes dans des missions spéciales.

## I. INTRODUCTION

1. Le corps commun d'inspection (CCI) a présenté au cours des deux dernières décennies un certain nombre de rapports concernant la situation et la promotion des femmes à l'Organisation des Nations Unies et dans le système des Nations Unies, notamment trois rapports sur cette question précise entre 1972 et 1982<sup>1</sup>. Le présent rapport entre dans le cadre d'une évaluation plus large que le CCI est en train d'exécuter sur le sujet de la situation et de la promotion des femmes dans le système des Nations Unies et des incidences de ces programmes sur cette situation.

2. Nous examinerons dans le présent rapport les mesures prises pour éliminer la partialité contre les femmes et l'exclusion des femmes, et mettre en place et maintenir l'égalité entre les hommes et les femmes au Secrétariat des Nations Unies. Ce rapport est principalement axé sur la possibilité offerte actuellement de renforcer la situation et la promotion de la femme dans le cadre des politiques nouvelles demandant des progrès dans les domaines suivants : transparence, obligation redditionnelle, enfin, gestion stratégique des ressources humaines au Secrétariat.

3. On trouvera au chapitre II un résumé des efforts longs et décevants déployés pour accroître le rôle des femmes à l'Organisation des Nations unies depuis sa création, en 1945 (on trouvera des détails dans l'annexe). Le chapitre III présente des statistiques, mesurables et non mesurables, visant à mettre en valeur les grands problèmes rencontrés et la lenteur des progrès accomplis.

4. Le chapitre IV examine les raisons de l'échec des tentatives visant à surmonter les principaux obstacles à la promotion de la femme, obstacles qui sont étroitement liée aux déficiences du système général de gestion du personnel et de mise en oeuvre des politiques. On trouvera au chapitre IV un examen des échecs passés et des nouvelles initiatives opérationnelles demandées par le Secrétaire général, l'Assemblée générale et le personnel. L'Inspectrice fait des recommandations sur la manière d'utiliser ces directives nouvelles pour élaborer, en matière de ressources humaines, des programmes qui soient constructifs et transparents et respectent le principe de l'obligation redditionnelle.

5. Le chapitre VI propose 10 mesures relevant de ce cadre général concernant les ressources humaines et visant à réaliser un programme d'action solide et concret en vue de réaliser enfin l'égalité entre les sexes au Secrétariat.

6. Comme nous l'avons noté, le présent rapport fait partie d'une étude plus large de l'ensemble des programmes concernant les femmes dans le système de l'Organisation des Nations Unies. L'Inspectrice remercie les fonctionnaires avec lesquels elle a pu procéder à un échange de vues sur cet important sujet, tant dans les bureaux et les programmes de l'ONU que dans les institutions spécialisées, et elle les remercie pour les idées et analyses nombreuses qu'ils lui ont communiquées. Elle est fermement persuadée que, bien que ce rapport soit destiné au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, sa teneur intéressera également les autres institutions du système.

## II. PROMOTION DE LA SITUATION DE LA FEMME : POLITIQUES CLAIRES, STRATEGIES SAINES, PROGRES INSUFFISANTS

7. La Charte des Nations Unies de 1945 proclame, dans sa première phrase, "l'égalité de droits des hommes et des femmes". Cependant, au cours des quarante-neuf années qui ont suivi, ces fortes paroles n'ont rencontré qu'apathie et les progrès accomplis ont été très lents. L'Inspectrice a résumé ce combat décevant dans l'annexe au présent rapport et a cité les déclarations d'intention et les stratégies encore valables qui ont été élaborées pour les mettre en oeuvre.

8. Un coup d'oeil rapide sur la situation et la promotion de la femme au Secrétariat des Nations Unies au cours du demi-siècle qui vient de s'écouler montre:

a) Des déclarations, des conventions et des conférences mondiales très importantes, organisées dans le cadre du système des Nations Unies, tout d'abord sur les droits des femmes et ensuite sur toutes les questions fondamentales concernant les femmes;

b) Les résolutions adoptées chaque année sur cette question depuis le début des années 70 et demandant des mesures décisives dans de nombreux domaines pour améliorer la situation de la femme au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies;

c) Des recommandations concernant des mesures vitales à prendre et des stratégies présentées par deux colloques inter institutions de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) dans les années 70<sup>2</sup>, un "programme d'action" du Secrétariat<sup>3</sup> en 1985, un Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat, de 1986 à 1991<sup>4</sup>, et la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), en particulier ses rapports en 1985 et 1992<sup>5</sup>.

9. En dépit de tous ces efforts, il y a eu peu de changements. L'attention s'est progressivement détachée des questions et des obstacles fondamentaux qui ralentissent l'amélioration de la situation de la femme. L'objectif est maintenant la réalisation d'un certain nombre d'objectifs numériques concernant la proportion des femmes dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur soumis à la répartition géographique.

10. Même ce programme plus restreint a pris du retard. La proportion des femmes dans les postes soumis à la répartition géographique est passée seulement de 17 % en 1970 à 32 % à la fin de 1993, soit un gain de moins de 1 % par an. De nombreuses années risquent encore d'être nécessaires avant qu'un équilibre équitable s'établisse entre les hommes et les femmes au Secrétariat, bien que l'Assemblée générale ait depuis longtemps fait de cette stratégie un objectif général pour 1980<sup>6</sup>.

### III. LES EFFORTS RECENTS : LE "JEU DES NOMBRES"

11. Les objectifs actuels concernant la proportion des femmes aux postes du Secrétariat de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur soumis à la répartition géographique ont été établis par l'Assemblée générale en 1990. Le Secrétaire général a présenté un objectif supplémentaire en 1992, et des instructions ont été publiées pour faciliter les progrès<sup>7</sup>. Ces trois objectifs, qui doivent être atteints en 1995, sont les suivants:

a) 35 % de femmes aux postes soumis à la répartition géographique<sup>8</sup> ;

b) Dans le cadre de l'objectif précédent, 25 % de femmes aux postes supérieurs (postes de directeur, niveau D-1 et au-dessus)<sup>9</sup> ;

c) Etablissement d'un équilibre véritable entre les sexes aux postes de responsabilité (Secrétaires généraux adjoints et Sous-Secrétaires généraux)<sup>10</sup>

12. Le rapport du Secrétaire général de 1985, qui a pour la première fois présenté un programme d'action pour les femmes, a noté que les statistiques ne reflètent pas équitablement les divers aspects du rôle des femmes au Secrétariat<sup>11</sup>. L'Inspectrice fait sienne cette analyse et axe le reste de son rapport sur les principaux facteurs et obstacles en ce qui concerne la promotion de la femme et les mesures nécessaires pour les surmonter.

13. Tout d'abord, un bref examen de l'état actuel du "jeu des nombres" montre que des progrès limités ont été réalisés dans l'amélioration de la situation et de la promotion de la femme, aussi bien dans les aspects qui sont régulièrement mesurés que dans ceux qui ne le sont pas. Les fonctionnaires du Secrétariat ont noté que leurs données sont incomplètes et portent sur des périodes de temps variées, dues : a) au passage actuel à un nouveau système informatique de gestion au Secrétariat; b) à la considérable

restructuration récente du Secrétariat; et c) aux différents systèmes de recrutement et d'affectation utilisés ces dernières années.

14. L'Inspectrice a cependant été particulièrement frappée par le nombre limité de statistiques du Secrétariat sur la situation et la promotion de la femme : une grande partie de l'"information" constituant ces rapport n'est qu'une succession de pages de tableaux ennuyeux de données brutes (généralement en petits caractères et mal imprimées). Elle s'est efforcée de présenter ci-après des statistiques plus parlantes sur les tendances principales pour la période générale de 1985 à 1993, qui correspond à la mise en oeuvre des "programmes d'action" pour la promotion de la femme. Dans un autre chapitre, l'Inspectrice examine la nécessité de mettre au point et de présenter des statistiques beaucoup plus concrètes et analytiques afin de permettre une prise de décisions mieux documentée ainsi qu'un suivi de la situation et de la promotion de la femme à l'avenir.

15. Le tableau 1 de la page suivante montre la répartition générale des femmes dans les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur soumis à la répartition géographique, sur lesquels l'attention a porté ces dernières années. Si des progrès modestes ont été accomplis au cours de la dernière décennie des "programmes d'action", les problèmes fondamentaux durables sont évidents. **Les femmes sont toujours regroupées dans des positions subalternes au bas de la pyramide et elles disparaissent pratiquement alors que les rangs s'élèvent.** Si les fonctionnaires de niveaux P-1, P-2 et P-3 dirigeaient l'Organisation, l'"équilibre Sutable" que l'Assemblée générale voulait établir pour 1980 serait très près d'être réalisé.

16. **Il n'est même pas sûr que ces trois objectifs concernant la participation des femmes soient atteints d'ici à 1995.** Il est possible que quelques progrès soient enregistrés l'année prochaine, mais :

a) Le chiffre total de 32 % montre que l'objectif général de 35 % peut être atteint, mais seulement à cause du grand nombre de femmes dans le bas de l'échelle de la catégorie des administrateurs;

b) Avec 14 % de femmes dans des postes de rang supérieur, le Secrétariat est à peine à la moitié de l'objectif de 25 % et ne sera certainement pas en mesure de l'atteindre;

c) Au niveau critique des décideurs, la situation s'est à peine améliorée, et le pourcentage de 11% à la fin de 1993 est malheureusement plus proche de zéro que de 50 %.

**TABLEAU 1. FONCTIONNAIRES DE LA CATÉGORIE DES ADMINISTRATEURS  
ET DES FONCTIONNAIRES DE RANG SUPÉRIEUR DANS DES POSTES SOUMIS  
À LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE, PROPORTION DE FEMMES  
PAR CLASSE, 1985 ET 1993<sup>12</sup>**

	30 juin 1985			31 décembre 1993		
	Total	Femmes	% de femmes	Total	Femmes	% de femmes
SGA	27	0	0%	21	3	14%
SSG	30	4	13%	16	1	6%
D-2	91	3	3%	66	12	18%
D-1	259	22	8%	243	31	13%
P-5	575	43	7%	495	116	23%
P-4	823	166	20%	707	221	31%
P-3	809	260	32%	613	231	38%
P-2	453	199	44%	417	205	49%
P-1	35	19	54%	6	6	100%
Total	3102	716	23%	2584	826	32%

17. Le tableau 2 ci-après montre la promotion des femmes dans le groupe de postes soumis à la "répartition géographique". (Les promotions au niveau de directeur et au-dessus ne sont pas comprises : cependant, maintenant que ces fonctionnaires sont soumis à une évaluation des résultats et à des examens de promotion, on peut espérer que le Secrétariat commencera à fournir des statistiques, ajoutant ainsi grandement à la transparence des mouvements de personnel à ces niveaux importants.)

18. La grande idée est que les femmes, maintenant qu'elles ont été recrutées en nombre un peu plus élevé, monteront régulièrement dans la hiérarchie. Ce processus prend malheureusement de nombreuses années, et **le taux annuel d'augmentation de promotion des femmes, comme on peut le voir au tableau 2, est toujours un processus relativement long, à presque tous les niveaux de grade.** De plus, comme le tableau 1 le montre clairement, **le nombre de femmes candidates à des promotions diminue à mesure que l'on monte en grade.** En moyenne, la femme de la catégorie des administrateurs est environ au niveau P-3.

**TABLEAU 2. FONCTIONNAIRES DE LA CATÉGORIS DES ADMINISTRATEURS ET DES ADMINISTRATEURS DE RANG SUPÉRIEUR, DANS DES POSTES SOUMIS A LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE, PROPORTION DES FEMMES PROMUES PAR CLASSE, 1982-1993<sup>13</sup>**

	1982 - 1987			1988 - 1993		
	Total	Femmes	% de femmes	Total	Femmes	% de femmes
P-5 à D-1	223	27	12%	136	25	18%
P-4 à P-5	566	131	23%	291	101	35%
P-3 à P-4	905	295	33%	392	176	45%
P-2 à P-3	559	277	50%	228	112	49%
Total	2,253	730	32%	1,047	414	40%

19. Le tableau 3 ci-après fait ressortir l'existence d'un **grave problème** concernant la nomination des fonctionnaires de la catégorie soumise à la "répartition géographique". L'entrée de femmes nouvelles au secrétariat aux niveaux les plus bas (P-1 à P-4) s'est améliorée considérablement au cours de la décennie passée, même si un "équilibre équitable" n'a pas encore été atteint dans ce domaine.

20. **Aux niveaux supérieurs, cependant, le personnel recruté par le Secrétariat est, dans son énorme majorité, masculin.** La situation désastreuse de la période 1986-1989, où seulement 2 des 66 fonctionnaires nommés au rang de directeur ou à des rangs supérieurs étaient des femmes, ne s'est que modestement améliorée au cours de la période 1990-1993 où, sur 63 postes pourvus à ce niveau, 10 l'ont été par des femmes. La poursuite de la politique consistant à faire entrer des hommes directement à des niveaux élevés du Secrétariat constitue clairement un obstacle majeur à la promotion des femmes à ces postes.

**TABLEAU 3. FONCTIONNAIRES DE LA CATÉGORIE DES ADMINISTRATEURS ET FONCTIONNAIRES DE RANG SUPÉRIEUR, OCCUPANT DES POSTES SOUMIS A LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE, PROMOTION DES FEMMES NOMMÉES PAR CLASSE, 1986-1993<sup>14</sup>**

	1986 - 1989			1990 - 1993			
	Total	Femmes	% de femmes	Total	Femmes	% de femmes	
SGA	9	1	11%	14	3	21%	21%
SSG	6	0	0%	5	1	20%	
D-2	16	0	0%	18	1	6%	16%
D-1	35	1	3%	26	5	19%	
P-5	38	3	8%	50	7	14%	
P-4	87	14	16%	110	37	34%	
P-3	121	33	27%	147	47	32%	
P-2/1	124	51	41%	250	113	45%	
Totaux	436	103	24%	620	214	35%	

21. On peut faire un ensemble de remarques importantes sur cette question des proportions, des promotions et du recrutement des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, en particulier aux postes de haut niveau. Tout d'abord, **les crises financières et d'autres facteurs ont gravement réduit le recrutement général et, donc, le recrutement des femmes**, pratiquement depuis le lancement du "programme d'action" visant à accroître fortement la participation des femmes, en 1985. Un rapport du Secrétariat de 1993 note, par exemple, que 27 fonctionnaires (dont 10 femmes, soit 37 %) ont été recrutés par le Secrétariat dans l'année civile 1992, contre 129 (dont 44 femmes, soit 34 %) l'année précédente, à cause de la "restructuration en cours" du Secrétariat<sup>15</sup>.

22. Cette dernière phrase illustre un deuxième problème. Pour atteindre un objectif de 35 %, par exemple, il faut progresser au taux de 45 ou 50 %, et non pas de 37 ou 34 %. Au cours de la dernière décennie, le Secrétariat a souvent "augmenté" le nombre des femmes au Secrétariat, mais à un taux très inférieur à celui de l'objectif : à certains niveaux et pendant certaines périodes, le nombre des fonctionnaires femmes a en fait diminué. **Au taux actuel dérisoire d'"augmentation", il faudra peut-être bien un demi-siècle pour atteindre l'"équilibre équitable" entre les hommes et les femmes que l'Assemblée générale demande depuis 1980.**

23. En troisième lieu, comme on l'a souligné depuis le début des programmes d'action (voir chap. IV), le rôle, l'appui et l'exemple des responsables sont indispensables au succès de tout programme et certainement de programme concernant la situation et la promotion des femmes. **Il n'est pas surprenant que l'ensemble du programme d'action du Secrétariat soit un échec, puisqu'il y a si peu de femmes aux niveaux supérieurs**, comme le montrent les tableaux 1 et 3.

24. Le Secrétaire général a noté dans son allocution à l'occasion de la Journée internationale de la femme, en mars 1994, que quatre femmes dirigent maintenant des programmes et des fonds importants de l'ONU : le Programme alimentaire mondial (PAM), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Bureau du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Le FNUAP a maintenant 45 % de femmes parmi les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs, ce qui n'est peut-être pas un hasard<sup>16</sup>.

25. La situation et la promotion des femmes au Secrétariat seraient indiscutablement beaucoup facilitées si l'objectif du Secrétariat tendait à ce qu'il y ait pratiquement autant d'hommes que de femmes au niveau des sous-secrétaires généraux et des secrétaires généraux adjoint était atteint (c'est-à-dire 18 des 37 postes, comme on peut le voir au tableau 1). Même un petit nombre de femmes pourraient avoir beaucoup d'influence si elles occupaient des positions clefs dans des grands départements du Secrétariat, et non plus dans quelques "affectations spéciales" comme c'est le cas actuellement.

26. En outre, le rapport de 1991 du Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au secrétariat (ci-après dénommé le "Comité directeur"), qui est chargé d'observer les progrès accomplis par les femmes, a noté que non seulement il y a très peu de femmes à des positions élevées, mais encore elles sont réparties de manière très inégale dans le Secrétariat. Le Comité a élaboré des statistiques à partir des données contenues dans le rapport du Secrétaire général de 1991 sur la promotion des femmes. Ces statistiques (qui ne semblent pas avoir changé beaucoup depuis) montrent que, sur les 41 départements et bureaux du Secrétariat :

- a) 39 n'ont pas de femmes au niveau SSG/SGA;
- b) 30 n'ont pas de femmes au niveau D-2;
- c) 33 n'ont pas de femmes au niveau D-1;
- d) Enfin, 10 n'ont même pas de femmes au niveau P-5<sup>17</sup>.

27. **Les statistiques actuelles** sur les femmes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur au Secrétariat, comme nous l'avons vu, **ne mettent pas suffisamment l'accent sur la situation de la majorité des femmes au Secrétariat**. Le tableau 4 donne une vue beaucoup plus large, comparant à nouveau la situation des femmes au début de la période du "programme d'action" en 1985 et celle régnant à la fin de 1993.

TABLEAU 4. LES FEMMES AU SECRÉTARIAT, 1985 ET 1993<sup>18</sup>

	30 juin 1985			31 décembre 1993		
	Total	Femmes	% de femmes	Total	Femmes	% de femmes
Hauts fonctionnaires <sup>a</sup>	407	29	7%	346	47	14%
Administrateurs <sup>b</sup>	2,695	687	25%	2,238	779	35%
Personnel des services linguistiques	1,010	327	32%	870	304	35%
Autres catégories apparentées <sup>c</sup>	1,232	180	15%	1,090	176	16%
Agents des services généraux	8,342	4,774	57%	8,208	4,589	56%
Totaux	13,686	5,997	44%	12,752	5,895	46%

28. Le tableau 4 ne comprend pas deux importantes catégories de personnel. Tout d'abord le personnel affecté aux projets de coopération technique. **Les femmes sont très mal représentées dans ce groupe depuis des années** : un récent rapport de la CFPI note qu'à la fin de 1991, il n'y avait que 125 femmes (12 %) sur un total de 1 033 personnes affectées à des projets de l'ONU. Cette proportion correspond à peu près à une moyenne dans le système des Nations Unies, mais elle est très inférieure aux 31 % de femmes affectées à des projets par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)<sup>19</sup>.

29. Le tableau omet également le personnel engagé pour une période de courte durée et le personnel engagé pour des durées limitées. Le Secrétariat vient de modifier les règles régissant ces nominations afin de mieux satisfaire les besoins en personnel des opérations de maintien de la paix et des opérations humanitaires et d'urgence<sup>20</sup>. Ces modifications visent à mieux répondre aux nombreux défis posés par les conditions dans lesquelles se déroulent les missions sur le terrain.

30. Le Secrétaire général a déclaré, en 1990, que le personnel des grandes opérations d'établissement de la paix ou de maintien de la paix comptaient jusqu'à 50 % de femmes. Ces opérations ont non seulement offert des possibilités nouvelles au personnel féminin, mais ont permis aux femmes qui étaient en mission ou à celles qui sont restées au Siège de démontrer leur aptitude à accomplir des tâches de haut niveau et donc d'améliorer leurs perspectives de carrière, et cette tendance s'est poursuivie<sup>21</sup>. **La question des femmes affectées à des missions, tant en ce qui concerne le personnel du Secrétariat en mission temporaire que les autres personnels, constitue un domaine important auquel il conviendrait d'accorder davantage de considération à l'avenir.**

<sup>a</sup> Directeur (D-1) et au-dessus, postes soumis à la répartition géographique.

<sup>b</sup> Soumis à la répartition géographique.

<sup>c</sup> Y compris les services hors Siège, le Service de sécurité, le personnel affecté aux services de vente et aux métiers manuels, et les assistants à l'information.

31. Il conviendrait de noter deux groupes figurant au tableau 4. Tout d'abord, comme le tableau le montre, les "autres catégories apparentées" constituent un groupe essentiellement mâle. Deuxièmement, le personnel de la catégorie des administrateurs occupant des postes exigeant des connaissances linguistiques particulières comporte une relativement bonne proportion de femmes, et celle-ci est restée remarquablement stable depuis des années, à environ 30-35 %.

32. Comme le tableau le montre clairement, cependant, **la grande majorité des femmes au Secrétariat constitue un groupe qui a été pratiquement totalement ignoré ces dernières années par le programme d'action, et il s'agit des femmes de la catégorie des services généraux.** Elles représentent environ 78 % (4 589 sur 5 895) de l'ensemble des femmes du Secrétariat et constituent une majorité régulière - de 56 à 57 % - de l'ensemble des agents des services généraux au cours de la décennie écoulée, et leur groupe est cinq fois plus important que le groupe des femmes occupant des postes de la catégorie des administrateurs et de la catégorie des fonctionnaires de rang supérieur soumis à la répartition géographique (4 589 contre 826).

33. Les agents des services généraux constituent la "clef de voûte" du Secrétariat, en s'acquittant de fonctions techniques importantes. Les salaires des agents des services généraux hors classe sont au même niveau que ceux des administrateurs débutants ou même d'administrateurs au milieu de leur-carrière, mais ils constituent une catégorie distincte. En tant qu'"employés de bureau", les agents des services généraux sont au bas de l'échelle et ils ne sont l'objet de guère de considération, même si on leur demande de faire des tâches qui dépassent largement celles pour lesquelles ils ont été recrutés. Certains de ces agents ont une formation et une expérience très supérieures à certains administrateurs, mais leurs perspectives de carrière sont néanmoins très limitées. En outre, la technologie moderne change rapidement la nature et les responsabilités des travaux des services généraux.

34. Le Colloque de l'UNITAR de 1972 a noté que les femmes agents des services généraux ont des problèmes et des griefs importants. Certains de ces problèmes sont très différents de ceux des femmes de la catégorie des administrateurs et doivent être étudiés à part, mais d'autres sont des problèmes communs qui devraient être examinés dans le cadre des questions relatives aux femmes<sup>22</sup>. Le Comité directeur a noté dans son rapport le plus récent de 1991 qu'il avait fait des recommandations précises en 86, recommandations que le Secrétaire général avait approuvées et qui concernaient la restructuration des affectations au Secrétariat, les possibilités de passage à la catégorie des administrateurs ainsi que les études des procédures d'examen. Peu de mesures ont cependant été prises dans ce domaine<sup>23</sup>. L'Inspectrice estime que **ce mépris dont souffrent les agents des services généraux constitue l'un des défauts majeurs des programmes d'action actuels, auquel il convient de remédier.**

35. Le seul moyen pour les agents des services généraux de passer actuellement dans la catégorie des administrateurs est le système d'examen de passage de G à P. (Le personnel hors Siège peut, par contre, passer un concours et, aux niveaux plus élevés, passer directement dans la catégorie des administrateurs.) Ces dernières années, l'examen a constitué un succès appréciable pour les candidates (environ 60 %). Malheureusement, les limites générales apportées au recrutement ont considérablement limité cette voie de passage, et il n'y a qu'une vingtaine de candidats qui réussissent chaque année, dont en moyenne 12 femmes. 12 postes représentent une possibilité limitée pour les milliers de femmes des services généraux qui aimeraient avoir une chance véritable de promotion.

36. Il convient de noter trois aspects importants des statistiques. On a régulièrement cité comme facteur important de l'amélioration de la situation de la femme **la détermination des proportions des femmes dans les divers départements et bureaux et le fait de rendre les directeurs comptables des résultats** qu'ils ont obtenus<sup>24</sup>. Mais cette condition n'est appliquée ni systématiquement, ni de manière transparente. En 1991, la dernière analyse a noté que 19 départements et bureaux comptaient plus de 30 % de femmes, mais que 22 départements en avaient moins, et les 12 derniers en avaient de 19 à 0 %<sup>25</sup>. Il est particulièrement important de noter qu'il est

difficile de prouver un "contrôle" réel des résultats obtenus par les chefs de département et de bureau - actions de suivi visant à établir leur responsabilité particulière, analyser les problèmes et prendre les mesures correctives.

37. En deuxième lieu, la représentation des **femmes originaires de régions différentes** occupant des postes soumis à la répartition géographique continue à être très inégale. En juin 1993, 76 Etats Membres n'avaient pas de femmes occupant ces postes (bien que 23 soient des Membres nouveaux). Mais les variations régionales par rapport au chiffre moyen de 31 % sont encore considérables, et **plusieurs régions ont déjà dépassé l'objectif de 35 %, mais d'autres en sont encore loin :**

Afrique :	74 femmes sur 424 fonctionnaires, soit 17 %;
Asie et Pacifique :	163 sur 415, soit 39 %;
Europe de l'Est :	21 sur 237, soit 9 %;
Europe de l'Ouest :	204 sur 608, soit 34 %;
Amérique latine :	78 sur 222, soit 35 %;
Moyen-Orient :	29 sur 132, soit 22 %;
Amérique du Nord/Caraïbes :	225 sur 508, soit 45 %;
Autres régions :	7 sur 27, soit 26 % <sup>26</sup>

38. En troisième lieu, les **Etats Membres** doivent aussi donner un bon exemple aux Nations Unies en ce qui concerne la poursuite des objectifs de l'Assemblée générale, mais **leurs résultats n'ont pas été meilleurs que ceux du Secrétariat**. Les colloques réunis par l'UNITAR dans les années 70 ont noté que les femmes ne constituaient que 9 % des délégations à l'Assemblée générale et 12 % du personnel des missions permanentes à New York<sup>27</sup>. Ces genres de statistiques ont pratiquement disparu depuis cette date, mais le Secrétaire général a cependant noté, au début de 1994, que seules 8 missions des Etats Membres à New York sur 184 avaient une femme à leur tête<sup>28</sup>.

39. **En résumé, ces statistiques sont décourageantes et donnent l'image d'un programme apathique et aboulique.** Le Comité directeur, dans son dernier rapport complet, en décembre 1991, a demandé d'urgence des mesures spéciales et a conclu ce qui suit :

"il ressort clairement des données que le taux actuel de participation des femmes au Secrétariat est loin des normes fixées à l'Article 8 de la Charte. Après quarante-six ans de procédures de recrutement, d'affectation et de promotion qui auraient dû ne tenir aucun compte du sexe des personnes intéressées, le Secrétariat n'a pas réussi à s'acquitter de ses obligations aux termes de la Charte..."<sup>29</sup>.

40. Trois années plus tard, l'Inspectrice regrette que cette évaluation nettement négative soit toujours valable en dépit d'efforts renouvelés. Les progrès ont été trop limités et les efforts trop étroitement dirigés pour que l'on puisse envisager que l'égalité générale entre les hommes et les femmes sera atteinte à un moment quelconque de l'avenir. Le chapitre IV du présent rapport examine les causes de cet échec, et les chapitres V et VI présentent les mesures qui peuvent être prises pour améliorer radicalement la situation.

#### IV. LES PRINCIPAUX OBSTACLES PERMANENTS

41. C'est le premier rapport du Secrétaire général de 1985 qui a été de loin le meilleur document sur l'amélioration de la situation des femmes. Citant les "nombreuses dispositions détaillées" élaborées pendant quinze ans et couvrant "pratiquement tous

les aspects de la politique en matière de personnel" intéressant la situation des femmes, le Secrétaire général se demandait

"Pourquoi le Secrétariat de l'organisation n'a pas été en mesure d'atteindre la majorité des objectifs fixés par l'Assemblée générale ?"

42. Comme explication, le rapport cite le fait que les diverses parties se renvoient régulièrement la responsabilité. Il faut donc une modification des comportements, un engagement de l'administration et une action concertée. Le rapport présentait ensuite un programme d'action fondé sur des consultations et une analyse approfondie des grands problèmes par la Coordonnatrice pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat, récemment nommée. Ce programme d'action vise à surmonter les principaux obstacles grâce à des plans de travail dans cinq domaines, en vue de mettre en place un "cadre propice au changement" pour la promotion des femmes<sup>30</sup>.

43. Le programme d'action faisait peut-être preuve d'optimisme en espérant des mesures correctives promptes, car la machine a continué à tourner lentement. Une situation faite en 1992 par un consultant en vue de l'élaboration d'un nouveau programme d'action jusqu'à 1995 a confirmé que nombre d'obstacles déterminés en 1985 continuaient à exister<sup>31</sup>.

44. Le présent chapitre résume les mesures que le rapport de 1985 demandait dans les cinq domaines considérés et évalue brièvement les faits nouveaux intervenus dans ce domaine. L'évaluation permet de tirer des conclusions évidentes. Une décennie s'est pratiquement écoulée, mais les obstacles décelés en 1985 existent toujours. Cet échec est dû non seulement au manque d'enthousiasme avec lequel les programmes d'action pour les femmes ont été mis en oeuvre, mais aussi au fait que le Secrétariat a fait peu de progrès dans le domaine général de la planification et de gestion des ressources humaines.

## **A. Recrutement**

45. Le rapport de 1985 du Secrétaire général note que le recrutement des femmes opéré récemment a à peine suffi à maintenir les pourcentages existants de personnel féminin, et certainement pas à de les augmenter. Il y a en outre une très faible proportion de femmes dans certains départements et dans certaines fonctions ainsi que dans certaine pays et régions. Il est particulièrement important de noter que l'expérience a prouvé que les nouvelles pratiques en matière de recrutement et les objectifs numériques ne suffisaient pas, car un bon recrutement dépend essentiellement de l'atmosphère au Secrétariat et de l'engagement des responsables du Secrétariat. Le programme d'action a cependant été axé sur des mesures techniques et des objectifs numériques, mais il a néanmoins souligné que

"Si l'on veut atteindre des résultats tangibles, il est indispensable de délimiter clairement les responsabilités de tous ceux qui participent au recrutement des femmes à l'ONU et à l'organisation de leurs carrières"<sup>32</sup>.

46. Un rapport du CCI de 1971 sur les problèmes de personnel mentionne une "crise de recrutement" au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, caractérisée par un niveau élevé de postes vacants, une confusion au sujet des besoins en généralistes et en spécialistes (et une tendance forte à recruter des gens possédant une formation universitaire et quelques connaissances d'une ou de langues de travail), ainsi qu'une grande incertitude et un grand scepticisme au sujet de l'utilisation de méthodes modernes de gestion et de recrutement de spécialistes en la matière. Le rapport explore en détail des mesures correctives comme la mise en place de groupes professionnels, l'accroissement de la publicité pour les postes vacants, la recherche active de candidats, l'élaboration de descriptions d'emploi pertinentes, des concours d'entrée pour des postes subalternes, une formation du personnel, le renforcement des compétences et des qualifications et une politique à long terme de planification et de prévision en matière de recrutement<sup>33</sup>. Au cours des années 70, des efforts considérables ont été déployés pour réaliser ces réformes.

47. La situation ne semble malheureusement pas avoir changé beaucoup dans les décennies qui ont suivi. En 1989, un vieil observateur des activités de l'Organisation des Nations Unies en matière de personnel (et l'auteur du rapport ci-dessus du CCI) a déclaré que, en dépit a) de progrès dans quelques domaines limités, b) de résolutions de l'Assemblée générale demandant des méthodes de recrutement objectives à tous les niveaux, et d) de la nécessité évidente d'une politique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière de recrutement, "une telle politique n'existe pas"<sup>34</sup>.

48. Dans un livre publié en 1990, deux anciens hauts fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies ont demandé à l'ONU de modifier ses politiques, notamment au niveau de la direction, afin de rechercher systématiquement les meilleurs hommes et les meilleures femmes possibles dans le monde entier pour diriger le système, une attention beaucoup plus grande étant accordée à la nature des tâches à accomplir et aux qualifications nécessaires pour le faire<sup>35</sup>.

49. L'absence permanente d'objectif, de politique et de critère clairs en matière de recrutement va à l'encontre des recommandations de 1986 du "Groupe des 18" experts tendant à ce que le secrétaire général veille à ce que "les fonctionnaires soient sélectionnés en parfaite conformité avec les principes énoncés dans la Charte" et que les politiques en matière de gestion du personnel reposent "sur les règles claires, cohérentes et explicites"<sup>36</sup>. Il est également en contradiction avec les nouvelles directives fermes présentées en 1993 pour revitaliser les procédures d'affectation et de promotion du personnel de l'Organisation des Nations Unies (voir la section ci-après).

50. En l'absence de politiques clairement définies et transparentes, les décisions sont généralement prises dans une organisation en fonction de critères subjectifs ou selon les anciennes pratiques. De nombreuses critiques internes et externes ont été exprimées au sujet d'un "réseau de copinage" au Secrétariat de l'Organisation des

Nations Unies (voir section suivante) et de l'incapacité permanente à accroître notablement le nombre de femmes au rang d'administrateur, en dépit des arrangements particuliers en matière de recrutement notés au chapitre III. Il semble évident que le système de recrutement de l'ONU continue à être une *terra incognita* et que les gens sont recrutés pour l'organisation de manières diverses et peu précises.

51. Le processus actuel de recrutement semble dominé par une culture démodée de l'organisation et des processus administratifs manquant de transparence. Il ne semble pas qu'il y ait un processus rigoureux de sélection pour pourvoir les postes vacants en s'assurant les services de personnes "possédant les plus hautes qualités de travail, de compétences et d'intégrité", comme le stipule l'Article 101 de la Charte des Nations Unies. Le système du "copinage" diminue les chances de trouver et de recruter des femmes qualifiées.

52. A cause des préoccupations exprimées au cours des sessions de l'Assemblée générale en 1992 et 1993 sur le fonctionnement actuel du système de recrutement du Secrétariat, le CCI entreprend, dans le cadre de son programme de travail pour 1994, une inspection de l'application des politiques de recrutement, d'affectation et de promotion de l'ONU.

### **B. Organisation des carrières**

53. On peut lire dans le rapport de 1985 sur l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat que les faibles taux de promotion des femmes constituent un indicateur incomplet des possibilités d'organisation des carrières offertes aux femmes. En fait, l'organisation des carrières doit s'appuyer sur des facteurs tels que la compétence en matière de contrôle, d'initiation, de formation, de rotation et d'affectation à des postes progressivement plus difficiles. Le Secrétaire général rappelle que ce processus, qui est contrôlé essentiellement par les départements dans l'ensemble de l'Organisation, "semble dans de nombreux cas favoriser la carrière des hommes". C'est principalement dans la catégorie des services généraux que les femmes ont l'impression de stagner, dans la mesure où elles sont souvent bloquées dans des emplois où elles plafonnent rapidement.

54. L'absence de perspectives d'avancement pour les femmes tient à la fois au fait qu'elles exercent principalement des professions "axées sur les services" (essentiellement administratives) et à l'attitude de nombreux superviseurs qui n'accordent toujours pas la même importance à la carrière des femmes qu'à celle des hommes. Cette attitude pourrait peut-être être un peu modifiée grâce à des programmes de formation appropriés. Le facteur le plus important pour amener ces superviseurs à modifier leur comportement serait cependant l'exemple positif donné par les chefs de département et bureau en ce qui concerne la promotion de la participation des femmes et des possibilités qui leur sont données.

55. Le plan de travail du programme d'action présentait des mesures visant à mettre fin à la stagnation des carrières et à améliorer l'affectation des femmes dans la catégorie des services généraux ainsi que "pratiquement tous les aspects" du processus permettant de préparer les femmes à de plus grandes responsabilités au Secrétariat. Ce programme soulignait cependant la priorité qui doit être accordée à la mise en oeuvre du système d'organisation des carrières élaboré par le Bureau des services de personnel, qui devrait utiliser pleinement le potentiel des femmes fonctionnaires et accroître leurs possibilités de carrière<sup>37</sup>.

56. Si l'on jette un regard en arrière, on doit constater que l'"organisation des carrières" a été l'un des programmes administratifs les plus décevants de toute l'histoire de l'Organisation des Nations Unies. L'intention de mettre en place un système complet d'organisation des carrières a été annoncée en grande trompe en 1978, puis en 1983 et encore en 1985 (comme on l'a vu ci-dessus). L'Assemblée générale a cependant été forcée de demander une fois de plus au Secrétaire général, en 1989 :

"de mener à son terme ... l'élaboration d'un plan complet d'organisation des carrières pour l'ensemble du personnel, permettant des annonces de

poste équitables et transparentes dans l'ensemble du Secrétariat ..., assurant des procédures équitables, adéquates et transparentes en matière de promotion et reconnaissant les mérites grâce à un système rationnel d'évaluation des résultats et d'élaboration de rapport<sup>38</sup>.

57. Ce n'est cependant qu'à la fin de 1992 que le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale est paru. Notant que l'intention d'élaborer un système d'organisation des carrières avait tout d'abord été annoncée en 1978 et que le dernier rapport d'activité avait été fait en 1984, le rapport de 1992 concluait de manière quelque peu désinvolte que des efforts avaient été déployés "depuis un certain temps", ce qui montrait l'engagement du Secrétariat de considérer l'organisation des carrières comme une "stratégie indispensable" de la gestion des ressources humaines. Le rapport mentionnait cependant que la notion globale d'organisation des carrières devait être révisée "si l'on voulait mettre au point un système viable d'organisation des carrières".

58. Le rapport de 1992 soulignait l'importance vitale d'un système d'organisation des carrières qui soit dynamique, modulable et ouvert à la participation afin de tirer le meilleur parti du potentiel du personnel. Il contient une énumération des principaux éléments du système (dont presque tous avaient déjà été cités dans le rapport de 1971 du CCI sur les problèmes de personnel). D'après ce rapport, le Secrétariat doit adopter une optique à long terme, travailler "par étape" avec, au début, "quelques projets pilotes". Le Secrétaire général a promis de faire un rapport intérimaire à l'Assemblée générale au début de 1994 : l'Inspectrice note cependant que même les projets pilotes qui devaient être réalisés à la fin de 1993 d'après un "plan de mise en oeuvre" paraissent encore loin d'être prêts<sup>39</sup>. On voit donc que les programmes principaux continuent à ne pas être réalisés et que le projet de système d'organisation des carrières semble renvoyé aux calendes grecques.

59. Un élément essentiel de l'organisation des carrières est la promotion. Le "Groupe des 18" experts a demandé en 1986 "des critères rigoureux et clairs pour la promotion du personnel à tous les niveaux", avec un examen des fonctions et de la composition des organes chargés des nominations et des promotions en vue d'assurer "l'efficacité et l'objectivité" des décisions en la matière<sup>40</sup>.

60. En novembre 1993, le Secrétaire général a finalement annoncé des directives nouvelles impressionnantes concernant l'affectation et la promotion. Il a rappelé que l'Organisation des Nations Unies doit faire, face à des demandes sans cesse plus importantes, a besoin d'une plus grande souplesse et d'une meilleure rationalisation ainsi que d'un système qui permette "de pourvoir les postes vacants avec les candidats les plus qualifiés dans le minimum de délai" d'une manière parfaitement équitable pour l'ensemble du personnel. Un nouveau système d'affectation et de promotion a donc été mis en place avec effet immédiat en vue "d'accroître la transparence des processus d'affectation et de promotion et de récompenser le personnel pour sa compétence, sa créativité, sa souplesse et, de plus en plus, sa mobilité<sup>41</sup>.

61. Le nouveau système reste, bien entendu, à être appliqué, et l'Inspectrice souhaite noter deux premières complications qui montrent que les problèmes de transparence n'ont pas disparu. Tout d'abord, la directive est contenue dans trois documents différents<sup>42</sup> (avec deux documents complémentaires concernant la "mise en oeuvre"). Non seulement ce système prête à confusion et est souvent critiqué (voir sect. D ci-après), mais il cache aussi des incohérences.

62. Par exemple, l'instruction administrative souligne que les critères énoncés par la Charte "des normes les plus élevées d'efficacité, de compétence et d'intégrité" sont essentiels et énumère une quinzaine d'éléments à examiner, dont l'ancienneté ne constitue que l'un d'eux<sup>43</sup>. La circulaire d'information contient cependant un tableau détaillé du minimum d'ancienneté dans la classe nécessaire à chaque classe<sup>44</sup>, ce qui montre que le "facteur ancienneté" continue à avoir une importance majeure dans le nouveau système. Ce fait pénalise les femmes : même avec des promotions accélérées, les femmes "les plus intelligentes" à la classe P-2 devront continuer à attendre une bonne décennie avant d'espérer être nommées à un poste D-1.

63. En deuxième lieu, une autre instruction citée dans l'instruction administrative ci-dessus stipule, comme il est juste, que des efforts nombreux doivent être déployés pour chercher des femmes candidates qualifiées, en particulier dans les départements et bureaux où la proportion des femmes est faible. Elle précise également que le recrutement d'un homme ne peut intervenir qu'après qu'un poste a été vacant pendant douze mois et que tous les efforts déployés n'ont pas permis de trouver de candidate qualifiée. Un bulletin antérieur avait demandé une période de dix-huit mois<sup>45</sup>.

64. L'Inspectrice a été informée que cette période d'attente a été instituée pour s'assurer que des efforts sérieux seraient déployés pour rechercher des candidates, mais, compte tenu de l'absence de transparence dans les processus de recrutement examinés dans la section précédente et de l'absence de statistiques analytiques, il est très difficile de déterminer objectivement quelles conséquences cette politique a eues. Plusieurs personnes ont même suggéré qu'il n'en a souvent pas été tenu compte dans la pratique ou qu'elle a été contournée par diverses procédures d'exception. L'augmentation lente du nombre des femmes dans le personnel, en particulier aux niveaux élevés, semble prouver que cette période d'attente n'a guère modifié la situation.

65. Le système actuel d'évaluation des résultats a également été beaucoup critiqué. En 1986, le "Groupe des 18" experts a prié le Secrétaire général d'inclure "un élément de comparaison" dans le système d'appréciation du comportement professionnel et de faire un rapport annuel sur la notation et les promotions des personnels<sup>46</sup>. La CFPI a consacré beaucoup de temps au cours des années passées à la question de l'appréciation du comportement professionnel. Elle a noté dans un rapport en 1993 que si la majeure partie des organisations du système des Nations Unies fondent maintenant l'évaluation du comportement professionnel sur des bases concrètes et des résultats réels, l'Organisation des Nations Unies elle-même continue à utiliser un système de notation en fonction de "traits de caractère ou d'attitude"<sup>47</sup> (par exemple, "fiabilité", "expression orale"). Comme la CFPI l'a noté dans un rapport antérieur sur cette question, "il faut éviter soigneusement de noter les fonctionnaires en fonction de traits de caractère ou d'attitude, ce qui ne ferait qu'accentuer le caractère subjectif de l'appréciation et pourrait amener certains fonctionnaires ... à juger leurs notes ... injustes et arbitraires"<sup>48</sup>.

66. Le Secrétaire général avait promis qu'un nouveau système d'appréciation du comportement professionnel serait essayé en 1990 et appliqué en 1991<sup>49</sup>. En 1993, le Bureau de la gestion des ressources humaines a bien collaboré avec des groupes du personnel en vue d'élaborer un nouveau système, mais rien de concret n'a encore été annoncé. L'Assemblée générale ne veut pas attendre : en décembre 1993, elle a demandé qu'il soit mis en place "avant le 1er janvier 1995" un système "d'appréciation du comportement professionnel pour tous les fonctionnaires, y compris les fonctionnaires de rang supérieur, avec des objectifs et des indicateurs de résultat"<sup>50</sup>.

67. Comme son rapport de 1971 le précisait, le CCI estime que les questions de personnel sont des facteurs clefs des problèmes concernant les résultats opérationnels abordés dans les discussions de l'ONU. En plus de l'étude sur le recrutement mentionnée ci-dessus, le CCI élabore en 1994 une étude sur le système d'évaluation et d'appréciation du comportement professionnel au Secrétariat, ainsi qu'une étude complémentaire des relations administration-personnel dans l'ensemble du système des Nations Unies.

68. Par ailleurs, la question de l'organisation des carrières fait l'objet de débats depuis des décennies au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Il semble cependant que celui-ci ne soit jamais tout à fait prêt à le mettre en pratique. Comme en matière de recrutement, le "non-système" actuel fonctionne essentiellement au bénéfice du *status quo* et au détriment de ceux qui essaient de rattraper des années de négligences : les femmes. Tant qu'un système d'organisation des carrières ne sera pas réellement appliqué, les activités relatives au personnel au Secrétariat relèveront d'un système de laissez-faire qui ne garantit en aucune manière une utilisation effective des ressources humaines.

### **C. Formation**

69. Le programme d'action de 1985 soulignait que la formation est nécessaire pour mieux faire saisir au personnel la complexité des relations dans un environnement multiculturel et pour faire comprendre comment l'Organisation peut tirer parti de la participation des femmes pour accroître son efficacité. Il précisait qu'une formation tirée de son contexte et ne bénéficiant pas d'un large soutien et d'exemples significatifs venus d'en haut n'aurait guère d'effet appréciable. Le programme d'action proposait plusieurs mesures pour assurer l'accès des femmes à la formation, pour évaluer les valeurs et la culture particulières du système des Nations Unies et pour donner une plus grande place aux préoccupations des femmes dans le programme de formation<sup>51</sup>.

70. Au cours des six dernières années, des groupes interorganisations ont placé une importance croissante sur les programmes de formation dynamiques et, en particulier, la mise en valeur des capacités en matière de gestion. Ces programmes sont des éléments essentiels d'une bonne gestion des ressources humaines et constituent un outil indispensable pour permettre aux organisations de faire face à de nouvelles tâches opérationnelles difficiles<sup>52</sup>. Le CCI a également pris note de certains programmes éprouvés de perfectionnement du personnel dans d'autres organisations du Système des Nations Unies. Il examinera ces programmes importants dans son rapport en cours de préparation sur l'obligation redditionnelle et le contrôle dans le système des Nations Unies.

71. Le système des Nations Unies a cependant pris dans ce domaine beaucoup de retard, qu'il commence seulement à rattraper. Dès 1978, l'insuffisance de la formation en matière de gestion a été considérée comme une question préoccupante par le Secrétariat. En 1986, le Secrétaire général a parlé à nouveau de la nécessité d'améliorer la gestion et de veiller à ce que la formation dans ce domaine reçoive à l'avenir un rang élevé de priorité. Ce n'est cependant qu'à la fin de 1992 que le Secrétaire général a déclaré qu'un plan global de formation à la gestion, la direction et la supervision du personnel à tous les niveaux serait finalement mis en place<sup>53</sup>.

72. Le rapport du Secrétaire général de 1992 fait observer que la qualité de l'orientation et de la gestion revêt une importance cruciale pour le succès des activités à venir. Il fait cependant état de l'"énorme fossé" existant entre les quelque 15 000 fonctionnaires en place et les ressources actuelles de formation du Secrétariat. Par exemple, le programme prioritaire de formation à la gestion n'a concerné 120 personnes au cours de l'année 1991-1992. De plus, l'Organisation des Nations Unies ne consacre que 0,29 % de ses dépenses de personnel à la formation professionnelle et à la formation à la gestion, contre 2 à 3 % pour d'autres Institutions du système des Nations Unies et certains gouvernements. L'Assemblée générale a fait siennes des propositions en matière de formation<sup>54</sup> et a approuvé provisoirement des ressources additionnelles qui porteront le niveau du financement de la formation autre que les cours de langues à 0,51 % des dépenses de personnel.

73. Le Secrétaire général a promis en 1992 d'inclure la sensibilisation au problème de l'égalité des sexes dans le nouveau programme de formation aux fonctions de supervision et de publier une brochure sur les questions de discrimination fondée sur le sexe<sup>55</sup>. Le programme complet de formation a maintenant été mis en oeuvre à l'intention de hauts fonctionnaires du Secrétariat et comporte une section sur la différence entre les sexes et la diversité culturelle. Il s'agit là d'un début prometteur. Il faudra cependant du temps pour modifier notablement le climat dans l'Organisation, en appliquant le programme de formation aux autres 14 000 fonctionnaires, étant donné le budget très réduit disponible pour les activités de formation autres que les cours de langues.

### **D. Questions concernant le travail/la famille**

74. Il ressortait du programme d'action pour 1985 que beaucoup de choses avaient été faites au cours de la décennie 1975-1985 pour satisfaire les besoins des femmes, notamment en modifiant les dispositions concernant les congés dans les foyers pour

mettre fin à la discrimination entre les hommes et les femmes, pour assouplir les restrictions concernant l'emploi des conjoints et pour accroître la durée des congés de maternité. Le programme permettait de noter d'autres domaines de progrès organisation du travail, arrangements concernant les garderies et amélioration du milieu de travail, notamment pour les agents des services généraux<sup>56</sup>.

75. Le "Groupe des 18" experts a souligné en 1986 que la gestion du personnel de l'organisation devait reposer sur des règles claires, logiques et explicites et qu'il fallait éliminer les incohérences et les ambiguïtés. Pour se conformer à cette recommandation, le Secrétariat s'est efforcé pendant plusieurs années de mettre au point un manuel simplifié et plus facilement utilisable<sup>57</sup>. Les responsables ont cependant informé le CCI à la fin de 1993 qu'ils ne disposaient toujours pas des ressources nécessaires pour mener leur tâche à bien. Le rapport du CCI de 1993 sur les procédures en matière d'obligations redditionnelles et de contrôle soulignait à nouveau la nécessité de directives claires et complètes pour permettre au personnel de répondre de son comportement : le code de conduite actuel du personnel a été publié en 1954 et réédité en 1982; il n'a jamais été remis à jour<sup>58</sup>.

76. Les questions liées au travail/à la famille continuent à avoir de l'importance pour l'organisation des Nations Unies et les autres organisations du système, comme l'a observé la CFPI dans une analyse récente. Les politiques d'aide dans ce domaine peuvent avoir, pour les femmes mais également pour les hommes, des incidences importantes sur l'augmentation de la productivité, la satisfaction au travail et la réduction de l'absentéisme<sup>59</sup>. Bien qu'un groupe de travail s'occupe de cette question actuellement au Secrétariat, les progrès généraux dans ce domaine ont été aussi lents que dans les autres domaines concernant les ressources humaines. Les Nations Unies pourraient jouer un rôle de modèle dans les questions relatives à la famille et au travail, mais elles ne le font actuellement pas.

77. Alors que le travail sur les questions traditionnelles avance lentement, les changements rapides en ce qui concerne le milieu de travail et le déroulement des carrières font apparaître des problèmes nouveaux. On peut citer, par exemple, l'emploi des conjoints. Une enquête récente dans une institution spécialisée a permis de constater que l'absence de travail pour les conjoints dans la ville où cette organisation a son siège entraîne, dans de nombreux cas, de graves dissensions dans le couple. En fait, un tiers des épouses ont les capacités voulues pour travailler dans l'organisation, et la plupart d'entre elles possèdent des diplômes universitaires supérieurs.

78. Par ailleurs, la Banque mondiale a fait paraître une annonce dans une revue internationale au début de 1994 pour annoncer qu'elle recherchait des spécialistes du développement pour son siège à Washington (D.C.) et précisait que les femmes étaient particulièrement encouragées à poser leur candidature. Cette annonce précise que la Banque, consciente des problèmes que pose le transfert de couples où les deux conjoints travaillent, fournit aux conjoints des nouveaux recrues une assistance pour la recherche d'un emploi. L'organisation des Nations Unies n'a actuellement pas de services de ce genre, et l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de consulter les organes et institutions du système et de faire rapport en 1994 sur les mesures qui peuvent être prises pour rechercher activement des possibilités d'emploi pour les conjoints des membres du personnel. Comme l'a noté l'Assemblée, ces possibilités "contribuent à attirer et à retenir les fonctionnaires les plus qualifiés"<sup>60</sup>. Il est clair que l'Organisation des Nations Unies sera en position d'infériorité si ses programmes concernant les ressources humaines n'offrent pas une telle assistance et un tel engagement.

#### **E. Mécanismes de règlement des plaintes**

79. Le programme d'action de 1985 notait que des mécanismes appropriés et des circulaires sur la conduite à tenir existaient pour traiter les plaintes inspirées par la discrimination ou le harcèlement sexuel, mais il semblait que le nombre d'affaires réellement soumises aux jurys ne représentait qu'une fraction d'un ensemble de griefs beaucoup plus variés, et il semblait qu'il requérait un processus trop officiel et trop

public. Le plan de travail prévoyait donc un nouvel examen de l'efficacité des mécanismes existants<sup>61</sup>.

80. Les activités menées dans ce domaine sont peut-être les plus lentes et les moins satisfaisantes par rapport aux cinq domaines examinés dans le présent chapitre. Vers le milieu des années 80, un certain nombre de rapports (dont un du CCI)<sup>62</sup> se sont donné pour objet d'améliorer le système de "administration de la justice", qui examine les plaintes, instruit les recours du personnel et les procédures disciplinaires. En effet, le fonctionnement de ce système laisse beaucoup à désirer. En 1987, le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion a déclaré que "quelque chose n'allait pas du tout" dans le système de justice interne : si on laissait s'installer, sans réagir, un sentiment grandissant d'arbitraire et de discrimination, on risquait de démoraliser le personnel et "finalement, de détruire l'organisation internationale, si élevés que soient ses idéaux et ses objectifs"<sup>63</sup>.

81. Le rapport du CCI pour 1993 concernant les procédures en matière d'obligations redditionnelles et de contrôle observe que le système est extrêmement lourd et complexe, qu'il règle les affaires avec beaucoup de lenteur, que son indépendance n'est pas garantie et qu'il exige beaucoup de personnel, comporte un tribut émotionnel élevé et consomme beaucoup de temps<sup>64</sup>. Au milieu de 1993, l'Assemblée générale ne pouvait que regretter qu'un autre rapport sur l'administration de la justice, qu'elle avait prié le Secrétaire général de présenter en 1990, ne l'ait pas été. Elle a souligné l'importance d'un système juste, transparent, simple, impartial et efficace de justice interne et a prié le Secrétaire général de faire un examen exhaustif, portant notamment sur les coûts du système, et de le soumettre à l'Assemblée, au plus tard à sa quarante-neuvième session en 1994<sup>65</sup>. Pendant ce temps, les fonctionnaires continuent à se plaindre que le système actuel soit mal adapté pour défendre le personnel contre l'arbitraire et la discrimination - problèmes trop connus des femmes fonctionnaires.

82. Une étape importante a été la publication, en 1992, de principes directeurs sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes au Secrétariat et le harcèlement sexuel<sup>66</sup>. Ce document a exigé beaucoup d'efforts, de recherche et de consultations. Malheureusement, l'application de ces principes a parfois donné lieu à controverses au début, ce qui a amené à réfléchir sur l'équité et l'universalité dont un tel processus administratif délicat doit être doté si l'on veut qu'il soit crédible et effectif.

83. Il semble clair, en résumé, que les préoccupations concernant les principaux obstacles à la promotion de la femme au Secrétariat, qui avait été énoncées dans le programme d'action de 1985, existent toujours. L'analyse ci-dessus montre que, dans chacun des cinq domaines clefs énumérés en 1985, peu de progrès concrets ont été accomplis au cours de la décennie. Comme nous l'avons déjà noté, la faute n'en incombe pas seulement aux programmes d'action très modestes concernant les femmes, mais aussi à l'incapacité du système actuel d'administration du personnel à mettre en place et à appliquer une gestion globale des ressources humaines.

## **V. UNE ATTITUDE CORRECTE A L'EGARD DES "RESSOURCES HUMAINES"**

84. On qualifie souvent, d'une manière emphatique mais correcte, les ressources humaines d'"atout le plus précieux" de l'Organisation des Nations Unies. Malheureusement, cet atout a souvent été traité, dans les organes de décision et dans le fonctionnement de l'Organisation, à peu près comme s'il faisait partie de la catégorie "mobilier et matériel".

85. L'Inspectrice estime que l'atout humain vital de l'Organisation des Nations unies doit être planifié et géré d'une manière beaucoup plus transparente, cohérente, efficace et équitable, conformément à la pratique moderne en la matière. Ce changement doit se produire au Secrétariat, au Bureau de gestion des ressources humaines ainsi que dans les délibérations des organes directeurs, par le biais d'un processus beaucoup plus discipliné et efficace de consultation et de suivi des résultats.

86. Un examen transparent et intégré des questions relatives au personnel est également indispensable pour les problèmes concernant la situation de la femme, pour trois raisons fondamentales. Tout d'abord, l'incapacité permanente à mettre en place des programmes globaux concernant les ressources humaines a été le facteur essentiel de la faillite des programmes d'action pour la promotion de la femme, comme nous l'avons examiné un peu plus en détail dans le chapitre précédent.

87. En deuxième lieu, l'examen des questions concernant les femmes dans des rapports disparates et détachée du contexte d'autres questions prioritaires concernant les ressources humaines a, au fil des ans, marginalisé, brouillé et trivialisé les préoccupations des femmes.

88. En troisième lieu, l'absence de gestion des ressources humaines au Secrétariat gêne le fonctionnement de l'Organisation et agit au détriment du personnel. Ce sont les femmes, qui s'efforcent de rattraper le temps perdu et d'assumer leurs propres responsabilités, qui ont souffert le plus de cette situation.

89. En résumé, on peut dire que la promotion de la femme n'a pas donné les résultats escomptés parce que les hauts fonctionnaires, les directeurs de programme et les administrateurs du personnel chargés d'appliquer ces programmes n'ont jamais réussi à mener cette tâche à bien. Pour que la promotion de la femme devienne une réalité, il faut finalement mettre en place au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies un mécanisme de planification et de gestion des ressources humaines.

90. Les problèmes créés par la gestion inadéquate de l'ensemble des ressources humaines sont examinés dans le présent document, ainsi que les directives nouvelles et les mesures correctives recommandées. On trouvera au chapitre VI un examen des mesures nouvelles spécifiques prises dans ce cadre pour la promotion de la femme.

#### **A. Absence dans le passé de dynamisme et de dialogue sur les politiques de fond**

91. Un des rapports les plus anciens mais aussi les plus actuels du CCI a été son rapport de 1971 sur l'évaluation des problèmes de personnel à l'Organisation des Nations Unies. Ce rapport note tout d'abord l'état d'insatisfaction profonde concernant les questions de personnel régnant parmi les Etats Membres, les hauts fonctionnaires et les associations du personnel. Cette insatisfaction dépasse largement le cadre précis des débats concernant le personnel. Les Etats Membres ont fait part de leur profonde insatisfaction à l'égard des discussions éternelles et de l'absence de progrès en ce qui concerne les techniques et les initiatives du secrétariat en matière de gestion, et les responsables ont fait état d'obstacles apparemment insurmontables rencontrés dans l'exécution de leurs tâches. Dans les deux cas, les problèmes sont dus essentiellement à des questions de personnel.

92. Le rapport du CCI note une "profonde volonté de changement en matière de politique de personnel". Il examine donc la grave crise de modernisation provoquée par des changements profonds dans le fonctionnement du Secrétariat : croissance rapide des effectifs, responsabilités beaucoup plus complexes et diverses, difficultés de recrutement, et confusion concernant les spécialités et les mesures correctives que le Secrétariat devait prendre dans les domaines de la gestion technique. Le rapport recommandait de moderniser le plus rapidement possible les méthodes de la politique du personnel pour obtenir un Secrétariat plus efficace et plus souple, répondant mieux aux besoins des Etats Membres<sup>67</sup>.

93. Ce rapport du CCI et d'autres rapports de la même période ont contribué à un large mouvement de réforme des politiques en matière de personnel, à un début d'informatisation et à des efforts en direction d'une budgétisation et d'une évaluation du programme dans les organes directeurs, au Secrétariat et dans les délibérations de groupes d'experts extérieurs, au cours des années 70.

94. Au milieu des années 80, le dynamisme du Secrétariat s'était considérablement ralenti en ce qui concernait la réforme de gestion. En 1984, un rapport du CCI au Conseil économique et social note que le Secrétariat présente des rapports qui sont excessifs en volume, tardifs, disparates, en partie seulement résumés, trop descriptifs et que l'on n'y trouvait guère de recommandations. Cette situation affectait gravement les activités d'élaboration des politiques du Conseil économique et social et exigeait des mesures correctives d'urgence<sup>68</sup>.

95. Le Secrétaire général a reconnu que trop de documents du Secrétariat avaient un caractère plus descriptif qu'analytique, qu'ils ne définissaient pas toujours clairement les grandes orientations et qu'ils contenaient trop rarement des recommandations à l'égard des organes directeurs. Il a également fait remarquer que, si le Secrétariat avait effectivement tendance à s'appuyer prudemment sur des positions connues, de leur côté les organismes intergouvernementaux cédaient trop souvent à la facilité de commander des rapports au lieu de négocier les compromis et concessions nécessaires pour parvenir à un accord entre leurs membres. Il a cependant fait siennes les conclusions du Corps commun et déclaré que le Secrétariat poursuivrait ses efforts en vue d'établir une documentation moins descriptive et plus analytique, de mieux présenter les grandes questions de politique générale et l'établir des rapports plus brefs et plus synthétiques<sup>69</sup>.

96. Malheureusement, la qualité des rapport d'"évaluation" ne semble avoir changé que lentement au cours des dix dernières années. Le rapport de 1993 du CCI sur l'obligation redditionnelle et le contrôle au Secrétariat note que certains rapports sont plus clairs et plus analytiques. Mais il en reste encore trop du type "d'un côté ... de l'autre ... très difficile ... d'autres ont échoué ... on pourrait s'efforcer ... restera activement saisi de la question ...".

97. Dans de trop nombreux rapports du Secrétariat, il n'est pas fait mention des recherches effectuées, ni des rapports passés sur un sujet donné (tout en paraissant bien les répéter). On préfère éluder les problèmes plutôt que de tenter de les cerner, et les rapports manquent encore de résumés, de choix d'options, et de conclusions et recommandations fermes. Le CCI a noté que ce volume considérable de rapports d'"évaluation" entrave considérablement l'exécution de l'obligation redditionnelle et du contrôle au sein de l'ONU, encombre les voies hiérarchiques, contraint un personnel déjà trop peu nombreux à rédiger des rapports sans intérêt et prive les hauts fonctionnaires et les organes directeurs des informations de fond dont ils ont besoin pour prendre des décisions documentées<sup>70</sup>.

98. Le domaine des ressources humaines constitue un bon exemple de ce type décevant de rapports. Les deux seuls rapports réguliers du Secrétariat sont essentiellement des présentations d'"information brute" donnée en exécutions de mandats établis il y a des décennies. Un rapport annuel à l'Assemblée générale sur la "Composition du Secrétariat" contient une cinquantaine de pages de tableaux statistiques qui ont pour objet de "faciliter l'examen de la répartition du personnel . . . selon la nationalité, le sexe, la classe et le type de nomination"<sup>71</sup>. Une liste du personnel du Secrétariat des Nations Unies, annuelle (mais interrompue depuis 1991), fournit plus de 350 pages d'informations détaillées sur les titres, les grades, les niveaux, la nationalité et le sexe des membres du personnel<sup>72</sup>.

99. En 1978, le Secrétaire général a présenté un rapport très intéressant et très concret sur l'application des réformes concernant la politique du personnel<sup>73</sup>, conformément à une demande présentée par le CCI en 1971 dans un rapport sur les problèmes de personnel. Mais ce rapport lui-même ne contenait que 32 paragraphes de discussion sur les politiques et, les années suivantes, ces éléments concrets sur les ressources humaines avaient presque disparu. Les modestes paragraphes descriptifs du rapport actuel sur la "Composition du Secrétariat" contiennent essentiellement des explications fondamentales des notions de "répartition géographique" et de "fourchette souhaitable". Ils contiennent parfois quelques paragraphes sur des questions telles que le recrutement ou la promotion de la femme, mais ces paragraphes ont été très schématiques et irréguliers ces dernières années.

100. Le seul autre rapport régulier sur la question des ressources humaines est un rapport qui est devenu annuel sur les problèmes relatifs à la femme, mais celui-ci suit le même schéma prudent et dénué d'information. Comme nous l'avons déjà vu au chapitre IV, le rapport annuel original de 1985 contenait une excellente discussion analytique des problèmes et des mesures prises en faveur de la promotion de la femme<sup>74</sup>. Les rapports suivants n'ont été cependant que de simples présentations statistiques, avec seulement une discussion très brève des "événements nouveaux" prospectifs et pratiquement plus d'analyse des questions prioritaires concernant la promotion de la femme, les mesures du progrès, les problèmes rencontrés, les résultats obtenus, les stratégies appliquées ou les changements nécessaires et les questions nouvelles<sup>75</sup>. (Il convient également de noter que, depuis 1985, ces rapports ont tous été présentés pendant la session de l'Assemblée générale (octobre ou novembre), et non plus à une date qui aurait permis aux Etats Membres d'y réfléchir et d'agir.)

101. Les rapports pour 1991 et 1992 sont exemplaires à cet égard. En 1990, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de présenter, en 1991, un programme d'action pour la promotion de la femme pour la période 1991-1995 comprenant une évaluation et une analyse complètes des obstacles, une évaluation de l'adaptation des mécanismes actuels d'application des programmes et un programme détaillé d'activités limitées dans le temps<sup>76</sup>.

102. Le rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de la situation des femmes en 1991 note cependant qu'il a pris des mesures en vue de l'élaboration des documents demandés ci-dessus, mais qu'il avait besoin de davantage de temps pour mener cette tâche à bien. Il a promis que le programme d'action et l'évaluation et l'analyse exhaustives seraient présentés à l'Assemblée de 1992<sup>77</sup>. Cependant, le rapport pour 1992 ne contenait qu'une "analyse des obstacles" établie par un consultant extérieur et résumée en neuf phrases. Le programme d'action était traité dans 11 courts paragraphes, et il n'y avait aucune indication des mesures de progrès, d'évaluation du mécanisme de réalisation ou de calendrier<sup>78</sup>.

103. En l'absence de rapport régulier et complet, sur les questions de fond concernant les ressources humaines, l'Assemblée générale a dû longtemps se contenter de demander des rapports spéciaux au Secrétariat. Malheureusement, le calendrier de ces demandes, l'insuffisance de la suite qui y a été donnée et l'insatisfaction de l'Assemblée sont devenus la règle en ce qui concerne ces rapports, comme le montre la réaction de l'Assemblée à de nombreux rapports récents concernant la question des ressources humaines établis (ou non établis) par le Secrétariat. En 1993, l'Assemblée générale a :

a) Exprimé sa préoccupation au sujet des problèmes de la distribution tardive de la documentation, de l'exécution incorrecte de certains mandats de l'Assemblée et de l'exécution d'activités non prescrites, et a souligné à nouveau l'importance de consultations et d'échanges suivis, réguliers et: concrets entre les Etats Membres et le Secrétaire général<sup>79</sup> ;

b) Regretté qu'un rapport du Secrétaire général sur la restructuration et l'efficacité du Secrétariat n'analysât pas les effets de la restructuration sur les programmes, comme elle l'avait demandé, et a demandé un nouveau rapport analytique pour 1994<sup>80</sup> ;

c) Regretté que la note du Secrétaire général sur le contrôle et la gestion des postes n'ait pas constitué le rapport demandé et a demandé un nouveau rapport pour 1994<sup>81</sup> ;

d) Regretté qu'un rapport sur l'obligation redditionnelle et les responsabilités des directeurs de programme n'ait pas apporté de réponse satisfaisante aux demandes qu'elle avait formulées en 1991, 1992 et 1993, et a demandé la mise en place d'un système pour l'obligation redditionnelle au 1er janvier 1995 ainsi qu'un rapport à l'Assemblée générale sur cette question en 1994<sup>82</sup> ;

e) Prié instamment le Secrétaire général de faire "sans délai" une analyse complète du système actuel d'évaluation des résultats au Secrétariat, de transformer ce système en un mécanisme efficace afin d'évaluer avec exactitude le comportement professionnel du personnel et d'améliorer l'exécution de l'obligation redditionnelle<sup>83</sup>, enfin;

f) Regretté qu'un rapport sur l'administration de la justice au secrétariat, demandé pour 1990, n'ait pas été présenté et a demandé un examen complet et un rapport sur cet examen pour 1994 au plus tard<sup>84</sup>.

104. En ce qui concerne les questions de personnel, la politique, l'établissement des rapports et le dialogue au sein de l'Organisation des Nations Unies en sont donc revenus à la situation de départ, lorsque le CCI avait trouvé une situation déplorable, il y a vingt-trois ans, en 1971 : une profonde insatisfaction des Etats Membres, des responsables du Secrétariat et du personnel devant des discussions apparemment sans fin concernant le personnel et l'absence de mesures permettant de mettre en place et d'appliquer des techniques modernes de gestion du personnel au Secrétariat.

#### **B. Directions nouvelles : dynamisme transparence dialogue résultats**

105. Il y a heureusement des directives nouvelles fermes et des attitudes positives pour sortir de ce borbier.

106. Le Secrétaire général a déclaré à la Cinquième Commission, en novembre 1992, que l'Organisation a "fonctionné au ralenti". Il a demandé une "utilisation optimale" de ses ressources humaines, des "modes nouveaux de réflexion", des "méthodes modernes de gestion" afin d'améliorer le fonctionnement de l'Organisation et l'application d'une "démarche intégrée pour toutes les questions liées à la gestion". Mais ces modifications ne pas seraient possibles à long terme sans des "changements fondamentaux du système actuel désuet de gestion du personnel"<sup>85</sup>.

107. En décembre 1992, l'Assemblée générale a, dans une résolution, prié la CFPI, en plus de son étude sur les rémunérations (y compris des études nouvelles pour assurer la compétitivité du régime commun des Nations Unies), de s'intéresser également à une gestion saine du personnel, y compris des mesures comme des prévisions concernant le recrutement, la planification des ressources humaines, la gestion des résultats, les carrières du personnel et la formation<sup>86</sup>.

108. En avril 1993, un représentant du personnel a déclaré aux membres du Comité administratif de coordination (CAC) que le maintien en poste du personnel et les problèmes de motivation, l'absence de ressources pour améliorer les capacités du personnel et les analyses sans fin des experts sur les faiblesses du système découlaient tous de la routine établie et de la peur viscérale des changements. Il a jugé "incongru" que les procédures concernant le personnel soient figées dans un système qui "de toute évidence n'était pas en mesure de servir les besoins de l'Organisation et de son personnel". Il a conclu en disant que les pratiques en matière de gestion, les politiques relatives au personnel et les systèmes de recrutement et de promotion devaient être rendus transparents, rationnels, équitables, non discriminatoires et libres de toute influence politique<sup>87</sup>.

109. Dans sa résolution 47/226 traitant des "questions de personnel", en date d'avril 1993, l'Assemblée générale a approuvé le système intégré de planification de la gestion du personnel adopté par le secrétaire général. Elle a souligné l'importance du recrutement de personnel de qualité, de l'organisation des carrières, de l'évaluation du comportement professionnel et de l'obligation redditionnelle, de la formation du personnel, du renforcement de la créativité et de la productivité du personnel et d'une administration équitable et transparente du système de justice. L'Assemblée a instamment prié le secrétaire général d'examiner et d'approuver, le cas échéant, toutes les politiques et procédures en matière de personnel, afin de les rendre "plus simples, plus transparentes et mieux adaptées" aux exigences nouvelles du secrétariat, tout en tirant le meilleur parti du potentiel du personnel. Il l'a également prié de présenter

un rapport complet en 1993 sur toutes les questions relatives au personnel qu'il avait notées<sup>88</sup>.

110. En août 1993, un groupe interinstitutions, le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) du CCI, a entamé l'examen d'une stratégie à plus long terme à laquelle participeraient les Etats Membres, les organisations du système des Nations Unies et les organes du régime commun tels que la CFPI, en vue d'améliorer l'efficacité de l'Organisation en même temps que les conditions de service. Cette tâche pourrait commencer par une définition des objectifs, des fonctions et des objectifs mesurables en vue d'établir les résultats et l'efficacité des ressources humaines, ainsi que par des mesures spécifiques pour renforcer l'obligation redditionnelle en matière de gestion<sup>89</sup>. Le CCI a, par la suite, prié le CCQA de poursuivre cet effort.

111. En septembre 1993, le Secrétaire général a déclaré à un comité mixte personnel/administration que le personnel de l'Organisation des Nations Unies constitue son "atout le plus précieux" et qu'un salaire et des conditions concurrentiels, des systèmes clairs d'obligation redditionnelle, des méthodes modernes de gestion, un système renforcé de formation et un mécanisme efficace d'évaluation des résultats sont nécessaires dans une période de mutation rapide. Il s'est dit persuadé que la plupart de ces réformes seraient accomplies en 1995, afin d'atteindre un objectif visant à avoir une fonction civile internationale moderne, efficace, bien gérée et responsable, offrant de bonnes perspectives de carrière à un personnel motivé et de haute qualité<sup>90</sup>.

112. En novembre 1993, pour faire face à l'ampleur sans précédent des demandes auxquelles doit répondre l'Organisation, le secrétaire général a mis en place un système nouveau pour les affectations et les promotions, afin de bénéficier d'une souplesse accrue dans l'utilisation des ressources humaines et de rationaliser les procédures administratives. Le but de ce nouveau système permanent est "de rendre plus transparent le processus des affectations et des promotions, qui sont conçues pour récompenser la compétence, la créativité, l'adaptabilité et, de plus en plus, la mobilité". Le Secrétaire général a souligné que cette politique relative aux nominations, aux promotions et aux affectations sera constamment revue, affinée et actualisée, compte tenu de l'expérience et des besoins à long terme de l'Organisation<sup>91</sup>.

113. Le Secrétaire général a également déclaré en novembre 1993 que le Département de l'administration et de la gestion doit jouer un rôle crucial dans la transformation de l'Organisation. Il a attribué un rang élevé de priorité à l'efficacité du fonctionnement de ce département, en particulier afin qu'il soit mieux à même de faire face à l'évolution des besoins de l'Organisation et à ce qu'il collabore plus étroitement avec les organes intergouvernementaux pour assurer la diffusion de l'Information dans des délais appropriés et accroître l'efficacité des consultations entre les Etats Membres et le Secrétariat. Il a estimé à cet égard essentiel de promouvoir une approche intégrée de toutes les questions interdépendantes qui relèvent de la gestion. Il a annoncé qu'il désignait un Secrétaire général adjoint qui exercera la fonction de contrôleur et supervisera les activités du Département en matière budgétaire et en matière de personnel<sup>92</sup>.

114. En décembre 1993, l'Assemblée générale a réitéré sa demande de 1993 tendant à ce que le Secrétaire général examine et mette au point des procédures et des normes, y compris des analyses du volume de travail, afin de justifier toute modification dans les postes et de faire rapport sur cette question en 1994. Elle a également prié le Secrétaire général d'étudier la structure organisationnelle du Département de l'administration et de la gestion, en particulier aux échelons supérieurs, et de lui présenter un rapport à ce sujet en 1994. Elle a enfin noté le déséquilibre croissant entre les dépenses proposées au titre des services administratifs et celles destinées aux activités de fond dans le budget-programme<sup>93</sup>.

115. Finalement, l'Assemblée générale a également demandé, en décembre 1993, la mise en place d'un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité, au plus tard le 1er janvier 1995, et a prié le Secrétaire général de

lui présenter un rapport sur cette question en 1994. Le système devait inclure les éléments suivants :

"a) Définition de responsabilités précises touchant l'exécution des programmes, notamment utilisation d'indicateurs de résultats comme instrument du contrôle de la qualité;

b) Mise en place d'un mécanisme qui rendrait les directeurs de programme comptables de la bonne gestion des ressources humaines et financières qui leur sont allouées;

c) Notation de tous les fonctionnaires, y compris les fonctionnaires de rang supérieur, au moyen d'indicateurs de résultat et par rapport à des objectifs déterminés;

d) Formation efficace du personnel aux tâches financières et de gestion."<sup>94</sup>

**C. Le centre de contact : un rapport biennal sur les ressources humaines**

116. La liste ci-dessus d'intention constitue un ensemble très ambitieux et impressionnant d'efforts visant à transformer les activités de l'Organisation des Nations Unies en matière de personnel. Etant donné qu'il n'a pas été possible d'établir une liste plus limitée de propositions et de changements, comme on l'a vu à la section A ci-dessus, il convient donc de se demander comment cette nouvelle tâche pourra un jour être accomplie.

117. Le moment est maintenant venu de faire en sorte que les espoirs manifestés par l'Assemblée générale, le Secrétaire général et les groupements du personnel de voir mis en place un système solide et prospectif de gestion des ressources humaines seront fermement concrétisés. Un tel système pourrait contribuer grandement à assurer une mise en oeuvre et des résultats cohérents permettant d'améliorer les activités relatives aux ressources humaines et, finalement, d'entamer un dialogue permanent et concret avec les organismes intergouvernementaux sur ces questions.

118. On peut considérer comme une première mesure encourageante le fait que l'Assemblée générale a prié le Secrétariat de présenter en 1994 un "rapport complet" sur l'application des questions évoquées dans la résolution 37/226 d'avril 1993<sup>95</sup>. Malheureusement, ce rapport spécial a rapidement perdu son caractère "complet" à la suite des développements ultérieurs mentionnés dans la section B ci-dessus.

119. L'Inspectrice estime que le processus de réforme doit aller nettement plus loin. Elle recommande que le Secrétaire général commence par présenter un rapport biennal à l'Assemblée générale sur les politiques, les progrès et les résultats en matière de ressources humaines, rapport élaboré par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Au minimum, ce rapport devrait toujours comporter des sections succinctes (environ deux pages chacune), mais documentées, sur les questions suivantes :

a) Vue générale des plans, stratégies et progrès accomplis;

b) Planification à moyen terme des ressources humaines, tendances et changements;

c) Système général d'organisation des carrières;

d) Recrutement/nomination, affectation et promotion;

e) Evaluation des résultats;

f) Système d'obligation redditionnelle et de responsabilité;

g) Formation et recyclage du personnel;

- h) Amélioration de la situation de la femme;
  - i) Répartition géographique;
  - j) Postes de rang élevé;
  - k) Agents des services généraux et personnel apparenté;
  - l) Gestion et utilisation des postes;
  - m) Relations personnel/administration;
  - n) Conditions de service;
  - o) Questions relatives au travail/à la famille;
  - p) Administration du système de justice;
  - q) Activités interorganisations, y compris activités de la CFPI;
  - r) Renforcement des capacités du Bureau de la gestion des ressources humaines;
- enfin
- s) Suite donnée aux audits/ inspections dans le domaine des ressources humaines.

120. Ce rapport devrait être établi et publié les années paires, car les questions de personnel ne sont plus examinées que tous les deux ans. Il ne doit pas nécessairement remplacer tous les autres arrangements concernant les rapports spéciaux relatifs au personnel, tels que les rapports à la Commission de la condition de la femme sur la promotion des femmes. Il pourrait cependant réduire en fin de compte le travail du Bureau, en combinant des rapports succincts et intégrés dans un document publié régulièrement et remplaçant une masse de rapports spéciaux et autres. De plus, les éléments du rapport énumérés ci-dessus peuvent être révisés et fondus si la nécessité s'en fait un jour sentir.

121. Bien sûr, un rapport n'est pas autre chose que des mots, et c'est l'action qui compte. Mais un rapport biennal sur les ressources humaines serait un stimulant très important pour une politique effective en matière de ressources humaines, en fournissant de manière régulière :

a) Une approche intégrée : le rapport permettrait à de hauts fonctionnaires et à l'Assemblée générale de satisfaire le désir souvent exprimé d'une démarche intégrée en matière de gestion, dans ce cas en considérant l'ensemble des aspects importants concernant les ressources humaines ainsi que les relations y afférentes (et, comme la liste le montre, il y en a beaucoup);

b) Une ligne directrice stratégique : chaque section porterait sur les objectifs dans le domaine considéré et les mesures prises pour atteindre ces objectifs et mettrait régulièrement à jour ces données;

c) Un dialogue cohérent et une transparence : le rapport constituerait un cadre cohérent pour les objectifs, les données, les tâches, les responsabilités et les mesures en matière de ressources humaines, facilitant l'examen régulier par les décideurs, permettant un processus de prise de décisions transparent et ordonné qui n'existe pas à l'heure actuelle;

d) Une meilleure compréhension . un rapport complet biennal sur les ressources humaines présenterait un avantage complémentaire, mais en aucune manière trivial, car il permettrait aux Etats membres de clarifier et de mieux comprendre le jargon parfois obscur et la structure complexe des questions relatives au personnel de l'Organisation des Nations Unies. (Comment définit-on, par exemple, les postes "de haut niveau", "de

rang élevé" ou "de prise de décisions" ? Dans quelle mesure, exactement, le "recrutement" diffère-t-il de la "nomination", de l'"affectation" et de la "promotion" ? Quelles sont ces "catégories apparentées" liées à la catégorie des agents des services généraux et quels sont les divers types de contrats pour des périodes déterminées ?);enfin

e) Une possibilité d'analyse, de suivi et d'obligation redditionnelle chaque section du rapport précisera les résultats obtenus et analysera de manière critique les problèmes et les obstacles rencontrés, afin de permettre aux responsables de faire les corrections nécessaires et de suivre attentivement ces questions.

122. Comme un économiste éminent l'a récemment observé, les problèmes d'information - "qui sait quoi" - sont la clef de la compréhension de toutes nos institutions. Un rapport biennal sur les ressources humaines présenterait toutes les dimensions de la politique et de la gestion en matière de ressources humaines en une seule fois et dans le même document, en vue d'un examen attentif par les responsables de l'administration et l'Assemblée générale.

123. Ce rapport biennal montrerait, comme le CCI l'a souligné dans son rapport de 1971, que de nombreux problèmes urgents du Secrétariat en matière d'administration et de programme sont dus essentiellement à des problèmes sous-jacents en matière de personnel. Un tel rapport permettrait également de donner aux questions de personnel l'attention et le suivi prioritaires et réguliers dont elles ont été privées depuis si longtemps. Enfin et surtout, il permettrait à l'"atout précieux" des ressources humaines d'assumer la place qui lui revient dans les délibérations de l'Assemblée générale sur la politique administrative, au même titre que le rapport annuel du secrétaire général sur les travaux de l'Organisation ainsi que les documents biennaux sur la planification du programme et l'établissement du budget.

**D. Une condition essentielle : le renforcement des capacités de gestion du Bureau de la gestion des ressources humaines**

124. Pour que ce nouveau rapport sur les ressources humaines devienne une réalité, il faut renforcer le Bureau de la gestion des ressources humaines pour lui permettre d'appuyer et de réaliser correctement un programme dynamique et adapté en matière de ressources humaines.

125. Le problème est en partie historique. Au cours des dernières décennies, le personnel est passé par trois grandes étapes, comme le montre l'évolution du titre des services s'occupant du personnel à l'ONU :

a) "Administration du personnel", la notion d'origine, englobait les procédures et les routines bureaucratiques nécessaires pour engager, payer, former, appuyer et contrôler le personnel d'une organisation;

b) La notion plus récente de "services du personnel" reconnaît qu'un département du personnel a pour tâche d'appuyer les départements organiques qui sont chargés de réaliser les tâches d'une organisation;

(c) La notion de "gestion des ressources humaines" change totalement l'éclairage : comme le produit de base d'organisations toujours plus nombreuses est constitué de services complexes et de pointe, le personnel de ces organisations ne constitue pas un simple moyen de production, mais un élément stratégique essentiel à choisir avec beaucoup de précautions, à encourager, à gérer et à améliorer.

126. La notion actuelle de gestion des ressources humaines reconnaît non seulement le rôle du "travailleur qui a des connaissances", mais aussi la mobilité et la présence croissantes dans le monde entier d'une main-d'oeuvre spécialisée et l'évolution rapide et permanente de la structure des carrières, des définitions d'emploi et de la formation. Une organisation a besoin de planifier ses activités relatives au recrutement et à l'affectation de ses ressources humaines. Elle doit également donner

une flexibilité à ses activités afin de faire face à l'évolution des besoins et établir des récompenses et des sanctions en fonction du comportement effectif.

127. Avant tout, les organisations qui désirent attirer et garder longtemps un personnel de haute qualité doivent donner des emplois intéressants et bien rétribués et fournir une éducation et une formation permanentes. Il faut pour cela un département des ressources humaines et, dans toute l'organisation, des directeurs de programme qui soient en mesure de planifier et de gérer l'ensemble des ressources humaines du point de vue des besoins et des disponibilités, du recrutement et de l'affectation, de l'évaluation, des récompenses et des sanctions, enfin, de la formation et du développement<sup>96</sup>.

128. Il faut malheureusement constater que le Secrétariat des Nations Unies est encore en grande partie bloqué au stade de l'"administration du personnel". Le "Groupe des 18" experts a conclu en 1986 que la politique et la gestion du personnel de l'Organisation des Nations Unies ont pâti des pressions considérables, politiques et autres, qui ont influé sur la sélection des fonctionnaires. Le Secrétaire général devrait jouer un rôle plus déterminant dans les questions de personnel et veiller à ce que les fonctionnaires soient sélectionnés en parfaite conformité avec les principes énoncés dans la Charte. Il devrait améliorer la gestion des ressources humaines, faire respecter l'autorité du fonctionnaire chargé du personnel et changer le nom du bureau responsable en "Bureau de la gestion des ressources humaines"<sup>97</sup>. (Le nom a été rapidement changé, mais pas le fonctionnement du service.)

129. D'autres instances ont instamment demandé des mesures analogues. Le Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat a, par exemple, demandé en 1988 l'élaboration d'un inventaire détaillé de tous les postes et de l'ensemble du personnel, en tant que première étape d'une planification intégrée des ressources humaines, afin d'assurer la meilleure utilisation possible des ressources en personnel et de donner à celui-ci les meilleures possibilités de carrière, ainsi que de renforcer les programmes de formation et les systèmes de planification des ressources humaines de l'Organisation<sup>98</sup>.

130. En 1990, le Secrétaire général a cependant déclaré dans un rapport que, si des progrès ont été accomplis dans la rationalisation de la structure administrative du Bureau de la gestion des ressources humaines, "la nécessité de renforcer la formulation des politiques à long terme et la planification des ressources humaines se fait de plus en plus sentir"; enfin, un plan visant à centraliser les activités d'information et de planification sous la supervision directe du Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines devait être repris et mis à exécution<sup>99</sup>. On peut également lire dans le rapport de 1992 sur l'organisation des carrières que la planification des ressources humaines et l'analyse prévisionnelle des effectifs nécessaires constituent des "aspects essentiels" d'une planification stratégique générale permettant à l'Organisation d'adopter des stratégies appropriées en matière de personnel et de s'acquitter sans retard des tâches nouvelles qui lui seront confiées. Il était cependant reconnu dans le rapport qu'"il n'y a pas à l'heure actuelle de planification systématique de ce type"<sup>100</sup>.

131. Jusqu'à 1987, le Bureau de la gestion des ressources humaines comportait une Division de la coordination des politiques chargée notamment de faire des propositions pour l'élaboration de politiques en matière de personnel et de formuler, d'analyser et d'envisager de réviser les politiques et les programmes en matière de personnel. Cette Division a cependant été supprimée au cours de la crise financière de 1987. Les deux postes de directeur de la Division ont également été supprimés, tout au moins au Bureau, et il n'y a, à l'heure actuelle, aucun poste de fonctionnaire chargé de la coordination des politiques.

132. L'Inspectrice ne pense pas que le Bureau de la gestion des ressources humaines puisse s'acquitter de ses responsabilités de fond en matière de gestion des ressources humaines maintenant qu'il est privé de son "cerveau" stratégique. Le problème est encore aggravé par le fait que les titulaires des postes de responsabilité au Bureau et au Département de l'administration et de la gestion ont changé si souvent au cours des

six dernières années que ces fonctionnaires ont à peine eu le temps d'examiner les questions de développement de la gestion à long terme avant de s'en aller. Pour remédier à cette pénurie de capacité et de perspective en matière de gestion et au fait que le personnel du Bureau ne peut faire autre chose que les multiples tâches au jour le jour, l'Inspectrice estime que trois mesures sont nécessaires.

133. Pour mettre en place un système sérieux de planification et de gestion des ressources humaines et d'établissement de rapport sur ces questions, l'Inspectrice recommande d'abord qu'une petite unité administrative soit mise en place sous le contrôle direct du Chef du Bureau de la gestion des ressources humaines. Deux spécialistes de rang élevé et possédant une expérience spécialisée de haute qualité dans le domaine de la gestion des ressources humaines pourraient suffire à cette tâche, avec l'aide d'un petit secrétariat. Ils seraient chargés de l'évaluation et de l'analyse des politiques concernant les ressources humaines, de l'élaboration des études démographiques et statistiques et de la surveillance des activités concernant les ressources humaines, enfin, en consultation avec le Bureau et avec d'autres gestionnaires, de l'élaboration du rapport biennal sur les ressources humaines et de rapports spéciaux sur les questions relatives aux ressources humaines. Comme les tâches quotidiennes gênent inévitablement l'élaboration et l'analyse des politiques à long terme, ces spécialistes devraient en être exemptés.

134. En deuxième lieu, il est nécessaire de relever les qualifications et l'expérience en matière de gestion des ressources humaines des fonctionnaires de rang élevé et des autres administrateurs du Bureau. Des responsables de celui-ci ont confirmé que seuls quelques fonctionnaires de rang supérieur avaient actuellement des diplômes universitaires en matière d'administration du personnel, de gestion des ressources humaines ou de développement des organisations, et/ou avaient une expérience professionnelle dans ces domaines avant d'être affectés au Bureau. Ils ont dit qu'un plan de formation était actuellement envisagé pour améliorer cette situation.

135. L'Inspectrice recommande que, pour le recrutement futur du personnel du Bureau, priorité soit donnée au recrutement de personnes possédant un bagage et une expérience professionnels solides et précis dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Pour les administrateurs déjà en place, il faudrait assurer leur formation en matière de ressources humaines dans des universités ou par l'intermédiaire de consultants. Le personnel du Bureau devrait en outre être encouragé à adhérer à des associations professionnelles s'occupant de personnel, de ressources humaines, de développement de la gestion et de développement des organisations, et à jouer un rôle actif dans ces associations. L'utilisation judicieuse de consultants pour apporter des idées nouvelles et déceler les problèmes pourrait être également envisagée (voir également le chapitre VI ci-après).

136. La troisième et dernière mesure pour le renforcement du Bureau concerne ses responsabilités générales, son mandat et la composition de son personnel. Une double ponction a été effectuée sur le Bureau, du fait du développement considérable des missions de maintien de la paix et des missions humanitaires de ces dernières années ainsi que de l'accumulation au cours des ans d'un volume énorme de tâches et de mandats. Le Bureau a dû non seulement recruter des centaines de fonctionnaires à court terme pour ces missions, mais aussi détacher une bonne partie de son propre personnel. En outre, le déclassement récent du poste du chef du Bureau du rang de sous-secrétaire général au rang de directeur risque de nuire au prestige du Bureau et à la fonction de gestion des ressources humaines, ce qui va à l'encontre du rôle crucial que le Secrétaire général a accordé au Département de l'administration et de la gestion lors de la transformation de l'Organisation et à la demande du "Groupe des 18" experts tendant à ce que soit respectée l'autorité du fonctionnaire chargé du personnel<sup>101</sup>.

137. L'Inspectrice recommande donc que le volume de travail, les tâches et le mandat du Bureau de la gestion des ressources humaines, ainsi que son personnel de haut niveau et les administrateurs fassent l'objet d'un examen attentif afin que des programmes effectifs en matière de ressources humaines puissent être et soient réalisés. Pour cette raison, elle a également suggéré (voir sect. C ci-dessus) que le rapport biennal

proposé concernant les ressources humaines comprenne une section spéciale sur le renforcement des capacités du Bureau.

138. L'Inspectrice reconnaît sans réserve (comme le montre le sous-titre du présent rapport) que les recommandations concernant l'établissement d'un rapport biennal sur les ressources humaines, la mise en place d'un personnel spécialisé pour la planification et un léger renforcement du Bureau ne sont que le début d'un processus qui a beaucoup trop tardé en vue de la mise en place d'un service de gestion des ressources humaines au Secrétariat. D'autres défis seront à relever pour assurer l'efficacité du programme.

a) Le Système intégré de gestion (SIG) a été proposé et approuvé il y a six ans. Sa mise au point a coûté jusqu'ici plus de 40 millions de dollars, et il faudra encore 13 millions au cours de l'exercice biennal 1994-1995 pour terminer la "phase un", et la fin n'est pas encore en vue<sup>102</sup>. Dans son rapport pour 1992 sur l'organisation des carrières, le Secrétaire général a promis que le SIG intégrerait toutes les différentes fonctions de gestion du personnel et deviendrait "un outil indispensable à la mise en place effective d'un système complet d'organisation des carrières"<sup>103</sup>. Il faut cependant évaluer avec précision les apports du SIG dans les domaines suivants : données à court terme sur le personnel, les statistiques et les améliorations qualitatives; importance des ressources humaines coûteuses qu'il libérera des routines bureaucratiques; enfin, à quel moment ces résultats seront obtenus. Le SIG devrait apporter une contribution cruciale aux efforts urgents déployés maintenant pour mettre au point la gestion des ressources humaines et ne pas servir comme une excuse permanente pour reporter les améliorations nécessaires.

b) Le Département de l'administration et de la gestion coûte environ 438 millions de dollars par an. L'Assemblée générale a noté avec préoccupation en 1993 l'importance de cette somme consacrée à des fins administratives dans le budget total<sup>104</sup>. Outre le projet SIG, qui est limité dans sa portée, il est nécessaire de procéder à une modernisation vigoureuse et permanente de l'ensemble du Département ainsi que des programmes et processus du Bureau de la gestion des ressources humaines, afin de dégager des ressources, du temps et des talents qui étaient consacrés jusqu'ici à de vieilles routines bureaucratiques et qui deviendraient disponibles pour la mise au point de systèmes vitaux en matière de gestion. Ces mesures doivent être prises à un rythme beaucoup plus rapide que les tâches prévues dans le rapport du Secrétariat de 1992 sur l'organisation des carrières et dont le rythme de réalisation était plutôt lent.

c) Tâche encore plus importante et encore plus difficile, il faudra surmonter dans l'ensemble du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies la manière bien enracinée d' "administration du personnel" et la résistance aux changements bien connue du Secrétariat. La gestion des ressources humaines n'est pas seulement du ressort du Bureau de la gestion des ressources humaines. Ce Bureau, qui est actuellement un mécanisme administratif encombrant, devrait s'occuper essentiellement d'élaboration de politiques et faciliter, conseiller et surveiller les politiques et programmes concernant les ressources humaines. L'Assemblée générale a spécifié que les directeurs de programme dans l'ensemble du Secrétariat doivent devenir comptables de la gestion effective des ressources en personnel qui leur sont allouées<sup>105</sup>. Cela suppose un système de prévision en matière de ressources humaines, une gestion et une organisation des carrières, et implique bien entendu un renforcement considérable des activités de conseil, d'établissement de rapport et de formation en matière de gestion pour aider les fonctionnaires responsables à s'acquitter correctement de ces fonctions.

139. L'Inspectrice estime que les recommandations contenues dans le présent rapport et touchant le rapport biennal sur les ressources humaines et le renforcement du Bureau de la gestion des ressources humaines constituent les premières étapes vitales en vue de la mise en place du système relatif aux ressources humaines que le "Groupe des 18" experts avait recommandé en 1986, mais qui (à l'exception du changement rapide du nom du service, qui est devenu le Bureau de la gestion des ressources humaines) a été repoussé sans cesse depuis lors. Les déclarations importantes de l'Assemblée générale

et du Secrétaire général en 1993 donnent l'occasion et l'élan nécessaires pour finalement mettre en place un système correct de gestion des ressources humaines.

140. Pour sa part, le CCI élabore actuellement des rapports sur d'autres éléments vitaux d'un système intégré de gestion des ressources humaines. Il a inscrit dans son programme de travail pour 1994 des examens des politiques concernant : a) le recrutement, l'affectation et la promotion; et b) le système d'évaluation du comportement professionnel (les deux au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies); c) les questions de l'obligation redditionnelle et du contrôle et les relations personnel/ administration (les deux dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies).

#### **E. Un deuxième élément essentiel ' l'obligation redditionnelle et le suivi**

141. Un deuxième élément essentiel d'une gestion effective des ressources humaines et de l'établissement de rapport au Secrétariat est l'importance plus grande donnée à l'obligation redditionnelle. A l'heure actuelle, cette obligation en ce qui concerne l'amélioration de la situation du personnel incombe souvent au Bureau de la gestion des ressources humaines et aux directeurs de programme. Malheureusement, l'obligation redditionnelle donnée à tout le monde se dilue totalement. Les résultats médiocres enregistrés en matière de promotion de la femme et d'autres domaines prioritaires concernant les ressources humaines (comme nous l'avons vu au chapitre IV) confirment cette évaluation pessimiste. De plus, les rapports sur les ressources humaines ne doivent plus être élaborés dans ce style creux du passé noté à la section A ci-dessus ("d'une part ... d'autre part ... on pourrait s'efforcer ...").

142. Un élément central de l'obligation redditionnelle est la mesure du comportement professionnel et des progrès. Le CCI fait des rapports depuis des années sur les systèmes de mesure des coûts, l'évaluation des besoins en personnel, l'analyse des volumes de travail, les objectifs limités dans le temps, les programmes de travail et les indicateurs de résultat qui peuvent être fournis aux organes directeurs pour leur permettre d'accroître la transparence des programmes et les aider à évaluer les résultats et à respecter l'obligation redditionnelle<sup>106</sup>.

143. Des progrès ont été accomplis dans le système des Nations Unies en ce qui concerne les travaux de traduction et les autres travaux des services de conférence, il y a plus de dix ans<sup>107</sup>, et le Secrétariat a fourni un rapport mis à jour sur ces normes au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) en 1990<sup>108</sup>. Dans d'autres domaines administratifs, cependant, le Secrétariat a progressé très lentement en ce qui concerne l'élaboration de normes et de données sur le volume de travail : un rapport du Secrétariat pour 1991 a cité les complexités que cette tâche comporte et proposé une étude pilote<sup>109</sup>.

144. L'Assemblée générale continue cependant à préconiser fermement des mesures :

a) En 1988, elle a instamment prié le Secrétaire général d'envisager une analyse des volumes de travail dans les efforts de restructuration<sup>110</sup> ;

b) En 1990, elle a à nouveau "encouragé le Secrétariat dans son intention de mettre au point des techniques d'analyse de la gestion et du volume de travail"<sup>111</sup> ;

c) En avril 1993, elle a instamment prié le Secrétaire général d'examiner et d'améliorer toutes les politiques et les procédures relatives au personnel afin de les rendre "plus simples, plus transparentes et plus pertinentes"<sup>112</sup> ;

d) Elle a solennellement souligné, en décembre 1992, que "les normes en matière de volume de travail et autres techniques de gestion qui sont d'une importance vitale" pour déterminer les besoins en ressources restaient inutilisées et qu'elles devraient être mises au point aux fins du budget-programme pour 1994-1995 et au-delà<sup>113</sup> ;

e) En décembre 1993, l'Assemblée a fait sienne la recommandation tendant à ce qu'un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité soit mis en place au plus tard le 1er janvier 1995 et inclue les éléments suivants :

- 1) "Indicateurs de résultats comme instruments de contrôle de la qualité";
- 2) "Mécanisme qui rendrait les directeurs de programme comptables de la bonne gestion des ressources humaines et financières qui leur sont allouées";
- 3) "Notation de tous les fonctionnaires, y compris les fonctionnaires de rang élevé, au moyen d'indicateurs de résultat et par rapport à des objectifs déterminés"<sup>114</sup>;

f) En décembre 1993, elle a réitéré sa demande faite en 1991 tendant à ce que "le Secrétaire général examine et que l'on mette au point les procédures et les normes, y compris des analyses du volume de travail, afin de justifier la création, la suppression, le reclassement, la conversion et le transfert de postes", et de faire un rapport sur cette question en 1994<sup>115</sup>.

145. Les programmes relatifs au personnel du Secrétariat ont été réalisés de manière particulièrement lente en ce qui concerne la mise au point de statistiques efficaces concernant le comportement professionnel et le volume de travail. Par exemple, les mesures relatives au personnel présentées dans les derniers rapports sur l'exécution du programme consistaient essentiellement en statistiques sur le volume de documents traités<sup>116</sup>. Ces activités sont sans rapport réel avec l'efficacité du programme. En outre, ces mesures ne sont même pas présentées de manière cohérente d'un rapport à un autre, si bien qu'il n'y a pas de "données de base" pour permettre des comparaisons et mesurer l'amélioration des résultats.

146. Le rapport biennal sur les ressources humaines proposé dans le présent rapport devrait, pour être réellement utilisable aux fins de l'établissement des politiques, fournir des analyses et des statistiques soigneusement choisies, qui montrent où sont les véritables problèmes et les goulots d'étranglement. Cela fait, on peut entamer un dialogue documenté et mettre au point des solutions rationnelles. Ces statistiques pourraient, par exemple, porter sur la durée moyenne des vacances de postes d'administrateur (et contenir des analyses des tendances et des causes et indiquer où les succès et les problèmes les plus graves se produisent dans les divers services du Secrétariat). Elles pourraient aussi indiquer le pourcentage de fonctionnaires dont le travail a été évalué aux intervalles réguliers prescrits (et déterminer à nouveau où les succès et les problèmes se produisent et pourquoi). Elles pourraient également indiquer combien de fonctionnaires ont été formés à des activités précises et combien d'années seront nécessaires pour former tous les fonctionnaires prévus du Secrétariat. Le chapitre suivant sur la promotion de la femme traite également de la masse de statistiques concrètes dont la nécessité a été déterminée depuis longtemps dans ce domaine, mais qui n'ont jamais été mises au point ni réalisées pour permettre de comprendre les problèmes et les progrès de la femme.

147. Outre les fermes exigences de changement de l'Assemblée générale citées ci-dessus, les membres de la Cinquième Commission ont, à l'automne de 1993, commencé à parler de plus en plus de la nécessité de créer une "culture de l'obligation redditionnelle", des systèmes sérieux pour évaluer les résultats dans tous les départements (en particulier au Bureau de la gestion des ressources humaines), des normes de service visibles, ainsi qu'une comptabilité rigoureuse concernant la manière dont les responsabilités ont été assumées et les résultats convenus ont été atteints. Des administrations des Etats Membres ont mis en place des systèmes d'indicateurs de résultat capables notamment de mesurer l'efficacité des programmes et les progrès accomplis en matière de ressources humaines. L'Inspectrice ne voit pas pourquoi le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies n'est pas en mesure de faire la même chose.

148. L'Inspectrice recommande que des données et des statistiques choisies avec soin, concernant les activités, les progrès, le volume de travail et les résultats, soient mises au point et utilisées pour chaque domaine de fond du rapport biennal proposé sur les ressources humaines. Ces données et statistiques devraient être mises à jour ou complétées régulièrement, avec des informations nouvelles concernant les succès, les problèmes ou les obstacles. Les responsabilités pour ces diverses tâches devraient être fixées avec précision, et il conviendrait d'y donner suite en décernant des louanges méritées, en tirant parti des leçons apprises et en apportant les corrections voulues.

149. Un deuxième élément central de l'obligation redditionnelle concernant les ressources humaines est la possibilité renforcée d'examen par des personnes extérieures au service et un suivi régulier et transparent. L'Inspectrice recommande que des inspections, des audits, des évaluations ou d'autres formes d'enquête par des organes internes de contrôle, le Comité des Commissaires aux comptes, le CCQAB, le CCI, des consultants extérieurs ou des groupes d'experts reçoivent une plus grande importance dans l'établissement des rapports concernant les ressources humaines. Il conviendrait de préciser les mesures de suivi qui sont prises pour remédier sans retard aux faiblesses et problèmes décelés et prendre les mesures correctives appropriées. Pour ces raisons, l'Inspectrice a proposé qu'une section du rapport biennal sur les ressources humaines (voir sect. C ci-dessus) soit consacrée à un suivi systématique des examens des programmes concernant les ressources humaines.

150. Un autre élément important est l'obligation redditionnelle générale à l'égard du public, qui est absente depuis longtemps des programmes administratifs du Secrétariat. En 1988, le CCI a dénoncé la faiblesse des rapports adressés aux organes directeurs et concernant les activités et les résultats du Secrétariat<sup>117</sup>. Les conclusions et recommandations de ce rapport ont été approuvées deux fois par l'Assemblée générale<sup>118</sup>, mais le Secrétariat n'a jamais vraiment pris de mesure à ce sujet. Le CCI a notamment constaté qu'il n'est presque jamais fait rapport de façon systématique sur les mesures visant à améliorer la gestion et les progrès accomplis pour certains services d'appui administratif ou services de conférence, qui absorbent (presque) la moitié du budget ordinaire. Le CCI a recommandé qu'au moins quelques rapports réguliers sur des sujets choisis soient réalisés afin de provoquer des améliorations importantes et à long terme dans la réalisation des programmes administratifs du Secrétariat.

151. Le Secrétariat a répliqué que son système d'évaluation interne n'était pas encore en mesure de réaliser des rapports plus documentés sur les résultats, en dépit de plus d'une décennie d'efforts dans ce sens. Il a aussi déclaré que les efforts déployés par le Comité des conférences permettaient de présenter quelques rapports d'évaluation et que le système informatisé mis au point (maintenant, le SGI) permettrait de maintenir ces progrès à l'avenir<sup>119</sup>. Le SGI n'est toujours pas prêt, six ans après (comme nous l'avons noté à- de nombreuses reprises dans le présent rapport), l'insuffisance des rapports actuels sur la réalisation des programmes a été soulignée à nouveau, et il n'y a toujours pas de rapport systématique sur les résultats et les améliorations concernant la gestion du Secrétariat.

152. Au début de 1993, un groupe consultatif indépendant sur l'avenir du financement de l'Organisation des Nations Unies a observé que :

"La crédibilité de l'Organisation dépendra en effet, dans une large mesure, de l'efficacité de sa gestion, de l'excellence de son personnel et de la qualité de ses structures et de son amélioration"<sup>120</sup>.

153. L'Inspectrice estime que le rapport biennal sur les ressources humaines recommandé dans le présent rapport, élaboré par des personnes très compétentes et comportant de nombreuses analyses et de nombreux résultats, constituerait un premier pas bien tardif vers un renforcement de l'ensemble des programmes de l'Organisation des Nations Unies. Il montrerait aussi clairement que le Secrétariat est déterminé à s'acquitter fermement de son obligation redditionnelle en matière de gestion et à améliorer de manière concertée tous les aspects de son "atout le plus précieux" géré par son bureau du personnel et les directeurs de programme.

## VI. UN NOUVEAU PROGRAMME CONCRET POUR PROMOUVOIR LA CONDITION DE LA FEMME

154. Que l'on juge les programmes d'action de l'Organisation des Nations Unies pour la femme au cours de la dernière décennie de manière quantitative, par le "jeu des nombres", ou qualitative, en évaluant les faibles efforts déployés pour modifier le comportement dans l'Organisation, l'échec est patent. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne le recrutement de personnel débutant dans la catégorie des administrateurs, et quelques politiques nouvelles ont été élaborées en ce qui concerne les problèmes sur le lieu de travail, mais, dans la pratique, rien n'a changé. Dans l'ensemble, les progrès accomplis sont très faibles, lorsqu'on les compare aux objectifs politiques et buts détaillés fixés au cours des ans par l'Assemblée générale, par les Secrétaires généraux successifs et par les programmes d'action eux-mêmes.

155. Cette situation est encore plus décevante si on se rappelle que l'Organisation des Nations Unies :

a) Enonce explicitement dans sa Charte le principe de l'égalité des hommes et des femmes et a confirmé ce principe dans de nombreuses conventions et déclarations;

b) Cherche à devenir l'autorité mondiale pour toutes les questions concernant les femmes et, notamment, leur promotion, comme le Secrétaire général l'a vigoureusement souligné dans son allocution à l'occasion de la Journée internationale de la femme, en mars 1994<sup>121</sup> ;

c) Organise à l'heure actuelle une quatrième Conférence mondiale sur les femmes, qui aura lieu en 1995 et qui évaluera les progrès accomplis par les femmes dans tous les domaines;

d) A mis en place et appliqué avec succès pendant des années un système complexe permettant d'assurer une répartition géographique équitable des postes du secrétariat entre plus de 185 Etats Membres et leurs régions, mais semble actuellement incapable de faire la même chose en ce qui concerne les hommes et les femmes.

156. Du fait de l'écart entre le discours et l'action, les programmes d'action du Secrétariat pour la promotion de la femme au cours de la décennie écoulée risquent de rester symboliques. L'Organisation des Nations Unies est doublement perdante du fait de cet échec. Tout d'abord et d'un point de vue pratique, un programme inefficace concernant les femmes prive l'Organisation des Nations Unies des services d'un ensemble de plus en plus nombreux de femmes intelligentes et compétentes, dans le monde entier, surtout si les femmes se rendent compte que, même si un certain nombre d'entre elles sont recrutées, le climat à l'intérieur de l'Organisation continue à leur être défavorable.

157. En deuxième lieu, la question de l'égalité entre les sexes est de plus en plus à l'ordre du jour dans les organisations nationales et internationales de tous genres. De nombreux gouvernements ont dépassé l'Organisation des Nations Unies dans ce domaine et attendent du Secrétariat qu'il rattrape son retard. D'autres Etats Membres désirent voir des femmes à des positions élevées pour des programmes des Nations Unies hautement prioritaires et où les femmes jouent un grand rôle et qui concernent le développement humain, les programmes communautaires et la participation, et non pas des déclarations d'intention et des brochures énonçant les politiques à suivre. En outre, l'expérience montre de plus en plus que les femmes à des postes élevés de gestion apportent des perspectives nouvelles et des compétences précieuses (notamment pour l'obtention de consensus et le travail d'équipe) et peuvent encourager un milieu de travail plus ouvert et plus créatif. Ce facteur est particulièrement important pour des organisations comme l'Organisation des Nations Unies, qui sont en train de subir des transformations majeures.

158. En 1993, l'Assemblée générale a demandé des orientations et des pratiques nouvelles en matière de personnel dans de nombreux domaines (voir le résumé au chapitre V.B du présent rapport), ce qui peut faire une grande différence pour les femmes en remettant en cause les vieilles routines en matière de gestion du personnel et en

commençant à considérer toutes les ressources humaines de l'Organisation des Nations Unies, comme ce fameux "atout incalculable" qui a besoin d'être choisi, géré et encouragé avec beaucoup d'attention. Une bonne pratique en matière de gestion des ressources humaines est un pas décisif en faveur de l'égalité pour les femmes, mais elle ne suffit malheureusement pas.

159. **Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies doit reprendre à zéro ses programmes pour les femmes**, en combinant les politiques et stratégies actuelles, qui sont tout à fait pertinentes, **avec une action mettant un accent nouveau sur la transparence, l'obligation redditionnelle et les résultats**. Ce n'est que si le Secrétariat trouve une détermination nouvelle de "s'y mettre", et si un suivi crédible et systématique est assuré, que ces politiques et stratégies pourront être concrétisées et permettront finalement aux femmes d'obtenir l'égalité que leur confère la Charte de l'Organisation des Nations Unies.

160. L'Inspectrice propose donc les 10 mesures suivantes pour un nouveau programme d'action. Le Secrétaire général et l'Assemblée générale doivent prendre l'initiative en la matière. Ils doivent **maintenant déclarer avec détermination que l'accent doit être mis, dans l'exécution des tâches journalières de l'Organisation des Nations Unies, sur la mise en oeuvre du nouveau programme d'action**.

Un nouveau programme orienté vers les résultats. L'Inspectrice recommande que l'Assemblée générale et le Secrétaire général remplacent le programme d'action actuel pour les femmes, qui est inefficace, par un programme nouveau. Celui-ci doit faire l'objet d'une grande diffusion et d'une grande publicité, et doit affirmer fermement le principe de l'obligation redditionnelle et prévoir des mesures de suivi pour appliquer enfin des résolutions anciennes de l'Assemblée générale tendant à la promotion de la situation de la femme (établissement de l'égalité entre les hommes et les femmes), incluant les 10 mesures spécifiques énoncées ci-après, mais ne s'y limitant pas..

161. Dès le début des programmes d'action, en 1985, il a été clairement déclaré que l'engagement de l'administration, des initiatives et des mesures concrètes sont absolument nécessaires pour améliorer réellement la situation de la femme. Les progrès ont cependant été extrêmement lents, la proportion des femmes décroît à mesure que le niveau croît, et l'obligation redditionnelle réelle des hauts fonctionnaires n'a jamais été visible. Le problème est d'autant plus urgent qu'il y a actuellement très peu de femmes à des postes élevés et de décision. C'est du niveau le plus élevé de la hiérarchie que le mouvement doit partir. Sans cela, les objectifs généraux de l'Assemblée générale pour la représentation des femmes et pour l'établissement d'un traitement d'égalité ne seront jamais atteints.

**Mesure 1.** Les hauts fonctionnaires qui composent le Groupe consultatif de la gestion et des finances devraient inscrire en permanence la question de la situation de la femme à l'ordre du jour de ses réunions, et considérer qu'il est de leur devoir de rechercher des femmes qualifiées et d'améliorer constamment leur représentation, en particulier au niveau élevé.

162. Depuis 1986, le Comité de direction a fait plus de 50 recommandations concernant des mesures visant à assurer la situation de la femme, et presque toutes ont été acceptées par le Secrétaire général dans une série de circulaires. Cependant, des progrès très limités ont été accomplis, aussi bien dans la promotion générale de la femme que dans l'application des diverses recommandations précises, et cette situation préoccupe de plus en plus le comité directeur et le Secrétaire général. En fait, le comité n'a pas présenté de rapport officiel depuis décembre 1991 : à la fin de 1993, il a cependant demandé instamment au Secrétaire général d'assurer l'application des directives établies pour la promotion et le recrutement des femmes.

**Mesure 2.** Les rapports du Comité directeur pour l'amélioration de la situation de la femme au Secrétariat et les circulaires du Secrétaire général sur cette question devraient être repris. Ils devraient faire

l'objet d'une plus grande publicité et mettre davantage l'accent sur les mesures précises prises pour appliquer les recommandations passées ainsi que sur une analyse aiguë des problèmes rencontrés et, enfin, présenter des recommandations pour la poursuite des progrès.

163. Les programmes d'action pour l'amélioration de la situation de la femme ont subi des cures d'amaigrissement : ils ne disposent pas des ressources en personnel nécessaires pour appliquer les programmes. En particulier, le Comité directeur a été fortement handicapé dans l'exercice de ses fonctions par sa propre incapacité, ou celle du centre de liaison ou d'autre personnel du Bureau de la gestion des ressources humaines, à analyser les progrès accomplis, à déterminer les problèmes et à mettre au point des stratégies nouvelles. En outre et en dépit des excellentes mesures proposées en matière de statistiques par les colloques de l'UNITAR dans les années 70<sup>122</sup> et d'autres instances, le Comité directeur (ainsi que l'Inspectrice) ont noté que les statistiques existantes ne permettent pas de suivre le progrès des femmes, de porter des diagnostics sur les problèmes et de mettre au point des mesures correctives<sup>123</sup>. En dépit d'une grave pénurie de ressources au Secrétariat, l'Inspectrice estime que le minimum que l'on puisse faire serait d'engager des consultants extérieurs hautement qualifiés, à intervalles éloignés mais réguliers, pour établir des analyses et procéder à un suivi utile, ainsi que présenter des idées et des perspectives nouvelles et indépendantes au programme.

**Mesure 3.** Avec les ressources existantes, le Secrétaire général devrait organiser le financement d'environ six mois de services de consultants par an pour aider le Comité directeur et le Centre de liaison pour la femme à appliquer correctement le programme d'action en contrôlant les progrès, en analysant les problèmes et en proposant de nouvelles stratégies pour promouvoir la situation de la femme.

164. Le fait qu'il n'y ait pas eu pendant longtemps de système d'organisation des carrières au Secrétariat a particulièrement gêné les femmes qui se sont efforcées d'obtenir un statut d'égalité avec les hommes. Les programmes d'action visaient à mettre en place des comités directeurs aux principaux lieux d'affectation et des centres de liaison pour les femmes dans les départements, les bureaux et les sièges d'organisations du monde entier. Il semble toutefois que ces arrangements ont été abandonnés. Un centre de liaison fonctionnant à temps partiel vient d'être remis en place pour le personnel féminin nombreux de Genève, après plusieurs années d'inactivité, mais une liste des centres de liaison pour l'ensemble du Secrétariat, communiquée à l'Inspectrice, était très incomplète et ne paraissait pas à jour. Comme, en outre, la mise en place d'un système d'organisation des carrières continue à faire aussi peu de progrès à l'Organisation des Nations Unies, il semble urgent de mettre en place un réseau de points de liaison et de comités directeurs pour aider et informer les femmes dans l'ensemble du Secrétariat.

**Mesure 4.** Le centre de liaison pour les femmes à New York devrait remettre en place (ou créer) le réseau mondial de centres de liaison pour les femmes dans les départements et les bureaux du Secrétariat ainsi que dans les autres lieux d'affectation et, chaque fois que possible, créer des comités directeurs. Il s'agirait de constituer système permettant d'informer les fonctionnaires des faits nouveaux intervenus et des possibilités nouvelles intéressant les femmes, et de solliciter leur apport et leurs idées tout en suivant l'information sur les problèmes rencontrés et les progrès accomplis.

165. Dans sa résolution 48/218, l'Assemblée générale demande qu'un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité soit constitué au plus tard le 1er janvier 1995 dans tous les services du Secrétariat, comportant notamment "la mise en place d'un mécanisme qui rendrait les directeurs de programme comptables de la bonne gestion des ressources humaines et financières qui leur sont allouées"<sup>124</sup>. En outre, des rapports du Secrétaire général<sup>125</sup> et une résolution de l'Assemblée générale de 1986<sup>126</sup> ont souligné que les directeurs seront tenus pour responsables et que leurs activités seront évaluées en ce qui concerne la réalisation

des objectifs en matière de dotation en personnel et de promotion de la situation de leur personnel féminin. Il devient maintenant urgent d'appliquer enfin ces politiques de manière visible. Des examens et des contrôles de ces activités et des mesures ultérieures prises devraient être opérés non seulement par le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Comité directeur, mais également par des mécanismes internes et externes de contrôle.

**Mesure 5.** Les directeurs de départements et bureaux devraient être totalement responsables et comptables de la réalisation des objectifs et de l'application des politiques de l'Assemblée générale et du Secrétaire général concernant la situation de la femme dans le cadre du nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité. Leur comportement professionnel devrait être régulièrement (même si ce n'est que sommairement) évalué dans les rapports publiés sur la situation de la femme, dans les rapports internes à l'administration supérieure et, d'une manière périodique, par les services internes et externes chargés du contrôle. Dans chacune de ces activités relatives aux obligations redditionnelles, il faudrait déterminer problèmes rencontrés et les succès obtenus, prendre les mesures correctives nécessaires, accorder les récompenses ou appliquer les sanctions prévues, comme cela a été demandé souvent mais jamais réalisé.

166. Depuis plus de deux décennies, les préoccupations et les perspectives des femmes de la catégorie des agents des services généraux ont été parfois mentionnées, et le Comité directeur a présenté des propositions importantes que le Secrétaire général a, en grande partie, acceptées. Mais les 4 500 femmes agents des services généraux du Secrétariat continuent à être invisibles. Un accord a récemment été obtenu en vue de l'élaboration d'une étude exploratoire dans ce domaine, mais, comme pour beaucoup d'autres tentatives, il ne s'est rien produit. Cette absence permanente d'attention et d'analyse gêne considérablement la contribution que ce groupe important et essentiel du personnel du Secrétariat pourrait et devrait apporter.

**Mesure 6.** Il faudrait mettre en oeuvre immédiatement la proposition avancée par le personnel et examinée avec le secrétaire général et le Bureau de la gestion des ressources humaines concernant l'élaboration d'une étude par un consultant des professions au Secrétariat. Il devrait s'agir de la première de plusieurs études visant à analyser des problèmes négligés jusqu'ici (tels que le déroulement des carrières, la formation professionnelle, les normes de recrutement, la description des postes et les possibilités d'examen), et d'améliorer la situation et les perspectives de la grande majorité des femmes du Secrétariat qui sont employées dans la catégorie des agents des services généraux.

167. L'Assemblée générale a récemment demandé qu'un programme d'égalité devant l'emploi soit appliqué par le Bureau de la gestion des ressources humaines et que des procédures soient mises en oeuvre pour veiller à ce que les possibilités de choix et de promotion du personnel soient élargies sur la base du mérite, de l'efficacité, de la compétence et de l'intégrité, sur un plan d'égalité absolue entre les hommes et les femmes<sup>127</sup>. Un tel climat d'équité dans l'Organisation assurerait aux femmes un accès égal aux postes du Secrétariat, au lieu du système actuel qui favorise les carrières des hommes, comme l'a souligné le Secrétaire général dans le rapport du premier programme d'action, en 1985<sup>128</sup>. Malheureusement, les statistiques actuelles sur la situation et la promotion des femmes montrent que ce réseau de "copinage" continue à prédominer. Des mesures spéciales ont été élaborées pour permettre aux femmes de bénéficier de ces possibilités, mais il n'est pas du tout certain qu'elles soient appliquées et mises en oeuvre.

**Mesure 7.** Dans tous les actes de recrutement, d'affectation et de promotion, le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait certifier que les procédures mises en place pour aider les femmes à bénéficier d'une égalité en matière d'accès ont été appliquées, comme le prouverait un résumé des mesures prises à cet effet. Ces certificats

devraient être à la disposition des groupes de contrôle internes et externes mentionnés ci-dessus, à des fins d'examen.

168. Au cours de la décennie passée, le recrutement du Secrétariat a été très réduit à cause des problèmes financiers et de la restructuration. Mais il y a maintenant des gens de valeur disponibles dans le nouveau marché du travail mondial (un récent rapport de presse a, par exemple, observé qu'environ 100 000 Africains spécialisés travaillent maintenant en Europe et en Amérique du Nord). Il est maintenant possible de contacter ces personnes beaucoup plus rapidement et à moindre coût que par les missions de recrutement et les annonces dans les journaux, qui coûtaient tant d'argent au Secrétariat dans le passé<sup>129</sup>. Les réseaux informatiques mondiaux, en particulier Internet auquel participent 20 millions de personnes et qui connaît un taux de développement mensuel élevé, permettent d'atteindre facilement des groupes professionnels déterminés et des spécialistes dans le monde entier, notamment un nombre régulièrement croissant de femmes, au moyen d'avis de vacance de poste sur des tableaux d'affichage électronique spécialisés. En outre, des consultants en matière de gestion et des entreprises de comptabilité<sup>130</sup> ainsi que des organisations non gouvernementales s'occupant de développement (ONG)<sup>131</sup>, qui existent dans le monde entier, peuvent également fournir des hommes et des femmes spécialisés et expérimentés, parfaitement aptes à satisfaire les besoins en personnel de l'Organisation des Nations Unies.

**Mesure 8.** Les consultants mentionnés à la mesure 3 devraient aider le Bureau de la gestion et des ressources humaines à rechercher des moyens nouveaux et moins coûteux de contacter des femmes hautement qualifiées dans tous les pays, disponibles en nombre croissant sur les nouveaux marchés mondiaux du travail.

169. Les Etats Membres peuvent apporter une grande contribution à ce programme d'action nouveau orienté vers les résultats, en appuyant et en appliquant les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, en particulier la demande faite en 1990 par l'Assemblée tendant à ce qu'ils désignent, encouragent et recherchent un plus grand nombre de candidates, en particulier pour les postes de niveau élevé du Secrétariat<sup>132</sup>. Par exemple, si les 76 Etats Membres qui n'étaient pas représentés parmi les administrateurs de sexe féminin au milieu de 1993 pouvaient chacun trouver une femme hautement qualifiée qui pourrait être recrutée l'année d'après, ce qui est certainement possible, cela améliorerait certes la répartition géographique par sexe, mais également permettrait de dépasser en 1995 l'objectif de 35 % de femmes dans la catégorie des administrateurs. Par ailleurs, comme le colloque de 1977 de l'UNITAR l'a observé, la promotion de la femme au Secrétariat et dans l'ensemble des programmes mondiaux de l'Organisation des Nations Unies ne peut devenir réalité que si les femmes sont totalement intégrées au processus de décision international, qui commence avec les Etats Membres à New York<sup>133</sup>.

**Mesure 9.** Les Etats Membres pourraient apporter une grande contribution à l'efficacité de programmes concernant les femmes, aux Nations Unies et par le biais des Nations Unies, en présentant au moins une femme (et de préférence 50 % de femmes) dans leurs listes de candidats à des postes et en travaillant avec le Secrétariat pour rétablir les statistiques sur la proportion des femmes dans leurs missions permanentes et dans leurs délégations auprès de l'Organisation des Nations Unies et accroître activement ces nombres.

170. Il faut enfin noter qu'il est encore nécessaire d'analyser et d'améliorer le climat et les attitudes régnant au Secrétariat, que le programme d'action de 1985 a jugés d'une importance fondamentale pour l'amélioration de la situation de la femme<sup>134</sup>. Les responsables de la gestion au niveau le plus élevé, le Comité directeur et les rapports réguliers sur la situation de la femme ainsi que le programme d'action doivent porter une attention permanente : a) aux questions relatives à la formation et au lieu de travail non encore abordées, b) aux mesures pertinentes actuellement prises dans des services de l'Organisation des Nations Unies, comme la Commission de la condition de la femme et la Division de la promotion de la femme, et c) aux activités nouvelles du Secrétariat dans lesquelles les rôles et les préoccupations des femmes doivent être

examinés avec attention. L'Inspectrice approuve sans réserve l'observation de l'Assemblée générale selon laquelle ces efforts et ces politiques "contribuent à attirer et à retenir le personnel le plus qualifié"<sup>135</sup>.

**Mesure 10.** Le nouveau programme devrait attirer à nouveau l'attention sur la nécessité d'assurer une formation au plus grand nombre de fonctionnaires possible sur les questions relatives à la diversité/au sexe, afin de faire progresser la situation en ce qui concerne la famille/le lieu de travail et l'assurance que les directives nouvelles sur le harcèlement sexuel constitueront un exemple crédible de traitement juste et équitable pour tous. Il conviendrait également d'appeler l'attention sur les initiatives concernant les femmes, prises dans d'autres organes du système des Nations Unies, et sur les problèmes nouveaux tels que ceux que rencontrent les femmes dans les opérations difficiles de maintien et d'établissement de la paix, pour lesquelles il est de plus en plus fait appel au Secrétariat.

Annexe

**HISTORIQUE DE LA QUESTION DE LA SITUATION ET DE LA PROMOTION DE LA FEMME  
AU SECRÉTARIAT**

171. La toute première phrase de la Charte des Nations Unies de 1945 se lit comme suit : "Nous, peuples des Nations Unies, résolue ... à proclamer à nouveau notre foi ... dans l'égalité de droit des femmes et des hommes .. ". On peut également lire à l'article 8 de la Charte 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".

172. Au cours des cinquante dernières années, la question de l'égalité des droits au Secrétariat lui-même a cependant très peu progressé. A de multiples reprises, il y a eu des déclarations de principe vigoureuses, qui sont restées sans suite. L'Inspectrice regrette de devoir répéter cette histoire ennuyeuse. Le bref examen auquel nous allons nous livrer permet cependant de comprendre ces cycles apparemment sans fin d'échecs. Il permet également de réintroduire des principes justes énoncés par le passé et jamais concrétisés.

173. Les premiers efforts semblaient cependant prometteurs. La Commission de la condition de la femme a été créée en 1946 pour examiner et suivre les questions relatives aux droits de l'homme et intéressant particulièrement les femmes. La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 a été proclamée et adoptée en vue d'être appliquée à chacun "sans distinction aucune de race, de couleur, de sexe ...".

174. L'Organisation des Nations Unies et l'Organisation internationale du Travail ont adopté des conventions, dans les années 50, sur l'égalité de paie pour un travail égal, les droits politiques des femmes, l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, ainsi que sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales. C'est aussi à ce moment que l'idée d'une convention sur la discrimination à l'égard des femmes a aussi été lancée (il a cependant fallu vingt-cinq années de longs efforts pour finalement l'adopter)<sup>136</sup>.

175. En dépit de ces faits nouveaux notables, la promotion de la femme au Secrétariat est restée très discrète dans les années 40, 50 et 60. En 1971, le Secrétaire général a fait rapport pour la première fois sur le nombre de femmes au Secrétariat, par nouveau (17 % seulement du personnel de la catégorie des administrateurs occupant des postes soumis à la répartition géographique étaient des femmes, et 2,6 % du personnel au niveau des directeurs et à un niveau supérieur étaient des femmes)<sup>137</sup>. Des associations officielles et officieuses du personnel ont instamment demandé des mesures plus décisives, et un colloque de l'UNITAR, tenu en 1972, a présenté un ensemble complet de recommandations visant à supprimer la discrimination et à fournir des possibilités égales aux femmes<sup>138</sup>.

176. Les années 70 et le début des années 80 ont été marqués par de nombreuses résolutions détaillées et de plus en plus urgentes de l'Assemblée générale, concernant la promotion des femmes au Secrétariat. Une première résolution de 1970 exprimait l'espoir que le Secrétariat et le système des Nations Unies établiraient un exemple en ouvrant aux femmes des postes de la catégorie des administrateurs supérieurs et autres. Des résolutions ultérieures ont souligné les nécessités suivantes :

a) Initiative de haut niveau, coopération inter institutions et coopération entre les Etats Membres pour promouvoir la situation de la femme;

b) Proportion plus importante de femmes aux emplois de haut niveau et de direction dans la catégorie des postes d'administrateur en général et dans les départements;

c) Examen de la situation des femmes dans la catégorie des agents des services généraux et les catégories apparentées;

d) Campagnes de publicité, missions de recrutement, répertoires représentatifs, présence de femmes dans les conseils du personnel et contrôle des procédures de promotion afin de faciliter le recrutement et la promotion des femmes; enfin

e) Mesures dans des domaines connexes important comme la nomination de couples mariés, les congés de maternité, les horaires de travail flexibles et l'élimination des préjugés, du harcèlement sexuel et des autres traitements discriminatoires<sup>139</sup>.

177. Là aussi, cependant, les progrès ont été maigres. Un deuxième colloque de l'UNITAR, qui s'est tenu en 1977, a observé que l'intégration complète des femmes au niveau des prises de décisions était le facteur principal de l'amélioration du sort des femmes dans le monde entier. En dépit des efforts déployés, le pourcentage des femmes dans la catégorie des administrateurs du Secrétariat et des fonctionnaires de rang supérieur n'a cependant guère varié. Il y a très peu de femmes aux postes de niveau élevé au Secrétariat et sur le terrain, et le nombre des femmes dans les délégations à l'Assemblée générale et dans les missions permanentes à New York n'a augmenté que légèrement (passant à 9 et 12 % respectivement dans la période 1976-1977). Le colloque a proposé un ensemble de recommandations complet visant à permettre à l'Organisation des Nations Unies d'aborder sérieusement la question de l'égalité des hommes et des femmes et de jouer un rôle moteur dans ce domaine<sup>140</sup>.

178. En 1977, le Secrétaire général d'alors a fait publier des directives pour réaliser l'égalité des hommes et des femmes au Secrétariat. Il a cité les résolutions de l'Assemblée générale demandant une augmentation de l'emploi des femmes et fixant l'année 1980 comme but pour la réalisation d'un équilibre équitable entre les hommes et les femmes au Secrétariat. Ces directives comportaient des mesures politiques et administratives vigoureuses visant à assurer l'égalité de chances et de traitement. Le Secrétaire général exprimait, dans sa conclusion, l'espoir que cet effort permettrait d'accroître régulièrement le nombre des femmes dans l'Organisation et de démontrer l'engagement du Secrétariat au principe de l'égalité tout en prouvant son efficacité<sup>141</sup>.

179. Du milieu des années 70 au milieu des années 80, une troisième vague de résolutions de l'Assemblée générale a enfin permis aux questions relatives aux femmes de sortir du cadre étroit des droits de l'homme pour inclure toutes les questions fondamentales relatives aux femmes. L'Année internationale de la femme, en 1975, et la Décennie des Nations Unies pour les femmes (1976-1985) ont mis en marche un mécanisme et ont entraîné la création de nombreuses institutions et l'élaboration de nombreux programmes pour la promotion de la femme à l'Organisation des Nations Unies. La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes est finalement entrée en vigueur en 1981 : à l'heure actuelle, plus de 125 Etats Membres ont ratifié cette convention. Ce qui est peut-être le plus important, c'est que la Conférence mondiale chargée d'examiner la Décennie de la femme à Nairobi, en 1985, a adopté des "stratégies prospectives", un plan d'action à l'échelle du système pour les femmes et le développement, et a préconisé un effort systématique pour évaluer sérieusement les progrès accomplis et réaliser les stratégies pour la promotion de la femme jusqu'en l'an 2000<sup>142</sup>.

180. Pendant ce temps, la promotion de la femme au Secrétariat n'a cependant pratiquement pas fait de progrès. Les rapports intérimaires du CCI sur la promotion de la femme en 1980 et 1982 n'ont révélé aucun changement profond par rapport au premier rapport intérimaire du CCI en 1977<sup>143</sup>. Préoccupé par cette absence de progrès et l'incapacité à atteindre l'objectif d'une proportion de 25 % de femmes qui avait été fixé pour 1982, le Conseil économique et social a, en 1984, prié le Secrétaire général d'appliquer les recommandations pertinentes de l'Assemblée générale et du CCI<sup>144</sup>.

181. Dans un rapport complet paru en 1985, le Secrétaire général a abordé les questions relatives aux femmes<sup>145</sup>. Il a commencé par observer que l'Organisation des Nations Unies ne pouvait pas contribuer à promouvoir la participation des femmes au développement économique, politique et social du monde (comme le soulignait la Conférence mondiale chargée d'examiner la Décennie des Nations Unies pour la femme, qui venait de se terminer), alors qu'au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies les femmes "participaient encore rarement" aux activités et aux programmes de coopération technique de l'Organisation.

182. Le rapport a noté que les 23 % de femmes dans les postes soumis à la répartition géographique au milieu de 1985 étaient encore loin de l'objectif de 25 % en 1982 fixé par l'Assemblée générale et que les pourcentages récents du recrutement (seulement 16 à 19 % de femmes) étaient en réalité insuffisants pour simplement maintenir ce niveau. En outre, les femmes exercent principalement des professions "axées sur les services", plutôt que des "activités de fond". Il y a en outre de profondes différences entre les départements et les commissions régionales ainsi que les régions d'origine sur la répartition des femmes. En outre, il y a de "nombreuses activités" pour lesquelles il n'y a aucun objectif concernant l'emploi des femmes : dans le domaine de la coopération technique, en particulier, il n'y a pratiquement aucune femme à aucun niveau. Par ailleurs, les statistiques ne rendent pas compte des problèmes liés au comportement, qui continuent d'affecter l'atmosphère de travail, en particulier dans la catégorie des services généraux et les catégories apparentées.

183. Pour faire face à ces problèmes, le Secrétaire général a élaboré un programme d'action et des plans de travail visant à créer un cadre pour la promotion de la femme. Le programme d'action visait essentiellement à modifier les attitudes, à assurer l'engagement et l'obligation redditionnelle de l'administration en ce qui concerne l'élimination des obstacles restants. Le programme d'action et les plans de travail associés portaient sur cinq domaines : recrutement; organisation des carrières; formation; conditions d'emploi/famille; enfin, griefs et discrimination. Le Secrétaire général a nommé une Coordonnatrice provisoire (Secrétaire générale adjointe) entourée de quatre fonctionnaires pour mettre en route le programme, en collaboration avec un Comité directeur de haut niveau : le personnel a par la suite été réduit à un seul responsable (Directeur au niveau D-1, financé par des fonds extrabudgétaires) relevant du Bureau de la gestion des ressources humaines et aidé d'un assistant<sup>146</sup>.

184. Cinq ans plus tard, le processus de réalisation est à nouveau tombé en panne. Les résolutions prises en 1990 et 1991 par l'Assemblée générale notaient avec préoccupation qu'un objectif de 30 % de femmes dans les postes soumis à la répartition géographique fixé en 1985 n'avait toujours pas été atteint, et que le nombre de femmes à des postes de haut niveau, déjà faible, avait en réalité encore diminué. Les résolutions de l'Assemblée générale ont fixé un nouvel objectif de 35 % de participation générale et de 25 % pour les postes de haut niveau (D-1 et au-dessus) d'ici à 1995<sup>147</sup>.

185. Ces résolutions de l'Assemblée générale demandaient également un nouveau programme d'action pour la promotion de la femme pour les années 1991-1995, afin de réaliser les parties non terminées du programme pour 1985-1990. Elles affirmaient que le programme devait continuer à rechercher des modifications de comportement et l'engagement de l'administration, à fournir à nouveau une analyse complète des obstacles principaux et à assurer un mécanisme adéquat pour réaliser un programme détaillé d'activités, y compris la surveillance et la mise au point d'un calendrier pour leur réalisation.

186. On voit donc qu'après plus de quarante années d'efforts pour satisfaire les obligations au titre de l'Article 8 de la Charte et après vingt années de résolutions détaillées de l'Assemblée générale demandant des mesures précises pour assurer un traitement égal entre les hommes et les femmes au Secrétariat, l'Organisation des Nations Unies a réellement pris conscience du problème, mais n'a guère approché de sa solution. Avec environ 17 % de femmes dans les postes de la catégorie des administrateurs soumis à la répartition géographique en 1971, le Secrétariat avait

atteint à la fin de 1993 une proportion d'environ 32 %, résultat modeste et peu satisfaisant.

**Notes**

**CHAPITRES I ET II**

1. "Rapport sur la situation des femmes dans la catégorie des administrateurs et les catégories supérieures dans le système des Nations Unies", JIU/REP/77/7 de décembre 1977,  
"Situation des femmes dans la catégorie des administrateurs et les catégories supérieures" : "rapport intérimaire", JIU/REP/80/4 de mars 1980, et  
"Situation des femmes ... : deuxième rapport intérimaire", JIU/REP/82/4 de mars 1982.
2. Szalai, Alexander, *The situation of women in the United Nations*, UNITAR, 1973, et *The United Nations and decision-making: The role of women*, éd. par Davidson Nicol et Margaret Croke, UNITAR, New York, 1978.
3. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", document A/C.5/40/30 du 8 novembre 1985.
4. Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat, rapports 1 à 6 datés de juillet 1986, février 1987, août 1987, juin 1988, octobre 1990 et décembre 1991.
5. "Politique de recrutement : mesures spéciales pour le recrutement des femmes note du secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale", ICSC/22/R.14 du 14 juin 1985 et Add.1 du 20 juin 1985, et  
"Rapport sur la situation des femmes, y compris les mesures spéciales concernant leur recrutement : note du Secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale", ICSC/35/R.16/Rev.1 du 23 octobre 1992.
6. "Égalité des hommes et des femmes au Secrétariat", Circulaire du Secrétaire général, ST/SGB/154 du 8 mars 1977, par. 3.

**CHAPITRE III**

7. "Cinquième rapport du Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat", Circulaire du Secrétaire général, ST/SGB/237 du 18 mars 1991,  
"Sixième rapport du Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat", Circulaire du Secrétaire général, ST/SGB/252 du 20 octobre 1992, et  
"Mesures spéciales visant à améliorer la situation des femmes au Secrétariat", Instruction administrative ST/AI/382 du 3 mars 1993.
8. "Questions de personnel", résolution 45/239 C de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 1990, par. 3.
9. Ibid.
10. "Déclaration du secrétaire général à la Cinquième Commission", document ST/IC/1992/73 du 12 novembre 1992, p. 8.
11. "Amélioration de la situation des femmes", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par. 3.
12. "Composition du Secrétariat : rapport du Secrétaire général", A/40/652 du 24 septembre 1985, tableaux 17 et 13, et données fournies par le Secrétariat au 31 décembre 1993.
13. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat : rapport du secrétaire général", document A/48/513 du 20 octobre 1993, tableau 4.

14. Ibid., tableau 6.
15. "Renseignements actualisés sur la situation des femmes au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", document E/CN.6/1993/15 du 16 mars 1993, par. 8.
16. "La situation des femmes est une mesure des progrès accomplis dans tous les secteurs de l'action internationale, déclare le Secrétaire général à l'occasion de la Journée internationale de la femme", communiqué de presse du Département de l'information ST/SM/5240/WOM/738 du 8 mars 1994, p. 6.
17. "Sixième rapport du Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat" du 30 décembre 1991, par.8, fondé sur le document "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", A/46/377 du 10 octobre 1991, tableau 3.
18. "Composition du Secrétariat...", A/40/652, *op. cit.*, tableaux 12, 13 et 17, et données fournies par le Secrétariat au 31 décembre 1993.
19. "Rapport statistique sur la situation des femmes dans le régime commun des Nations Unies : note du secrétariat de la CFPI", document ICSC/37/R.16 du 24 février 1993, tableau 1.
20. "Règlement du personnel : dispositions 301.1 à 312.6 régissant les contrats de durée limitée", ST/SGB/Staff Rules/3/Rev.5 du 1er janvier 1994.
21. "Amélioration de la situation des femmes : rapport du Secrétaire général", document A/45/548 du 1er octobre 1990, par. 18 et 19, et "La situation des femmes est une mesure...", ST/SM/5240 WOM/738, *op. cit.*, p. 6.
22. Szalai, *op. cit.*, p. 5, 17 et 18.
23. "Sixième rapport du Comité directeur...", *op. cit.*, par. 18 à 23.
24. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", rapports A/C.5/41/18 du 22 octobre 1986, par. 36 à 38, et A/47/508 du 9 octobre 1992, par. 18 à 22.
25. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", A/46/377 du 10 octobre 1991, par. 15 et tableau 3.
26. "Amélioration de la situation des femmes...", A/48/513, *op. cit.*, tableau 3.
27. *The United Nations and decision-making*, *op. cit.*, p. 11.
28. "La situation des femmes est une mesure...", ST/SM/5240 WOM/738, *op. cit.*, p. 6.
29. "Sixième rapport du comité directeur...", *op. cit.*, par. 10.

#### CHAPITRE IV

30. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par. 21, 2-3, et 21-43.
31. "Amélioration de la situation des femmes...". A/47/508, *op. cit.*, par. 10.
32. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par.25.
33. "Rapport du Corps commun d'inspection sur les problèmes de personnel aux Nations Unies : rapport du secrétaire général", document A/8454 (parties I et II) du 5 octobre 1971, partie I : p. 20 à 23, 106 à 166, et partie II par. 365 à 394.

34. Bertrand, Maurice, "The recruitment policy of United Nations staff", dans De Cooker, Chris, éd., *International administration: Law and management practices in international organisations*, UNITAR, numéro de vente des Nations Unies E.90.III.KST/29, Martinus Nijhoff (Pays-Bas), 1989, p. II, 1 à 4 et 8.
35. Urquhart, Brian, et Childers, Erskine, *Une direction énergique pour le monde de demain : l'avenir des Nations Unies*, fondation Dag Hammarskjöld et fondation Ford, Uppsala (Suède), 1990.
36. "Rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", document A/41/49, 1986, recommandations 41 et 42.
37. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par. 9 à 11, 36 et 37.
38. "Questions de personnel", résolution 44/185 de l'Assemblée générale, en date du 19 décembre 1989, partie A, par. 7.
39. "Organisation des carrières à l'Organisation des Nations Unies : rapport du Secrétaire général", document A/C.5/47/6 du 25 août 1992, par. 1 à 5, 48 à 57, annexe III.
40. "Rapport du groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau...", A/41/49, *op. cit.*, recommandation 51.
41. "Affectations et promotions", Circulaire du Secrétaire général, ST/SGB/267 du 25 novembre 1993.
42. "Affectations et promotions", Circulaire, *ibid.*  
"Affectations et promotions", Instruction administrative, ST/AI/390 du 15 novembre 1993, et  
"Affectations et promotions", circulaire, ST/IC/1993/66 du 2 décembre 1993.
43. Instruction administrative, ST/AI/390, *op. cit.*, par. 12.
44. Circulaire, ST/IC/1993/66, *op. cit.*, par. 6 et 8.
45. "Mesures spéciales visant à améliorer la situation des femmes au Secrétariat", ST/AI/382, *op. cit.*, par. 5 à 7, et  
"Cinquième rapport du Comité directeur...", ST/SGB/237, *op. cit.*, par. 5.
46. "Rapport du groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau...", A/41/49, *op. cit.*, recommandation 50.
47. "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite : note du secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale", document ICSC/37/R.15/Add.1 du 2 mars 1993.
48. "Rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour l'année 1987", document A/42/30, 1987, annexe XV, par. 11.
49. "Rapport analytique du Secrétaire général sur la mise en oeuvre de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale", document A/45/226 du 27 avril 1990, par. 188.
50. "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1993, partie I.E, par. 4 et 5 c).
51. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par. 38 à 40.

52. Notamment le "Report of the fourteenth session of the Sub-committee on Staff Training", ACC/1989/ER/5/15 du 28 novembre 1989, par. 23 à 33, et "Report of the seventeenth session of the Sub-committee on Staff Training", ACC/1993/PER/R.15 du 2 juin 1993, par. 8 à 14, et annexe IV.
53. "Procédures appliquées par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle", Corps commun d'inspection, JIU/REP/93/5, et document A/48/420 du 12 octobre 1993, par. 100 à 102.
54. "Programme de formation au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", A/C.5/47/9 du 8 octobre 1993, et "Questions relatives au personnel", résolution 47/226 de l'Assemblée générale en date du 30 avril 1993, partie I.B, par. 1, 4 et 5.
55. "Amélioration de la situation des femmes...", A/47/508, *op. cit.*, par. 24.
56. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par. 41 et 42.
57. "Rapport du groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau...", A/41/49, *op. cit.*, recommandation 42, et "Rapport analytique du Secrétaire général sur l'application de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale", document A/45/226 du 27 avril 1990, par. 172 à 174.
58. "Rapport sur les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, 1954", comité consultatif de la fonction publique internationale, COQRD/CIVIL SERVICE/5, édition de 1965, et "Normes de conduite", Circulaire ST/IC/82/13 du 26 février 1982.
59. "Rapport sur la situation des femmes...", ICSC/35/R.16/Rev.1, *op. cit.*, par. 59 à 93.
60. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226, *op. cit.*, partie I.A.3.
61. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par. 43.
62. "Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies", JIU/REP/86/8, document A/41/640 du 23 septembre 1986.
63. "Staff-management meeting to discuss justice administration reform and performance reports", Secretariat News, 31 août 1987, p. 5.
64. "Obligation redditionnelle et contrôle au Secrétariat...", A/48/420, *op. cit.*, par. 81 et 82.
65. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226 de l'Assemblée générale, *op. cit.*, partie II.
66. "Principes directeurs visant à assurer l'égalité de traitement entre hommes et femmes au Secrétariat", Circulaire ST/IC/1992/67 du 29 octobre 1992, "Principes directeurs visant à assurer l'égalité de traitement entre hommes et femmes au Secrétariat et à prévenir le harcèlement sexuel", Circulaire du Secrétaire général ST/SGB/253 du 29 octobre 1992, et "Procédures d'examen des cas de harcèlement sexuel", Instruction administrative, ST/ÁI/379 du 20 octobre 1992.

## CHAPITRE V

67. "Rapport du Corps commun d'inspection sur les problèmes de personnel à l'Organisation des Nations Unies", document A/8454, *op. cit.*, par. 3 à 23.
68. "Rapport au Conseil économique et social", rapport JIU/REP/84/7, et document A/39/281 du 31 mai 1984, et Add.1.
69. "Rapport au Conseil économique et social : autres observations du Secrétaire général", document A/40/284 du 10 mai 1985, par. 7 et 8.
70. "Procédures appliquées par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle", rapport JIU/93/5, et document A/48/420 du 12 octobre 1993 et Add.1 du 22 novembre 1993, par. 118 et 119.
71. "Composition du Secrétariat : rapport du Secrétaire général", document (le plus récent) A/48/559 du 5 novembre 1993.
72. "List of staff of the United Nations Secretariat as of 30 June 1991: Report of the Secretary-General", document (le plus récent) ST/ADM/R.45, Nations Unies, New York.
73. "Rapport du Secrétaire général sur l'application des réformes concernant la politique du personnel", document A/C.5/33/2 du 17 septembre 1978.
74. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*
75. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", document (le plus récent) A/48/513 du 20 octobre 1993.
76. "Questions relatives au personnel", résolution 45/239 C de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 1990, par. 6 à 8.
77. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", document A/46/377 du 10 octobre 1991, par. 3.
78. "Amélioration de la situation des femmes...", A/47/508, *op. cit.*, par. 10 à 13, 15 à 25.
79. "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1993, partie I, préambule et sect. A.
80. Ibid., partie I.C, et  
"Restructuration et efficacité du Secrétariat : rapport du Secrétaire général", document A/48/428 du 29 septembre 1993.
81. Ibid., partie I.E, et  
"Procédures et normes régissant la création, la suppression, le reclassement, la conversion ou le transfert de postes : note du Secrétaire général", document A/C.5/48/2 du 8 juin 1993.
82. Ibid., partie I.E., et  
"Obligation redditionnelle et responsabilité des directeurs de programme de l'Organisation des Nations Unies : rapport du Secrétaire général", document A/48/452 du 5 octobre 1993.
83. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226 de l'Assemblée générale, *op. cit.*, partie I.B., par. 3.
84. Ibid., partie II.

85. "Déclaration du Secrétaire général à la Cinquième commission", ST/IC/1993/73, *op. cit.*, p. 2, 4, 6 et 7.
86. "Régime commun de l'Organisation des Nations Unies : rapport de la commission de la fonction publique internationale", résolution 47/216 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1992, parties II.C et VII.
87. "Déclaration du Premier Vice-Président du Comité de coordination des syndicats et associations autonomes du personnel du système des Nations Unies (CCSA) au Comité administratif de coordination (CAC) à sa réunion de Rome le 20 avril 1993...", CCISUA/1993/30 du 30 avril 1993, par. 5, 9, 15 à 18 et 22.
88. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226, *op. cit.*, préambule, parties I.A et B, II et III.
89. "Report of the seventy-ninth session of the Consultative Committee on Administrative Questions (Personnel and General Administrative Questions)", document ACC/1993/22 du 19 août 1993, p. iv et v et par. 12 à 28.
90. "Secretary-General says UN staff are central to world's peace and development", communiqué de presse SG/SM/1505 du 20 septembre 1993.
91. "Affectations et promotions", Circulaire du Secrétaire général ST/SGB/267 du 25 novembre 1993, et Instruction administrative correspondante ST/AI/390 du 15 novembre 1993.
92. "Postes de rang élevé : rapport du Secrétaire général", document A/C.5/48/9 du 13 novembre 1993, par. 10 à 13.
93. "Questions relatives au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1994-1995", résolution 48/228 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1993, partie I, par. 14 et 15, et partie II, par. 64 et 68.
94. "Examen de l'efficacité...", résolution 48/218, *op. cit.*, partie I.E.
95. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226, *op. cit.*, partie III.
96. Voir, par exemple, Evans, Paul; Doz, Yves; et Laurent, André; éd. *Human resource management in international firms: Change, globalization, innovation* Macmillan, Londres, 1989, Johnston, William B., "Global work force 2000: The new world labour market", *Harvard Business Review*, mars-avril 1991, 1). 115 à 127, Kanter, Rosabeth, "Globalism/localism: A new Human resources agenda", *Harvard Business Review*, mars-avril 1991, p. 9 et a0, et Shapero, Albert, *Managing professional people: Understanding creative performance*, The Free Press, New York, 1985.
97. "Rapport du groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau", A/41/49, *op. cit.*, recommandation 41.
98. "Quatrième rapport du Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat", document ST/SGB/229 du 16 novembre 1988, p. 3.
99. "Rapport analytique du Secrétaire général...", 45/226, *op. cit.*, par. 171.
100. "Organisation des carrières à l'Organisation des Nations Unies...", A/C.5/47/6, *op. cit.*, par. 7 à 9.
101. "Postes de rang élevé...", A/C.5/48/9, *op. cit.*, et

- "Rapport du groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau...", A/41/49, *op. cit.*, recommandation 41.
102. "Système intégré de gestion : cinquième rapport intérimaire du Secrétaire général", A/C.5/48/12 du 29 octobre 1993, et  
"Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1994-1995 : titre XI. Biens d'équipement : chapitre 29. Innovations technologiques", A/48/6 (chap. 29) du 12 octobre 1993, tableau 29.3 (paraîtra sous forme finale en tant que Document officiel de l'Assemblée générale, sous la cote A/48/6/Rev.1).
103. "Organisation des carrières à l'Organisation des Nations Unies...", A/C.5/47/6, *op. cit.*, par. 12.
104. "Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1994-1995 : rapport de la Cinquième Commission" (provisoire), A/48/411 du 23 décembre 1993, p. 13, et  
"Questions relatives au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1994-1995", résolution 48/228 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1993, par. 68.
105. "Revue de l'efficacité...", résolution 48/218, *op. cit.*, partie I.E, par. 4 et 5.
106. "Rapport sur les systèmes de mesure des coûts dans les organisations de la famille des Nations Unies et sur la possibilité de leur développement vers des systèmes de mesure de coûts et de rendement intégrés dans des systèmes complets de gestion", JIU/REP/74/7 de novembre 1974,  
"Rapport sur la programmation et l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies", JIU/REP/78/1, document A/33/226 et Add.1 du 1er septembre 1978, et Add.2 du 24 octobre 1978,  
"Rapport sur les méthodes de détermination des besoins en personnel", JIU/REP/81/1, document A/36/168 du 8 avril 1981 et Add.1 du 21 septembre 1981, et  
"Rapport sur l'exécution et les résultats des programmes de l'Organisation des Nations Unies : contrôle, évaluation et information de gestion", JIU/REP/88/1 et documents A/43/124 DU 4 février 1988, Add.1 du 27 mai 1988, et A/44/233 du 25 avril 1989.
107. "Evaluation concernant la traduction dans les organismes des Nations Unies", JIU/REP/80/7, document A/35/294 du 10 juillet 1980 et Add.1 du 21 novembre 1980.
108. "Normes de production applicables à diverses catégories de personnel des services de conférence... : rapport du Secrétariat", document A/C.5/45/1 du 3 mars 1990.
109. "Application des techniques d'analyse du volume de travail à l'Organisation des Nations Unies : note du Secrétariat", document A/C.5/46/CRP.1 du 27 septembre 1991.
110. "Application de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale : rapport intérimaire et prévisions révisées pour l'exercice biennal 1988-1989", résolution 43/213 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 1988, par. 13 a).
111. "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 45/254 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 1990, par. 13.
112. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226, *op. cit.*, par. 3.
113. "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies et du budget-programme pour l'exercice biennal 1992-1993", résolution 47/212 A de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1992, par. 2 et 3.

114. "Examen de l'efficacité...", résolution 48/218, *op. cit.*, partie I.E, par. 4 et 5.
115. "Questions relatives au projet de budget-programme...", résolution 48/228, *op. cit.*, par. 14.
116. "Exécution du programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 1988-1989 : rapport du Secrétaire général : additif", A/45/218/Add.1 du 27 avril 1990, p. 125 à 128, et "Exécution du programme ... 1990-1991", A/47/159/Add.1 du 24 avril 1992, p. 101 à 104.
117. "Etablissement d'un rapport sur l'exécution et les résultats des programmes de l'Organisation des Nations Unies...", *op. cit.*, A/43/124, par. 165 à 179 et recommandation 3.
118. "Planification des programmes", résolution 43/219 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 1988, et "Corps commun d'inspection", décision 46/446 de l'Assemblée générale en date du 20 décembre 1991, par. e).
119. "Etablissement d'un rapport sur l'exécution et les résultats des programmes de l'Organisation des Nations Unies...", *op. cit.*, Add.1, par. 11 à 14, et "Contrôle, évaluation et examen de la gestion...", A/44/233, *op. cit.*, par. 23 à 31.
120. "Financement de l'Organisation des Nations Unies : le prix de l'efficacité. Rapport d'un Groupe consultatif indépendant sur le financement de l'ONU", fondation Ford, New York, février 1993, p. 3.

## CHAPITRE VI

121. "La situation des femmes est une mesure du progrès...", SG/SM/5240 WOM/738, *op. cit.*
122. Szalai, *op. cit.*, p. 10 à 18, 39 à 45; et *The United Nations and decision-making...*, *op. cit.*, p. 17 à 30, 46 à 48.
123. "Troisième rapport du Comité directeur pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat", 4 août 1987, par. 6 à 11.
124. "Examen de l'efficacité...", résolution 48/218, *op. cit.*, partie I.E., par. 4 et 5.
125. Comme, par exemple, "Amélioration de la situation des femmes ... : rapports", A/C.5/41/18 et A/47/508, *op. cit.*, par. 36 à 38 et par. 18 à 22 respectivement.
126. "Questions relatives au personnel", résolution 41/206 D de l'Assemblée générale en date du 11 décembre 1986, par. 3.
127. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226, *op. cit.*, partie I.B., par. 11.
128. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/30/30, *op. cit.*, , par. 9 et 10.
129. "Amélioration de la situation des femmes...", A/48/513, *op. cit.*, par. 18.
130. *Management consulting: A survey of the industry and its largest firms*, CNUCED, document ST/CTC/150, numéro de vente des Nations Unies : E/93/II/A.17, 1993, et *Directory of the world's largest service companies*, Série 1 - décembre 1990, Moody's Investors Service, Centre des Nations Unies pour les sociétés transnationales, document ST/CTC/110, Organisation des Nations Unies, 1990.

131. "Travailler avec les ONG : activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies avec les organisations non gouvernementales et les gouvernements à la base et au niveau national", JIU/REP/93/1 de juin 1993.
132. "Questions relatives au personnel", résolution 45/239 C, *op. cit.*, par. 9.
133. *The United Nations and decision-making...*, *op. cit.*, p. 11.
134. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*, , par. 21 à 25.
135. "Questions relatives au personnel", résolution 47/226, *op. cit.*, partie I.A.3.

#### **ANNEXE**

136. Pietila, Hilikka et Vickers, Jeanne, *Making women matter: The role of the United Nations*, Zed Books, Londres, 1990, p. 114 à 117 et 124.
137. "Questions relatives au personnel : composition du Secrétariat : rapport du Secrétaire général", document A/8483 du 1er novembre 1971, tableau 8.
138. Szalai, *op. cit.*, p. v à vii.
139. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat", A/C.5/40/30, *op. cit.*, par. 18 à 20.
140. *The United Nations and decision-making*, *op. cit.*, p. 10 à 48.
141. "Egalité des hommes et des femmes au Secrétariat", ST/SGB/154, *op. cit.*
142. Pietila et Vickers, *op. cit.*, p. 93 à 107 et 123, et "Les Stratégies prospectives d'action de Nairobi pour la promotion de la femme", organisation des Nations Unies, Département de l'information, avril 1986.
143. "Rapport sur les femmes...", 77/7, et "Situation des femmes...", 80/4 et 82/4, *op. cit.*
144. "Egalité des chances pour les femmes employées dans le système des Nations Unies", résolution 1984/11 du Conseil économique et social en date du 24 mai 1984.
145. "Amélioration de la situation des femmes...", A/C.5/40/30, *op. cit.*
146. Ibid., par. 44 et 45, et "Amélioration de la situation des femmes...", rapports A/C.5/41/18 et A/C.5/43/14, *op. cit.*, par. 6 à 8 et 17 respectivement.
147. "Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat", résolutions 45/125 et 46/100 de l'Assemblée générale en date respectivement du 14 décembre 1990 et du 16 décembre 1992, et "Questions relatives au personnel", résolution 45/239 C du 21 décembre 1990, par. 3.