



Assemblée générale

Distr.
GENERALE

A/47/168
24 avril 1992

FRANCAIS

ORIGINAL : ANGLAIS/ARABE/
CHINOIS/ESPAGNOL/
FRANCAIS/RUSSE

1 0100 A
MAY 4 1992
UN/REP/91/7

Quarante-septième session
Points 111 et 114 de la liste préliminaire*

CORPS COMMUN D'INSPECTION

QUESTIONS RELATIVES AU PERSONNEL

Avantages et inconvénients du système de classement des emplois

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer ci-joint aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Avantages et inconvénients du système de classement des emplois" (JIU/REP/91/7).

* A/47/50.

Annexe

JIU/REP/91/7
Genève,
octobre 1991

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU SYSTEME DE CLASSEMENT DES EMPLOIS

Etabli par
Raúl A. Quijano
Corps commun d'inspection

Table des matières

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
Résumé analytique		3
I. Introduction	1 - 6	4
II. Historique du système de classement des emplois	7 - 17	5
III. Mise en oeuvre et suivi des normes de classement	18 - 164	8
A. Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ..	18 - 30	8
B. Institutions spécialisées des Nations Unies	31 - 164	10
1. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	31 - 42	10
2. Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)	43 - 55	12
3. Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)	56 - 68	15
4. Organisation internationale du Travail (OIT)	69 - 85	17
5. Organisation maritime internationale (OMI) ..	86 - 90	21
6. Union internationale des télécommunications (UIT)	91 - 101	22
7. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)	102 - 115	23
8. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI)	116 - 124	26
9. Union postale universelle (UPU)	125 - 134	27
10. Organisation mondiale de la santé (OMS)	135 - 144	29
11. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)	145 - 154	31
12. Organisation météorologique mondiale (OMM) ..	155 - 164	33
IV. Conclusions	165 - 188	35
V. Recommandations	189 - 190	41
Annexe I Description du système de classement des emplois de la Commission de la fonction publique internationale		44
Annexe II Classification commune des groupes professionnels (CCGP)		53

RESUME ANALYTIQUE

Le système de classement des emplois a été institué il y a plus de 10 ans pour répondre au besoin, ressenti par les organisations du système des Nations Unies, d'introduire de nouvelles techniques de gestion du personnel. Le progrès des techniques et le fait que les organisations sont appelées à employer un personnel ayant des compétences et une expérience dans des domaines très variés ont été les principales raisons qui ont conduit à retenir la formule du classement des emplois qui est apparue comme un instrument adapté à la situation, permettant d'appliquer le principe "à travail égal, salaire égal".

Le Corps commun d'inspection, qui est associé à cette entreprise depuis ses débuts, a été invité par une des organisations à faire une étude afin d'analyser les résultats de l'application du système dans toutes les organisations et de proposer des moyens de l'améliorer et de le rendre un peu plus souple, tout en préservant l'intégrité de ses objectifs.

Le chapitre II retrace l'historique du système de classement des emplois et rappelle la manière dont les normes communes ont été élaborées et mises en oeuvre.

La présentation du chapitre III diffère quelque peu de celle de la plupart des rapports du CCI. Ce chapitre décrit la mise en oeuvre du système de classement des emplois, organisation par organisation, en soulignant ses avantages et ses inconvénients. L'Inspecteur a délibérément décidé de laisser autant que possible la parole aux organisations pour qu'elles expriment leurs vues sur la question. Cette étude est donc conçue comme un instrument de référence.

Au chapitre IV, l'Inspecteur analyse les avantages et les inconvénients du système de classement des emplois tel qu'ils ont été décrits par les organisations et conclut que, même s'il existe quelques problèmes et si les inconvénients semblent plus souvent évoqués que les avantages, ce système est un outil de gestion solide et utile.

Au chapitre V, l'Inspecteur fait plusieurs recommandations pour remédier à certains des inconvénients apparus dans l'application du système, et fait des suggestions concernant d'autres questions qui pourraient être étudiées plus avant et qui ont un rapport étroit avec l'amélioration et le renforcement des services du personnel, les attentes légitimes du personnel et la souplesse nécessaire et souhaitée par toutes les parties.

I. INTRODUCTION

1. La présente étude a été entreprise par le Corps commun d'inspection en réponse à une demande de l'UNESCO qui l'invitait à faire des recommandations pour améliorer le système de classement et, éventuellement, montrer comment on pourrait atteindre les objectifs recherchés en matière de souplesse et de qualité de la gestion du personnel tout en préservant la stabilité et la sécurité de l'emploi dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies.
2. Depuis sa création, le CCI a fait un certain nombre d'études sur les problèmes de gestion dans les organisations appliquant le régime commun et a recommandé l'adoption de nouvelles conceptions en matière de gestion afin d'améliorer l'efficacité des organisations du système des Nations Unies. La formule du classement des emplois et son introduction dans les organisations appliquant le régime commun, dans le cadre général de la planification des carrières, était une des propositions faites par le CCI dans son rapport de 1971 1/. La présente étude s'inscrit donc dans une série de mesures prises pour donner suite à des recommandations formulées dans des rapports antérieurs.
3. L'Inspecteur s'est rendu dans plusieurs organisations appliquant le régime commun et a demandé à celles dans lesquelles il n'avait pu se rendre personnellement de lui faire part de leurs vues. Les organisations suivantes ont participé à l'étude : Siège de l'Organisation des Nations Unies, Office des Nations Unies à Genève, FAO, AIEA, OACI, BIT, OMI, UIT, UNESCO, ONUDI, UPU, OMS, OMPI et OMM. Le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) et la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) ont également été consultés à plusieurs reprises.
4. Les administrations, ainsi que les représentants du personnel de plusieurs des organisations, ont donné leur avis sur la question et leur point de vue est consigné dans l'étude.
5. Le présent rapport est conçu comme un instrument de référence pour ce qui est de la genèse et de la mise en oeuvre du système de classement des emplois. Il vise à en montrer tant les avantages que les inconvénients et à suggérer des moyens d'en améliorer l'application.
6. L'Inspecteur tient à remercier les organisations qui ont participé à l'étude de l'intérêt qu'elles ont manifesté et de leur précieuse collaboration pour l'établissement du rapport.

1/ Rapport sur les problèmes de personnel aux Nations Unies, JIU/REP/71/7.

II. HISTORIQUE DU SYSTEME DE CLASSEMENT DES EMPLOIS

7. Dans les premières années de son existence (de 1946 à 1949), l'Organisation des Nations Unies s'est inspirée pour la structure du classement des postes de la grille de la fonction publique des Etats-Unis de l'époque, qu'elle a modifiée pour réunir dans une seule catégorie le personnel d'encadrement, les agents d'administration et le personnel de bureau. (Jusqu'en 1949, la grille de la fonction publique des Etats-Unis comportait trois catégories de personnel : cadres, agents et personnel de bureau.) Ce système initial comportait 19 classes, de GS-1 (la plus basse) à GS-19, et s'appliquait à toutes les catégories de personnel, qu'il s'agisse d'administrateurs, de spécialistes, d'assistants d'administration ou de personnel de bureau. La hiérarchie était déterminée par une évaluation des emplois (classement des emplois). Le "Plan administratif provisoire concernant les traitements et salaires" définissait clairement la notion de classement des emplois, base du calcul des rémunérations :

"Ce plan provisoire est destiné à assurer une rémunération correspondant aux fonctions et responsabilités assignées aux divers postes dans tout le Secrétariat ... Il ne se préoccupe pas des aptitudes individuelles du titulaire du poste. La qualité du travail fourni, la durée des services, les capacités spéciales ou autres caractéristiques personnelles de l'intéressé ne sont pas pris en considération pour le classement du poste 2/."

8. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies utilisait des définitions d'emplois normalisées pour classer tous les postes, quelles que soient leur catégorie et leur classe.

9. Le classement des postes était confié à une section du Bureau du personnel chargée du classement et de la normalisation des rémunérations. En matière de classement, le mandat de cette section était le suivant :

administrer le programme de classement de l'ONU en conseillant les responsables sur les questions de classement et en élaborant ou en affinant les catégories et les classes lorsque cela est nécessaire;

faire des enquêtes sur le classement afin de maintenir l'uniformité des normes appliquées tant à l'intérieur des différents départements et services qu'entre eux 3/.

10. En 1950, l'Organisation des Nations Unies a introduit une nouvelle grille comportant quatre catégories de personnel (Directeurs et administrateurs principaux, personnel du cadre organique, personnel des services spéciaux et personnel de bureau et de service). Par la suite, ces catégories ont été ramenées à deux, qui sont celles qui existent aujourd'hui, à savoir les administrateurs et les agents des services généraux.

2/ Bulletin du Secrétaire général No 19, 3 mai 1946.

3/ Document interne de l'ONU SG/AD/W.30/Rev.2, p. 61.

11. Au fil des années, cette grille a suscité de plus en plus de critiques; on lui reprochait d'être trop rigide et impersonnelle. Certains estimaient en outre qu'il fallait tenir compte des qualités personnelles des titulaires pour déterminer la classe. En conséquence, le classement des postes a été progressivement abandonné.

12. Plus de 20 ans plus tard, la nécessité d'un système de classement a été à nouveau reconnue. En 1971, le Corps commun d'inspection a fait une étude sur les problèmes de personnel aux Nations Unies et a proposé un système de classement comme condition préalable à une planification à long terme du recrutement, la définition de groupes professionnels et d'autres réformes concernant la gestion du personnel 4/. Un an plus tard, le Service de gestion administrative a fait une autre étude qui a mis en évidence de graves lacunes et des problèmes dus à l'absence d'un système de classement cohérent et il a, lui aussi, vivement recommandé l'adoption d'un système de ce genre.

13. En 1973, le Secrétaire général a recommandé à l'Assemblée générale d'élaborer et de mettre en oeuvre un système de classement ayant trois objectifs principaux, à savoir faire en sorte :

1. qu'il existe un rapport conséquent entre les fonctions qui s'attachent à un poste et la classe du titulaire du poste considéré;
2. que les fonctionnaires exerçant des tâches et des responsabilités identiques soient classés de la même façon, indépendamment du lieu ou des conditions de leur recrutement initial; et
3. que le niveau et le titre fonctionnel d'un poste aient un sens clairement défini aux fins de la gestion du budget et du personnel 5/.

14. Dans le rapport que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale en 1974, les objectifs et les modalités de mise en place d'un système de classement étaient définis comme suit :

"En ce qui concerne les normes de classement applicables à chaque catégorie professionnelle, le Service de gestion administrative a proposé d'élaborer un système de classement des emplois applicable à tous les postes du Secrétariat en vue de faire en sorte : a) qu'il existe un rapport conséquent entre les fonctions qui s'attachent à un poste et la classe du titulaire du poste considéré, b) que les fonctionnaires exerçant des tâches et des responsabilités identiques soient classés de la même façon indépendamment du lieu ou des conditions de leur recrutement initial, et c) que le niveau et le titre fonctionnel d'un poste aient un sens clairement défini aux fins de la gestion du budget et du personnel. Il a donc recommandé qu'afin d'instituer un système de classement des emplois adéquatement conçu et élaboré, qui serait

4/ Rapport sur les problèmes de personnel aux Nations Unies, op. cit.

5/ A/C.5/1522.

administré par le Bureau des services du personnel, on fasse appel à l'aide d'experts étrangers à l'Organisation qui seraient chargés d'organiser et de mettre au point le système de classement des emplois et de former à cette tâche un certain nombre d'administrateurs en poste. Le Secrétaire général approuve entièrement cette recommandation, à laquelle il attache un rang de priorité élevé 6/".

15. En 1975, l'Assemblée générale a créé la Commission de la fonction publique internationale, avec pour objectif global "... d'établir une fonction publique internationale unifiée par l'application de normes, de méthodes et de dispositions communes en matière de personnel" (art. 9 du Statut de la CFPI). Cette Commission devait "[établir] des normes de classement des postes pour toutes les catégories de personnel dans les domaines d'activités communs à plusieurs des organisations [et donner] aux organisations des conseils sur l'établissement de systèmes uniformes de classement des postes dans d'autres domaines d'activité" (art. 13). La CFPI est partie du principe qu'il convenait d'élaborer des méthodes communes de qualification des emplois pour pouvoir mieux comparer les traitements des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs du système des Nations Unies avec ceux de leurs homologues du pays de référence (Principe Noblemaire).

16. La Commission a mis au point la "Norme-cadre de classement des emplois" en 1978 et a recommandé que toutes les organisations du système des Nations Unies l'appliquent à partir du 1er janvier 1981. Le même travail devait être entrepris pour établir des normes de classement des emplois de la catégorie des services généraux par lieu d'affectation. Les organisations ont appuyé l'élaboration de la norme-cadre, même s'il a fallu prendre en considération certaines spécificités dans sa mise en oeuvre.

17. Parallèlement à la norme-cadre, une Classification commune des groupes professionnels (CCGP) a été élaborée pour définir tous les emplois, tant dans la catégorie des administrateurs que dans celle des agents des services généraux. L'annexe I du présent document illustre le système de classement des emplois de la CFPI et l'annexe II décrit succinctement la CCGP.

6/ Document des Nations Unies A/C.5/1601, par. 10.

III. MISE EN OEUVRE ET SUIVI DES NORMES DE CLASSEMENT

A. Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Observations générales

18. Dix ans après la mise en place du système de classement des emplois et de la norme-cadre, la situation au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est la suivante.

19. Pour les postes d'administrateur, les normes communes de classement des emplois, c'est-à-dire la norme-cadre (premier niveau) et les normes pour les domaines d'activité communs (deuxième niveau) établies par la CFPI sont appliquées depuis le 1er février 1981. Le système de classement est conçu pour faire en sorte que les fonctions et responsabilités effectives qui s'attachent à un poste concordent avec la classe du titulaire de ce poste, que les fonctionnaires exerçant des fonctions et des responsabilités identiques soient classés de la même façon dans tout le Secrétariat et que le niveau et le titre fonctionnel d'un poste aient un sens clairement défini aux fins de la gestion du budget et du personnel.

20. En ce qui concerne les postes d'agent des services généraux, des normes communes de classement sont employées au siège et sont actuellement introduites à Vienne. A Genève, les normes de classement actuelles seront remplacées par une norme commune à toutes les organisations et institutions des Nations Unies. Pour ce qui est des autres lieux d'affectation, les normes communes de classement promulguées par la CFPI sont actuellement mises en oeuvre dans les commissions économiques régionales et les bureaux extérieurs dont les effectifs sont restreints ou d'importance moyenne. Se fondant sur les renseignements tirés de l'application des normes de classement dans des lieux d'affectation hors siège, les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies sont convenues de mettre en oeuvre une norme de classement commune à l'échelle mondiale.

Procédures de classement

21. Les postes de la catégorie des administrateurs sont classés par deux spécialistes qui travaillent indépendamment l'un de l'autre, sur la base des définitions d'emplois et d'autres éléments pertinents, en appliquant la norme-cadre et les normes de deuxième niveau. La décision finale est prise par le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines.

22. Pour les postes de la catégorie des services généraux, dans les commissions économiques régionales, un premier classement est fait par des spécialistes du Bureau de la gestion des ressources humaines et soumis à l'examen d'un organe paritaire local. Le classement définitif doit être approuvé par le siège au nom du Secrétaire général. Dans les principaux lieux d'affectation hors siège, c'est-à-dire Genève et Vienne, la responsabilité du classement des postes de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées est déléguée au Directeur général. Dans les lieux d'affectation à effectifs restreints ou d'importance moyenne, les normes communes de classement établies par la CFPI sont appliquées à l'occasion des enquêtes sur les salaires.

Organisation des carrières et promotions

23. Bien qu'elle ne constitue pas le thème de l'étude, la question de l'organisation des carrières et des promotions est étroitement liée à celle du classement et c'est pourquoi elle est abordée dans le présent rapport. Jusqu'à présent, l'Organisation des Nations Unies n'a mis sur pied aucun plan d'organisation des carrières pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs. Dans le cas des agents des services généraux du siège, le Bureau de la gestion des ressources humaines a publié en 1990 un Manuel sur l'organisation des carrières (Handbook on Career Development) pour aider les fonctionnaires concernés à planifier leur carrière et leur fournir des renseignements utiles sur les possibilités qui s'offrent à eux et notamment sur les qualifications requises pour différents emplois et les postes vacants dans différents départements. L'administration est en train de créer un service d'orientation professionnelle pour aider les fonctionnaires à planifier leur carrière.

24. Les promotions constituent l'aspect le plus épineux. Le droit des fonctionnaires à un examen annuel de leur dossier aux fins des promotions est clairement énoncé dans le Règlement du personnel, mais l'idée qui prévaut est que ce mécanisme a été remplacé par le "système de gestion des vacances de postes" ou par le "reclassement" des postes. Le Comité des promotions est perçu comme un organe qui est simplement chargé de faire une première sélection et qui n'a aucun pouvoir de décision réel.

25. Les représentants du personnel estiment qu'il conviendrait de réintroduire le jumelage des classes pour remédier à ce défaut. Le classement à titre personnel n'est pas préconisé pour le moment car il fait craindre un risque de favoritisme.

Reclassement des postes et recours

26. Le reclassement des postes existants se fait normalement dans le cadre de la préparation du budget-programme. Les demandes de reclassement doivent correspondre à des modifications importantes du programme du bureau concerné, par exemple l'attribution de nouvelles tâches pour lesquelles les postes existants sont insuffisants ou une réorganisation générale. Avant d'être soumises au Service des indemnités et du classement des emplois du Bureau de la gestion des ressources humaines, ces demandes sont examinées par le Bureau de la planification des programmes, du budget et des finances, sous l'angle de l'élaboration des programmes et de l'établissement du budget, et seuls les postes pour lesquels celui-ci approuve un crédit budgétaire font ensuite l'objet d'un examen à des fins de reclassement. En principe, cet examen se fait sur la base d'une nouvelle définition d'emploi, qui doit faire apparaître un accroissement des tâches et des responsabilités correspondant au poste et indiquer les relations entre celui-ci et les autres postes relevant du même domaine d'activité. Les résultats sont normalement soumis à l'approbation d'un comité de gestion composé de hauts fonctionnaires des bureaux de la planification du programme et du budget d'une part, et de la gestion des ressources humaines, de l'autre.

27. Le reclassement d'un poste n'a pas d'incidence sur le statut contractuel, la rémunération et les autres droits du titulaire. Les fonctionnaires dont le poste est classé à un niveau inférieur à leur propre classe conservent celle-ci jusqu'à ce qu'on leur trouve un poste de niveau approprié. Ceux dont le poste est reclassé à un niveau supérieur conservent leur classe et ne peuvent être promus à la classe supérieure qu'après examen de leur dossier selon la procédure normale et dans la mesure où ils ont démontré leurs capacités en s'acquittant de façon satisfaisante des tâches et responsabilités correspondant au poste reclassé.

28. Comme les possibilités de promotion se font plus rares, ainsi qu'on l'a indiqué plus haut, les fonctionnaires ont tendance à considérer le reclassement comme un moyen d'accéder à une classe supérieure et les pressions exercées sur l'administration tendent à s'accroître.

29. Le personnel et l'administration sont représentés dans les instances de recours.

30. Les fonctionnaires qui estiment que la classe attribuée à leur poste n'est pas suffisamment élevée peuvent saisir l'un des deux comités de recours en matière de classement des emplois, selon qu'ils appartiennent à la catégorie des administrateurs ou à celle des agents des services généraux. En outre, les directeurs de programmes peuvent aussi faire appel d'une décision concernant le classement de postes de leurs subordonnés, par exemple s'ils contestent la manière dont les normes de classement ont été appliquées à un poste donné.

B. Institutions spécialisées des Nations Unies

1. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

Observations générales

31. La FAO a déjà une longue expérience du système de classement des emplois, qu'elle applique depuis plus de trente ans. L'administration y est très favorable et il est bien accepté par toutes les catégories de personnel. A cet égard, l'Organisation souligne que ce système s'inscrit dans le cadre d'une démarche globale qui prend en considération tous les aspects de la gestion des ressources humaines dans le but de servir les Etats Membres aussi efficacement que possible. Dans le processus de classement, il est tenu compte des priorités en matière de programmes, des incidences organisationnelles et des aspects humains dans leur globalité. Il ne s'agit donc pas d'un processus mécanique mais d'une démarche qui prend en compte tous les besoins de l'Organisation. Le processus de classement comporte plusieurs étapes : il commence par la définition des besoins des responsables, se poursuit par l'intervention des spécialistes du classement et se termine par un examen détaillé effectué par un comité spécial, le Comité des effectifs. Il est ainsi possible d'étudier et de définir des profils de carrière.

32. Du point de vue de la FAO, le système de classement des emplois présente deux avantages importants : il démontre de façon objective le niveau et la valeur du travail effectué et il quantifie ce travail, ce qui permet de rémunérer le personnel en conséquence. A cet égard, le système de classement

aide aussi à rappeler aux fonctionnaires quel est le niveau des prestations que l'Organisation attend d'eux. Ils savent que le fait d'assumer des responsabilités accrues peut justifier le passage à une classe supérieure. Leurs collègues peuvent le constater et voir que chacun est payé en fonction de la valeur de son travail.

33. En outre, le système facilite le processus d'élaboration du budget en fonction des priorités approuvées en matière de programmes et permet d'assurer l'indispensable planification des ressources humaines, particulièrement importante en période de restrictions budgétaires. Sans ce système, la planification deviendrait extrêmement difficile et les exigences individuelles des fonctionnaires pèseraient plus lourd que les priorités en matière de programmes, ce que les organes directeurs veulent éviter.

34. La FAO considère que le système de classement des emplois fait partie intégrante de son style et de son processus de gestion. Le système n'est certes pas parfait, mais le fait qu'il soit utilisé depuis longtemps à la FAO prouve son utilité et montre qu'il est suffisamment souple pour s'adapter aux circonstances et à l'évolution constante des besoins.

Procédures de classement

35. La FAO utilise les normes de classement de la CFPI. Elle applique une procédure spécifique pour le classement des postes. Les résultats sont examinés et approuvés par le Comité des effectifs, composé de hauts fonctionnaires nommés par le Directeur général.

36. Le classement est un processus très détaillé et dans la pratique, ce sont les supérieurs hiérarchiques et les gestionnaires qui en assument la responsabilité première. La Division du personnel se charge de l'aspect technique, pour lequel elle dispose de spécialistes du classement. La décision finale est du ressort du Comité des effectifs, déjà cité.

37. Le processus de classement relève uniquement de l'administration et les représentants du personnel n'y sont donc pas associés. Il faut cependant ajouter et souligner qu'ils interviennent dans le processus de sélection. On estime qu'il s'agit là d'un domaine qui se prête bien à une participation du personnel.

Organisation des carrières et promotions

38. En matière d'organisation des carrières, la politique de la FAO consiste à offrir aux fonctionnaires des possibilités de progresser sur le plan professionnel, grâce à un élargissement progressif de leurs tâches, qui leur permet de se familiariser avec de nouvelles fonctions et de nouvelles méthodes. Pour les administrateurs comme pour les agents des services généraux, la FAO pratique la mobilité horizontale (au même niveau hiérarchique). En outre, les administrateurs ont la possibilité de participer à des programmes de formation internes et externes ainsi que de prendre des congés sabbatiques. La FAO mène une politique active en faveur de l'organisation des carrières. Cependant, les problèmes d'organisation des carrières et de promotion tiennent en fait davantage au niveau des rémunérations offertes aux administrateurs qu'à une quelconque rigidité

inhérente au système de classement. Les traitements correspondant aux classes P-1 et P-2 sont trop faibles pour attirer les candidats compétents. En conséquence, le recrutement se fait à des classes plus élevées, ce qui réduit les perspectives d'avancement ultérieur.

39. A la FAO, il n'y a pas d'examen annuel des dossiers des fonctionnaires aux fins des promotions. Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'examen biennal effectué aux fins de l'élaboration du programme de travail et du budget. C'est à cette occasion que sont supprimées les éventuelles disparités entre le niveau d'un poste et les fonctions et responsabilités de son titulaire. En outre, lorsque des situations de ce type présentent un caractère d'urgence, elles peuvent être examinées au cours de l'exercice biennal et un poste peut être reclassé à condition qu'un autre poste de niveau équivalent puisse être déclassé, de façon à freiner l'inflation hiérarchique.

40. La FAO n'est pas opposée au jumelage des classes si cela facilite le recrutement de débutants ou de candidats peu expérimentés à des classes peu élevées. Toutefois, les directives en matière de classement excluent le jumelage lorsqu'il vise uniquement à offrir une promotion "artificielle" à la classe supérieure sans que les fonctions et les responsabilités aient vraiment changé. Un tel procédé est considéré non pas comme une évolution de la carrière, mais simplement comme une dérive hiérarchique ou, au mieux, comme une sorte de prime à l'ancienneté contestable.

41. La FAO ne promeut pas de fonctionnaires à une classe supérieure à celle de leur poste et n'attribue pas de grade à titre personnel. Il existe quelques cas de fonctionnaires qui occupent des postes dont la classe est inférieure à la leur, mais cela est dû à des circonstances particulières, par exemple lorsqu'un fonctionnaire doit changer de lieu d'affectation et qu'il n'y a pas de poste d'un niveau équivalent à celui du poste qu'il quitte. A cet égard, le cas le plus fréquent est celui d'un fonctionnaire qui revient au siège après une mission et pour lequel aucun poste approprié n'est disponible. Dans ce cas, le fonctionnaire concerné conserve sa classe jusqu'à ce qu'un poste de la classe voulue se libère.

Procédures de recours

42. Le Comité de recours de la FAO examine les recours concernant le classement des postes. Au cours des dix dernières années, un seul recours de ce type est allé jusqu'au niveau du tribunal. En outre, le Comité des effectifs examine aussi les cas dans lesquels un chef de division conteste une décision en matière de classement (en fait, c'est souvent le fonctionnaire concerné qui est à l'origine du recours et qui reçoit l'appui de son chef de division).

2. Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA)

Observations générales

43. L'Agence a appliqué le système de classement des emplois pendant cinq années consécutives durant lesquelles la croissance de son budget a été nulle et elle l'a trouvé extrêmement utile, non seulement pour maîtriser les dépenses, mais aussi pour rémunérer le personnel de façon aussi équitable que possible. Correctement employé, le système de classement des emplois

d'administrateur et d'agent des services généraux garantit l'application du principe "à travail égal, salaire égal". Comme il s'agit fondamentalement de classer les postes et non les individus, les fonctionnaires sont rémunérés en fonction de la valeur de leur poste et doivent par conséquent accéder à un poste mieux classé s'ils veulent être promus et améliorer leurs perspectives de carrière. Pour ce faire, ils doivent normalement se porter candidats à un poste vacant de classe plus élevée, pour lequel ils sont mis en concurrence avec d'autres candidats internes ou externes. Il est fait exception à cette règle lorsque les fonctions correspondant à un poste évoluent au point de nécessiter un reclassement. Dans ce cas, il se peut qu'un fonctionnaire progresse dans la hiérarchie en même temps que son poste.

44. L'AIEA applique le système de classement commun élaboré par la CFPI pour les postes de la catégorie des administrateurs. Pour la catégorie des services généraux, elle emploie la norme de classement élaborée conjointement par les organisations sises à Vienne et entérinée par la CFPI et le CCQA.

45. L'AIEA a déclaré que, malgré des difficultés financières et des perspectives d'expansion limitées, elle n'envisagerait probablement pas d'abandonner le système de classement des postes, même s'il était démontré qu'il démotive le personnel. Néanmoins, il est clair qu'à long terme il pourrait être difficile de répondre aux besoins de chaque organisation tout en appliquant des normes uniformes dans tout le système.

Procédures de classement

46. Le classement des postes est généralement confié à des spécialistes internes et, occasionnellement, à des consultants externes. Les représentants du personnel ne sont associés au processus qu'en qualité de membres des comités de recours, lorsqu'un fonctionnaire conteste une décision de l'administration de classer un poste à un niveau donné.

Organisation des carrières et promotions

47. On entend souvent dire qu'il n'existe pas d'organisation des carrières à l'AIEA et cela est peut-être vrai si l'on prend cette expression au pied de la lettre. Néanmoins, vu que tout fonctionnaire qualifié peut se porter candidat à un poste vacant et que les membres du personnel bénéficient d'une certaine préférence par rapport aux candidats extérieurs, il existe des possibilités de s'élever dans la hiérarchie de l'Agence. D'après les renseignements disponibles, un grand nombre de fonctionnaires en ont profité et ils ont bénéficié et bénéficient encore de promotions à des postes de rang plus élevé. L'Agence étant très centralisée (plus de 90 % des fonctionnaires sont en poste à Vienne), elle n'a guère besoin d'un système de classement personnalisé, contrairement à beaucoup d'organisations décentralisées, dans lesquelles une rotation régulière du personnel est nécessaire (forces armées, services diplomatiques, multinationales).

48. Il existe bien à l'Agence une certaine forme d'organisation des carrières qui résulte de la combinaison de plusieurs mécanismes et politiques indépendants, mais liés entre eux : classement des emplois, organisation du concours pour tous les postes vacants, évaluation du comportement professionnel, formation externe, formation en cours d'emploi et possibilités d'affectation temporaire à un poste de classe plus élevée. La création d'un service d'orientation professionnelle est à l'étude.

49. Des avis de vacance sont publiés tout au long de l'année, à mesure que les postes se libèrent, et les postes vacants sont attribués à des fonctionnaires qui ont les qualifications requises ou à des candidats extérieurs qualifiés, ce qui offre en permanence des possibilités de promotion. Une fois par an, un comité spécial examine les possibilités de promotion des fonctionnaires qui ont été nommés à une classe inférieure à celle de leur poste parce qu'ils ne possédaient pas certaines des qualifications requises (généralement le nombre d'années d'expérience voulu) ou dont le poste a été reclassé. Cette activité s'inscrit dans le cadre du processus d'élaboration du budget, car toute augmentation du nombre de postes ou du niveau global de classement des postes d'administrateur doit être soumise au Conseil des gouverneurs dans le cadre du projet de budget.

50. L'AIEA a pris certaines mesures administratives pour limiter ces reclassements qui risqueraient d'entraîner le phénomène généralement désigné sous le nom de "mouvement ascendant des postes" ou "inflation hiérarchique". En particulier, les supérieurs hiérarchiques sont tenus de veiller à ce que les responsabilités et les fonctions confiées à leurs subordonnés correspondent au classement approuvé pour leur poste.

Promotions à titre personnel

51. La pratique qui consiste à attribuer un grade à titre personnel a été fortement déconseillée ces dernières années en vertu de l'idée selon laquelle la classe d'un fonctionnaire doit presque toujours correspondre à celle de son poste. Dans la catégorie des administrateurs, il n'existe que quatre cas de fonctionnaires qui se sont vu attribuer une classe supérieure à celle de leur poste, en raison de circonstances exceptionnelles, par exemple un comportement professionnel tout à fait remarquable pendant une longue période. Il n'y a pas de reclassement à titre personnel dans la catégorie des services généraux : lorsqu'il existe une différence entre la classe d'un poste et celle de son titulaire, c'est que ce dernier a été affecté à un poste de classe inférieure tout en conservant sa classe.

52. A l'heure actuelle, seuls huit fonctionnaires de rang élevé (P-5 ou D-1) ont bénéficié exceptionnellement d'une promotion à titre personnel. L'AIEA envisage d'accorder des promotions à titre personnel au mérite, conformément à une recommandation de la CFPI.

Reclassement des postes et recours

53. Toutes les demandes de reclassement sont examinées par un groupe consultatif sur les ressources humaines qui doit se prononcer sur l'opportunité du reclassement, en fonction de considérations touchant la gestion, notamment les suivantes :

- utilisation du personnel, y compris l'évolution de la répartition des tâches et des responsabilités dans le domaine d'activité concerné;
- évolution du programme dans le domaine concerné, telle qu'elle ressort des indications du Comité consultatif scientifique (CCS), des organes directeurs ou du Directeur général;

- évolution de la structure globale de l'organisation et de la structure du classement des postes, ainsi que les effets d'une éventuelle réorganisation approuvée dans le secteur concerné;
- politique du personnel annoncée ou les résultats d'analyses antérieures du poste, du groupe d'emplois ou du secteur de l'organisation concernés.

54. Si le groupe consultatif conclut qu'il n'y a pas lieu de donner suite à la demande de reclassement pour des raisons de gestion, le poste n'est pas reclassé et le supérieur hiérarchique est invité à faire en sorte que les fonctions et responsabilités du fonctionnaire concerné n'aillent pas au-delà de celles qui correspondent à la classe du poste.

55. Il n'y a eu aucun recours ces deux dernières années.

3. Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

Observations générales

56. Pour l'OACI, l'application du principe "à travail égal, salaire égal" est peut-être l'aspect le plus important d'un système de classement des emplois. La mise en oeuvre d'un tel système permet d'uniformiser le classement des postes et d'empêcher les ambiguïtés en la matière, qui risquent de conduire au favoritisme et à la discrimination. Ce système fait donc partie intégrante de la gestion des ressources humaines et joue un rôle clé dans la gestion de l'OACI.

Procédures de classement

57. Pour les postes de la catégorie des administrateurs au siège et dans les bureaux régionaux, l'OACI applique les normes communes de classement (premier et deuxième niveaux) élaborées par la CFPI.

58. Pour les services généraux, la norme de classement employée au siège de l'OACI a été approuvée par le Secrétaire général le 2 juillet 1990. Une vérification effectuée sur un échantillon d'emplois représentatifs a confirmé le classement de 86 % des postes, si bien que le groupe de travail mixte personnel-administration a pu recommander sans hésiter au Secrétaire général d'en approuver l'adoption. A ce jour, 99 postes ont été classés au moyen de cette norme. Sur ce total, 63 postes (64 %) ont vu leur classement confirmé, 25 postes (25 %) ont été reclassés et 6 postes (6 %) ont été déclassés (mais les titulaires ont conservé leur classe) et enfin 5 postes (5 %) sont nouveaux. La proportion relativement élevée des reclassements s'explique en partie par le fait qu'un grand nombre de demandes de reclassement étaient en suspens, parfois depuis plusieurs années, au moment où la norme a été appliquée. Ces demandes résultaient notamment d'une réduction des effectifs de l'OACI, à la suite de laquelle beaucoup de fonctions et de responsabilités avaient dû être réparties entre les fonctionnaires restants, dont certains se trouvaient à des classes peu élevées. Lorsque les 392 postes des services généraux du siège de l'OACI auront été classés, cette proportion devrait diminuer. Pour les agents des services généraux employés dans les bureaux régionaux, l'OACI utilise les normes communes de classement applicables aux

emplois de la catégorie des services généraux dans les bureaux extérieurs dont les effectifs sont restreints ou d'importance moyenne, sauf là où ces normes n'ont pas encore été adoptées, auquel cas elle utilise la norme de classement de l'institution chef de file.

59. La classe des fonctionnaires est déterminée par celle de leur poste et cette règle ne souffre guère d'exceptions. Dans certains cas, un fonctionnaire est nommé à une classe inférieure à celle de son poste parce qu'il ne possède pas toutes les qualifications requises. Cette situation dure généralement un an, après quoi l'intéressé est promu à la classe correspondante à celle de son poste, à condition que son supérieur hiérarchique confirme qu'il est parfaitement apte à exercer toutes les fonctions et responsabilités qui s'y attachent.

Organisation des carrières

60. L'OACI n'a pas de programme d'organisation des carrières à proprement parler. Etant une petite organisation très spécialisée, qui a de graves problèmes financiers chroniques et dont le taux de rotation du personnel et de vacance de postes est faible, elle estime qu'il n'est pas possible de mettre en place un plan officiel d'organisation des carrières.

61. Le nombre de postes relevant du programme ordinaire est limité et il est fixé au moment de l'approbation du budget-programme de l'Organisation. Dans la catégorie des services généraux, le taux de renouvellement du personnel, du fait des départs à la retraite, des missions, etc., est faible. Pour être promu, un fonctionnaire doit donc généralement attendre qu'un poste devienne vacant et se porter candidat. C'est pourquoi dans une organisation de la taille de l'OACI, les perspectives de carrière sont réduites. Dans la catégorie des administrateurs, les emplois sont très techniques et spécialisés, ce qui limite considérablement la mobilité interne. De temps à autre, par exemple en raison d'un "gel" des effectifs ou de l'introduction de techniques nouvelles, les fonctionnaires se voient confier des fonctions et des responsabilités supplémentaires mais c'est là l'exception plutôt que la règle.

62. L'expression "organisation des carrières" peut-être interprétée de différentes manières. On peut considérer qu'elle s'applique notamment : a) aux divers emplois auxquels un fonctionnaire peut aspirer et pour lesquels il peut être qualifié et b) aux dispositions prises par l'organisation pour préparer le fonctionnaire à occuper un emploi comportant davantage de responsabilités ainsi qu'aux initiatives de l'intéressé allant dans ce sens. A cet égard, l'OACI facilite les activités de formation internes ou externes en rapport avec les emplois, dans des domaines tels que l'apprentissage des langues, la sténographie ou l'informatique. En outre, les candidats internes bénéficient d'une préférence dans le processus de sélection. Dans la catégorie des services généraux, la plupart des avis de vacances ne sont pas publiés à l'extérieur et dans la catégorie des administrateurs, le Conseil des nominations et des promotions prend en considération toutes les candidatures de fonctionnaires de l'organisation.

63. L'inventaire des postes est généralement bien tenu à l'OACI. Il est en grande partie informatisé et les directions et bureaux reçoivent périodiquement un état des effectifs et des postes. Il semble que le vrai problème tienne tout simplement au fait que le nombre de postes est insuffisant par rapport à la charge de travail (en particulier pendant la période de difficultés financière que traverse l'OACI).

Promotions

64. Il n'y a pas à l'OACI d'examen annuel des dossiers aux fins des promotions. Dans presque tous les cas, une promotion signifie qu'un fonctionnaire s'est porté candidat à un poste d'une classe plus élevée et qu'il a été retenu. Une Commission de nomination et de promotion examine les dossiers de tous les candidats qualifiés et fait des recommandations au Secrétaire général. Tous les postes vacants sont annoncés au personnel et font l'objet d'un concours.

65. Jusqu'en 1988, l'OACI accordait assez généreusement des reclassements à titre personnel aux fonctionnaires qui remplissaient certaines conditions. C'est plus rare aujourd'hui, car cela irait à l'encontre du principe "à travail égal, salaire égal".

Reclassement des postes et recours

66. La disposition 111.1 du Règlement du personnel prévoit une procédure informelle pour les fonctionnaires qui estiment que leur poste n'est pas correctement classé. Le cas peut être examiné par le supérieur hiérarchique ou par le chef de la sous-direction des services du personnel; en pratique, il l'est souvent par les deux. Il existe aussi une procédure officielle d'examen et de recours, mais elle est rarement invoquée.

67. L'étude du classement des emplois est du ressort du chef de la Section de l'effectif et des études. L'étude est visée et approuvée par le chef de la sous-direction des services du personnel pour les postes jusqu'à la classe G-6, par le Directeur de la Direction de l'administration et des services pour les postes de classes G-7 à G-9 et par le Secrétaire général pour les postes de la catégorie des administrateurs. Dans la pratique, le chef de la sous-direction des services du personnel vise toutes les études de classement.

68. Les représentants du personnel ne participent pas à ces études.

4. Organisation internationale du Travail (OIT)

Observations générales

69. L'OIT applique le système de classement des emplois dans la catégorie des services généraux depuis 1950 et dans celle des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur depuis 1974. Elle a été une des premières institutions appliquant le régime commun à élaborer et à mettre en oeuvre des normes d'évaluation des emplois pour le classement des postes de la catégorie

des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur dans le monde entier et pour le classement des emplois de la catégorie des services généraux à Genève; en outre, elle a participé activement à la mise au point des normes de classement pour les emplois de la catégorie des services généraux hors siège.

70. Le système actuel de classement des emplois est considéré comme une base nécessaire pour une bonne gestion des salaires et traitements et pour l'établissement d'un organigramme et de relations de travail rationnels. Il facilite l'administration des rémunérations en déterminant la valeur relative des différents emplois de manière juste et équitable, c'est-à-dire par l'application uniforme et constante de critères préétablis et agréés qui ne varient pas dans le temps et par l'établissement d'une hiérarchie appropriée. D'autre part, il fournit un cadre pour le recrutement, le perfectionnement du personnel et une utilisation efficace des ressources humaines en renseignant, non seulement sur le niveau de rémunération, mais aussi sur les besoins de formation, les qualifications requises et la structure organisationnelle.

71. Dans des organisations comme l'OIT, dont l'expansion est limitée et où le taux de rotation du personnel est très faible, le reclassement des postes tend à devenir l'un des principaux moyens de promotion et d'avancement professionnel, voire le plus important. La qualification des emplois ne peut à elle seule répondre à tous les besoins du personnel en matière de promotion, de considération, de responsabilité, de motivation, etc., en particulier lorsque d'autres aspects de la gestion des ressources humaines, comme l'organisation des carrières, laissent à désirer ou sont inexistantes. Il est donc nécessaire de mieux intégrer la qualification des emplois dans le cadre plus large de la politique suivie en matière d'organisation et de personnel et de renforcer les autres volets de la gestion des ressources humaines.

Procédures de classement

72. Le classement des emplois fait l'objet d'un suivi permanent qui vise à maintenir l'adéquation entre la classe des postes et les fonctions effectives de leurs titulaires. Le Département du personnel procède à une analyse de postes dans trois cas : a) en cas de création de postes nouveaux; b) lors d'une réorganisation impliquant une nouvelle répartition du travail entre les postes d'une unité administrative; c) sur demande du chef de l'unité concernée, du Département du personnel ou d'un fonctionnaire, lorsque les fonctions et les responsabilités ont été sensiblement modifiées depuis au moins un an.

73. Il existe une unité responsable du classement, composée de deux administrateurs spécialistes du classement et d'un assistant chargés de classer les postes de la catégorie d'administrateurs au siège et hors siège, les postes de la catégorie des services généraux à Genève et les postes des classes les plus élevés de cette catégorie hors siège, soit au total 2 000 postes environ. Cette unité emploie les normes de classement promulguées par la CFPI. Pour répartir les postes par catégorie professionnelle, les méthodes utilisées sont celles mises au point par la CFPI pour distinguer les tâches propres aux administrateurs et celles qui relèvent de la catégorie

des services généraux. On a donc recours à la Classification commune des groupes professionnels (CCGP) et aux définitions générales. La norme-cadre (premier et deuxième niveaux) élaborée pour les différents groupes organisationnels est employée pour la qualification des emplois d'administrateurs à Genève et hors siège.

74. Pour les postes de la catégorie des services généraux au siège, on emploie actuellement un système de cotation par points en fonction de facteurs, élaboré sur le plan interne en 1986. Cette norme de classement a servi de base à la mise au point de la norme commune de classement des emplois de la catégorie des services généraux à Genève, qui a récemment été adoptée par un groupe de travail interinstitutions composé de représentants des administrations et du personnel des organisations sises à Genève. L'OIT a coordonné la mise au point technique de cette norme commune, qui a été présentée à la CFPI à sa session de l'été 1991 pour promulgation.

75. Dans le cas des postes des services généraux hors siège, la responsabilité du classement a été déléguée aux directeurs régionaux. Les Normes communes de classement applicables aux emplois de la catégorie des services généraux dans les bureaux extérieurs dont les effectifs sont restreints ou d'importance moyenne sont appliquées à l'occasion des enquêtes sur les salaires.

76. Bien que la gestion au jour le jour du système de classement soit une fonction administrative, l'Organisation a toujours considéré que la participation du personnel à la conception du système était de la plus grande importance. Comme l'acceptation par tous des résultats d'une opération de classement des postes dépend du système employé, les représentants du personnel ont été associés à l'élaboration des normes de classement et à la définition des politiques et procédures appliquées en la matière.

Organisation des carrières et promotions à titre personnel

77. L'OIT n'a pas de système d'organisation des carrières, mais elle établit périodiquement des plans concernant la dotation en effectifs des départements. La quasi-totalité des postes vacants sont annoncés et les fonctionnaires de l'Organisation sont encouragés à faire acte de candidature. Pour le recrutement, un Comité de sélection tripartite (représentants de l'administration et du Syndicat du personnel et membres indépendants) examine les dossiers des candidats et, après consultation du supérieur hiérarchique, il recommande un des candidats au Directeur général.

78. En 1985, l'OIT a introduit à titre provisoire un système de promotions personnalisées, avec l'approbation du Conseil d'administration. Ce système offre des possibilités de promotion à des fonctionnaires du siège et des bureaux extérieurs (à l'exception du personnel des projets de coopération technique) dont la contribution aux activités de l'Organisation va au-delà de ce qu'on attend normalement d'eux compte tenu de leur poste, mais qui n'ont pas pu bénéficier d'un avancement par d'autres voies (comme le reclassement de leur poste par suite d'une modification des fonctions ou leur sélection à l'issue d'un concours organisé pour pourvoir un poste vacant d'une classe plus élevée). Il permet de promouvoir les agents des services généraux jusqu'à la classe G-7, les administrateurs jusqu'à la classe P-5 et le personnel local

des bureaux extérieurs jusqu'au grade local le plus élevé, à condition que la promotion se fasse à la classe immédiatement supérieure à celle du poste occupé.

79. Les dossiers des fonctionnaires qui remplissent les conditions requises en matière d'ancienneté dans la classe et dont le travail est satisfaisant tant en qualité qu'en quantité sont examinés par le Comité de sélection, qui fait des recommandations et les soumet à l'approbation du Directeur général. La CFPI a avalisé la pratique des promotions à titre personnel dans certaines limites, indépendamment des autres procédures de promotion, en septembre 1984.

80. En 1989, l'administration et le Syndicat du personnel de l'OIT ont fait le bilan de plus de quatre années de fonctionnement du système des promotions à titre personnel. Apparemment, on considère maintenant que ce système n'a pas atteint les objectifs visés et qu'il crée d'autres problèmes. Il n'a fait que multiplier les cas de fonctionnaires bloqués à l'échelon le plus élevé de leur classe et il entraîne des différences de rémunération pour des emplois identiques, ce qui tend à démoraliser le personnel. Le personnel dans son ensemble a fortement critiqué ce système et, compte tenu de l'appréciation du Comité de sélection et des vues exprimées par des administrateurs de haut rang et des représentants du personnel, le Directeur général a décidé de ne pas proposer de donner au système actuel un caractère permanent. Evidemment, les problèmes de fond bien réels qu'on avait espéré régler avec ce système subsistent et appellent toujours une solution.

81. L'OIT a exprimé le souhait d'accorder plus d'attention à la planification des carrières et à la mobilité tant professionnelle que géographique du personnel. Elle étudie actuellement les moyens à mettre en oeuvre à cet effet et prend des mesures pour renforcer la formation du personnel.

Reclassement des postes et recours

82. Les fonctions et responsabilités correspondant à un emploi sont toujours réévaluées lorsque celui-ci devient vacant. Cela donne aux supérieurs hiérarchiques une plus grande latitude pour restructurer et redéfinir les fonctions et responsabilités de leurs subordonnés et permet de poursuivre d'autres objectifs comme le rajeunissement, le perfectionnement et la mobilité du personnel. Ce réexamen du classement des postes avant le recrutement est aussi un moyen de maîtriser l'inflation hiérarchique.

83. Les postes reclassés comme suite à ce réexamen sont considérés comme des postes vacants qui doivent être pourvus conformément aux dispositions du Règlement du personnel et en particulier de son article 4.2 (Emplois à pourvoir) et de son annexe I (Procédure de recrutement). En théorie, cela signifie qu'un poste reclassé peut faire l'objet d'un concours mais, en réalité, dans l'immense majorité des cas, le Comité de sélection recommande que le titulaire soit promu à la nouvelle classe du poste.

84. Le titulaire d'un poste qui a fait l'objet d'une recommandation dans le cadre du processus de réexamen permanent peut exercer un recours auprès du Département du personnel. Il existe deux organes indépendants et impartiaux, le Comité d'appel en matière de classification des postes d'administrateur et le Comité d'appel en matière de classification des postes d'agent des services généraux; ils sont composés de membres désignés par le Directeur général sur

recommandation de la Commission paritaire sur les politiques et les procédures de classification, et sont chargés de réexaminer la classe proposée sur la base des normes de classement en vigueur et de vérifier que ces normes ont été correctement appliquées. Ces comités font une recommandation au Directeur général sur la classe qu'il convient d'attribuer au poste.

85. Un mécanisme officiel de recours est jugé indispensable car l'application des normes de classement des emplois réclame beaucoup de discernement de la part du spécialiste du classement. Toutefois, la procédure de recours actuel est jugée à la fois trop lourde et trop lente et elle n'est pas toujours déclenchée à temps. Ces problèmes sont imputés avant tout au nombre élevé des recours et à l'insuffisance des ressources affectées à ce mécanisme.

5. Organisation maritime internationale (OMI)

Observations générales

86. L'OMI est, comme d'autres organisations, favorable à un système de classement des emplois. De fait, ce système et l'organisation des carrières jouent, à son avis, un rôle complémentaire. La classe attribuée à un fonctionnaire dépend du niveau du poste qu'il occupe et cette règle ne connaît aucune exception. L'OMI applique les normes de classement de la CFPI.

Procédures de classement

87. Le classement est effectué par des fonctionnaires de l'OMI et le personnel est associé à ce processus par le biais du mécanisme des nominations et des promotions, qui englobe les procédures de classement.

Organisation des carrières et promotions

88. Le statut du personnel et le règlement du personnel de l'OMI comprennent un programme d'organisation des carrières, fondé essentiellement sur la qualité du comportement professionnel et lié à l'évolution organisationnelle et à la croissance budgétaire. Vu la taille de l'OMI, il est très difficile d'assurer une progression des emplois et l'on observe d'une manière générale un mouvement ascendant des postes.

Reclassement des postes et procédure de recours

89. Avant 1988, le classement des emplois était effectué par un comité mixte composé de représentants du personnel et de l'administration. Les recommandations de cet organe étaient présentées au Secrétaire général, dont la décision était sans appel. Il n'existait donc pas de procédure de recours. En 1988, un Comité chargé de l'examen du classement des emplois a été institué en tant qu'organe de recours (uniquement pour les postes de la catégorie des services généraux). Les classements sont effectués par l'administration et les titulaires de postes qu'il n'a pas été jugé bon de reclasser peuvent former un recours devant ce Comité, dont les conclusions sont ensuite soumises au Secrétaire général pour décision.

90. En 1988, 40 postes de la catégorie des services généraux ont été examinés; sur ce nombre, 28 ont été reclassés, soit approximativement un poste sur trois dans cette catégorie.

6. Union internationale des télécommunications (UIT)

Observations générales

91. Pour l'UIT, le système du classement des emplois est à la fois utile et absolument essentiel. Il est lié à la rémunération et garantit partout un traitement égal pour des emplois de même niveau. A l'UIT, chaque emploi à pourvoir donne lieu à la publication d'un avis de vacance de poste et les candidatures doivent toutes être présentées par les administrations nationales, et donc avoir l'aval du pays dont elles émanent (postes d'administrateur).

Procédures de classement

92. La norme-cadre de la CFPI est appliquée à tous les postes d'administrateur du siège et à certains postes permanents des services extérieurs. Les niveaux P-1 et D-2 ne sont pas utilisés à l'UIT, encore que certains fonctionnaires puissent recevoir un traitement de D-2 sans en avoir le grade, mais cela est propre à cette organisation. 60 % des postes sont spécialisés et ils sont classés en moyenne à la classe P-4. Les postes de ce type ne posent pas de problèmes de classement.

93. Le classement des postes d'administrateur au sein du Département du personnel est effectué par trois spécialistes dont l'un est employé à temps complet et les deux autres à mi-temps. Ces spécialistes examinent également les postes de la catégorie des services généraux. L'UIT fait partie du Sous-Comité du classement des emplois (pour le régime commun), qui se réunit tous les 18 mois pour établir des comparaisons et mettre au point de nouveaux dispositifs.

94. Pour ce qui est du classement des postes de la catégorie des services généraux, l'ancien système est encore en vigueur : une définition d'emploi sert de base au classement du poste correspondant. Il sera prochainement remplacé par un nouveau système élaboré en collaboration avec toutes les organisations sises à Genève. Sa mise à l'essai sur un échantillon d'emplois a permis de confirmer en moyenne le classement de 80 à 84 % des emplois étudiés; il repose sur le système de cotation par points du BIT.

95. Le personnel doit être représenté dans les procédures de sélection. Cependant, le Comité de haut niveau, qui a récemment examiné la gestion du personnel à l'UIT, a recommandé que les supérieurs directs jouent un rôle plus déterminant dans la sélection du personnel.

Organisation des carrières et promotions

96. L'UIT n'a pas de plan d'organisation des carrières et procède cas par cas. Aucun cadre officiel n'a encore été mis au point.

97. Le problème des promotions, étroitement lié au classement des emplois, se pose pour toutes les catégories de personnel. Le sentiment qui prévaut est que le seul moyen d'avoir de l'avancement est soit de changer d'emploi, soit d'obtenir un reclassement de poste.

98. Vu que la majorité des fonctionnaires sont engagés à titre permanent et que le personnel très spécialisé est recruté à un niveau déjà élevé, les promotions sont difficiles à obtenir. Dans la plupart des cas, les fonctionnaires sont bloqués à l'échelon le plus élevé de leur classe. L'octroi d'échelons d'ancienneté aux agents des services généraux ne peut tenir lieu de plan d'organisation des carrières. On semble pencher pour l'introduction d'un système de grades attribués à titre personnel, mais le favoritisme est, là aussi, à éviter.

99. La mobilité, qui pourrait être également un moyen d'obtenir une promotion, n'est guère possible dans une petite organisation, ce qui ajoute à la rigidité apparente du système de classement.

Reclassement des postes et recours

100. Le Comité de révision du classement est chargé d'examiner les recommandations du Département du personnel en matière de classement. Ce Comité comprend des représentants du personnel et est compétent pour les deux catégories de personnel. Ses fonctions sont distinctes de celles de l'autre organe de recours (le Comité d'appel) qui examine les décisions administratives.

101. Il n'y a pas eu beaucoup de cas de recours, mais l'UIT estime qu'il faut mettre en place un mécanisme plus efficace. A son avis, il faudrait en priorité déterminer dans quelles conditions une demande de reclassement doit être introduite.

7. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)

Observations générales

102. L'UNESCO, qui est à l'origine de la présente étude, a, ces deux dernières années, profondément modifié ses méthodes de gestion et cherche encore des moyens d'améliorer ses plans en matière d'administration. Pour cela, elle a fait appel à une commission indépendante chargée, sous la direction de M. Knut Hammarskjöld, de conseiller le Directeur général sur les méthodes à employer pour améliorer la productivité et la gestion du personnel du secrétariat de l'organisation.

103. En tenant compte de certaines des recommandations de cette commission, le Directeur général a décidé de créer une "Division de perfectionnement du personnel", composée de personnes ayant les connaissances, les compétences, l'intégrité, l'ancienneté et l'expérience nécessaires, qui serait chargée de la planification des ressources humaines, du classement des emplois, de l'orientation, de la formation, du recrutement et des techniques d'évaluation. Cette décision est en cours d'application.

104. La première phase du projet envisagé consiste en une enquête générale sur quelque 2 000 postes de l'organisation. L'unité chargée du classement des emplois a établi de nouvelles définitions d'emploi, qui ont été communiquées à l'ensemble du personnel. Des réunions d'information sur la manière de remplir les formulaires pertinents ont été organisées à l'intention de personnes occupant des positions clefs, qui ont à leur tour fourni des explications au personnel. L'objectif d'une telle entreprise est de veiller à ce que chaque poste soit classé à un niveau approprié.

105. L'UNESCO, plus encore que d'autres organisations internationales, a connu - et continue de connaître - des difficultés financières qui ont entraîné une réduction du nombre des emplois et, quand cela était possible, le déclassement de certains postes. Le système de classement appliqué dans cette organisation a fait apparaître des disparités entre des postes comportant des tâches et des responsabilités analogues. Vu l'ampleur de la tâche à laquelle devait faire face l'unité de classement des emplois, il est apparu rapidement que, sans véritables définitions d'emploi, il serait impossible d'opérer un classement équitable des postes.

Procédures de classement

106. L'UNESCO applique à tous les postes de la catégorie des administrateurs les normes communes de classement élaborées par la CFPI. Pour les emplois de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées, elle utilise, au siège, des normes correspondant à des niveaux prédéterminés. Pour les emplois équivalents hors siège, elle utilise la norme commune de classement de la CFPI applicable aux bureaux extérieurs dont les effectifs sont restreints ou d'importance moyenne, sauf là où celle-ci n'a pas encore été adoptée, auquel cas c'est la norme de classement de l'institution chef de file qui est retenue.

107. L'unité de classement des emplois est composée de deux spécialistes de la catégorie des administrateurs et de deux agents des services généraux. Ses effectifs sont jugés insuffisants par rapport au volume de travail auquel elle doit faire face, compte tenu notamment de la charge supplémentaire que représente l'évaluation poste par poste des 2 000 emplois de l'organisation au moyen des nouvelles définitions d'emploi.

108. Outre leurs tâches de classement des emplois, les spécialistes de l'unité en question s'occupent également des demandes de reclassement, qui sont examinées avec beaucoup de retard en raison de l'insuffisance des ressources en personnel.

Organisation des carrières et promotions

109. La classe attribuée à un fonctionnaire est déterminée par la classe du poste qu'il occupe. Cependant, dans certains cas, l'intéressé peut se voir attribuer une classe plus élevée que celle de son poste à la suite d'une promotion à titre personnel. Ce mode de promotion a été institué en 1989 afin d'offrir une compensation aux fonctionnaires dont le travail donnait satisfaction mais qui ne pouvaient guère compter sur un avancement par le biais des procédures de recrutement, celles-ci étant limitées par la diminution du nombre des postes vacants.

110. On étudie actuellement les moyens d'améliorer le système de promotion à titre personnel, mais le sentiment qui prévaut à différents échelons (administration et représentants du personnel) est que le système du jumelage des classes serait plus équitable et offrirait une possibilité de faire carrière, à condition que son application repose sur des directives claires et fiables.

111. Le personnel espère bien que la nouvelle division de perfectionnement du personnel jouera un rôle plus actif en matière d'organisation des carrières. A l'UNESCO, la notion de carrière est étroitement liée à celle de formation dans le cadre d'un système intégré de gestion du personnel. Mais d'aucuns estiment que cette division ne pourra pas faire grand chose si elle n'est pas composée de spécialistes compétents et suffisamment nombreux. Les ressources consacrées aux activités de formation sont, comme dans la quasi-totalité des autres organisations, fort minimes et ne permettent pas d'obtenir des résultats très tangibles ni pour l'organisation ni pour son personnel.

Reclassement des postes et recours

112. Comme dans d'autres organisations, un poste peut être reclassé si les tâches qu'il comporte ont été modifiées de façon à accroître les responsabilités correspondantes. Lors de l'établissement du programme et budget de l'exercice biennal, chaque secteur/bureau propose le reclassement des postes dont les fonctions et les responsabilités doivent être remaniées pour répondre aux impératifs du nouveau programme. Après approbation du programme et budget par la Conférence générale, le Directeur général examine ces propositions, y compris les évaluations effectuées par les spécialistes du classement des emplois, et décide de l'effectif définitif et du classement des postes pour l'ensemble de l'exercice biennal. Les titulaires des postes qui ont été reclassés peuvent être promus six mois après le reclassement en question. Tout fonctionnaire qui considère que la classe attribuée à son poste n'est pas compatible avec les normes pertinentes de classement peut, dans les deux mois qui suivent la publication du tableau d'effectifs approuvé pour l'exercice biennal, présenter une réclamation par écrit aux fins du reclassement de son poste.

113. Jusqu'à une date récente, un Comité consultatif mixte du classement des emplois examinait toutes les réponses négatives. Il a été supprimé et n'a pas encore été remplacé par un autre organe.

114. Les spécialistes du classement de l'UNESCO subissent eux aussi les pressions de fonctionnaires désireux de voir leur poste reclassé. Ils éprouvent un sentiment d'isolement et estiment qu'il faudrait pouvoir faire appel si nécessaire à un autre organe compétent. Il semblerait en outre que les définitions d'emploi ne soient pas toujours établies conformément à la norme-cadre, ce qui entraîne des erreurs et, partant, des actions en recours.

115. Le classement assisté par ordinateur serait le bienvenu et l'expérience du PNUD en matière de classement des emplois fait l'objet d'un examen approfondi. Cependant, acquérir des équipements ne suffit pas s'il n'y a pas assez de personnel pour les faire fonctionner.

8. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

Observations générales

116. Le nouveau système de classement des emplois semble avoir été généralement bien accepté dans l'organisation.

Procédures de classement

117. Pour le classement des postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, l'ONUDI utilise la norme-cadre mise au point par la CFPI conformément à son statut et les normes du deuxième niveau lorsqu'il y a lieu. Au milieu des années 80, les organisations sises à Vienne (ONUDI, AIEA, ONUV et UNRWA) ont élaboré des normes communes de classement applicables à la catégorie des services généraux et à celle des travailleurs manuels, pour examen et approbation par la CFPI. Ces normes ont été établies avec la participation de représentants de l'administration et du personnel des quatre organisations dans le cadre d'un groupe de travail mixte et avec le concours de consultants/spécialistes du classement.

118. Les représentants du personnel ont participé à la phase initiale d'application du système de classement. Cependant, l'examen de chaque poste particulier est du ressort d'un spécialiste du classement au plan interne. Les décisions prises en la matière ne sont pas examinées par des spécialistes extérieurs.

Organisation des carrières et promotions

119. Contrairement à une opinion largement répandue, l'ONUDI estime que le système de classement des emplois n'est pas nécessairement un obstacle à la carrière des fonctionnaires. De fait, dans certains cas, il peut même favoriser la mobilité du personnel en contraignant les intéressés à se porter candidats à des postes classés à un niveau plus élevé soit dans leur domaine d'activité soit ailleurs dans l'organisation. En dépit du principe "à travail égal, salaire égal", la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a recommandé de tenir dûment compte de la possibilité d'accorder un nombre limité de promotions au mérite indépendamment de la classe attribuée au poste considéré; l'Assemblée générale a approuvé cette recommandation. Le nombre de promotions de ce type ne devrait néanmoins pas dépasser 5 % du nombre total de postes permanents d'une classe donnée.

120. En principe, un fonctionnaire n'est promu à une classe plus élevée que si le poste qu'il occupe est reclassé et si un poste budgétisé à cette classe est disponible dans son département (sans être nécessairement occupé par l'intéressé).

121. L'ONUDI a un programme de formation prévoyant des cours de langue et des activités de perfectionnement professionnel. De plus, l'organisation a commencé d'élaborer et de mettre en place un nouveau système de prévision des besoins en ressources humaines pour son secrétariat. Cela a consisté, dans un premier temps, à organiser des réunions d'information avec tous les départements et à leur envoyer un questionnaire.

Reclassement des postes et recours

122. En vertu de la procédure de classement, le fonctionnaire concerné ou son supérieur hiérarchique peut, une fois informé de la décision de classement, demander des précisions à ce sujet. S'il n'est pas satisfait des éclaircissements fournis par le responsable du classement, il peut faire appel de la décision en question.

123. Le Comité de recours en matière de classement des emplois comprend un président, désigné par le Directeur général sur une liste présentée par le Conseil du personnel, et un nombre égal de fonctionnaires nommés par l'administration et par le Conseil du personnel. Ainsi, le personnel et l'administration sont représentés sur un pied d'égalité dans le processus de recours.

124. Depuis que l'ONUDI est devenue une institution spécialisée, en janvier 1986, il y a eu assez peu de procédures de recours. Sur les 435 postes classés dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, trois ont fait l'objet d'un recours. Dans les catégories des services généraux et des travailleurs manuels, le nombre de recours résultant de l'application initiale du système de classement entre août 1982 et septembre 1987 a été de 54 sur un total de 900 postes classés. Depuis 1988, 655 postes ont été examinés et trois décisions de classement contestées. L'expérience de l'ONUDI montre que la procédure consistant à fournir des éclaircissements sur la décision de classement a réduit le nombre des recours.

9. Union postale universelle (UPU)

Observations générales

125. L'UPU étant une petite organisation, le classement des emplois n'a pas été jusqu'ici appliqué avec une rigueur absolue afin d'assurer un minimum de perspectives de carrière, notamment dans la catégorie des services généraux.

126. Il existe un système de classement applicable aux postes d'administrateur, qui est en principe celui de la CFPI. Plusieurs postes de chef de section sont classés P-5/D-1. Pour être promu de P-5 à D-1, l'intéressé doit avoir occupé le poste en question pendant au moins cinq ans et s'être acquitté de manière tout à fait satisfaisante des tâches qui lui étaient confiées. Les chefs de section adjoints occupent tous des postes P-4 et les autres administrateurs des postes P-3. L'UPU compte au total 52 postes d'administrateur.

127. Vu qu'il n'existait auparavant aucune norme commune de classement pour les postes de la catégorie des services généraux dans les organismes des Nations Unies sis à Genève, l'UPU n'a pas appliqué un système strict de classement des emplois pour son propre personnel. Tous les postes de la catégorie des services généraux ont été classés sur la base des nouvelles normes applicables à Genève approuvées par la CFPI.

128. Après l'adoption de la nouvelle norme, certaines disparités sont apparues entre la classe attribuée à tel ou tel poste et le grade de son titulaire. Lorsque la classe attribuée à un agent est plus élevée que celle de son poste, il conserve cette classe, à moins de pouvoir bénéficier d'une mutation immédiate à un poste d'une classe plus élevée.

Procédures de classement

129. Les postes d'administrateur ont été classés par des fonctionnaires de l'organisation. L'UPU n'a pas à ce jour de véritables spécialistes du classement.

130. L'étude générale du classement des postes de la catégorie des services généraux a été effectuée par la Commission de coordination et programmation composée du Vice-Directeur général (en qualité de président) et des trois sous-directeurs généraux du Bureau international de l'UPU. Le Président de l'Association du personnel a participé à ces travaux en qualité d'observateur.

131. Les représentants du personnel n'ont été associés à l'opération de classement des emplois qu'au stade de la conception.

Organisation des carrières

132. Vu la taille très restreinte de l'UPU, il n'est guère possible de mettre en place un véritable programme d'organisation des carrières. En appliquant le système de classement des emplois des agents des services généraux d'une manière qui ne soit pas trop rigide, il a été possible jusqu'ici d'offrir à ceux-ci un minimum de perspectives de carrière. En ce qui concerne les postes d'administrateur, les fonctionnaires des classes P-3 et P-4 doivent, s'ils veulent être promus, se porter candidats à des postes de la classe supérieure (P-4 pour les premiers et P-5 pour les seconds) chaque fois que de tels postes deviennent vacants.

Promotions, reclassements et recours

133. A l'avenir, il sera procédé à deux examens annuels des dossiers des fonctionnaires aux fins de promotion, en tenant compte des critères de classement des emplois, de l'expérience professionnelle des intéressés et de leur ancienneté, ainsi que de leurs mérites propres.

134. Pour les agents des services généraux, l'UPU a institué un Comité spécial de recours composé du chef de la Section du personnel, en qualité de président, et de deux autres fonctionnaires de l'UPU de la classe G-6 ou G-7 (titulaires de postes de cette classe), désignés, l'un par le Directeur général et l'autre par l'Association du personnel. A ce jour, aucun recours n'a été formé dans l'une ou l'autre des deux catégories de personnel, encore que certains fonctionnaires aient demandé des renseignements complémentaires sur le classement de leur poste.

10. Organisation mondiale de la santé (OMS)

Observations générales

135. L'OMS utilise la norme-cadre de la CFPI pour le classement de ses postes d'administrateur.

136. Sur un total de 4 600 fonctionnaires, plus de 1 500 sont des administrateurs ou des fonctionnaires de rang supérieur. Un tiers d'entre eux sont en poste au siège et deux tiers dans les six régions de l'OMS. Il incombe au service du personnel du siège de classer tous les postes d'administrateur dépendant directement du siège, les postes d'administrateur des six bureaux régionaux, tous les postes d'administrateur d'une classe supérieure à P-5 dans les régions et les postes d'agent des services généraux gérés directement par le siège. Les directeurs généraux sont habilités à classer les postes d'administrateur jusqu'à la classe P-5 dans les projets de pays et les projets multinationaux, ainsi que tous les postes des agents des services généraux affectés à ces projets et dans les bureaux régionaux.

137. Les administrateurs sont, dans 80 % des cas, des spécialistes de la santé, des scientifiques et des fonctionnaires techniques. En raison du caractère très spécialisé de son personnel, l'OMS compte un grand nombre de fonctionnaires à la classe P-4 et au-dessus. Les postes P-5 représentent environ 35 % du nombre total des postes d'administrateur. La classe P-1 n'est plus utilisée à l'OMS. Il existe une classe P-6, qui peut être considérée comme un prolongement de la classe P-5, encore que la rémunération correspondante soit équivalente à celle d'un poste D-1. La classe D-1 n'est pas utilisée au siège et n'est attribuée qu'à un très petit nombre de directeurs de programme dans les bureaux régionaux. Il existe également quelques postes D-2.

138. L'opération de classement des emplois de la catégorie des services généraux se déroule de manière satisfaisante et les nouvelles normes communes seront appliquées lorsque la CFPI les aura promulguées. L'OMS compte se conformer aux objectifs et à la méthodologie du système commun de classement des emplois de la catégorie des services généraux une fois que celui-ci sera officiellement entrée en vigueur, mais elle a néanmoins indiqué qu'il lui serait nécessaire d'adapter les procédures et les formules pertinentes en fonction de ses besoins spécifiques, sans que cela nuise à son attachement au régime commun.

Procédures de classement

139. Les tâches de classement sont effectuées uniquement par des fonctionnaires de l'organisation. En vertu du statut du personnel de l'OMS, le titulaire d'un poste ou son supérieur hiérarchique peut demander à tout moment l'examen du classement de son emploi. Ces demandes sont traitées par l'Unité d'administration du classement des postes à la Division du personnel. Une recommandation est alors adressée au comité compétent chargé de l'examen du classement des postes qui, pour les postes de rang élevé au siège et les postes au-dessus de la classe P-4, est le Comité de sélection du personnel supérieur, composé des sous-directeurs généraux du siège et du directeur du personnel, siégeant en qualité de secrétaire. Les bureaux régionaux ont leurs propres comités de reclassement pour des catégories déterminées de postes et de classes.

Organisation des carrières et promotions

140. Il n'existe à l'OMS aucun plan d'organisation des carrières proprement dit. Des obstacles structurels, dus à la régionalisation des activités et des problèmes de programmes devront être surmontés avant qu'un plan d'organisation des carrières puisse être élaboré dans le cadre d'un "plan de succession" global (visant à établir une liste de fonctionnaires et de candidats extérieurs susceptibles de pourvoir les emplois qui deviendront vacants, avec ou sans formation complémentaire et dans des délais fixés) au cours d'une période déterminée. L'OMS progresse dans cette direction grâce à une étude de faisabilité et à la mise en place d'un soutien logistique faisant largement appel à l'informatique. Malgré les faiblesses structurelles et les contraintes inhérentes à ses programmes spécifiques en constante évolution, l'OMS compte établir une méthode pour les "plans de succession" qui s'appliquera également à l'organisation des carrières. Ce résultat devrait être atteint en trois ou quatre ans.

141. L'OMS compte une proportion importante de fonctionnaires ayant de nombreuses années de service. Si dans la catégorie des administrateurs, le taux de rotation du personnel est faible, c'est notamment parce qu'une seule série de dispositions réglementaires, statutaires et de procédure est appliquée à tous les fonctionnaires de cette catégorie, quel que soit leur lieu d'affectation, qu'il s'agisse du siège, des bureaux régionaux, des bureaux des représentants de l'OMS ou des projets de pays. C'est pourquoi les administrateurs peuvent être, en principe, réaffectés d'un projet de pays à un bureau permanent sans que leur statut soit modifié. La catégorie des "experts", que l'on trouve dans d'autres organisations ayant des activités sur le terrain, n'existe pas à l'OMS. La durée de l'engagement, l'organisation des carrières, la mobilité, l'avancement et toutes les autres caractéristiques pertinentes d'un emploi sont identiques pour l'ensemble des administrateurs de l'organisation, même si celle-ci se heurte au problème bien connu de la mobilité volontaire du personnel entre ses divers lieux d'affectation.

142. Le fait d'occuper un emploi pendant de nombreuses années peut, bien entendu, entraîner un plafonnement à l'échelon le plus élevé de la classe, même après une ou deux promotions. C'est ainsi qu'actuellement, il y a environ 70 administrateurs et 550 agents des services généraux qui comptent entre 20 et 30 ans de service. L'OMS a toujours appliqué les normes de classement de manière très stricte. Pour qu'un fonctionnaire ayant de nombreuses années d'ancienneté puisse obtenir une promotion, il faut soit que son poste soit reclassé, ce qui exige des responsabilités et des qualifications accrues, soit qu'il soit nommé à un poste d'une classe plus élevée. Le chevauchement actuel entre les classes ne permet pas de résoudre sur une période suffisamment longue le problème du blocage à l'échelon le plus élevé d'une classe et le même fonctionnaire risque d'atteindre à nouveau, au bout de quelques années seulement, le plafond de la classe à laquelle il a été promu.

143. D'après l'OMS, l'un des moyens de remédier à ce problème serait d'introduire la notion de "classes évolutives". L'idée est la suivante : en classant initialement un poste d'administrateur, le responsable du service du personnel déterminerait combien de points supplémentaires seraient nécessaires, en vertu de l'actuel système de cotation par points, en fonction de facteurs, pour justifier l'attribution d'une classe plus élevée.

Lorsqu'un fonctionnaire atteindrait le point médian de sa classe, il serait alors procédé à un audit de poste pour déterminer si, en raison du comportement professionnel de l'intéressé, le "déficit" de points s'est accru (ou s'est réduit), ce qui pourrait justifier éventuellement l'attribution d'un poste d'une classe plus élevée ou inférieure, selon le cas. Un fonctionnaire débutant serait bien entendu toujours nommé à la classe initiale du poste considéré. La même méthode pourrait être appliquée aux postes de la catégorie des services généraux une fois qu'on aura pu définir et mettre en oeuvre un système de cotation par points ou une formule équivalente. L'OMS n'a nullement l'intention de s'écarter des normes communes de classement de la CPFI, qui continueront d'être appliquées. Cependant, il est évident qu'au fil du temps, certains emplois prennent de l'extension et deviennent plus utiles que d'autres pour l'organisation en raison de l'expérience acquise par le titulaire, ce qui peut se traduire par une marge d'initiative, une autonomie dans le travail, une responsabilité hiérarchique ou des contacts professionnels accrus. Dans ce cas, la définition d'emploi change de facto et deux postes qui, à l'origine, étaient identiques ne le sont plus. La notion de "classes évolutives" permettrait d'attribuer au poste la classe la plus élevée envisagée au départ lors du calcul du "déficit" de points. On pense qu'un système de "classes évolutives" motiverait davantage le personnel et atténuerait dans une certaine mesure le problème des fonctionnaires qui sont bloqués à l'échelon le plus élevé de leur classe depuis de nombreuses années.

Reclassements et recours

144. Les règles et procédures applicables en matière de reclassement ont été décrites au paragraphe 139 ci-dessus. Comme dans d'autres organisations, les fonctionnaires peuvent faire appel devant le comité d'appel compétent des décisions prises par l'administration du personnel au sujet du classement de leur poste.

11. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)

Observations générales

145. Cette organisation applique le système du classement des emplois, qui donne de bons résultats. La norme-cadre de la CPFI est utilisée pour les postes d'administrateur. L'OMPI compte 125 administrateurs et 267 agents des services généraux, soit un rapport d'environ 1/3-2/3.

146. Le principal problème est celui du régime de rémunération. L'OMPI a besoin de spécialistes et, comme l'OMS, ceux-ci sont souvent recrutés à un niveau élevé, ce qui est un obstacle à l'avancement.

Procédures de classement

147. Le classement des emplois est effectué par un fonctionnaire ayant une expérience dans cette spécialité; étant une petite organisation, l'OMPI n'emploie pas de spécialiste à temps complet pour ce travail.

148. Les postes d'agent des services généraux sont toujours classés selon l'ancien système de la définition d'emploi. L'adoption de la norme commune de classement applicable aux postes de la catégorie des services généraux à Genève sera envisagée une fois que la CFPI aura pris une décision à ce sujet. La mise à l'essai de cette norme à l'OMPI a abouti à confirmer le classement de plus de 90 % des emplois étudiés. L'OMPI a pleinement participé à l'élaboration de la norme commune de classement.

Organisation des carrières et promotions

149. En ce qui concerne les emplois de la catégorie des services généraux, il est possible de définir clairement des cheminements de carrière à l'intérieur des différents secteurs de l'organisation, et dans une moindre mesure, entre ces secteurs. Pour les postes d'administrateur, les problèmes de rémunération qui se posent à Genève limitent sérieusement les possibilités d'avancement de plus d'une classe. L'Organisation a grand besoin de fonctionnaires ayant des connaissances juridiques. Le manque de perspectives de carrière tient non pas à l'absence de possibilités de formation mais au fait que les traitements ne sont pas très compétitifs par rapport au marché extérieur. Le système des postes, aussi bon soit-il, est fondé sur un barème général des traitements. L'Organisation a signalé que, du fait de la faible compétitivité des salaires, elle comptait très peu de fonctionnaires originaires d'Amérique du Nord et que 50 % des postes étaient occupés par des ressortissants de pays d'Europe occidentale. Il ne semble pas facile d'introduire un plan de carrière dans ce système, à moins de résoudre tout d'abord le problème des traitements.

150. L'avancement est considéré comme étant étroitement lié au classement des emplois. De nombreux fonctionnaires ont atteint l'échelon le plus élevé de leur classe - ainsi qu'il est expliqué plus haut - et le personnel se renouvelle fréquemment dans la catégorie des administrateurs, car ceux-ci sont attirés ailleurs par des salaires plus élevés et des perspectives de carrière plus favorables.

151. Cependant, administrateurs et agents des services généraux peuvent postuler n'importe quel emploi devenu vacant à n'importe quelle classe. Il n'y a pas d'examen pour le passage de la catégorie des services généraux à celle des administrateurs. L'avantage d'une petite organisation est que les fonctionnaires sont connus et peuvent être transférés à un autre poste lorsqu'ils ont acquis des compétences particulières.

Procédures de reclassement et de recours

152. Lorsqu'un poste devient vacant, la définition d'emploi correspondante est automatiquement révisée et un reclassement peut être effectué. Un Comité de classement conseille le Directeur général sur les normes de classement à appliquer à l'intérieur de l'organisation. Ce Comité est composé de quatre personnes : un président, qui a une expérience des questions relatives au personnel dans les organisations intergouvernementales et ne fait pas partie du Bureau international de l'OMPI, et trois membres du personnel, dont l'un est désigné parmi trois personnes dont les noms sont proposés par le Conseil du personnel et un autre est le chef du personnel du Bureau international.

Le Comité de classement donne en outre son avis sur les définitions d'emploi qui débordent le cadre des actuelles normes de l'OMPI, ainsi que sur d'autres questions de classement que le Directeur général peut juger bon de lui soumettre. Ce Comité se réunit une à deux fois par an et s'occupe également des postes de la catégorie des services généraux.

153. Les procédures de recours sont définies dans le règlement du personnel. Jusqu'ici, il n'y a eu à l'OMPI aucun cas de recours concernant le classement de postes.

154. Un fonctionnaire qui forme un recours peut plaider lui-même sa cause, ou demander l'aide du président du Conseil du personnel ou d'un conseiller extérieur.

12. Organisation météorologique mondiale (OMM)

Observations générales

155. La norme-cadre de la CFPI est appliquée à l'OMM depuis 1980-1981 pour les postes d'administrateur (y compris ceux de directeur). Une enquête générale sur le classement des emplois a été effectuée en 1984-1985 et une autre (la troisième) en 1989-1990, à la demande du Conseil exécutif. A la suite de cette enquête, un mécanisme d'examen permanent et une procédure de recours ont été institués.

Procédures de classement

156. L'OMM n'a pas en son sein de spécialistes du classement des emplois et elle a donc dû engager des consultants pour effectuer ce travail. Les résultats ont été, dans l'ensemble, tout à fait satisfaisants, et ont permis de confirmer le classement d'un pourcentage élevé d'emplois. Tous les postes d'administrateur du siège, ainsi que ceux de deux bureaux régionaux (Asunción et Bujumbura) ont été classés.

157. Lorsqu'un poste devient vacant et que la définition d'emploi correspondante est sensiblement remaniée, le poste en question doit être reclassé avant la publication d'un avis de vacance de poste. Une quarantaine d'experts sont employés dans des lieux d'affectation hors siège (au titre de fonds PNUD/OMM et de fonds d'affectation spéciale), mais ces postes ne sont pas classés.

158. Le classement des postes de la catégorie des services généraux a été entrepris en 1981 sur la base d'un système de cotation par points en fonction de facteurs élaboré par un consultant extérieur en concertation avec le personnel et l'administration. Depuis 1989, les postes de cette catégorie ont été passés en revue à l'aide de la norme de classement du BIT.

Organisation des carrières et promotions

159. Il n'existe aucun plan d'organisation des carrières à l'OMM. Un groupe de travail mixte personnel/administration étudie actuellement un nouveau système d'évaluation du comportement professionnel. Un autre groupe a été chargé d'élaborer une politique globale du personnel faisant une large place à l'organisation des carrières.

160. Les agents des services généraux qui souhaitent se porter candidats à un poste d'administrateur ne sont pas tenus de passer un examen. Quelques postes de la catégorie des services généraux ont naguère été transformés en postes d'administrateur.

161. Depuis l'introduction du système de classement des emplois, les fonctionnaires ne peuvent être promus à une classe plus élevée que si leur poste est reclassé à la suite d'une modification dans la nature de leurs fonctions et d'un accroissement de leurs responsabilités, ou s'ils postulent un autre emploi classé à un niveau plus élevé. Les possibilités d'avancement restent limitées du fait du manque de débouchés dans cette petite organisation. La classe P-5, par exemple, est saturée. L'âge moyen d'entrée dans l'organisation est compris entre 35 et 45 ans et très rares sont ceux qui ont pu y faire carrière.

162. Il semble manquer à l'OMM une "classe de recrutement". La classe P-1 n'est pas utilisée et il est rare qu'un fonctionnaire soit engagé à un niveau inférieur à P-3. Le système de classement des emplois est donc considéré comme relativement rigide et comme un frein à l'avancement.

163. Le Conseil exécutif a été saisi il y a deux ans d'une proposition tendant à introduire un système de promotion à titre personnel, semblable à celui que le BIT avait expérimenté pendant à peu près six ans. Après enquête, l'organisation a constaté que la plupart des autres institutions spécialisées n'avaient pas de système de ce type et le Conseil exécutif a décidé de ne pas retenir cette proposition.

Reclassement des postes et recours

164. Un mécanisme d'examen permanent a été récemment mis en place pour réexaminer, cas par cas, les postes qui ont fait l'objet de modifications et dont les titulaires exercent des responsabilités accrues depuis au moins 12 mois. Il existe également une procédure de recours. Le niveau de transparence est relativement satisfaisant et les fonctionnaires qui forment un recours ont accès à leurs fiches d'évaluation.

IV. CONCLUSIONS

165. L'expérience que les différentes organisations ont acquise en matière de classement des emplois amène à formuler les conclusions suivantes.

1. La notion de classement des emplois

166. La notion de classement des emplois semble bien comprise, du moins au niveau des administrations, et, comme l'a affirmé un spécialiste du classement, "si elle n'existait pas, il faudrait l'inventer". Cependant, les représentants du personnel se sont montrés généralement sceptiques sur sa valeur réelle, notamment pour ce qui est des perspectives de carrière. Le véritable problème semble résider non pas dans le classement proprement dit mais dans son application, qui est considérée comme excessivement rigide et soumise à des contraintes financières.

2. Le système de classement

167. Le classement des emplois est un vaste processus qui met en jeu, entre autres choses, des activités de gestion du personnel, des politiques, des programmes, des priorités et des ressources humaines et qui comprend plusieurs étapes. Pour être utile, la fonction de classement doit pouvoir s'appuyer sur des ressources financières suffisantes, ce qui est rarement le cas.

3. Avantages reconnus du système

168. Les organisations considèrent que le principal avantage du classement des emplois tient peut-être au fait qu'il constitue un mécanisme objectif pour prévenir les abus et préserver le principe "à travail égal, salaire égal". Il permet de mieux garantir que l'affectation des ressources correspond à une répartition rationnelle du personnel par classe.

169. Le classement des emplois est également un système utile pour évaluer la mise en valeur des ressources humaines et le perfectionnement du personnel. En outre, il aide à déterminer le niveau de rémunération, les informations pertinentes sur les besoins de formation, les qualifications requises et la structure organisationnelle. En règle générale, gestionnaires et supérieurs hiérarchiques considèrent le classement des emplois comme un instrument qui peut être adapté à leurs besoins et assurer le roulement et la mobilité nécessaires pour la planification des carrières, mais cela est d'autant plus vrai que la notion du classement, et notamment les normes appliquées en la matière, sont bien comprises. C'est pourquoi il importe de donner à ces fonctionnaires qui occupent des postes clefs, une formation et des instructions sur le rôle qui leur revient dans ce processus.

170. Le personnel conçoit le système de classement comme un moyen de se prémunir contre les décisions arbitraires de gestionnaires. Cependant, les supérieurs hiérarchiques modifient parfois les fonctions attachées à tel ou tel poste. Ils autorisent, voire encouragent, certains fonctionnaires - mais non pas les autres - à exercer des fonctions et des responsabilités d'un niveau plus élevé. Le sens commun incite à penser qu'ils doivent avoir cette latitude, puisque c'est à eux qu'incombe la responsabilité globale du travail à faire et qu'ils sont censés connaître les points forts et les points faibles de leurs subordonnés.

4. Inconvénients ressentis

171. Tout système présente des failles au stade de l'application, même si l'on fait preuve de la meilleure volonté possible. Les inconvénients les plus souvent évoqués sont les suivants :

a) Travail des spécialistes du classement

172. Toutes les organisations ont des spécialistes du classement. A une exception près, il s'agit de fonctionnaires employés dans le département du personnel et, dans certains cas, il est fait appel en outre à des experts extérieurs. D'autres organisations ont un comité du classement des emplois bien établi, mais, en général, il semble qu'elles aient du mal à trouver en leur sein des fonctionnaires pour ce type d'activité. Il y a deux raisons essentielles à cela : a) un manque de formation dans ce domaine spécialisé; b) le caractère peu gratifiant d'un tel poste, ce dont le personnel a bien conscience. Ces raisons, ajoutées au fait que les ressources nécessaires pour financer des postes supplémentaires dans cette branche sont insuffisantes, font que le processus de classement pâtit souvent d'un manque de personnel, comme l'ont indiqué de nombreuses organisations.

173. Le "pouvoir" de décision est parfois mal défini et les responsables du classement subissent fréquemment de fortes pressions de la part de fonctionnaires désireux de voir leur poste reclassé, ce qui absorbe inutilement une grande partie de leur temps sans effet positif réel ni pour les uns ni pour les autres. Certaines administrations ont exprimé l'avis qu'une partie au moins des responsabilités liées à ce type de travail devait être confiée à des experts indépendants, afin d'atténuer de telles pressions.

174. Ce problème préoccupe sérieusement les organisations qui s'efforcent de trouver des moyens d'améliorer l'image de la fonction de classement et la crédibilité de ce processus. L'un des moyens qui mériterait d'être examiné en vue de réduire quelque peu le volume de travail des spécialistes du classement serait de recourir au classement assisté par ordinateur. Cette technique permettrait, d'une part, de consacrer moins de ressources à la collecte d'informations pendant la phase d'analyse des emplois et, d'autre part, d'atténuer le caractère apparemment subjectif et, partant, litigieux du processus de classement. Elle ne supprimerait nullement le rôle du spécialiste du classement, mais réorienterait son activité, le travail d'enquête cédant la place à un service consultatif visant essentiellement à optimiser la définition des tâches et la structure logique des postes dans telle ou telle unité administrative.

175. Parmi les suggestions présentées pendant l'établissement de la présente étude, l'Inspecteur en a examiné une qui mériterait d'être étudiée plus avant, à savoir l'idée de créer un comité indépendant de classement des emplois, qui pourrait être composé d'anciens fonctionnaires de plusieurs organisations, ayant des connaissances et une expérience importantes en matière de classement des emplois, et qui pourrait fournir une aide extérieure aux unités chargées du classement dans les différentes organisations. Ce comité aurait pour tâche d'examiner, à intervalles réguliers, tous les postes classés et ceux qu'il est proposé de reclasser. En tant qu'entité extérieure, il ne serait pas soumis aux pressions du personnel des organisations et les spécialistes du classement

de ces organisations en subiraient eux-mêmes beaucoup moins. Cependant, certaines organisations peuvent considérer un tel dispositif comme une ingérence excessive dans leurs activités internes et l'opération risquée, à terme, de devenir onéreuse. Une autre solution, davantage susceptible d'intéresser les organisations en tant que mécanisme utile de classement, consisterait à créer un comité de gestion indépendant au sein de chaque organisation pour remédier à bon nombre des problèmes examinés ci-dessus.

b) Organisation des carrières et promotions

176. Même si l'objectif du présent rapport est de faire ressortir les avantages et les inconvénients du système de classement des emplois à la lumière de l'expérience acquise depuis 10 ans, il reste que la notion de "perspectives de carrière" est étroitement liée à ce système et ne peut guère être examinée séparément. La plupart des organisations ont fait savoir qu'elles ne disposaient d'aucun plan d'organisation des carrières et qu'il y avait un vide à cet égard. La "rigidité" du classement des emplois et l'absence de perspectives de carrière, conjuguées à l'austérité financière, font que les promotions sont soit peu fréquentes soit fondées sur des facteurs individuels (promotions à titre personnel), ce qui accroît le sentiment de frustration des fonctionnaires qui n'en bénéficient pas. La crédibilité et la confiance qui devraient être associées à l'opération de classement des emplois en sont souvent fortement ébranlées. Telle est l'impression que l'Inspecteur a ressentie dans bon nombre des organisations dans lesquelles il a eu des échanges de vues avec des représentants du personnel ainsi qu'avec des administrateurs du personnel.

177. En l'absence de programmes d'organisation des carrières, le seul moyen de récompenser un fonctionnaire est de lui accorder une promotion et le personnel a maintenant tendance à considérer que les reclassements de poste tiennent lieu d'avancement.

178. Dans les diverses opinions exprimées par les différentes parties concernées, il n'est pas sûr que l'idée de "favoritisme" ait totalement disparu. Les administrations admettent sans détour que les chefs d'unité, les responsables du classement et les départements du personnel sont soumis à de fortes pressions de la part de fonctionnaires mécontents demandant une promotion. Si le reclassement des postes ne fait pas l'objet d'une politique rigoureuse et bien définie, c'est véritablement la porte ouverte aux sollicitations, aux recours et aux pressions à l'adresse des décideurs.

179. Quant au principe "à travail, salaire égal", il est possible qu'il ne corresponde pas tout à fait à la réalité, ainsi que l'ont expliqué les intéressés (administrations et personnel) : dans certaines organisations, un système de promotions à titre personnel a été mis en place pour "récompenser" des fonctionnaires pour des mérites exceptionnels ou - plus fréquemment - pour leur ancienneté dans l'emploi, indépendamment de la question de savoir s'ils travaillent plus ou mieux qu'un autre fonctionnaire effectuant les mêmes tâches. Au BIT, un système de ce type est à l'essai depuis plus de quatre ans, mais les informations disponibles donnent à penser qu'il est loin d'être parfait et ne sera sans doute pas institué de manière permanente. Quelques organisations offrent une promotion à titre individuel aux fonctionnaires qui restent à l'échelon le plus élevé de leur classe et

pendant un certain nombre d'années. D'autres octroient aux fonctionnaires proches de la retraite une classe supplémentaire, assimilable à une promotion récompensant une vie active passée au service de l'organisation. Cependant, il en résulte des inégalités de rémunération, que les fonctionnaires qui n'ont pas droit à ce type de promotion considèrent comme une injustice, ce qui ajoute à l'amertume qu'ils ressentent à la perspective de rester bloqués dans telle ou telle classe pendant encore de nombreuses années. Il en va de même lorsque certains fonctionnaires bénéficient d'un reclassement de poste alors que d'autres, qui effectuent les mêmes tâches, n'y ont pas droit. L'ONU envisage elle aussi d'introduire un système de promotion à titre personnel.

180. Le fait que les fonctionnaires - quelle que soit leur catégorie - éprouvent une grande insatisfaction devant leurs perspectives de carrière et, par conséquent, un sentiment de découragement doit être pris au sérieux. Il faudrait chercher des solutions et les soumettre à toutes les parties concernées.

181. S'il est vrai que le système de classement des emplois a été conçu comme le fondement d'un système intégré de gestion du personnel, dans la pratique, la plupart des organisations ont encore beaucoup à faire pour mettre au point les autres éléments des programmes de gestion des ressources humaines.

182. L'Inspecteur a pris le parti de présenter les vues des organisations sur l'expérience acquise en matière de classement des emplois, même si celles-ci s'écartent parfois du thème de l'étude proprement dite. Vu les particularités de certaines organisations, il conviendrait pour appliquer telle ou telle recommandation, de tenir compte des trois éléments ci-après :

183. Le niveau des rémunérations. Des organisations telles que l'AIEA, l'OACI, l'UIT, l'OMS, l'OMPI et l'OMM, par exemple, ont besoin de personnel très spécialisé pour des programmes spécifiques. Pour soutenir la concurrence avec le marché extérieur, elles doivent recruter aux classes P-4 ou P-5, ce qui n'autorise guère de perspectives de carrière ni de possibilités de promotion. Même si la présente étude ne couvre pas la question des rémunérations, l'Inspecteur est d'avis qu'il faudrait accorder une attention approfondie à ce point qui risque, dans un proche avenir, soit de compliquer le recrutement de certains fonctionnaires qualifiés, soit d'accroître les frustrations de ceux qui sont bloqués dans un poste depuis des années sans espoir de voir leurs perspectives de carrière s'améliorer.

184. Le déclassement de postes et le sous-recrutement. Certaines organisations ont proposé que, quand un poste devient vacant, certaines des responsabilités qu'il comporte soient morcelées, ce qui permettrait de classer ce poste à un niveau inférieur. Vu que la plupart des organisations - sinon la totalité d'entre elles - ont pratiquement abandonné le recrutement aux classes P-1 et P-2, cette solution pourrait être un moyen d'utiliser de nouveau ces classes en recrutant des débutants qualifiés, qui pourraient accéder à un niveau plus élevé si le "jumelage des classes" était introduit. Lorsque des postes de plus haut rang (P-4 ou P-5 par exemple) deviennent vacants, il faudrait réduire les responsabilités qui s'y attachent et les ramener à un niveau permettant de recruter des fonctionnaires débutants dont on peut raisonnablement penser qu'ils donneront satisfaction. A mesure que ces fonctionnaires acquerraient de nouvelles compétences, on pourrait leur confier des responsabilités supplémentaires, qui seraient reconnues et récompensées

par le reclassement de leur poste au niveau plus élevé où il se trouvait auparavant. Cette méthode souple et dynamique d'organisation du travail permettrait non seulement d'assurer un processus de rajeunissement, mais aussi de récompenser des fonctionnaires compétents et consciencieux sans remettre en question les principes fondamentaux sur lesquels repose le classement des emplois ("à travail égal, salaire égal" et nécessité de garantir à l'organisation des services d'une valeur équivalant aux dépenses de personnel). Cependant, ainsi qu'il a été indiqué plus haut, cette formule peut être difficile à appliquer dans les organisations qui exigent des compétences techniques de haut niveau et qui, bien souvent, accordent des contrats de durée limitée.

185. Le jumelage des classes. Les mesures correctives sont généralement fondées non pas sur le classement proprement dit, mais sur une sorte de compromis dans l'application du système, qu'il s'agisse des promotions à titre personnel (en règle générale, à une classe plus élevée que celle du poste, en fonction de l'ancienneté ou de mérites particuliers) ou du jumelage des classes, auquel cas l'accession à la classe la plus élevée du poste ne fait pas l'objet d'une procédure particulière, encore que le comportement professionnel de l'intéressé puisse être évalué à cette occasion. L'une des idées qui a été avancée plusieurs fois au cours des entretiens qu'a eus l'Inspecteur est que le jumelage des classes permettrait au personnel, lors du recrutement, d'envisager une carrière éventuelle : après être resté à la classe de début pendant un laps de temps donné, correspondant à une période de stage, l'intéressé accéderait, à certaines conditions, à la classe attribuée officiellement à son poste. C'est ce qui a été récemment préconisé par l'Assemblée générale, qui a prié "le Secrétaire général de poursuivre ses efforts pour élaborer et affiner les systèmes de classement et d'évaluation et les procédures de promotion en les intégrant au système de gestion des vacances de poste, compte tenu notamment des notions de cheminement de la carrière et de jumelage des classes, en consultation avec la Commission de la fonction publique internationale, selon qu'il conviendra, et de lui en rendre compte à sa quarante-septième session" 7/.

186. Dans un rapport antérieur 8/, le Corps commun d'inspection a examiné la notion de jumelage des classes, qui est, à son avis, "parfaitement compatible avec les méthodes de classement des emplois". Il a justifié ce système en faisant valoir que le sous-recrutement systématique pour la classe la moins élevée de deux classes jumelées permettrait de faire des économies et que le jumelage de classes permettrait à des fonctionnaires de continuer d'exercer le même emploi pendant huit ou dix ans, par exemple, tout en jouissant de possibilités de promotion. En outre, le Corps commun a estimé que le jumelage de classes améliorerait la gestion financière en réduisant les demandes de reclassement présentées "sous les prétextes les plus divers" 9/.

7/ Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-cinquième session, Supplément No 49 (A/45/49).

8/ Deuxième rapport sur la notion de carrière, JIU/REP/82/3, par. 52 et 53.

9/ A/36/432, annexe VI.

187. A l'époque, la CFPI était néanmoins fermement opposée à l'introduction du jumelage des classes, estimant que ce système serait préjudiciable à l'organisation des carrières car, en assurant pratiquement aux fonctionnaires des augmentations de traitement pendant 20 ans, cela les inciterait à ne faire aucun effort et à se contenter de ce qu'ils avaient. Mais, en même temps, la CFPI évoquait la possibilité d'accorder à certains fonctionnaires une promotion à titre personnel, dans des conditions strictement définies 10/.

188. En écho aux positions exprimées, l'Inspecteur présente ci-après des recommandations en rappelant qu'il faut les appliquer avec la souplesse voulue, sans porter atteinte au principe ni à l'objectif de base du système de classement des emplois.

10/ A/37/30, Supplément No 30.

V. RECOMMANDATIONS

189. Après avoir eu des consultations avec plusieurs organisations du système des Nations Unies et analysé l'expérience qu'elles ont acquise depuis dix ans en matière de classement des emplois, l'Inspecteur estime qu'un certain nombre de recommandations peuvent être formulées en vue de remédier à certaines imperfections et d'accroître en même temps les avantages que le principe du classement des emplois présente incontestablement pour la gestion de ces organisations.

190. C'est, rappelons-le, à la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) qu'il incombe, conformément à l'article 13 de son statut, d'établir un système de classement des emplois, mais c'est aux administrations des organisations appliquant le régime commun qu'il appartient de le mettre en oeuvre. Tel est le contexte dans lequel les recommandations suivantes doivent être examinées.

Recommandation 1 - Renforcement des moyens des services du personnel

Etant donné d'une part que la plupart des organisations ne disposent pas, selon leurs propres dires, d'un personnel de classement suffisamment nombreux et qualifié et, d'autre part, que l'on s'accorde à reconnaître que le classement des emplois est une des pierres angulaires d'un système efficace de gestion, servant de base au recrutement, aux promotions et à l'organisation des carrières, il faudrait renforcer les pouvoirs des services du personnel. Ceux-ci devraient être dotés de ressources et d'effectifs suffisants pour pouvoir être de véritables centres de décision, travaillant en étroite coopération avec les directeurs de programmes.

Pour que le personnel ait de nouveau confiance dans les responsables du classement, cette fonction devrait être confiée à des spécialistes bien formés, capables d'exercer leurs activités au sein d'un service du personnel renforcé, sans être soumis à des pressions ou des influences extérieures.

Recommandation 2 - Stages de formation pour les spécialistes du classement et les directeurs de programmes

Comme cela se fait déjà avec succès au PNUD, il faudrait organiser régulièrement des stages de formation à l'intention des spécialistes du classement, en tirant parti de ce système pour répondre aux besoins des organisations. Des séances de formation devraient également être proposées aux directeurs de programmes pour leur permettre de comprendre l'objectif du classement des emplois et tous les aspects des questions de personnel.

Recommandation 3 - Automatisation des processus de classement

Bien qu'un système de classement des emplois soit désormais bien en place et constitue une base solide pour classer les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, c'est un processus qui reste contesté et qui mobilise une part importante des ressources en personnel. Le PNUD et le BIT ont proposé une méthode plus structurée pour la collecte d'informations sur les emplois, consistant à adapter la norme-cadre pour l'appliquer à l'aide d'un support automatisé. Le classement

assisté par ordinateur est actuellement mis en place dans plusieurs administrations nationales et l'Inspecteur est d'avis que, vu ses multiples avantages, ce système devrait être étudié de manière approfondie pour pouvoir être utilisé dans les organisations.

Recommandation 4 - Application des résultats du classement

Une fois que les postes ont été classés par les services du personnel, il faudrait laisser aux directeurs de programmes le soin de les pourvoir. Pour certains postes clefs, l'attribution de telle ou telle classe et la sélection des personnes remplissant les conditions requises devraient se faire à un échelon plus central.

Recommandation 5 - Information du personnel

Il faudrait fournir à tous les fonctionnaires des renseignements détaillés pour les familiariser avec la notion de classement des emplois et les convaincre qu'il s'agit d'un outil de gestion crédible et fiable. Cette notion devrait être suffisamment claire pour pouvoir être largement acceptée.

Recommandation 6 - Reclassement des postes

Tout comme le classement, le reclassement des postes devrait être effectué par des spécialistes ayant une formation adéquate. Les directives applicables en la matière devraient être rigoureusement suivies.

Il faut réaffirmer qu'il ne saurait être question de reclasser un poste sans prendre en considération le tableau d'effectifs complet du département visé, de façon à comparer les différents postes. Dans le cas d'emplois qui comportent des fonctions et des responsabilités identiques, la rémunération devrait être la même et lorsque l'un d'eux est susceptible d'être reclassé - par suite d'un accroissement du volume de travail et des responsabilités qu'il comporte - les autres postes doivent aussi être examinés.

Recommandation 7 - Mécanismes de recours

Il a été admis que les organisations devaient avoir un mécanisme de recours. Là où il n'en existe pas, il faudrait en créer un. Il pourrait s'agir d'un organe composé de spécialistes qualifiés, dont l'impartialité et l'indépendance seraient reconnues, et dont la nomination serait approuvée par l'administration et le personnel. Les fonctionnaires devraient être informés de toutes les possibilités de recours, ainsi que de leur droit d'en faire usage si nécessaire.

Recommandation 8 - Niveau de classement des postes P-1 et P-2

Plusieurs organisations - notamment celles qui ont des emplois très techniques - ont des difficultés à attirer un personnel qualifié aux classes de début P-1 ou P-2 et les ont donc abandonnées. Il faudrait qu'un organe officiel effectue une étude approfondie pour remédier à cette anomalie et éviter dans toute la mesure possible que les administrateurs soient dans leur majorité recrutés à une classe déjà élevée, ce qui ne leur laisse aucune possibilité d'avancement dans l'organisation. Rappelons toutefois que cette

recommandation risque d'être difficile à appliquer dans les organisations qui exigent des compétences techniques élevées, ainsi qu'il a été noté au paragraphe 183.

Recommandation 9 - Déclassement de postes et sous-recrutement

Pour attirer de nouveaux éléments qualifiés, ce qui permettrait de rajeunir les ressources humaines des organisations, il faudrait adopter une démarche plus dynamique et, par exemple, structurer les responsabilités correspondant aux emplois par le biais du déclassement de certains postes et d'un sous-recrutement pour certaines classes, compte tenu des particularités de chaque organisation exposées au paragraphe 184. La Commission de la fonction publique internationale pourrait être invitée à étudier l'applicabilité d'une telle méthode avant qu'elle ne soit finalement introduite.

Recommandation 10 - Promotion à titre personnel et jumelage des classes

La CFPI devrait également effectuer une étude minutieuse de faisabilité sur la possibilité d'introduire des promotions à titre personnel et un jumelage des classes tout en préservant l'intégrité du système de classement des emplois.

ANNEXE I

DESCRIPTION DU SYSTEME DE CLASSEMENT DES EMPLOIS DE LA COMMISSION
DE LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE */

"Premier niveau - Norme-cadre

La 'norme-cadre', qui constitue le premier niveau des normes de la CFPI, est destinée à s'appliquer à tous les emplois de tous les groupes professionnels dans toutes les organisations. Il s'agit donc d'une norme 'horizontale' dans la mesure où elle englobe tous les domaines d'activité. Etant donné qu'elle recouvre la gamme d'emplois la plus large possible, elle est plus générale que les normes des deux autres niveaux pour ce qui est de son applicabilité dans les cas particuliers (on trouvera à la page suivante un tableau illustrant les trois niveaux).

Pour la norme-cadre, on a retenu un système d'évaluation par points qui permet d'évaluer les emplois les uns par rapport aux autres en leur attribuant des points en fonction de chacun des divers facteurs professionnels qui en sont les éléments constitutifs. Pour parler simplement, il s'agit de déterminer les divers facteurs (connaissances requises, difficultés du travail, etc.), de distinguer différents niveaux par ordre d'importance à l'intérieur de chaque facteur retenu, d'attribuer des points à chaque facteur (et à chaque niveau) en fonction de son importance pour l'organisation et à définir une fourchette de points correspondant à la classe de l'emploi. L'emploi est alors analysé pour déterminer quel est pour chaque facteur le niveau pertinent : on attribue à l'emploi le nombre de points correspondant et la classe de l'emploi est déterminée par la fourchette de points dans laquelle se situe le nombre total de points attribués.

Il s'agit d'un système d'analyse quantitative, qui est objectif et impose la rigueur dans l'analyse et l'évaluation des emplois car il exige de prendre en considération et de coter un certain nombre de facteurs qui sont les éléments constitutifs des emplois. Le système de cotation (x points pour le facteur 1, par exemple) donne une idée claire de l'opinion du spécialiste du classement des emplois, ce qui, en cas de controverse, permet de bien circonscrire le problème car lorsqu'il y a des différences dans l'appréciation globale portée par deux ou plusieurs spécialistes, il est possible de déterminer avec précision que les divergences portent sur tel ou tel facteur ou tel ou tel niveau à l'intérieur d'un facteur. Sans offrir une méthode de mesure rigoureusement scientifique qui aboutirait à évaluer les emplois de manière automatique, ce système offre aux spécialistes une bonne base pour évaluer les emplois les uns par rapport aux autres de façon plus objective.

*/ Source : Extraits de Terry Slater : "Development of Job Classification Standards in the United Nations", dans Public Personnel Management Journal, 1982, p. 301 à 306 et 310 à 312.

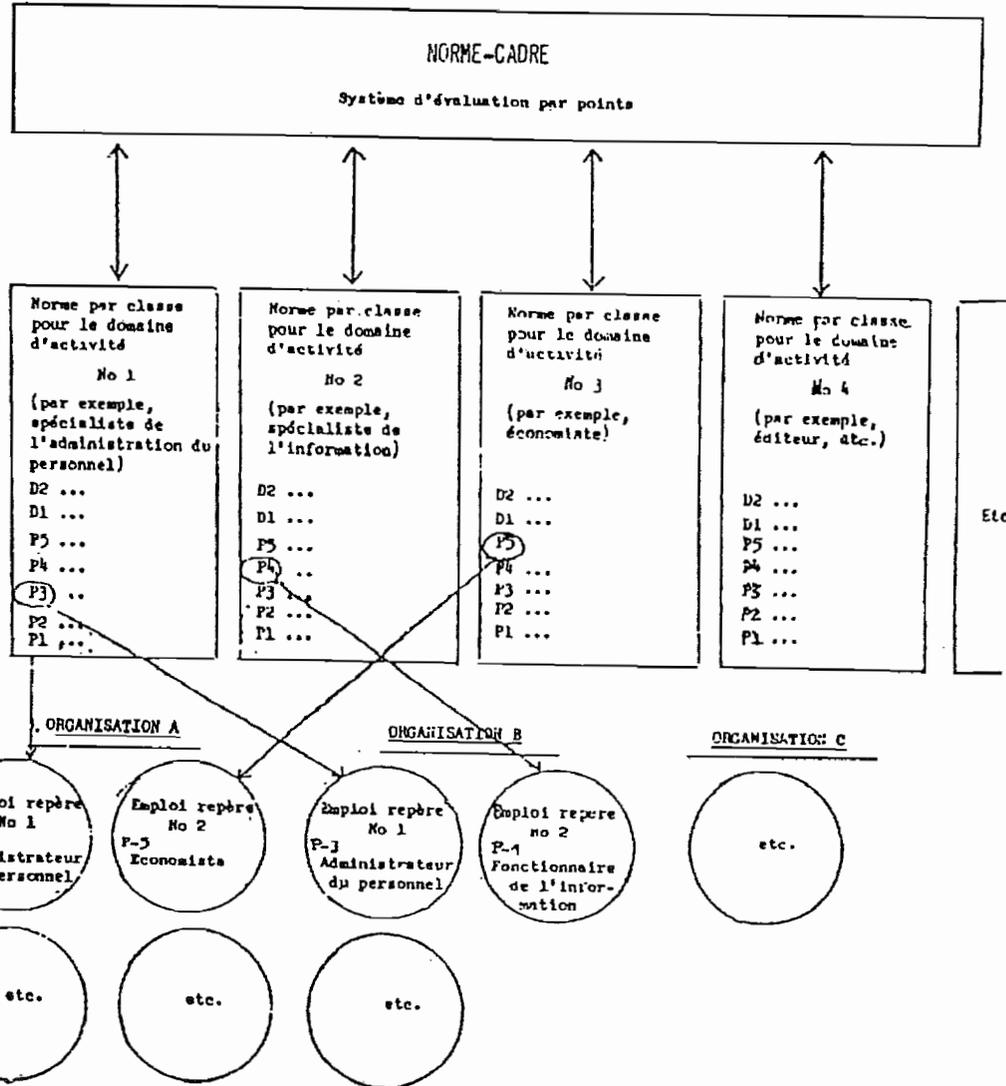
LES TROIS NIVEAUX DES NORMES DE CLASSEMENT DES EMPLOIS DE LA CFP1

NIVEAU GENERAL

- PREMIER NIVEAU**
(Norme horizontale)
- Couvrant tous les emplois dans toutes les organisations
 - Etablis pour les emplois relevant des domaines d'activité communs
 - Recommandés pour les emplois relevant d'autres domaines d'activité

- DEUXIEME NIVEAU**
(Norme verticale)
- Couvrant les emplois dans toutes les organisations uniquement dans les domaines d'activité communs
 - Etablis pour ces emplois
 - Norme par classe distincte pour chaque domaine d'activité
 - Les descriptions sont faites sur la base des facteurs composant la norme cadre

- TROISIEME NIVEAU**
(Norme individuelle)
- Couvrant les emplois dans une organisation déterminée dans les domaines d'activité communs
 - Etablis pour ces emplois
 - L'emploi repère est un emploi réel qui répond aux normes du deuxième niveau (et par conséquent du premier niveau) pour une classe donnée dans un domaine d'activité donné



NIVEAU PARTICULIER

Son principal avantage tient peut-être au fait qu'il convient particulièrement bien pour évaluer des emplois qui se retrouvent dans différents domaines professionnels et impliquent l'exécution d'un ensemble de tâches variées, deux caractéristiques qui sont celles des emplois de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées.

L'élaboration de la norme-cadre a commencé à la fin de 1977 par le choix des facteurs. Les facteurs retenus reflétaient la nature du travail effectué dans le système des Nations Unies. Beaucoup d'entre eux sont ceux que l'on trouve habituellement dans les autres systèmes de classement, mais il a fallu en modifier le sens ou en donner des interprétations spéciales pour tenir compte du caractère international du travail et de la structure organisationnelle propres au système des Nations Unies. On a retenu en tout 15 facteurs différents, lesquels ont finalement été regroupés en six grands facteurs qui ont été présentés sous forme de tableaux et dont les 15 facteurs initialement choisis sont devenus des 'éléments' :

Facteur I - Connaissances professionnelles requises

Connaissances théoriques requises
Expérience pratique requise
Connaissances linguistiques requises

Facteur II - Difficulté du travail

Apport personnel
Complexité du travail

Facteur III - Marge d'initiative

Application de directives
Supervision du travail du titulaire

Facteur IV - Relations dans le travail

Compétences en ce qui concerne les contacts à l'intérieur de l'organisation
Importance des contacts à l'intérieur de l'organisation
Compétences en ce qui concerne les contacts à l'extérieur de l'organisation
Importance des contacts à l'extérieur de l'organisation

Facteur V - Responsabilité hiérarchique

Responsabilité directe du travail d'agents chargés de fournir un appui technique et administratif
Responsabilité directe du travail d'administrateurs

Facteur VI - Effet du travail

Incidence sur le travail
Conséquences des erreurs involontaires

Pour montrer comment les facteurs retenus dans la norme-cadre reflètent le caractère international particulier du travail et de la structure administrative de l'Organisation des Nations Unies et des institutions spécialisées, le mieux est d'en examiner quelques-uns.

Le facteur I est le seul facteur à trois dimensions combinant les trois types de connaissances requises pour tous les emplois des Nations Unies. Considéré dans l'optique d'un seul pays, l'élément horizontal ('connaissances théoriques requises') serait, semble-t-il, assez simple à appliquer, mais des difficultés ne tardent pas à surgir dans une organisation qui emploie des ressortissants de plus de 150 pays ayant des systèmes d'enseignement extrêmement différents. Pour les grades universitaires, il a fallu définir un certain nombre d'équivalences de base pour faire en sorte que des spécialistes de l'analyse des emplois de culture et de formation différentes interprètent de manière uniforme et homogène les différents grades universitaires ('premier', 'deuxième' et grade 'le plus élevé'). Un glossaire des termes utilisés dans les facteurs a donc été établi. Il contient notamment des définitions de chacun des grades universitaires et donne des exemples des différents établissements d'enseignement (par exemple College of Advanced Education, Collège polytechnique, Fachhochschule, Institute of Technology, etc., au niveau 1) et des diplômes (par exemple Ph.D., D.Sci., LL.D., doctorat d'Etat, etc., au niveau 3) dans le système d'enseignement de divers pays.

Le seul fait qu'il ait fallu établir un glossaire définissant quelque 50 termes différents utilisés dans la norme-cadre atteste le caractère international de l'instrument d'évaluation employé. Alors que pour la plupart des systèmes de classement utilisés dans les entreprises privées et les fonctions publiques nationales, ainsi que pour ceux qui sont commercialisés par des cabinets de consultants, on peut se dispenser d'un glossaire, cet instrument s'est révélé indispensable dans le système des Nations Unies. Des termes dont le sens paraissait évident risquaient de se prêter à autant d'interprétations qu'il y avait de connotations possibles compte tenu de l'acquis culturel différent des spécialistes appelés à les utiliser. Le fait que ceux-ci doivent travailler dans une des six langues officielles de l'ONU (anglais, arabe, chinois, espagnol, français ou russe) et que, pour beaucoup d'entre eux, il ne s'agit pas de leur langue maternelle, est une source supplémentaire de confusion. La norme-cadre elle-même et le glossaire de termes ont été traduits dans chacune de ces langues officielles.

L'élément vertical du facteur I - 'Expérience pratique requise' - (voir le tableau 1) montre aussi bien l'importance du nombre minimum d'années d'expérience professionnelle requises pour bien exercer un emploi que la prime donnée aux Nations Unies à l'expérience internationale, c'est-à-dire l'expérience acquise dans un travail dont les effets se font sentir au-delà des frontières nationales ou dans un travail effectué dans un contexte national autre que celui du titulaire. Les exemples de personnes reconnues comme des 'experts' de leur profession dans leur propre pays et ayant 'des états de service' remarquables qui ont échoué dans des projets de coopération pour le développement relevant des Nations Unies ou dans la diplomatie internationale parce qu'elles n'ont pas été en mesure de transposer efficacement leurs connaissances et leurs aptitudes dans des environnements politiques, culturels ou sociaux différents sont venus confirmer qu'il fallait insister sur la nécessité d'une expérience acquise au niveau international.

TABLEAU 1

Facteur I

Connaissances professionnelles requises

Ce facteur mesure les connaissances théoriques et l'expérience pratique (application desdites connaissances) qui sont requises pour l'emploi

Expérience pratique requise \ Connaissances théoriques requises	1. Connaissances correspondant à un premier grade universitaire ou connaissances équivalentes acquises en cours de formation et par des études personnelles.			2. Connaissances correspondant à un grade universitaire supérieur ou connaissances équivalentes acquises en cours de formation et par des études personnelles.			3. Connaissances correspondant au grade universitaire le plus élevé ou connaissances équivalentes acquises en cours de formation et par des études personnelles.		
A. Aucune expérience requise.	100	150	200	200	250	300	300	350	400
B. Expérience de l'application des connaissances théoriques : cinq ans d'expérience au maximum à l'échelon national, ou deux ans au maximum à l'échelon international.	150	200	250	250	300	350	350	400	450
C. Expérience de l'application des connaissances théoriques : de six à dix ans d'expérience à l'échelon national, de trois à cinq ans à l'échelon international.	200	250	300	300	350	400	400	450	500
D. Les deux conditions énoncées ci-dessus doivent être remplies.	250	300	350	350	400	450	450	500	550
E. Expérience de l'application des connaissances théoriques : plus de dix ans d'expérience à l'échelon national ou de six à dix ans à l'échelon international.	300	350	400	400	450	500	500	550	600
F. Les deux conditions énoncées ci-dessus doivent être remplies.	350	400	450	450	500	550	550	600	650
G. Expérience de l'application des connaissances théoriques : plus de dix ans d'expérience à l'échelon international	400	450	500	500	550	600	600	650	700

Connaissances linguistiques requises

Le titulaire de l'emploi doit bien connaître 1/ une langue de travail de l'organisation.
(0 point)

Le titulaire de l'emploi doit bien connaître deux langues de travail de l'organisation.
(+50 points)

Le titulaire de l'emploi doit bien connaître une troisième langue, outre deux langues de travail de l'organisation.
(+100 points)

1/ L'expression "bien connaître une langue" signifie en avoir une connaissance suffisante pour pouvoir prendre part aux conversations courantes, assister à des réunions en en comprenant ce qui s'y dit et en y prenant la parole, et communiquer par écrit avec les autres services de l'organisation au sujet de questions officielles en s'exprimant, sinon de façon parfaite, de manière à éviter les erreurs grossières de grammaire et de syntaxe et à se faire comprendre facilement.

L'élément diagonal - 'connaissances linguistiques requises' - est un facteur qui est propre aux organisations internationales. Si tous les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs sont tenus de bien connaître deux langues officielles avant d'entrer dans le système des Nations Unies (tant pour garantir un certain nombre de possibilités d'avancement professionnel que pour favoriser et encourager la communication entre fonctionnaires), ces aptitudes linguistiques ne sont pas requises pour tous les emplois. Dans certains cas, rares il est vrai, une seule langue est exigée alors que dans d'autres, il faut en connaître trois ou davantage. Des points supplémentaires sont accordés au titre des aptitudes linguistiques à des emplois qui exigent une bonne connaissance de trois langues ou davantage. Il ne doit pas s'agir nécessairement de langues officielles. C'est ainsi que ce supplément de points pourra être accordé à Addis Abeba à un emploi de spécialiste des relations qui exige la connaissance de l'amharique en sus de l'anglais ou, à Genève, à un emploi d'acheteur qui exige de connaître l'allemand en plus du français et de l'anglais.

L'élément horizontal du facteur VI - 'effet du travail' - (voir le tableau 2) est intéressant dans la mesure où il fait ressortir deux caractéristiques propres à l'organisation du travail dans la fonction publique internationale, à savoir l'importance, non seulement des décisions, mais aussi des recommandations ou des propositions et l'effet indirect du travail. Dans les plans de classement des emplois mis au point dans le secteur privé, l'effet du travail se mesure souvent au pouvoir décisionnel qui s'attache à un poste et à la responsabilité directe qu'il comporte en matière de gestion de ressources monétaires. Le premier élément est souvent clairement défini dans des manuels sur la délégation de pouvoirs qui indiquent quel est le poste dont le titulaire peut autoriser différents niveaux de dépenses, approuver des modèles de produits ou apporter des modifications à l'organisation industrielle qui ont des répercussions sur les procédés de fabrication. Pour le second élément, le critère retenu est souvent l'importance du budget de production ou d'achat, du portefeuille d'investissements ou du centre de profit dont le titulaire du poste est responsable. La différence entre le secteur privé et les fonctions publiques nationales peut venir de ce que dans ces dernières, on ne mesure que le pouvoir de décision qui est délégué (pouvoir de donner l'agrément des douanes, d'approuver des prestations de sécurité sociale ou de publier des communiqués de presse). Cela tient au fait que dans le secteur public, le gestionnaire ne peut guère agir sur le budget qu'il 'gère', car celui-ci est étroitement tributaire de règlements financiers détaillés définissant dans quelles conditions des dépenses peuvent être effectuées et de la nécessité d'obtenir des autorisations de plusieurs autorités à des niveaux différents avant d'engager des fonds, quel qu'en soit le montant.

Le système des Nations Unies, à l'instar des fonctions publiques nationales, ne retient pas la gestion de ressources financières parmi les facteurs de classement. Toutefois, il va un peu plus loin qu'une fonction publique nationale en attribuant au titre du facteur VI une cotation élevée aux postes qui exigent un travail de présentation de propositions ou de recommandations en plus ou à la place du travail de prise de décisions.

TABLEAU 2

Facteur VI

Effet du travail

Le facteur mesure l'incidence des décisions et propositions sur les objectifs de l'organisation et les conséquences que des erreurs peuvent avoir pour ces objectifs

Incidence sur le travail	30. Pas de décisions Les propositions, si elles sont acceptées, ont une incidence sur le travail de services dont le titulaire relève.	31. Les décisions prises au niveau individuel ont une incidence sur le travail de certains individus. Les propositions, si elles sont acceptées, ont une incidence directe sur l'acceptabilité d'autres processus ou services.	32. Les décisions prises sur la conception ou le fonctionnement de systèmes, programmes ou types de services. Les propositions, si elles sont acceptées, ont une incidence directe sur la conception ou le fonctionnement de systèmes ou types de services.	33. Les décisions prises au niveau de l'organisation ont une incidence sur le fonctionnement de systèmes, programmes ou types de services. Les propositions, si elles sont acceptées, ont une incidence directe sur la conception ou le fonctionnement de systèmes ou types de services.	34. Les décisions prises au niveau de l'organisation ont une incidence sur le fonctionnement de systèmes, programmes ou types de services. Les propositions, si elles sont acceptées, ont une incidence directe sur la conception ou le fonctionnement de systèmes ou types de services.	35. Les décisions prises sur une large gamme d'activités de l'organisation. Les propositions, si elles sont acceptées, influent sensiblement sur l'acceptabilité et sur l'incidence directe et indirecte de l'organisation sur des services organisationnels, sur des processus organisationnels et sur le bien-être d'un grand nombre de gens.	36. Les décisions prises ont une incidence sur une large gamme de services organisationnels, sur des processus organisationnels et sur le bien-être d'un grand nombre de gens.
a. Toute erreur organisationnelle	90	193	229	310	379	416	460
b. Toute erreur organisationnelle de nature qu'un titulaire de l'emploi.	130	233	299	350	410	460	500
c. Toute erreur organisationnelle de nature qu'un titulaire de l'emploi, un titulaire de service dont le titulaire relève.	170	273	310	390	450	500	550
d. Toute erreur organisationnelle de nature qu'un titulaire de service dont le titulaire relève, un titulaire de service dont le titulaire relève, un titulaire de service dont le titulaire relève.	210	313	370	450	490	550	600
e. Toute erreur organisationnelle de nature qu'un titulaire de service dont le titulaire relève, un titulaire de service dont le titulaire relève, un titulaire de service dont le titulaire relève, un titulaire de service dont le titulaire relève.	250	353	410	490	530	590	640

Dans beaucoup de postes, les titulaires se voient déléguer des responsabilités décisionnelles précises et c'est pourquoi des points sont attribués pour la fonction de décision. Beaucoup plus nombreux encore, cependant, sont les postes dont les titulaires sont censés présenter la proposition ou la recommandation sur laquelle un comité, un conseil ou un organe prendra la décision finale; il peut s'agir, par exemple, de la recommandation de recruter quelqu'un, la décision appartenant à un comité de sélection, de la proposition de publier une étude, la décision relevant alors d'un comité de publication, de l'élaboration d'un plan prévoyant la création d'un centre de formation professionnelle dans un pays donné qui doit faire l'objet d'une décision du Ministère du travail ou de l'élaboration d'un projet de résolution qui est ensuite approuvé par l'Assemblée générale. Etant donné que dans le système des Nations Unies, le processus de prise de décisions est collégial, le pouvoir décisionnel étant partagé entre plusieurs parties, un nombre de points important est attribué dans la norme-cadre au poste dont le titulaire doit élaborer la proposition ou la recommandation à laquelle il sera normalement donné suite.

Une autre caractéristique de l'organisation du travail que met en évidence ce facteur est la nature indirecte de l'impact. Dans les fonctions publiques nationales et dans les sociétés privées, les décisions prises ont en règle générale un effet plus immédiat et plus direct sur l'organisation mais leur portée est limitée à un plus petit nombre d'activités et de personnes. Dans le système des Nations Unies, en revanche, l'effet des décisions et des propositions est moins direct mais il peut se faire sentir beaucoup plus largement. On pourrait prendre pour exemple l'élaboration d'une proposition de projet de coopération technique visant à mettre au point un modèle économétrique destiné à aider des autorités nationales responsables de la planification à influencer sur l'économie d'un pays en développement. Cette proposition devrait recevoir le feu vert d'innombrables services administratifs de tous types et de tous niveaux et il faudrait plusieurs années pour que son impact se fasse pleinement sentir, mais elle aurait pour effet d'influer sensiblement non seulement sur le tissu économique mais aussi sur le tissu social et politique du pays tout entier ainsi, d'ailleurs, que des pays voisins qui sont ses partenaires commerciaux. C'est pourquoi dans la cotation de ce facteur, les valeurs les plus élevées sont attribuées aux postes du système des Nations Unies dont les effets débordent le cadre des frontières nationales et qui concernent le bien-être d'un grand nombre de personnes.

Deuxième niveau

Le deuxième niveau des normes de la CFPI est constitué par des normes par classe à caractère descriptif ou narratif qui indiquent, pour chaque classe dans un domaine d'activité donné, le type d'attributions ou le niveau de responsabilité caractéristiques de cette classe. Les normes du deuxième niveau sont des normes 'verticales' dans la mesure où elles ne concernent que des emplois relevant d'un domaine d'activité donné. Elles s'appliquent toutefois à tous les emplois que l'on trouve généralement dans chaque domaine d'activité, de la classe la plus basse à la classe la plus élevée. Les normes du deuxième niveau sont plus spécifiques que celles du premier niveau en ce qui concerne leur applicabilité dans des cas particuliers.

Chaque norme du deuxième niveau commence par une définition du domaine d'activité, suivie de l'indication des types d'emplois qui sont inclus dans ce domaine d'activité et de ceux qui en sont exclus. Viennent ensuite une description succincte des fonctions caractéristiques correspondant à chaque classe ainsi qu'un exposé des conditions requises à la classe en question, établi en fonction de chacun des éléments et facteurs du premier niveau, c'est-à-dire de la norme-cadre. Par exemple, la norme de deuxième niveau applicable aux économistes à la classe P-3 décrit tout d'abord les fonctions et responsabilités exercées en règle générale par des économistes occupant des postes de cette classe puis les connaissances théoriques, l'expérience pratique et les aptitudes linguistiques requises (facteur I), l'apport personnel et la complexité du travail (facteur II), les directives applicables au titulaire du poste et la supervision dont il fait l'objet (facteur III) et ainsi de suite pour chacun des 6 facteurs et 15 éléments de la norme-cadre. La description de chaque facteur s'accompagne de l'indication du nombre de points correspondant attribué, conformément à la norme-cadre ainsi que du nombre total de points qui situe la norme dans la fourchette de points appropriée pour la détermination de la classe.

En reliant expressément le deuxième niveau des normes de classement des emplois du régime commun au premier niveau - la norme-cadre - on garantit que si l'on applique les normes des deux niveaux à un emploi donné, on aboutira au même classement. En fait, les normes du deuxième niveau permettent d'expliquer comment un emploi caractéristique correspondant à une classe donnée dans un domaine d'activité bien déterminé est évalué conformément au premier niveau. Les normes du deuxième niveau constituent donc un gage supplémentaire que chacune des organisations du système des Nations Unies aboutira au même classement lorsqu'elle évaluera des emplois caractéristiques similaires dans chaque domaine d'activité.

Il ne faut élaborer des normes du deuxième niveau que pour les domaines d'activité que l'on rencontre le plus couramment dans les organisations appliquant le régime commun et dans lesquels on trouve le plus grand nombre d'emplois. En conséquence, des normes du deuxième niveau seront élaborées pour des emplois tels que ceux de spécialistes de l'administration du personnel, d'administrateurs de la coopération technique, d'éditeurs, de comptables, de spécialistes de l'information, etc., qui existent dans la plupart des organisations mais pas pour des postes comme ceux d'ingénieurs des télécommunications ou d'infirmiers que l'on ne trouve pratiquement que dans une seule organisation (l'UIT pour les premiers et l'OMS pour les seconds).

Troisième niveau

Le troisième niveau des normes est constitué par des emplois repères. Ce troisième niveau est le plus spécifique des trois dans la mesure où il s'agit de normes qui s'appliquent à des emplois correspondant à une classe donnée et relevant d'un domaine d'activité unique à l'intérieur d'une seule organisation. En termes simples, un emploi repère est un emploi réel qui existe dans une organisation donnée et qui est identique à l'emploi caractéristique décrit au deuxième niveau."

ANNEXE II

CLASSIFICATION COMMUNE DES GROUPES PROFESSIONNELS (CCGP) (Extraits) */

I. Historique et introduction

1. La classification commune des groupes professionnels (CCGP) a été promulguée par la CFPI à sa dixième session (voir Documents officiels de l'Assemblée générale, trente-quatrième session, Supplément No 30 (A/34/30), par. 184 à 188 et annexe XI). Elle avait pour objectif de constituer un cadre dans lequel les données sur les groupes professionnels seraient rassemblées ou échangées pour toutes les questions de personnel communes aux organisations. La CCGP a par la suite été définie comme un élément nécessaire à la planification des ressources humaines.

2. La CCGP contient les définitions de la plupart des professions qui existent dans les organisations appliquant le régime commun ainsi qu'un schéma montrant comment coder systématiquement chaque profession. Les définitions des professions figurant dans la CCGP ont été élaborées en tenant compte de la situation du moment dans les différents domaines d'activité que l'on trouve dans les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies. La CCGP s'applique aux emplois de la catégorie des administrateurs et des autres catégories existant dans ces organisations. Le schéma et les définitions ont été élaborés de manière pragmatique sur la base des activités existant dans les organisations qui appliquent le régime commun des Nations Unies.

3. A sa dixième session, la Commission avait décidé, qu'à l'avenir, il appartiendrait à son secrétariat de réviser la CCGP, après avoir consulté les représentants des organisations et du personnel, et d'informer la Commission de ces révisions selon que de besoin. Une première version révisée de la CCGP (ICSC/R.187/Rev.1) contenant un certain nombre de modifications concernant les professions scientifiques, techniques, libérales et administratives a été présentée à la Commission à sa dix-septième session en mars 1983 (voir Documents officiels de l'Assemblée générale, trente-huitième session, Supplément No 30 (A/38/30), par. 126 à 129). Une deuxième version révisée de la CCGP (ICSC/R.187/Rev.2) a été soumise à la Commission à sa vingt-sixième session en juillet 1987 (voir Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-deuxième session, Supplément No 30 (A/42/30), par. 247).

II. Instructions pour identifier le code d'un emploi dans la CCGP

1. Pour identifier le code d'un emploi dans la CCGP, il faut tout d'abord définir clairement les attributions correspondant à l'emploi en question. En effet, le code est établi sur la base de la nature des tâches. Le titre de l'emploi, le service dont il relève et les qualifications requises

*/ Source : Job Classification Manual for the Classification of Professional Posts, CFPI, Division des politiques relatives au personnel, 1987.

de la part du titulaire du poste peuvent constituer des éléments utiles pour comprendre la nature du travail. Toutefois, la définition d'emploi officielle est généralement la meilleure source d'information.

2. Ensuite, il faut identifier les tâches en les rattachant à titre provisoire à une famille d'emplois déterminée. Dans la CCGP, chaque famille d'emplois est désignée par une lettre majuscule, par exemple le code "A" pour les spécialistes de l'administration. De nombreuses familles d'emplois recouvrent des tâches relevant des groupes professionnels 1 (professions scientifiques, techniques, libérales et administratives) et 2 (fonctions d'appui liées à des professions libérales et scientifiques). Lorsque c'est le cas, il convient de déterminer le groupe professionnel dont relève l'emploi considéré en comparant les tâches correspondant à cet emploi aux définitions de la CCGP, compte tenu du fait que les codes reflètent des pratiques communes à toutes les organisations.

3. Une fois que la famille d'emplois a été identifiée, l'emploi peut être rattaché à l'un des domaines d'activité relevant de cette famille (par exemple dans la famille désignée par le code "A", au domaine portant le code "5", spécialistes du traitement électronique de l'information). Ensuite, l'emploi est identifié à l'une des professions relevant de ce domaine d'activité (par exemple dans le domaine désigné par le code "5" à l'emploi portant le code "b", analystes de systèmes). Si l'emploi correspond assez bien à un code identifié de façon provisoire et ne cadre pas aussi bien avec aucun autre code de la CCGP, le code provisoire peut être considéré comme le bon (par exemple 1.A.05.b., analystes de systèmes) et il constitue alors le code CCGP complet applicable à cet emploi dans toutes les organisations appliquant le régime commun. Il est à noter toutefois que telle ou telle organisation peut établir ses propres codes pour des sous-groupes à l'intérieur d'une même spécialisation (par exemple 1.A.05.b.01., analystes de systèmes-applications administratives, ou 1.A.05.b.02., analystes de systèmes-contrôle des programmes). Les instructions à suivre pour poursuivre le codage seront publiées par les organisations concernées.

Qu'entend-on par "correspondance" raisonnable ?

4. L'un des objectifs de la CCGP est de fournir suffisamment d'informations pour trouver un code pour chaque emploi. Toutefois, compte tenu du grand nombre de codes en jeu, il est nécessaire de limiter la longueur de la définition de chaque emploi.

5. C'est pourquoi les tâches "pratiques" propres aux emplois d'appui ne relevant pas de la catégorie des administrateurs ont été définies, bien que nombre de ces emplois comportent habituellement des fonctions supplémentaires, qu'il s'agisse d'effectuer des travaux de dactylographie ou de classement, de répondre au téléphone ou de tenir à jour des calendriers de rendez-vous. Ces fonctions peuvent avoir un caractère accessoire lorsque le travail est essentiellement axé sur le contenu d'un programme ou d'un projet et que les tâches techniques, les activités de procédure et les fonctions d'archivage exigent des connaissances pratiques et l'utilisation de compétences dans la discipline considérée. Ces emplois peuvent être désignés par les codes correspondant à cette discipline.

6. Une autre conséquence de la brièveté des définitions de la CCGP est que toutes les attributions correspondant à l'ensemble des emplois relevant d'une même catégorie (par exemple 1.A.05.b., analystes de systèmes) ne sont pas incluses dans la définition. Chaque définition donne une description minimale des fonctions nécessaires pour attribuer un code à l'emploi. Ainsi, la "correspondance" entre un emploi et un code est jugée "raisonnable" si, après avoir analysé le code initialement attribué à titre provisoire, on constate qu'aucun autre code n'est davantage compatible avec les tâches considérées.

Codage des emplois "mixtes"

7. De nombreux emplois comportent des attributions caractéristiques d'autres emplois. C'est ainsi que les historiens (par exemple 1.L.02.) doivent organiser les données et évaluer leur authenticité, comme les anthropologues (1.L.01.), cependant que les spécialistes du recrutement (1.A.06.e.) doivent fournir des informations sur les conditions de travail au même titre que les spécialistes des droits du personnel (1.A.06.d.). Malgré tout, il est en général possible d'attribuer un code de la CCGP à chaque emploi de façon qu'il y ait une "correspondance raisonnable".

8. Toutefois, certains emplois comportent plus d'un grand groupe d'attributions. Dans certains cas, il peut s'agir d'une profession issue de professions qui étaient auparavant distinctes (par exemple 1.H.02.c., biochimistes). Dans d'autres cas, il peut s'agir d'une combinaison commode d'attributions dans le cadre d'un même emploi (par exemple, la combinaison de toutes les fonctions d'administration du personnel dans un petit bureau). Il peut aussi s'agir du type de "généralisation" qui caractérise souvent les emplois de directeur (par exemple, les directeurs du personnel), dont les attributions, bien que relevant d'un même domaine d'activité (par exemple 1.A.06., spécialistes de l'administration du personnel), ne peuvent pas être assimilées à une profession particulière dans ce domaine.

9. Les combinaisons d'attributions dans le cadre d'un même emploi peuvent recouvrir des combinaisons de domaines d'activité ainsi que des combinaisons de professions; par exemple, les conseillers en matière d'enseignement général affectés dans un pays peuvent avoir parmi leurs attributions un ensemble de tâches caractéristiques d'une combinaison de domaines d'activité relevant de la famille d'emplois 1.F., spécialistes de l'enseignement.

10. Tous les emplois pour lesquels on constate, même après une analyse approfondie, qu'ils recouvrent des combinaisons de professions codées (par exemple, directeurs du personnel) ou des combinaisons de domaines d'activité (par exemple, conseillers en matière d'enseignement général) et qu'il n'existe pas de codes appropriés pour les combinaisons en question, sont codés au niveau des combinaisons auxquelles ils correspondent, que ce soit au niveau auquel les professions sont combinées (domaine d'activité, par exemple 1.A.06., spécialistes de la gestion du personnel) ou au niveau auquel plusieurs domaines d'activité sont combinés (famille d'emplois, par exemple 1.F., spécialistes de l'enseignement).

11. Quelques emplois recouvrent des combinaisons de familles d'emplois. C'est ainsi que le travail des spécialistes de l'environnement se caractérise par l'application des principes et des techniques de diverses familles d'emplois (par exemple 1.E., économistes; 1.H., biologistes; 1.J., spécialistes des sciences physiques). Comme dans le cas des spécialistes de l'environnement, presque tous ces emplois peuvent être désignés par un code approprié (par exemple 1.R.01., spécialistes de l'environnement).

Emplois pour lesquels il n'existe pas de code

12. Il peut arriver que certains emplois n'aient pas de code, même s'ils sont classés parmi les professions relevant de domaines d'activité codés (par exemple, les spécialistes de la cryptographie appartiennent à une profession relevant du domaine d'activité 1.M.01., mathématiciens et actuaires). Ces emplois sont codés, dans leur domaine d'activité approprié, au moyen du code professionnel "z" (par exemple, les spécialistes de la cryptographie se verraient attribuer le code 1.M.01.z).

13. Il peut arriver que d'autres emplois n'ayant pas de code ne relèvent pas d'une profession reconnue mais appartiennent manifestement à une famille d'emplois déterminée. C'est ainsi que les spécialistes de l'économie de l'éducation relèvent de toute évidence de la famille d'emplois 1.E., économistes, mais ils n'entrent dans aucun domaine d'activité codé. On attribue aux emplois de ce type le code du domaine d'activité "99" à l'intérieur de la famille d'emplois dont ils relèvent. Ainsi, le code attribué aux spécialistes de l'économie d'éducation pourrait être 1.E.99.

14. Certains emplois ne relèvent ni d'un domaine d'activité codé ni d'une famille d'emplois codée et ils ne peuvent pas non plus être identifiés dans le cadre d'une combinaison de fonctions propres à d'autres familles d'emplois. Les emplois d'administrateurs de cette nature sont codés "1.P.", "Personnel des professions scientifiques, techniques, libérales et administratives pour lesquelles il n'existe pas de code de famille d'emplois". Les emplois de cette nature peuvent être codés "2.P." s'il s'agit d'emplois d'appui et "3.P." s'il s'agit de métiers manuels.
