



Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/51/705  
4 décembre 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

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

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Étude comparative des méthodes utilisées pour appliquer le principe de la répartition géographique équitable dans les organismes appliquant le régime commun des Nations Unies" (JIU/REP/96/7).





**ÉTUDE COMPARATIVE DES MÉTHODES UTILISÉES  
POUR APPLIQUER LE PRINCIPE DE LA RÉPARTITION  
GÉOGRAPHIQUE ÉQUITABLE DANS LES ORGANISMES  
APPLIQUANT LE RÉGIME COMMUN DES NATIONS UNIES**

*Étude établie par*

**Fatih Bouayad-Agha  
Homero L. Hernández**

**Corps commun d'inspection**

**Genève  
Novembre 1996**

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragrapbes</u>	<u>Page</u>
Abréviations . . . . .		3
Glossaire des termes techniques . . . . .		4
Résultats de la comparaison entre les organismes du système . . . . .		6
Résumé, conclusions et recommandations . . . . .		7
I. INTRODUCTION . . . . .	1 - 3	13
II. COMPARAISON DES DIVERSES MÉTHODES DE CALCUL UTILISÉES ET REPRÉSENTATION GÉOGRAPHIQUE DANS LES ORGANISATIONS CONCERNÉES . . . . .	4 - 66	13
A. Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies . . . . .	4 - 11	13
B. Organisation internationale du Travail . . . . .	12 - 16	15
C. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture . . . . .	17 - 21	16
D. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture . . . . .	22 - 29	17
E. Organisation de l'aviation civile internationale . . . . .	30 - 35	18
F. Organisation mondiale de la santé . . . . .	36 - 41	20
G. Union postale universelle . . . . .	42 - 44	21
H. Union internationale des télécommunications . . . . .	45 - 47	21
I. Organisation météorologique mondiale . . . . .	48 - 49	22
J. Organisation maritime internationale . . . . .	50	23
K. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle . . . . .	51 - 54	23
L. Agence internationale de l'énergie atomique . . . . .	55 - 60	23
M. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel . . . . .	61 - 66	24
III. RÉCAPITULATION STATISTIQUE . . . . .		25
Bibliographie . . . . .		43

/...

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CIJ	Cour internationale de Justice
CNUEH	Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle

Glossaire des termes techniques

Base de calcul	Nombre déterminé de postes soumis à la répartition géographique servant de base au calcul des quotas. Conformément à la pratique établie, ce nombre est légèrement supérieur à celui des postes dont dispose l'Administration (afin de tenir compte d'éventuelles fluctuations).
Barème des quotes-parts (ou contributions mises en recouvrement)	Barème fixant le pourcentage de contribution (quote-part) de chaque État Membre au budget ordinaire.
Degré de surreprésentation ou de sous-représentation	Notion quantitative rendant compte de l'écart entre la représentation effective d'un État Membre et sa représentation optimale. Cet indicateur est égal au produit de l'écart relatif par le module de l'écart (ou au carré de l'écart divisé par la valeur médiane, le résultat étant affecté du même signe algébrique que l'écart).
Écart absolu, écart relatif	L'écart absolu est égal à la différence entre le nombre effectif de ressortissants et le nombre optimal (affectée du signe + ou -). L'écart relatif est égal à l'écart absolu exprimé en pourcentage de l'optimum, ou valeur médiane.
Équitable (représentation, distribution géographique)	La représentation des États Membres ou la distribution géographique des postes sont dites équitables lorsque le nombre de ressortissants d'un État Membre est aussi proche que possible de l'optimum.
Facteur contribution	Fraction ou pourcentage représentant la proportion de postes compris dans la base de calcul devant être répartis entre les États Membres proportionnellement à leur quote-part de financement du budget ordinaire.
Facteur population	Fraction de la base de calcul représentant les postes devant être répartis entre les États Membres proportionnellement à leur population.
Facteur qualité de membre	Droit de chaque État Membre à un certain nombre de postes, identique pour tous. Ce facteur peut être exprimé en fraction ou pourcentage de la base de calcul représentant les postes à répartir entre les États Membres.
Méthode de calcul des quotas	<p>La méthode la plus couramment utilisée pour déterminer les quotas commence par le calcul du nombre optimal de postes.</p> <p>1. Lorsque la méthode repose sur les deux principaux facteurs — qualité de membre et contribution —, l'optimum est établi à partir de la valeur de ces facteurs. La part correspondant à la qualité de membre, qui est la même pour tous les États Membres, est obtenue en divisant la fraction de la base de calcul réservée à ce facteur par le nombre d'États Membres :</p> $\frac{Bf \times Mb}{N}$ <p>où</p> <p>Bf = base de calcul</p> <p>Mb = facteur qualité de membre (exprimé en fraction décimale)</p> <p>N = nombre d'États Membres</p> <p>Le reste de la base de calcul est réparti proportionnellement à la contribution de chaque État Membre au budget ordinaire :</p> $\frac{C_n \times Bf \times Cf}{100}$

où

$C_n$  = contribution d'un État "n" au budget ordinaire (quote-part en pourcentage)

Bf = base de calcul

Pf = facteur contribution (exprimé en fraction décimale)

La somme des deux parts ainsi calculées pour chaque État Membre représente la valeur médiane de la fourchette applicable à l'État Membre intéressé et correspond à sa représentation optimale. La limite supérieure et inférieure de la fourchette de variation du quota représente un certain pourcentage (15 %, par exemple) d'écart en plus ou en moins par rapport à la médiane et est arrondie à l'entier le plus proche. Les marges de variation des quotas les plus faibles sont souvent un peu plus importantes, relativement, que celles des quotas les plus élevés.

2. Lorsque la méthode tient également compte du facteur population, la valeur médiane est augmentée de la quantité correspondant à ce facteur; celle-ci se calcule généralement comme suit :

$$\frac{\text{Pop}_n \times \text{Bf} \times \text{Pf}}{\text{Total Pop}}$$

où

$\text{Pop}_n$  = population de l'État "n"

Bf = base de calcul

Pf = facteur population (exprimé en fraction décimale)

<b>Pondération (système de)</b>	Système consistant à tenir compte, pour déterminer la répartition géographique des postes, du niveau de ceux occupés par les ressortissants de chaque État membre. Il peut être appliqué isolément, indépendamment de la principale méthode de calcul. Il permet de prendre en considération le déroulement des carrières.
<b>Postes soumis à la répartition géographique</b>	En principe, cette catégorie comprend les postes d'administrateur dont le coût est imputé au budget ordinaire d'une organisation, exception faite des postes des services linguistiques (interprètes, traducteurs, réviseurs).
<b>Principaux facteurs</b>	Il s'agit de la qualité de membre et de la contribution ou quote-part des États membres.
<b>Quota</b>	Nombre de postes affectés à un État membre dans le cadre du système de répartition géographique des postes d'une organisation. Il se définit par un chiffre optimal, un maximum et un minimum qui représentent respectivement la valeur médiane, la limite supérieure et la limite inférieure de la fourchette applicable.
<b>Représentation</b>	<p>Rapport entre le nombre de ressortissants d'un État membre employés par une organisation et son quota :</p> <p>(+) Surreprésentation ou représentation supérieure à la normale (le nombre de postes occupés est supérieur au maximum)</p> <p>(=) Représentation normale (le nombre de postes occupés se situe à l'intérieur de la fourchette de variation du quota)</p> <p>(-) Sous-représentation ou représentation inférieure à la normale (le nombre de postes occupés est inférieur au minimum)</p> <p>(0) Non-représentation (aucun poste n'est occupé par un ressortissant de l'État membre considéré).</p>

(Tableau synoptique des résultats de l'analyse effectuée sur la base du rapport du CCOA de 1994 et des rapports d'enquête du CCI)

Organisation <sup>a</sup>	Nombre d'États membres	Effectif					Quota						
		Catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur			Effectif total (toutes catégories)	Nombre moyen de postes par État membre		Poids des différents facteurs (en pourcentage)		Marge de variation du quota +/- %	Quota minimum (fourchette)		
		Siège et autres bureaux permanents	Postes soumis à la répartition géographique			Postes soumis à la répartition géographique	Effectif total (y compris les agents des services généraux)	Qualité de membre	Contribution			Facteur population	
			Total	Nombre de postes	Pourcentage du total								
Secrétariat de l'ONU <sup>b</sup>	185	4 085	4 947	2 550	51,5	14 625	13,8	79,1	40	55	5	15	2-14
PNUJ <sup>d</sup>	185	1 519	1 946	—	—	7 376	—	39,9	—	—	—	—	—
HCR <sup>d</sup>	185	464	1 008	—	—	2 789	—	15,1	—	—	—	—	—
UNICEF <sup>d</sup>	185	974	1 248	—	—	4 461	—	24,1	—	—	—	—	—
OIT <sup>e</sup>	171	700	1 111	655	59,0	2 767	3,8	16,2	26 <sup>b</sup>	74 <sup>b</sup>	—	25	1-2
FAO <sup>f</sup>	169	1 399	1 974	895	45,3	5 286	5,3	31,3	19 <sup>b</sup>	81 <sup>b</sup>	—	25, graduel	1
UNESCO <sup>g</sup>	184	974	994	741	74,5	2 530	4,0	13,8	70	30	—	25	2-4
OMS <sup>h</sup>	189	1 125	1 602	1 264	78,9	4 489	6,7	23,8	40	55	5	15	1-8
OACI <sup>i</sup>	183	304	304	262	86,2	756	1,4	4,1	46,6 <sup>b</sup>	53,4 <sup>b</sup>	—	0	1
UPLJ	189	93	94	65	69,1	187	0,3	1,0	100	—	—	—	—
UIT <sup>j</sup>	182	267	295	240	81,4	744	1,3	4,1	—	—	—	—	—
OMM <sup>k</sup>	178	135	151	106	70,2	337	0,6	1,9	—	—	—	—	—
OMI <sup>l</sup>	155	109	117	67	57,3	320	0,4	2,1	—	—	—	—	—
OMPI <sup>m</sup>	154	145	145	135	93,1	427	0,9	2,8	25	75	—	10	—
ONUJI	167	396	562	313	55,7	1 670	1,9	10,0	40	55	5	15	1-2
AIEA <sup>n</sup>	122	729	729	630	86,4	1 878	5,2	15,4	—	100	—	—	—

<sup>a</sup> Cette liste ne comprend pas toutes les organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, contrairement à la base de données du CCOA à partir de laquelle le présent rapport a été établi.

<sup>b</sup> Dans le cas des organisations dont la méthode de calcul repose essentiellement sur le barème des quotes-parts, le poids est fonction du nombre d'États membres et du quota minimum.

<sup>c</sup> Un groupe de travail à composition non limitée a été créé pour examiner la formule servant à déterminer ce que doit être la représentation des États Membres au Secrétariat pour assurer une répartition géographique équitable.

<sup>d</sup> Application empirique du principe de la répartition géographique.

<sup>e</sup> La représentation géographique par région est examinée périodiquement.

<sup>f</sup> La méthode repose sur un système de pondération qui tient compte du niveau des postes occupés par les ressortissants de chaque État membre.

<sup>g</sup> Pour les postes de rang élevé, l'application du principe de la répartition géographique se fait sur la base des régions, selon des modalités spéciales.

<sup>h</sup> La base de calcul comprend les postes financés au moyen de fonds extrabudgétaires.

<sup>i</sup> Le nombre de postes soumis à la répartition géographique est relativement faible; il est prévu qu'à moyen terme, les deux tiers des États membres soient représentés.

<sup>j</sup> La répartition géographique est empirique et est déterminée par région.

<sup>k</sup> Système de répartition géographique fondé essentiellement sur le barème des quotes-parts.



## RÉSUMÉ, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le présent rapport a trois objectifs principaux : appeler l'attention sur le problème, inviter à une réflexion sur le sujet et avancer (sur la base essentiellement de l'expérience acquise dans différentes organisations appliquant le régime commun) plusieurs propositions. On a estimé qu'il était prématuré de chercher à mettre au point des options autres que celles qui ont déjà été testées dans différentes organisations et qui sont récapitulées dans le "Glossaire des termes techniques". La suite logique devrait être l'élaboration de méthodes de calcul des quotas qui tiennent compte des conditions particulières à chaque organisation (c'est-à-dire leurs effectifs et d'autres éléments appelés ci-après "niveau de développement" ou "conditions propres") et qui mettent l'accent sur le rapport coût-efficacité.

Les actes constitutifs de la plupart des organisations et organismes appliquant le régime commun énoncent le principe de l'équité dans la composition de leur secrétariat, lequel exige que les fonctionnaires soient recrutés sur une base géographique aussi large que possible. La majorité des fonctionnaires relevant du régime commun sont employés par l'Organisation des Nations Unies proprement dite, dont la Charte stipule au paragraphe 3 de son Article 101 :

"La considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible."

Aucune disposition ne définit la notion d'équité ni offre des paramètres pour l'évaluer. Des systèmes empiriques ont donc été mis en place pour déterminer la mesure dans laquelle certains objectifs établis a priori pour le recrutement du personnel des divers secrétariats ont été atteints.

Les organes directeurs des diverses organisations ont commencé par chercher à déterminer les postes qui devaient être soumis au principe de la répartition géographique équitable, ce qui a été un facteur décisif pour en fixer le champ d'application. Toutes les organisations ont exclu les services généraux. Toutes les organisations, à l'exception de l'OMS, ont également écarté tous les postes financés par des fonds extrabudgétaires. Les secrétariats qui emploient du personnel linguistique (traducteurs, interprètes, etc.) ne soumettent pas les postes linguistiques à la répartition géographique, faisant valoir que cette catégorie de personnel doit avant tout posséder les compétences linguistiques requises. Des organismes relativement autonomes, tels que le PAM, le HCR, l'UNICEF et le PNUD, sont exemptés de l'application de ce principe. Enfin, il n'est tenu compte de la répartition géographique pour aucun engagement d'une durée inférieure à un an, quel que soit le poste concerné. En conséquence, même si le principe de la répartition géographique équitable au sein des secrétariats est universellement accepté, il n'est appliqué qu'à moins de 20 % des postes occupés. Les organisations

pourraient donc envisager de l'étendre au plus grand nombre de postes possible, y compris ceux qui sont traditionnellement considérés comme non soumis à la répartition géographique.

Jusqu'à présent, les quotas et les fourchettes applicables ont été calculés exclusivement sur une base nationale, c'est-à-dire pour chaque État membre. Aucun quota d'ordre régional n'a été considéré, sauf à l'UPU. Comme le révèlent les calculs pour l'établissement des quotas pays par pays, la contribution des États membres au budget ordinaire des organisations est le facteur qui a le plus de poids. Comme une étude antérieure du CCI l'a montré, environ les deux tiers des sommes dépensées par les organisations internationales servent à payer les traitements des fonctionnaires. Par définition, ceux-ci dépensent leurs émoluments dans leur lieu d'affectation. Les inspecteurs estiment que l'introduction d'un nouveau critère, qui prendrait en compte non seulement la contribution des États membres au budget de l'organisation, mais aussi le lieu où l'argent est dépensé, contribuerait de façon positive à la notion de répartition géographique équitable.

Si des considérations politiques le commandent, on pourrait, au lieu de regrouper les États membres par régions, les regrouper selon d'autres critères (tels que le degré de représentation). Cela pourrait être utile pour les petites organisations aux effectifs peu nombreux, car il faut que les États membres soient regroupés d'une manière ou d'une autre pour établir des statistiques qui aient un sens.

La mise en application de ces deux idées est une entreprise difficile même pour les organisations qui ont poussé le plus loin le souci de la représentation géographique. Actuellement, une seule organisation, l'OMS, applique le principe de la répartition géographique à certaines catégories de postes extrabudgétaires. C'est la raison pour laquelle les inspecteurs se sont abstenus de traiter cette question sous la rubrique "recommandations", conscients qu'ils sont que de nombreuses mesures devraient être prises avant qu'une telle recommandation puisse être mise en oeuvre.

Une fois qu'elles ont établi la base de calcul, les organisations utilisent différents paramètres pour déterminer, dans le cas de chaque État membre, le nombre de postes soumis à la répartition géographique qui devraient être occupés par ses ressortissants et s'il est convenablement représenté. Les quotas ainsi calculés correspondent à un nombre de postes qui sont tous considérés comme équivalents. Il convient toutefois de signaler une exception particulièrement importante : la FAO part du principe qu'un poste situé aux échelons inférieurs de la hiérarchie ne devrait pas compter autant qu'un poste qui se situe aux échelons supérieurs. Elle a donc adopté un système de points, et les quotas sont exprimés en nombre de points, et non pas en nombre de postes. Par ailleurs, afin d'éviter que le système ne devienne trop rigide, les secrétariats considèrent le quota comme un chiffre optimal, un maximum et un minimum qui représentent respectivement la valeur médiane, la limite supérieure et la limite inférieure de la fourchette applicable. Au-delà du nombre maximum de postes (ou de points, selon le cas) un État est considéré comme surreprésenté, et en deçà du nombre minimum comme sous-représenté.

Il importe de noter que le principe de la pondération des postes est en fait déjà appliqué dans l'ensemble du système des Nations Unies. Il fait l'objet, dans la plupart des cas, d'une application empirique (sauf à la FAO et, dans une certaine mesure, à l'Organisation des Nations Unies), en particulier pour le recrutement aux postes de haut niveau. Les décisions sont toujours prises sur la base de notions totalement subjectives telles que "beaucoup", "pas beaucoup", "assez" ou "pas assez", etc., ce qui est bien approximatif pour mesurer l'équité de la représentation géographique. Les inspecteurs suggèrent d'introduire un système de pondération, en complément des systèmes dans lesquels le niveau des postes n'est pas officiellement pris en compte, afin de disposer d'un instrument de mesure plus objectif. Un tel système permettrait de faire jouer le principe de la répartition géographique équitable à tous les niveaux. Comme il reposerait sur des critères clairement définis et non pas sur des considérations arbitraires, il pourrait offrir une base objective et universelle pour le recrutement.

À des degrés divers, les organisations prennent en compte trois facteurs pour déterminer le nombre optimal de postes revenant à chaque État membre. Le plus évident est le facteur qualité de membre. Les inspecteurs notent que toutes les organisations réservent un certain pourcentage des postes soumis à la répartition géographique pour les répartir également entre tous leurs États membres. Ce pourcentage varie d'une organisation à l'autre; par exemple, il est de 40 % au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et de 100 % à l'Union postale universelle (UPU).

Deux autres facteurs sont également pris en compte : la contribution de chaque État membre au budget ordinaire et sa population.

À proprement parler, la contribution au budget ordinaire est un facteur inhérent à la qualité de membre, la contribution de chaque État membre étant fonction d'un barème des quotes-parts approuvé par l'organe directeur de l'organisation. Les ratios contribution et qualité de membre sont liés et peuvent être fixes, c'est-à-dire que les limites sont établies a priori, ou variables, c'est-à-dire que les ratios sont établis a posteriori sans qu'aucune limite ne soit arrêtée. La valeur de ces deux ratios varie considérablement d'une organisation à l'autre. Ainsi, pour les organisations qui pratiquent les ratios fixes, le facteur contribution va de 30 % à l'UNESCO à 75 % à l'OMPI.

La population des États membres entre également en ligne de compte. Dans la mesure du possible, les organisations devraient veiller à ce que la représentation des États membres corresponde à leur profil démographique et devraient s'assurer le concours de représentants de toutes les cultures. C'est l'Organisation des Nations Unies qui réserve le plus fort pourcentage de postes à cette fin (5 %). Pour le moment, plusieurs organisations ne réservent encore aucun pourcentage de postes pour la prise en compte du facteur population.

Dans le système décrit ci-dessus, il est fait application de critères non uniformes, approuvés par les organes délibérants, et relativement peu de contraintes sont imposées aux secrétariats pour ce qui de la répartition

géographique. Ceux-ci doivent rendre des comptes aux organes délibérants à ce sujet, mais la périodicité n'est pas précisée. Les organes délibérants peuvent alors faire des recommandations pour rectifier la situation s'ils le jugent nécessaire. Il semble toutefois qu'en règle générale les appels lancés par les organes délibérants ne soient pas vraiment suivis d'effet. Avant que ceux-ci ne fassent des recommandations, il importe de prendre note du principal objectif du présent rapport, qui est d'identifier les principes qui permettent de faire entrer le maximum d'éléments dans la méthode de calcul du quota à attribuer à chaque État membre de façon à parvenir à une répartition géographique équitable. L'entrée de nombreux nouveaux États membres à l'Organisation des Nations Unies, en particulier les États nouvellement indépendants, fait qu'il est d'autant plus nécessaire d'affiner cette méthode. Cet afflux de nouveaux membres exige qu'on se penche immédiatement sur le problème puisque le nombre de postes soumis à la répartition géographique n'a pas changé, ou a même tendance à diminuer.

Une étude approfondie, reposant sur toute une série d'analyses comparatives, a révélé que le principe de la répartition géographique équitable n'est pas observé de façon uniforme dans les organismes appliquant le régime commun des Nations Unies et que, pour introduire des modifications, il faut procéder de manière progressive, comme le proposent les inspecteurs. Cela dit, les idées exposées ci-après, dont plusieurs sont audacieuses, visent à susciter la réflexion et à préparer le terrain pour un plus ample débat sur la délicate question de la représentation géographique, mais ne doivent pas être considérées comme des directives pour une action immédiate.

Compte tenu des considérations qui précèdent, les inspecteurs souhaitent formuler les recommandations suivantes :

RECOMMANDATION 1 : Dans l'intérêt d'une interprétation et d'une application plus justes du principe de la répartition géographique équitable du personnel des organisations, dont la vocation et la mission sont universelles, il faudrait au moins attribuer des pourcentages fixes aux facteurs qualité d'État membre et contribution au budget actuellement utilisés pour le calcul des quotas. Il conviendrait d'envisager plus activement les facteurs population et pondération des postes. Dans les cas où l'application à chaque État membre des principes évoqués ci-dessus soulèverait des difficultés statistiques ou techniques, il faudrait plus souvent envisager le regroupement par région et par sous-région. Les postes élevés de direction devraient tout au moins être répartis également entre les régions géographiques du monde, telles qu'elles sont définies par chaque organisation.

Étant donné la diminution du nombre de postes existant au sommet de la pyramide administrative, l'application du principe du roulement serait souhaitable, en particulier dans les catégories supérieures. Le résultat serait qu'après un certain temps, le poste pourrait ne pas être occupé par un fonctionnaire ayant la même nationalité ou appartenant au même groupe d'États membres que son prédécesseur.

À cet égard, le services généraux a déjà annoncé qu'il appliquera le système du roulement aux postes de secrétaire général adjoint et de sous-secrétaire général.

RECOMMANDATION 2 : Des considérations et recommandations qui précèdent, il découle évidemment qu'un poste d'une classe donnée appartenant à une catégorie donnée ne peut être comparé à un poste d'une classe différente même s'il appartient à la même catégorie, et encore moins s'il appartient à une catégorie différente. Il convient par conséquent d'adopter un principe de pondération et d'attribuer un certain coefficient à chaque classe dans chaque catégorie de poste. Le système actuellement appliqué à la FAO mérite de retenir l'attention, sans préjudice d'autres systèmes équitables du même ordre, tel celui suggéré par le Conseil exécutif de l'UNESCO. Un système équitable de pondération en fonction de la classe du poste, tel qu'il est déjà appliqué dans les faits au sein des organismes des Nations Unies, permettrait de rationaliser dans une large mesure la pratique des nominations aux postes de rang élevé.

RECOMMANDATION 3 : Afin que puissent être préservées l'universalité et l'objectivité fondamentales que l'on attend des organisations internationales, les contributions volontaires des États membres ne devraient pas être accompagnées de pressions ou de conditions quant au recrutement de ressortissants d'un pays ou d'une région donnés pour exécuter les projets ou programmes financés au moyen des ressources extrabudgétaires provenant de ces contributions. À ce propos, il convient de faire observer qu'il faut soigneusement éviter de laisser s'aggraver les cas où il y a risque de surreprésentation.

RECOMMANDATION 4 : Afin d'éviter les extrêmes de surreprésentation, les secrétariats des organisations internationales devraient faire preuve d'une certaine prudence lorsqu'ils acceptent qu'un pays (État membre ou non) mette à leur disposition à titre gracieux un de leurs ressortissants auquel seront confiées des tâches qui incombent normalement à des fonctionnaires recrutés par les organisations elles-mêmes. De telles affectations ne doivent être envisagées qu'à titre exceptionnel, lorsque les besoins du programme à mettre en oeuvre ne justifient pas la présence à temps complet ni à temps partiel d'un fonctionnaire. En tout état de cause, il ne faudrait pas que cette forme exceptionnelle de participation d'un État membre puisse devenir un moyen indirect de faire entrer l'intéressé comme fonctionnaire dans une organisation.

RECOMMANDATION 5 : À première vue, il pourrait sembler plus difficile pour les organisations appliquant le régime commun, qui sont dotées d'effectifs restreints, d'observer le principe de la répartition géographique équitable. Il peut arriver qu'une organisation ait moins de postes que l'État membre, mais en aucun cas, cela ne doit entraver l'application du principe. Les inspecteurs recommandent l'utilisation

d'un facteur "temps pendant lequel un poste est occupé" par un fonctionnaire d'une nationalité donnée : au lieu de mesurer la répartition géographique des postes année par année, il serait préférable de l'étudier sur une période de plusieurs années. Au cours de ladite période, les postes auront pu être occupés par plusieurs fonctionnaires de nationalité différente. La répartition géographique ainsi mesurée sur une certaine période donnera une meilleure indication de la manière dont est véritablement appliqué le principe de la répartition géographique équitable.

Pour conclure, il convient de mentionner que les inspecteurs ont incorporé tous les éléments essentiels dans les recommandations, lesquelles se veulent des propositions qui devraient être appliquées de manière progressive et comme suite à une série de décisions que chaque organisation aurait à prendre en fonction des conditions qui lui sont propres.

Dans un souci de transparence, les inspecteurs tiennent à souligner qu'après avoir étudié la situation actuelle, il leur est apparu qu'il y aurait lieu d'entreprendre une étude complémentaire concrète en vue de l'élaboration de plusieurs méthodes possibles de calcul d'une formule de répartition géographique qui tienne compte des critères les plus largement reconnus. Chaque organisation aurait ainsi la possibilité de choisir en fonction de son propre "niveau de développement" le mode de représentation géoculturelle qui lui convient.

## I. INTRODUCTION

1. À la demande de l'UNESCO, le Corps commun d'inspection a ajouté à son programme de travail pour 1995 l'établissement d'une comparaison des méthodes de calcul utilisées pour assurer une répartition géographique équitable dans les organisations qui appliquent le régime commun. L'UNESCO estimait qu'étant donné l'augmentation du nombre des États membres enregistrée ces dernières années ainsi que les contraintes budgétaires, qui n'avaient cessé d'entraîner une diminution du nombre de postes soumis à la répartition géographique, il y avait lieu d'améliorer le système de fixation des quotas attribués aux États membres. On se souviendra que l'Assemblée générale avait déjà révisé la méthode de calcul des quotas en 1963, au moment où beaucoup de nouveaux États étaient devenus Membres de l'Organisation, suite à la décolonisation. En 1992, l'Assemblée générale a créé, dans sa résolution 47/226, du 8 avril 1993, un groupe de travail à composition non limitée de la Cinquième Commission, qu'elle a chargé d'examiner la formule appliquée pour déterminer la représentation géographique des États Membres au Secrétariat, sur la base du paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, qui dispose que :

"La considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible."

2. La comparaison des méthodes de calcul qui fait l'objet du présent rapport vise à recenser les principales caractéristiques des diverses méthodes utilisées par les organisations appliquant le régime commun, de manière à pouvoir assurer une répartition géographique plus équitable au sein desdites organisations, si leurs États membres le souhaitent.

3. Dans sa demande, l'UNESCO avait proposé que l'on établisse une comparaison des systèmes utilisés dans les organisations suivantes : ONU, OIT, FAO, UNESCO, OMS, OACI, ONUDI et AIEA. Les inspecteurs ont toutefois jugé qu'il serait également utile de décrire brièvement les systèmes utilisés dans d'autres organisations comme l'UPU, l'UIT, l'OMM, l'OMI et l'OMPI, ainsi que dans les organisations où la répartition géographique des États membres ne repose pas sur une formule officielle ou sur l'établissement de quotas (le PAM, par exemple) et au sein de l'ONU, le PNUD, l'UNICEF et le HCR, puisque ces organismes ne sont pas tenus d'appliquer un système quelconque en la matière.

## II. COMPARAISON DES DIVERSES MÉTHODES DE CALCUL UTILISÉES ET REPRÉSENTATION GÉOGRAPHIQUE DANS LES ORGANISATIONS CONCERNÉES

### A. Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

4. La principale caractéristique du système en vigueur consiste à déterminer le nombre souhaitable de postes à attribuer à chaque État Membre. Ce système est l'aboutissement d'un long processus. La "fourchette souhaitable" est exprimée par deux chiffres, représentant les nombres minimum et maximum de postes qui devraient

être occupés par des ressortissants de l'État concerné pour que l'on puisse considérer que celui-ci est équitablement représenté au Secrétariat.

5. On se souviendra qu'en 1947, dans sa résolution 153 (II) du 15 novembre 1947, l'Assemblée générale avait déclaré qu'en raison du caractère international du Secrétariat et afin d'éviter une prédominance injustifiée d'habitudes nationales, la ligne de conduite suivie par le Secrétariat et les méthodes appliquées par lui devraient au plus haut point s'inspirer et bénéficier des acquisitions des diverses cultures et de la compétence technique de tous les États Membres. On ne soulignera jamais assez combien il importe d'assurer l'universalité du Secrétariat et, partant, une représentation aussi large que possible des cultures dans toute leur diversité, si l'on veut qu'il puisse fonctionner en toute indépendance et refléter pleinement la richesse des nombreuses composantes de l'Organisation et éviter qu'un pays ou un groupe de pays qui estimerait de son devoir d'assumer un rôle clef au sein de l'Organisation ne devienne prépondérant.

6. Dans sa résolution 1852 (XVII) du 19 décembre 1962, l'Assemblée générale a défini trois critères pour l'établissement des fourchettes souhaitables : a) le facteur qualité de Membre de l'Organisation; b) le facteur population (qui peut être calculée sur une base régionale); et c) le facteur contribution (quote-part versée par les États Membres au budget de l'Organisation). Il convient de noter également que l'Assemblée générale a insisté sur la nécessité de tenir compte de l'importance relative des postes dans les différentes classes et d'assurer une représentation régionale plus équilibrée parmi les fonctionnaires des classes D-1 et au-dessus.

7. Après plusieurs modifications, l'Assemblée a adopté le système actuel de calcul des fourchettes souhaitables dans la résolution 42/220 A du 21 décembre 1987. Le fonctionnement du système, en vigueur depuis le 1er janvier 1988, est décrit ci-après.

8. Un nombre de postes donné est soumis à la répartition géographique et sert de base aux calculs. À l'heure actuelle, la base de calcul est fixée à 2 700 postes. Les postes réservés au personnel linguistique, aux agents du Service mobile et agents des services généraux et des catégories apparentées ne sont pas soumis à la répartition géographique, non plus que les postes dont les titulaires ont été recrutés pour des périodes inférieures à un an et les fonctionnaires recrutés expressément pour des missions; les fonctionnaires recrutés exclusivement pour être affectés au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et au Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat); les fonctionnaires nommés, après consultations interorganisations, pour pourvoir des postes financés sur une base interorganisations; les fonctionnaires recrutés pour des projets de coopération technique et les administrateurs recrutés sur le plan national qui sont affectés aux centres d'information des Nations Unies (voir A/48/559, par. 11 et 12; voir également A/49/527).

9. Sont également exclus de la répartition géographique les fonctionnaires détachés auprès des secrétariats des organismes et des organes subsidiaires de l'ONU qui jouissent d'un statut spécial pour ce qui est des engagements, à savoir le PNUD, le HCR, l'UNITAR, l'UNRWA, le CCI, la CFPI, la CIJ et l'UNU.



10. Quarante pour cent des postes soumis à la répartition géographique sont répartis entre les États Membres au titre du facteur qualité de Membre. On divise le nombre servant de base de calcul (2 700) par le nombre d'États Membres et le résultat obtenu correspond au nombre de postes attribués à chaque Membre, auxquels s'ajoute les postes attribués au titre du facteur population. Cinq pour cent des postes sont réservés à cet effet, le nombre de postes qui est attribué à chaque État Membre étant calculé en fonction de sa population. La même formule de calcul s'applique au facteur contribution, au titre duquel sont attribués les 55 % restants, soit 1 485 postes. Le nombre optimal de postes qui est ainsi attribué à chaque État Membre correspond au point médian, la fourchette souhaitable s'établissant dans une limite de 15 % d'écart en plus ou en moins par rapport à ce point médian. Il est entendu, toutefois, que la limite inférieure ne peut descendre en-dessous de 4,8 postes et que la limite supérieure doit être égale à au moins 14 postes.

11. Lorsqu'elle a arrêté la méthode de calcul décrite plus haut, l'Assemblée générale a décidé de réexaminer la question à sa session suivante à la lumière des vues des États Membres sur la parité des facteurs qualité de Membre et contribution et sur la possibilité de majorer le coefficient attribué au facteur population.

#### B. Organisation internationale du Travail

12. Le système en vigueur à l'OIT repose sur seulement deux critères : la qualité de membre et la contribution au budget de l'organisation, ce dernier critère étant le plus important.

13. À la différence de l'UNESCO, à l'OIT, le poids du facteur qualité de membre est déterminé a posteriori. Selon ce système, tous les États membres dont la quote-part est égale ou inférieure à 0,2 % du budget de l'organisation se voient attribuer un poste. Le nombre de postes ainsi réservés est directement fonction du nombre d'États concernés et peut donc varier d'un exercice budgétaire à l'autre. On soustrait ensuite le nombre total de ces postes du total des postes soumis à la répartition géographique à pourvoir pour l'exercice considéré. La limite supérieure de la fourchette souhaitable est quant à elle fixée à deux postes. Chaque pays se voit donc attribuer un ou deux postes au titre de ce facteur.

14. Pour les pays dont la quote-part est supérieure à 0,2 % du budget annuel, la limite inférieure de la fourchette souhaitable est exclusivement déterminée par le montant de leur contribution. La limite supérieure de la fourchette est obtenue en ajoutant 25 % au minimum ainsi calculé. Pour les États dont la contribution est supérieure à 10 % du budget total, on soustrait les 25 % du nombre minimum, au lieu de les y ajouter.

15. Prenons, à titre d'exemple, les trois cas de figure suivants :

a) Premier cas : un pays contribue à hauteur de 0,2 % du budget : la fourchette souhaitable s'établira au-dessus de 0,2 %;

b) Deuxième cas : la quote-part d'un pays est supérieure à 0,2 % du budget, mais inférieure à 10 %; elle s'établit, par exemple, à 5 %. Le pays aura droit à 5 % des postes restants, après que l'on aura soustrait du nombre total des postes soumis à la répartition géographique (mettons 650), le nombre de postes réservés aux États membres dont la contribution est égale ou inférieure à 0,2 % du budget (mettons 140). On obtiendra donc le nombre de 510 postes (650 - 140) et le pays considéré se verra attribuer 5 % de ces 510 postes. Le chiffre ainsi obtenu correspond à la limite inférieure de la fourchette souhaitable;

c) Troisième cas : un pays verse une quote-part supérieure à 10 % du budget, mettons 12 %. Il se verra attribuer 12 % des 510 postes. Le chiffre ainsi obtenu correspond à la limite supérieure de la fourchette souhaitable; la limite inférieure est obtenue en soustrayant 25 % de ce chiffre.

16. Le facteur population n'est pas pris en compte et on n'applique aucun système de pondération.

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

17. Reconnaisant, comme les autres organisations, la nécessité d'asseoir le recrutement sur une base géographique aussi large que possible, la FAO a adopté un système qui présente certaines caractéristiques particulières et se fonde sur un principe consacré au paragraphe 3 de l'article VIII de l'Acte constitutif de la FAO, lequel stipule que "Dans le choix des membres du personnel, le Directeur général doit, compte tenu de l'importance primordiale de s'assurer les services de personnes présentant les plus hautes qualités de travail et de compétence technique, ne pas perdre de vue l'intérêt d'un recrutement établi selon une répartition géographique aussi large que possible".

18. La représentation d'un État membre est directement fonction de sa contribution au budget ordinaire. Les postes soumis à la répartition géographique n'ont cependant pas tous la même valeur : selon leur importance, un certain nombre de points leur sont attribués. Ainsi, un poste P-1 vaut 1 point, un poste P-2, 2 points, un poste P-3, 4 points, un poste P-4, 6 points, un poste P-5, 8 points, un poste D-1 ou D-2, 10 points et un poste de Sous-Directeur général ou de Directeur général adjoint, 15 points.

19. La représentation d'un pays est donc fonction du nombre total de postes occupés par ses ressortissants, lesquels représentent un certain nombre de points. Les points correspondant aux postes occupés par les ressortissants d'un État membre sont comparés à la part du total des points qui devrait être attribuée à cet État sur la base de sa contribution au budget ordinaire.

20. Dans ce système, on considère qu'un pays est convenablement représenté si:

a) Sa contribution est inférieure ou égale à 10 % du budget et sa représentation n'est pas inférieure de plus de 25 % ni supérieure de plus de 50 % à ce qu'elle devrait être sur la base de cette contribution;

b) Sa contribution est comprise entre 10 et 20 % du budget du programme ordinaire et sa représentation n'est ni inférieure ni supérieure de plus de 25 % à ce qu'elle devrait être sur la base de cette contribution;

c) Sa contribution est supérieure à 20 % du budget du programme ordinaire et sa représentation n'est ni inférieure de plus de 25 % ni supérieure à ce qu'elle devrait être sur la base de cette contribution.

21. Dans les rapports relatifs à la représentation géographique, il n'est tenu compte que du nombre d'États membres et du fait que tous les États sont ou non représentés par au moins un de leurs ressortissants. Les calculs sont effectués comme indiqué ci-dessus sur la base du nombre de postes effectivement occupés pendant au moins un an, et non sur celle du nombre total de postes qui devraient être soumis à la représentation géographique. Si un fonctionnaire occupe un poste d'une classe supérieure à la sienne, ce sont les points correspondant à sa propre classe qui sont pris en compte.

D. Organisation des Nations Unies pour l'éducation,  
la science et la culture

22. Comme l'Organisation des Nations Unies, l'UNESCO est tenue, conformément à son acte constitutif, de respecter le principe d'une répartition géographique équitable.

23. Les règles actuellement en vigueur sont le fruit d'une longue évolution. À l'origine, l'UNESCO appliquait un système de répartition géographique fondé exclusivement sur la pondération des postes soumis à la répartition géographique, c'est-à-dire qu'un certain nombre de points étaient attribués à chaque classe en fonction de son importance. Ce système a été abandonné en 1960 (conformément au paragraphe 5 de la décision 56/EX/11 du Conseil exécutif), et la représentation des pays a dès lors été directement liée à leur contribution au budget de l'UNESCO, une contribution de 1 % du budget donnant droit à 1 % des postes dans la répartition de base. Simultanément, il a été décidé qu'aucun pays ne se verrait attribuer moins de deux postes. Le nombre maximum de postes pouvant être attribués à un pays quelconque correspondrait à un "point médian" déterminé en fonction de la contribution du pays et majoré de 25 %, et le nombre minimum correspondrait à ce même "point médian" minoré de 25 %. La majoration de 25 % ne s'appliquerait cependant pas aux pays dont la contribution était supérieure à 10 % du budget.

24. Un système de planification du recrutement a été adopté en 1974, afin notamment d'assurer la répartition géographique la plus équitable possible. Le dernier plan en date a été établi pour la période allant de 1990 à 1995. Le nombre minimum de postes attribués au titre du facteur qualité de membre a varié, au cours des ans, entre deux et six; il est actuellement de quatre.

25. Les règles qui régissent à l'heure actuelle la représentation géographique reposent sur deux facteurs, le premier étant l'assiette des postes soumis à la répartition géographique et le second le "point médian", c'est-à-dire le nombre de postes devant être attribués à chaque État d'une part, du fait de sa qualité de membre, qui lui donne automatiquement droit à un certain nombre de postes. et, d'autre part, en fonction de sa contribution au budget de fonctionnement de l'organisation.

26. L'assiette des postes est le nombre de postes théoriquement soumis à la répartition géographique. Ce nombre est fixé par la Conférence générale et ne concerne que la catégorie des administrateurs et celle des directeurs et administrateurs généraux (y compris les postes de Directeur général adjoint), à l'exclusion des postes dits linguistiques et des postes d'agent des services généraux. En 1961, alors que l'organisation comptait 100 membres, ce nombre était de 400. En 1984, le nombre de membres étant passé à 161, il a atteint 1 100 puis a été ramené à 850 au 1er janvier 1990. Il convient de noter que l'assiette des postes ne correspond pas au nombre de postes inscrits au budget et effectivement soumis à la répartition géographique. En 1974, le nombre effectif de postes soumis à la répartition géographique était de 852 et le nombre théorique était de 800; en 1988, en revanche, le nombre effectif n'était plus que de 700 et le nombre théorique était de 1 100.

27. Le point médian applicable à chaque État, ou plus exactement son quota, est fonction, premièrement, de sa qualité d'État membre et, deuxièmement, de sa contribution au budget de fonctionnement de l'organisation. À sa vingt-septième session, la Conférence générale de l'UNESCO a mis fin au système en vertu duquel l'importance relative de ces deux facteurs était déterminée a posteriori, un certain nombre de postes étant réservés aux États membres dont la contribution était inférieure à un pourcentage donné. Dans le système actuel, le poids de chaque facteur est déterminé a priori : le facteur qualité de membre compte pour 76 % et le facteur contribution pour 24 %. Il n'est pas attribué de postes au titre du facteur population.

28. La méthode de calcul adoptée par l'UNESCO est exposée de façon détaillée dans les documents 134EX/26, 135EX/23, 135EX/19, 140EX/22, 141EX/29, 142EX/35, 144EX/25 et 145EX/33. Dans sa décision 140EX/7.6, adoptée en 1992, le Conseil exécutif de l'UNESCO a prié le secrétariat d'envisager l'adoption d'un système de "pondération des postes".

29. Aux fins des comparaisons ultérieures avec les systèmes appliqués par la FAO et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), on retiendra ce qui suit du système que l'UNESCO envisage d'adopter et qui est décrit dans le document 145EX/33, en date du 22 septembre 1994. La première étape consiste à déterminer quel pourcentage du total des postes soumis à la répartition géographique correspond à chaque classe. L'assiette des postes est ensuite répartie au prorata des pourcentages ainsi obtenus. C'est ainsi qu'un poste de Directeur général adjoint (sur 824 postes effectivement disponibles) représente 1 % de l'assiette des postes (850 postes). Pour déterminer le nombre de points correspondant à chaque poste d'une classe donnée, c'est-à-dire le coefficient de pondération, on multiplie le nombre de postes de base (assiette) par le traitement brut à l'échelon 1 de la classe. Ce système de pondération donne, dans le cas de l'UNESCO (qui compte actuellement 850 postes théoriquement disponibles pour 824 postes inscrits au budget), des coefficients de pondération compris entre 1328 pour un poste P-1/P-2 et 4420 pour un poste de Directeur général adjoint.

#### E. Organisation de l'aviation civile internationale

30. Tenant dûment compte, à l'instar des autres organisations, de la nécessité d'appliquer le principe de la répartition géographique équitable, l'OACI a décidé de déterminer quel était pour chaque État le nombre optimal de postes pour

/...

permettre au plus grand nombre possible de ses États membres d'être représentés équitablement.

31. En vertu du système adopté en 1981, la représentation optimale d'un État contractant est calculé sur la base de deux facteurs, à savoir sa qualité de membre et sa contribution. L'OACI comptait à l'époque 151 États contractants et 274 postes permanents soumis à la répartition géographique. L'attribution à chaque État d'un facteur qualité de membre de un, de sorte que 151 postes seraient attribués sur la base dudit facteur, signifiait que seulement 123 (274-151) postes seraient attribués en fonction de la contribution. Lors de l'examen de cette question, on s'est accordé à reconnaître que l'application du facteur contribution serait sensiblement restreinte s'il n'existait que 123 postes pouvant être attribués en fonction des contributions des États au budget de l'OACI. Toutefois, compte tenu du fait que les États contractants ne seraient pas tous représentés au secrétariat en même temps, il a été décidé que le facteur qualité de membre demeurerait de un pour chaque État, mais que le nombre de postes à pourvoir sur la base de ce facteur représenterait les deux tiers de l'ensemble des États contractants les postes restants étant attribués aux États contractants, en fonction de leur contribution au budget de l'OACI. Selon cette méthode, 100 postes ont été considérés assujettis à la qualité de membre, de sorte qu'il restait 174 postes à attribuer en fonction de la contribution. En 1996, l'OACI comptait 184 États contractants; 123 postes devaient donc être attribués sur la base du facteur qualité de membre et, au 31 août 1996, l'Organisation disposait de 225 postes au total, déduction faite d'un taux de vacance de postes de 12 %, prévu au budget pour la catégorie des administrateurs.

32. Le facteur contribution est calculé en multipliant le chiffre représentant la contribution d'un État au budget de l'OACI exprimée en pourcentage du total par le nombre de postes attribués sur la base du facteur contribution (174 en 1981 et 102 en 1996), le résultat étant arrondi à l'entier le plus proche. On obtient le nombre de postes considéré comme constituant la représentation minimale souhaitable en ajoutant le poste attribué sur la base du facteur qualité de membre aux résultats du calcul fondé sur la contribution.

33. Il convient en outre de noter que, même si à l'OACI, comme ailleurs, les postes de la catégorie des services généraux ne sont pas soumis à la répartition géographique, le secrétariat est encouragé à recruter localement des agents des services généraux de nationalité autre que celle du lieu d'affectation, à condition que ceux-ci aient le statut de résident permanent dans le pays hôte. Les administrateurs des services linguistiques sont recrutés sur le plan international.

34. La formule actuellement appliquée pour déterminer le nombre optimal de postes pour chaque État membre est la suivante : au début de 1994, l'OACI comptait 182 membres et 262 postes soumis à la répartition géographique. L'objectif était d'accorder un grand poids au facteur contribution mais si chaque État membre se voyait attribuer un minimum d'un poste en vertu de sa qualité de membre, il ne resterait que 89 postes à répartir en fonction de la contribution de chacun au budget. En outre, comme plus de la moitié des membres n'étaient pas du tout représentés au secrétariat, l'OACI s'est fixé pour objectif à moyen terme d'assurer la représentation d'au moins deux tiers de ses États membres. Pour atteindre cet objectif, il suffirait de réserver 122 postes auxquels s'appliquerait le facteur qualité de membre, ce qui laisserait 140 (262-122) postes à répartir

/...

proportionnellement à la contribution des États au budget. En conséquence, chaque État se voit attribuer un nombre optimal de postes au secrétariat plus, le cas échéant, le nombre de postes obtenus en multipliant sa contribution, exprimée en pourcentage du montant total du budget, par le nombre restant de postes, à savoir 140, étant entendu que le chiffre ainsi obtenu est arrondi à l'entier immédiatement supérieur ou inférieur selon qu'il convient.

35. On notera aussi que, même si à l'OACI, comme ailleurs, les postes de la catégorie des agents des services généraux ne sont pas soumis à la répartition géographique, le secrétariat est encouragé à recruter localement des agents des services généraux de nationalité autre que celle du lieu d'affectation. Il en est de même pour les administrateurs des services linguistiques.

#### F. Organisation mondiale de la santé

36. Le système appliqué à l'OMS découle de diverses résolutions adoptées par l'Assemblée mondiale de la santé, notamment les résolutions WHA 32.37, WHA 34.15 et WHA 42.12 dont le texte est reproduit dans les volumes II (1985) et III (1993) du Recueil des résolutions et décisions. La mise en oeuvre de ces résolutions est décrite en détail dans divers rapports du Conseil exécutif de l'OMS.

37. Le système appliqué par l'OMS s'inspire dans une large mesure de celui de l'Organisation des Nations Unies. Toutefois, certaines différences et modalités propres à l'OMS méritent d'être mentionnées.

38. L'OMS a repris tels quels les principaux éléments du système appliqué par l'Organisation des Nations Unies : 40 % des postes sont assujettis au facteur qualité de membre, 55 % au facteur contribution et les 5 % restants au facteur population. La valeur médiane des fourchettes optimales est la somme de ces facteurs. Les limites supérieure et inférieure de la fourchettes optimale sont fixées par rapport à la valeur médiane c'est-à-dire à 15 % au-dessus et au-dessous de celle-ci ou - et il s'agit là d'une particularité propre à l'OMS - à 0,1778 % du nombre total de postes en plus ou en moins par rapport à cette valeur médiane, le chiffre le plus élevé étant retenu dans tous les cas. La limite supérieure de la fourchette optimale doit aussi représenter au moins 0,51852 % du nombre total de postes.

39. À l'instar de l'Organisation des Nations Unies, la base de calcul des postes aux fins de la répartition géographique est établie par l'Assemblée mondiale de la santé. Elle a été portée de 1 450 à 1 600 postes en 1993. Contrairement à la pratique suivie par l'Organisation des Nations Unies, la source des fonds destinés à financer un poste n'est pas prise en compte à l'OMS. Les postes financés au moyen de fonds extrabudgétaires sont soumis au principe de la répartition géographique à l'exception des postes du Centre international de recherche sur le cancer et de l'Organisation panaméricaine de la santé.

40. En vertu de ce système, le facteur qualité de membre s'applique à 640 postes, soit 3,3507853 postes par membre (l'OMS compte 191 membres), le facteur contribution à 880 postes, soit 8,8 postes pour chaque 1 % de contribution au budget et le facteur population à 80 postes, soit 0,14239 postes par million d'habitants. Pour fixer la limite maximale et minimale de la fourchette optimale, on augmente ou diminue de 15 %, ou de 2,8448 postes, la valeur médiane ainsi

obtenue, le chiffre le plus élevé étant retenu. Enfin, les chiffres obtenus pour chaque État Membre sont arrondis à l'entier le plus proche, étant entendu que la limite inférieure de la fourchette optimale ne peut être inférieure à un et la limite supérieure à huit.

41. Il convient de préciser que les contributions retenues aux fins du calcul des fourchettes optimales sont uniquement les contributions au budget ordinaire de l'Organisation et à l'exclusion de toutes celles qui proviennent de sources extrabudgétaires.

#### G. Union postale universelle

42. L'UPU ne fixe pas de quotas par pays à proprement parler vu le nombre extrêmement restreint de fonctionnaires auxquels la notion de répartition géographique pourrait s'appliquer.

43. Le Statut du personnel précise que le principe de la répartition géographique équitable s'applique aux postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur mais non aux agents des services généraux qui sont normalement recrutés sur le plan local. On entend par répartition géographique une répartition par continent, c'est-à-dire entre les cinq groupes régionaux reconnus par l'UPU.

44. Pour calculer la répartition des postes par continent, l'UPU se fonde uniquement sur le facteur qualité de membre de l'Union. Au total, 65 postes seulement dans les catégories des directeurs généraux, directeurs généraux adjoints, administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur peuvent être retenus aux fins de la répartition géographique alors que l'UPU compte 189 États membres. En principe, le nombre de postes devant être soumis à la répartition géographique est multiplié par le nombre de pays dans chaque groupe géographique et divisé par le nombre total de membres de l'Union.

#### H. Union internationale des télécommunications

45. Comme le font généralement les autres organisations du régime commun, l'UIT applique le principe de la répartition géographique équitable à ses fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et des catégories supérieures, les postes linguistiques mis à part. En conséquence, tous les postes d'agent des services généraux sont exclus de l'application du principe, encore qu'à titre exceptionnel, des agents des services généraux des classes G-5, G-6 et G-7 puissent être recrutés sur le plan international, comme l'autorise la résolution 50 adoptée par la Conférence de plénipotentiaires à Kyoto en 1994. Théoriquement, ce principe s'applique également aux quelques fonctionnaires élus de l'Union, mais même dans ce cas, le Conseil d'administration de l'UIT n'a pas été en mesure de parvenir à des conclusions précises quant à l'institution d'un mécanisme qui garantirait automatiquement une répartition équitable des postes considérés.

46. Le principe général énoncé à l'Article 101 de la Charte des Nations Unies est repris dans la section 154 de l'Acte constitutif de l'UIT (Genève, 1992). En ce qui concerne les modalités d'application du principe, il est également intéressant de signaler la résolution 41 (Nice, 1989) :

"... lorsqu'on pourvoit des postes vacants par voie de recrutement sur le plan international et que le choix doit s'opérer entre des candidats qui satisfont aux conditions de compétence requises pour le poste considéré, la préférence sera donnée aux candidats originaires de régions qui sont insuffisamment représentées auprès de l'Union".

Ce principe est également énoncé dans le statut et le règlement du personnel de l'UIT, notamment à l'article 4.2 du règlement du personnel relatif à la répartition géographique :

a) Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible, et à qualifications égales, la préférence sera donnée à des candidats originaires de régions qui ne sont pas représentées ou qui sont insuffisamment représentées;

b) Ce principe ne s'appliquera pas aux postes de la catégorie des services généraux, à l'exception des postes au siège des classes G-7, G-6 et G-5 qui sont de nature technique.

En outre, en vertu des dispositions de la résolution 626 du Conseil d'administration de l'UIT, un assouplissement des conditions imposées en matière de connaissances linguistiques peut être autorisé dans le cas de candidats originaires de pays en développement.

47. L'importance attachée par l'UIT au principe de la représentation géographique sur une base régionale, les États membres de l'Union étant répartis entre cinq régions, à savoir région A - Amériques (32 pays); région B - Europe occidentale (27 pays); région C - Europe orientale et Asie du Nord (27 pays); région D - Afrique (52 pays); et région E - Asie et Asie australe (52 pays), peut s'expliquer par le nombre restreint de postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur soumis à la répartition géographique, qui était inférieur à 250 lorsque la Conférence de plénipotentiaires s'est réunie à Kyoto en 1994. Il n'a pas été établi de système reposant sur un critère particulier. Le rapport présenté par le Conseil d'administration à la Conférence de plénipotentiaires qui s'est tenue à Kyoto en 1994 indique que 60 % des pays n'étaient pas représentés en 1993, sur un total de 240 fonctionnaires originaires de 182 pays se répartissant entre les cinq régions.

#### I. Organisation météorologique mondiale

48. À l'instar des autres organisations qui ont un faible nombre de fonctionnaires par rapport à celui de leurs États membres, l'OMM compte davantage d'États membres que de postes soumis à la répartition géographique. Bien que cette organisation ne compte que 106 postes géographiques pour 178 États membres, plus de la moitié de ses membres sont représentés au secrétariat.

49. Le principe même de la répartition géographique est énoncé dans le statut et le règlement du personnel, lesquels stipulent que le personnel sera recruté sur une base géographique aussi large que possible.



#### J. Organisation maritime internationale

50. Comptant elle aussi un faible nombre de fonctionnaires par rapport à celui de ses États membres, l'OMI stipule néanmoins le principe du recrutement de son personnel sur une base géographique aussi large que possible, sans privilégier pour autant l'une quelconque des formules traditionnelles, à savoir la qualité de membre, le facteur contribution ou le facteur population.

#### K. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle

51. Reprenant à son compte le principe consacré par la Charte des Nations Unies, la Convention portant création de l'OMPI affirme la nécessité de recruter son personnel sur une base géographique aussi large que possible. Le principe est réaffirmé à l'article 4.2 du statut et du règlement du personnel, qui se réfère plus particulièrement aux candidats originaires de régions insuffisamment représentées.

52. De même que dans d'autres organisations où le nombre de postes soumis à la répartition géographique (exception faite des postes linguistiques et des postes d'agent des services généraux) est relativement faible, la méthode suivie pour déterminer la répartition géographique équitable à l'OMPI repose sur un dénombrement de la population de chacune des sept régions considérées par cette organisation.

53. La formule suivie par l'OMPI est décrite au paragraphe 14 du document WO/CC/IX/2, approuvé par le Comité de coordination en 1975.

54. L'OMPI compte à l'heure actuelle 135 postes soumis à la répartition géographique en vertu de la formule susmentionnée. Un quart de ces postes est attribué à ses sept régions constitutives, les trois quarts restants étant répartis entre ces régions au prorata de la contribution de chacune d'elles au budget de cette organisation. Par ailleurs, chaque région se voit attribuer un écart de 10 % en plus ou en moins par rapport à sa représentation optimale, ce qui permet d'établir une fourchette équitable.

#### L. Agence internationale de l'énergie atomique

55. L'AIEA n'applique pas officiellement de système de quotas ou de fourchettes souhaitables.

56. Cependant, le statut de l'AIEA stipule au paragraphe D de son article VII que, comme dans les autres organisations, la considération dominante dans le recrutement de son personnel doit être d'assurer à l'Agence les services de fonctionnaires possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence technique et d'intégrité; il est également dûment tenu compte des contributions des membres à l'Agence et de l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible.

57. Bien que la plupart des organisations considèrent la contribution de leurs membres à leur budget comme l'un des critères de détermination de la répartition géographique, c'est la première fois que l'une d'elles se réfère expressément dans son statut au facteur contribution avant même de faire état de la répartition

géographique. On relèvera en outre que, dans la résolution 386 (GC-XXV), le Conseil des gouverneurs de l'Agence a souligné la nécessité d'un accroissement notable du nombre de fonctionnaires venant de régions en développement à tous les niveaux, et notamment aux postes de responsabilité et de décision.

58. D'après la disposition 3.01.1 du règlement du personnel de l'AIEA, le recrutement sur une base géographique aussi large que possible s'applique au poste de directeur général adjoint et aux postes de directeur, ainsi qu'aux postes de la catégorie des administrateurs autres que ceux qui nécessitent des connaissances linguistiques. Il en ressort clairement que les agents des services généraux sont officiellement exclus de l'application du principe de la répartition géographique. Bien qu'aucun groupe particulier de la catégorie des services généraux n'ait été officiellement exclu, dans la pratique, cette catégorie de personnel n'est pas prise en considération aux fins de la répartition géographique.

59. Bien que, comme on l'a expliqué plus haut, l'Agence n'applique pas officiellement de système de quotas ou de fourchettes souhaitables, elle s'en tient en réalité au quota qui serait attribué à un État membre s'il était calculé purement et simplement sur la base de la contribution de cet État à son budget. Ce calcul reflète directement la quote-part de chaque État membre au budget de l'Agence par rapport au nombre de postes censément soumis à la répartition géographique.

60. Il ressort des observations qui précèdent que le calcul des quotas géographiques théoriques est indiqué purement à titre d'illustration.

#### M. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

61. Le système appliqué par l'ONUDI est analogue à la formule suivie par le Secrétariat de l'ONU. On évalue à 400 le nombre total de postes pris en compte pour calculer les fourchettes souhaitables, ce qui correspond d'assez près au nombre de postes soumis à la répartition géographique actuellement occupés par les fonctionnaires de l'ONUDI (409). Comme dans le cas de l'ONU, la base de calcul s'entend de tous les postes de la catégorie des administrateurs et des catégories supérieures - jusqu'au rang de directeur général adjoint - à l'exception de ceux qui nécessitent des connaissances linguistiques particulières ou qui sont pourvus par du personnel affecté à des projets de coopération technique nommé au titre de la série spéciale du règlement du personnel (dénommée la série 200).

62. Le coefficient du facteur qualité de membre représente 40 %, sur un total de 160 postes répartis entre 167 États membres. En gros, chaque État membre se voit donc attribuer un poste à raison de sa qualité de membre.

63. Le coefficient du facteur contribution est de 55 % (220 postes). Le nombre de postes devant être attribués à chaque État membre au titre de ce facteur est calculé en divisant 220 par 100 et en multipliant le chiffre obtenu par la contribution de l'État membre considérée au budget ordinaire en application du barème des quotes-parts.

64. Les 20 postes restants (soit 5 % de la base de calcul) sont répartis entre les États membres proportionnellement à leur population, sous réserve d'une réduction progressive du coefficient du facteur population, la valeur de ce facteur étant de

trois quarts pour une population de 250 à 450 millions d'habitants, d'un demi pour une population de 450 à 650 millions d'habitants et d'un quart pour une population supérieure à 650 millions.

65. Les postes correspondant à la part de chaque État membre au titre des facteurs qualité de membre, population et contribution sont additionnés de manière à déterminer le nombre optimal de postes à attribuer à chacun d'eux. La limite supérieure et inférieure de chaque fourchette de variation représente un écart de 15 % en plus ou en moins par rapport au point médian. Autrement dit, la fourchette de variation s'établit entre 85 % et 115 % du point médian et est arrondie à l'entier le plus proche, sauf si les limites supérieure et inférieure représentent plus d'un mais moins de deux (ce qui se traduirait par une fourchette de "2 à 2"), auquel cas la fourchette est élargie de "1 à 3".

66. L'exemple de l'ONUDI montre que le système de quotas géographiques appliqué par l'Organisation des Nations Unies est viable même dans le cas des organisations qui ne comptent qu'un nombre relativement faible de postes.

### III. RÉCAPITULATION STATISTIQUE\*

#### Tableau 1 et figure 1

#### Ventilation des effectifs pour l'ensemble du système

Le tableau 1 indique la ventilation du personnel par groupe régional (nationalité) pour les agents des services généraux, les administrateurs et les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur, ainsi que pour l'ensemble du personnel toutes catégories confondues.

Pour faciliter l'analyse des données, le nombre de fonctionnaires dans chaque groupe est également exprimé en pourcentage des totaux respectifs.

On constatera que l'Europe occidentale est la région la mieux représentée dans le système des Nations Unies. Les ressortissants de pays de cette région représentent 31 % de la totalité des effectifs :

	<u>Pourcentage</u>
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	33
Administrateurs	37
Agents des services généraux	28

---

\* L'écart entre les totaux indiqués selon que la ventilation a été faite par nationalité ou par lieu d'affectation est dû au fait que, pour des raisons d'ordre technique, certains éléments (représentant environ 3 % de la base de données) ne sont pas disponibles. Afin de réduire au maximum l'effet de cette lacune, la partie analytique du présent rapport est fondée essentiellement sur les rapports entre les résultats obtenus.

Après l'Europe occidentale viennent deux autres groupes régionaux, l'Afrique et l'Asie et le Pacifique, avec des pourcentages respectifs de 23 % et 18 % :

	<u>Pourcentage</u>
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	17
Administrateurs	15
Agents des services généraux	
Afrique	26
Asie et Pacifique	19

Après ce "groupe de tête" viennent les autres régions : en premier lieu, l'Amérique du Nord, avec un pourcentage de 12 % :

	<u>Pourcentage</u>
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	16
Administrateurs	15
Agents des services généraux	10

puis l'Amérique latine, avec un pourcentage de 10 % :

	<u>Pourcentage</u>
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	8
Administrateurs	9
Agents des services généraux	10

et enfin les deux dernières régions, le Moyen-Orient et l'Europe orientale, avec des pourcentages de 5 % et 3 % respectivement :

	<u>Pourcentage</u>
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	
Moyen-Orient	5
Europe orientale	4
Administrateurs	
Moyen-Orient	3
Europe orientale	6
Agents des services généraux	
Moyen-Orient	6
Europe orientale	1

La figure 1 illustre la position de chaque groupe régional dans les différentes catégories.

Tableau 1

Ventilation des effectifs par groupe régional (nationalité) pour l'ensemble du système des Nations Unies

Nationalité	Services généraux	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
<b>Nombre de fonctionnaires</b>				
Afrique	9 123	2 463	352	11 938
Amérique du Nord	3 353	2 504	342	6 199
Amérique latine	3 564	1 544	161	5 269
Asie et Pacifique	6 586	2 396	347	9 329
Europe occidentale	9 536	6 005	701	16 242
Europe orientale	471	907	85	1 463
Moyen-Orient	1 915	524	109	2 548
<b>Total</b>	<b>34 548</b>	<b>16 343</b>	<b>2 097</b>	<b>52 988</b>
<b>Pourcentage du total</b>				
Afrique	0,26	0,15	0,17	0,23
Amérique du Nord	0,10	0,15	0,16	0,12
Amérique latine	0,10	0,09	0,08	0,10
Asie et Pacifique	0,19	0,15	0,17	0,18
Europe occidentale	0,28	0,37	0,33	0,31
Europe orientale	0,01	0,06	0,04	0,03
Moyen-Orient	0,06	0,03	0,05	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Figure 1

Ventilation des effectifs par groupe régional (nationalité) pour l'ensemble du système des Nations Unies

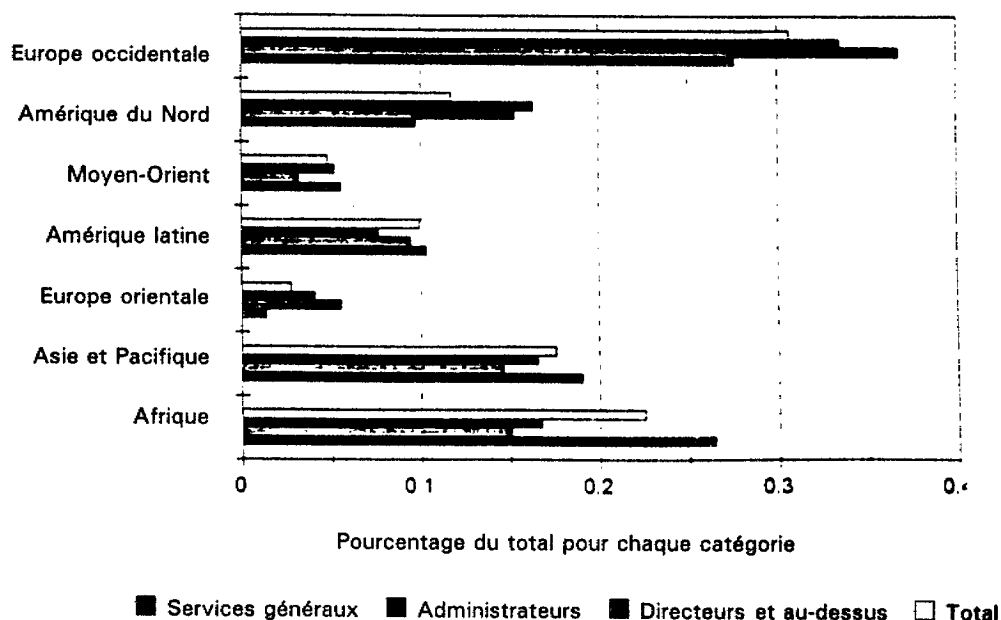


Tableau 2 et figure 2

Ventilation des mêmes effectifs par région du lieu d'affectation

Sur la base des mêmes groupes et catégories et en utilisant la même méthode statistique, les effectifs de l'ensemble des organismes appliquant le régime commun sont ventilés selon la région du lieu d'affectation.

Les statistiques révèlent, là aussi, que l'Europe occidentale devance les autres groupes régionaux. Au total, 35 % des fonctionnaires des organismes appliquant le régime commun travaillent dans des organisations (ou des bureaux) situés en Europe.

Cette "densité" est encore plus forte pour les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (42 %) et pour les administrateurs (40 %). En ce qui concerne les agents des services généraux, la proportion la plus forte est également relevée en Europe occidentale (33 %). L'Afrique est au deuxième rang pour ce qui est du nombre total de fonctionnaires (23 %), mais l'Amérique du Nord vient au second rang après l'Europe occidentale pour la catégorie des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (23 %). L'Afrique, qui est au troisième rang pour la catégorie des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (16 %) et au deuxième rang pour la catégorie des administrateurs (21 %) et des agents des services généraux (25 %), est suivie par la région de l'Asie et du Pacifique, où travaillent 13 % des fonctionnaires :

	<u>Pourcentage</u>
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	10
Administrateurs	11
Agents des services généraux	14

Le Moyen-Orient et l'Amérique latine sont presque à égalité, avec 5 % et 6 % respectivement :

	<u>Pourcentage</u>
Moyen-Orient :	
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	4
Administrateurs	3
Agents des services généraux	7

	<u>Pourcentage</u>
Amérique latine :	
Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	5
Administrateurs	6
Agents des services généraux	6

L'Europe orientale est au dernier rang, avec 1 % seulement des postes pour chacune des trois catégories.

La figure 2 illustre ces résultats.

Ces résultats s'expliquent en partie par le fait que la majorité des organisations ont leur siège, et par conséquent leurs cadres, directeurs et fonctionnaires de rang supérieur, en Europe ou en Amérique du Nord. Les bureaux extérieurs (services opérationnels et gestion) se trouvent dans d'autres régions.

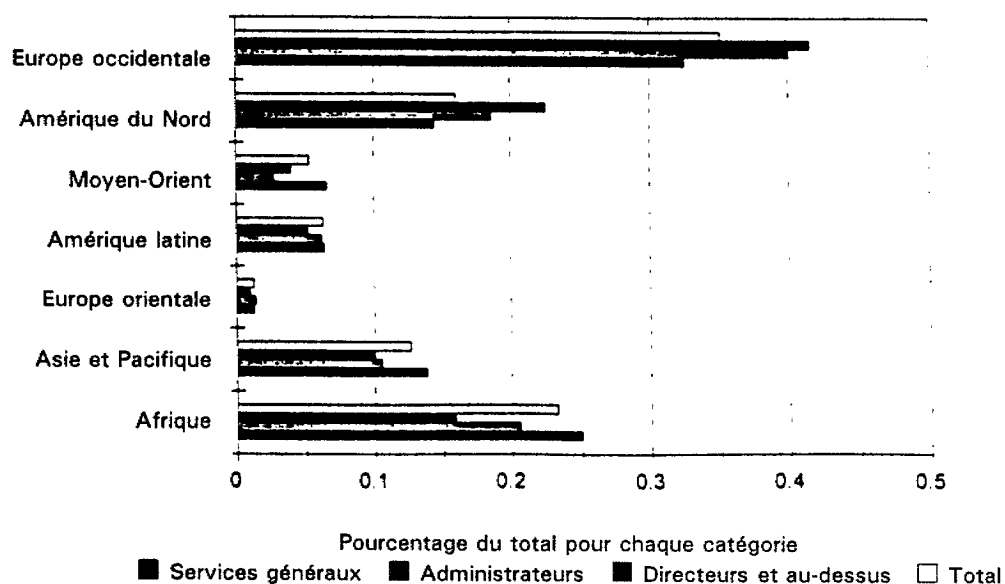
Tableau 2

Ventilation des effectifs par lieu d'affectation (groupe régional) pour l'ensemble du système des Nations Unies

Nationalité	Services généraux	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
<b>Nombre de fonctionnaires</b>				
Afrique	8 421	3 219	318	11 958
Amérique du Nord	4 862	2 905	454	8 221
Amérique latine	2 152	963	104	3 219
Asie et Pacifique	4 645	1 643	201	6 489
Europe occidentale	10 962	6 247	837	18 046
Europe orientale	429	212	19	660
Moyen-Orient	2 211	427	80	2 718
<b>Total</b>	<b>33 682</b>	<b>15 616</b>	<b>2 013</b>	<b>51 311</b>
<b>Pourcentage du total</b>				
Afrique	0,25	0,21	0,16	0,23
Amérique du Nord	0,14	0,19	0,23	0,16
Amérique latine	0,06	0,06	0,05	0,06
Asie et Pacifique	0,14	0,11	0,10	0,13
Europe occidentale	0,33	0,40	0,42	0,35
Europe orientale	0,01	0,01	0,01	0,01
Moyen-Orient	0,07	0,03	0,04	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Figure 2

Ventilation des effectifs par lieu d'affectation (groupe régional) pour l'ensemble du système des Nations Unies



Tableaux 3 à 6 et figures 3 à 6

Ventilation des effectifs par lieu d'affectation et par nationalité  
pour chacune des catégories considérées

Ces quatre tableaux, accompagnés des figures correspondantes, font suite aux observations faites plus haut concernant la ventilation globale des fonctionnaires par nationalité et par lieu d'affectation (tableaux 1 à 3 et figures correspondantes) et illustrent le rapport entre ces deux éléments. Il est intéressant de noter, si l'on compare les résultats ainsi obtenus et la ventilation par nationalité et par lieu d'affectation, qu'en Europe occidentale et en Amérique du Nord, le nombre de fonctionnaires en poste est supérieur au nombre de fonctionnaires originaires de pays situés dans ces deux régions (35 % et 16 % contre 31 % et 12 %, respectivement), mais que, dans les autres régions, c'est l'inverse qui se produit ou les chiffres s'équilibrent, selon la catégorie de personnel considérée. En d'autres termes, l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord "accueillent" davantage de fonctionnaires qu'elles n'en "fournissent" aux autres régions et ces dernières en "fournissent" davantage qu'elles n'en "accueillent". Dans le contexte de cette observation de caractère général, la comparaison des données concernant la catégorie des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur est intéressante : toutes les régions autres que l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord "exportent" davantage de fonctionnaires qu'elles n'en "importent". On peut en tirer deux conclusions :

- a) L'Europe occidentale et l'Amérique du Nord n'exercent aucun monopole en tant que sources de recrutement des hauts fonctionnaires;
- b) Le principe d'une répartition géographique équitable est mieux respecté dans le cas des postes de niveau élevé, les considérations d'ordre politique jouant alors un rôle prédominant.

Ces conclusions ne sauraient évidemment être prises au pied de la lettre : les facteurs entrant en compte dans le processus délicat qu'est le recrutement sont trop nombreux et trop divers. Le tableau 5, qui met en lumière le rapport entre les "importations" et les "exportations" pour la catégorie des administrateurs, permet de constater que les "importations" l'emportent de beaucoup sur les "exportations" dans la région de l'Afrique, ce qui s'explique sans doute par le nombre relativement élevé de projets opérationnels qui y sont exécutés.

Le tableau 6, dans lequel la même comparaison est effectuée pour la catégorie des services généraux, montre que les "exportations" l'emportent sur les "importations" dans les régions de l'Amérique latine, de l'Asie et du Pacifique et de l'Afrique. D'après ces chiffres, ces régions sont en mesure de "produire" une certaine quantité de personnel pour cette catégorie.



Tableau 3

Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation

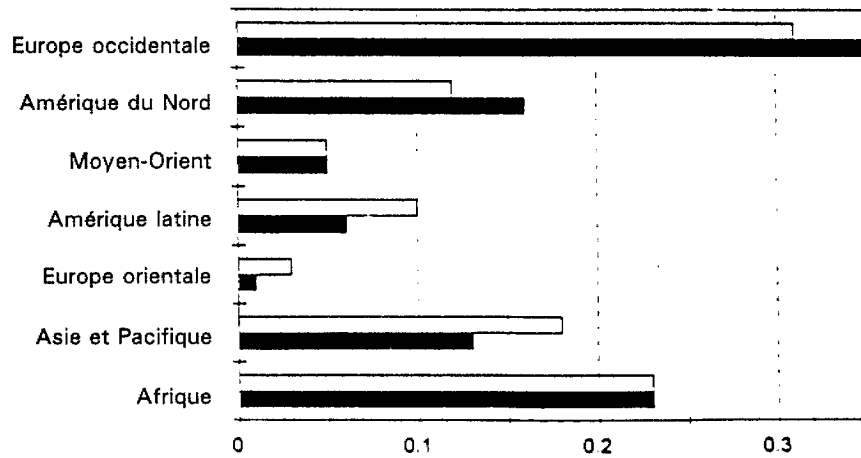
(Ensemble des effectifs)

Pays	Lieu d'affectation	Nationalité
Afrique	0,23	0,23
Amérique du Nord	0,16	0,12
Amérique latine	0,06	0,10
Asie et Pacifique	0,13	0,18
Europe occidentale	0,35	0,31
Europe orientale	0,01	0,03
Moyen-Orient	0,05	0,05

Figure 3

Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation

(Ensemble des effectifs)



Pourcentage du total pour chaque catégorie

■ Lieu d'affectation □ Nationalité

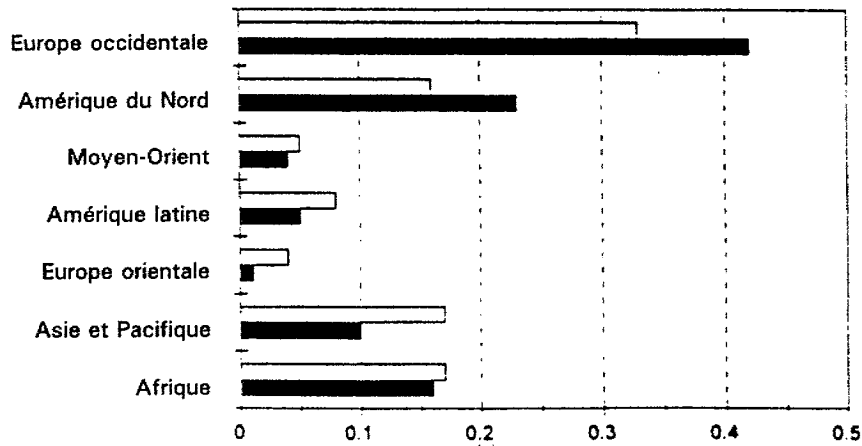
**Tableau 4**

Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation  
(Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur)

Pays	Lieu d'affectation	Nationalité
Afrique	0,16	0,17
Amérique du Nord	0,23	0,16
Amérique latine	0,05	0,08
Asie et Pacifique	0,10	0,17
Europe occidentale	0,42	0,33
Europe orientale	0,01	0,04
Moyen-Orient	0,04	0,05

**Figure 4**

Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation  
(Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur)



Pourcentage du total pour chaque catégorie

■ Lieu d'affectation □ Nationalité

Tableau 5

Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation

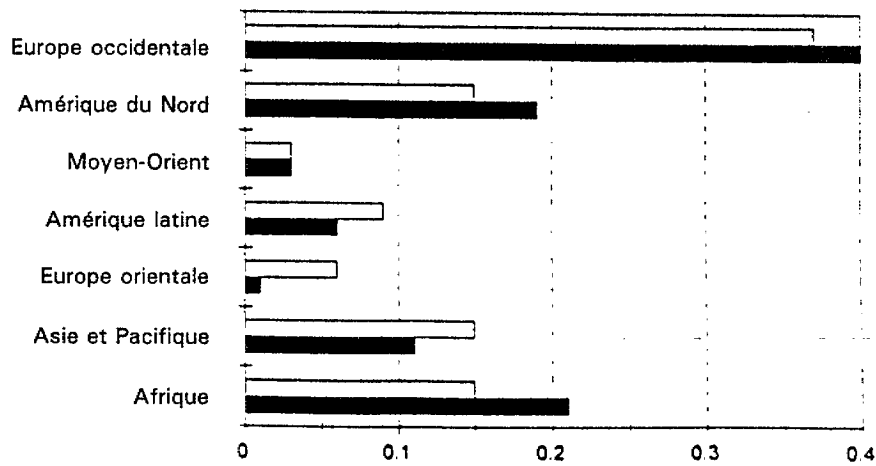
(Administrateurs)

Pays	Lieu d'affectation	Nationalité
Afrique	0,21	0,15
Amérique du Nord	0,19	0,15
Amérique latine	0,06	0,09
Asie et Pacifique	0,11	0,15
Europe occidentale	0,40	0,37
Europe orientale	0,01	0,06
Moyen-Orient	0,03	0,03

Figure 5

Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation

(Administrateurs)



Pourcentage du total pour chaque catégorie

■ Lieu d'affectation □ Nationalité

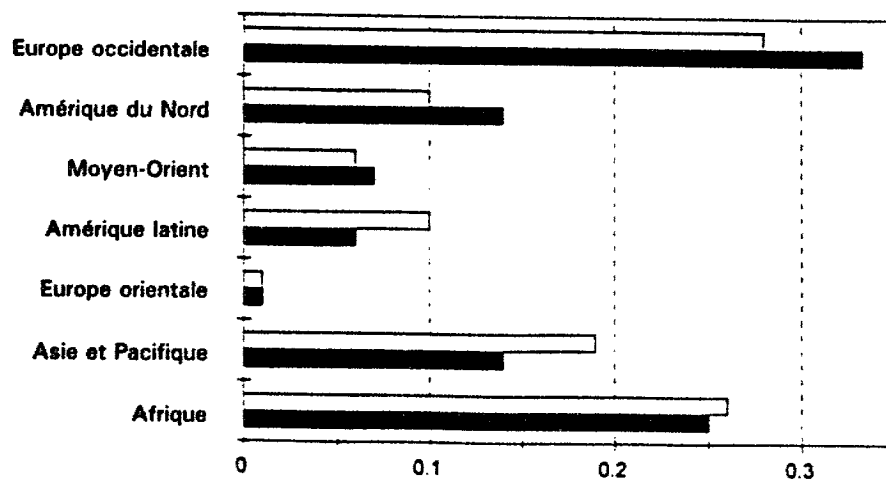
**Tableau 6**

**Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation**  
**(Agents des services généraux)**

<b>Pays</b>	<b>Lieu d'affectation</b>	<b>Nationalité</b>
<b>Afrique</b>	0,25	0,26
<b>Amérique du Nord</b>	0,14	0,10
<b>Amérique latine</b>	0,06	0,10
<b>Asie et Pacifique</b>	0,14	0,19
<b>Europe occidentale</b>	0,33	0,28
<b>Europe orientale</b>	0,01	0,01
<b>Moyen-Orient</b>	0,07	0,06

**Figure 6**

**Corrélation entre la nationalité et le lieu d'affectation**  
**(Agents des services généraux)**



Pourcentage du total pour chaque catégorie

■ Lieu d'affectation □ Nationalité

Tableau 7 et figure 7

Ventilation par groupe régional (nationalité) des effectifs pondérés selon le niveau des postes

Il s'agit d'une évaluation quantitative de la répartition géographique. On a appliqué la méthode de la FAO, qui est essentiellement une pondération en fonction de la classe des postes. Afin de ne pas compliquer cette opération, qui est déjà contraignante, on a décidé de retenir une partie des effectifs les plus représentatifs (c'est-à-dire ceux dont la structure se rapproche le plus de celle de l'ensemble des effectifs du régime commun). On a constaté que les effectifs de quatre organisations (ONU, HCR, FAO et UNESCO), confondus, satisfaisaient ce critère. La méthode de la FAO a été élargie en ajoutant un demi-point pour chaque poste de la catégorie des services généraux. Le tableau 7 et la figure 7 présentent les résultats d'une série de calculs.

On constatera que la répartition des points entre les groupes régionaux reflète à peu près la ventilation des effectifs par groupe régional (voir tableau 8 et figure 8).

Tableau 7

Ventilation par groupe régional (nationalité) des effectifs de l'ONU, du HCR, de la FAO et de l'UNESCO pondérés selon le niveau des postes

Nationalité	Services généraux	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
<u>Nombre de fonctionnaires</u>				
Afrique	1 823,5	7 121,0	1 960,0	10 904,5
Amérique du Nord	722,5	5 325,0	1 425,0	7 472,5
Amérique latine	1 058,5	4 588,0	985,0	6 631,5
Asie et Pacifique	1 405,0	6 133,0	1 705,0	9 243,0
Europe occidentale	2 361,5	13 460,0	3 245,0	19 066,5
Europe orientale	152,0	2 573,0	565,0	3 290,0
Moyen-Orient	588,5	1 675,0	665,0	2 928,5
<b>Total</b>	<b>8 111,5</b>	<b>40 875,0</b>	<b>10 550,0</b>	<b>59 536,5</b>
<u>Pourcentage du total</u>				
Afrique	0,22	0,17	0,19	0,18
Amérique du Nord	0,09	0,13	0,14	0,13
Amérique latine	0,13	0,11	0,09	0,11
Asie et Pacifique	0,17	0,15	0,16	0,16
Europe occidentale	0,29	0,33	0,31	0,32
Europe orientale	0,02	0,06	0,05	0,06
Moyen-Orient	0,07	0,04	0,06	0,05
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Figure 7

Ventilation par groupe régional (nationalité) des effectifs de l'ONU, du HCR, de la FAO et de l'UNESCO pondérés selon le niveau des postes

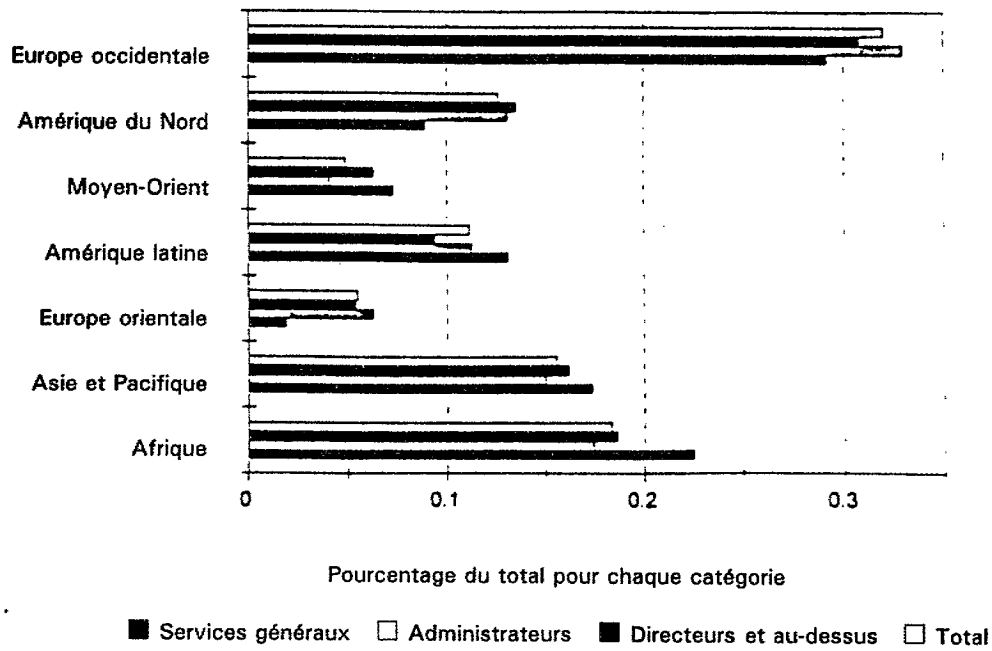


Tableau 8 et figure 8

L'objectif est de superposer la ventilation des effectifs et celle des points attribués aux postes correspondants. Les conclusions auxquelles on est parvenu pour le tableau 7 et la figure 7 sont valables ici aussi.

Tableau 8

Ventilation des effectifs de l'ONU, du HCR, de la FAO et de l'UNESCO  
par groupe régional (nationalité)

Nationalité	Services généraux	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
<u>Nombre de fonctionnaires</u>				
Afrique	3 647	1 279	190	5 116
Amérique du Nord	1 445	993	138	2 576
Amérique latine	2 117	839	94	3 050
Asie et Pacifique	2 810	1 191	163	4 164
Europe occidentale	4 723	2 796	315	7 834
Europe orientale	304	502	55	861
Moyen-Orient	1 177	293	63	1 533
<b>Total</b>	<b>16 223</b>	<b>7 893</b>	<b>1 018</b>	<b>25 134</b>
<u>Pourcentage du total</u>				
Afrique	0,22	0,16	0,19	0,20
Amérique du Nord	0,09	0,13	0,14	0,10
Amérique latine	0,13	0,11	0,09	0,12
Asie et Pacifique	0,17	0,15	0,16	0,17
Europe occidentale	0,29	0,35	0,31	0,31
Europe orientale	0,02	0,06	0,05	0,03
Moyen-Orient	0,07	0,04	0,06	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Figure 8

Ventilation des effectifs de l'ONU, du HCR, de la FAO et de l'UNESCO  
par groupe régional (nationalité)

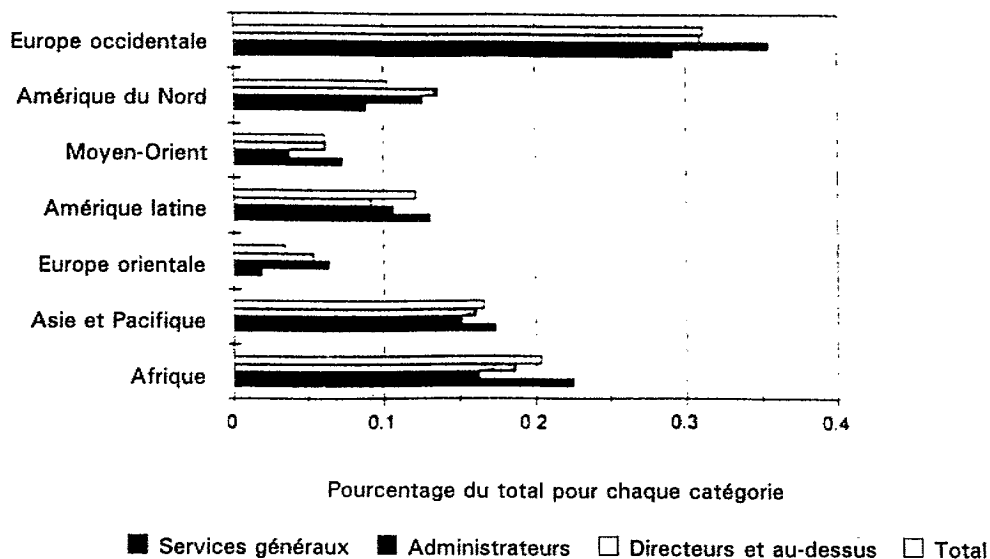


Tableau 9 et figures 9 et 10

Le tableau 9 et les figures 9 et 10 rapprochent les données quantitatives (nombre de fonctionnaires) et les données pondérées qualitativement (nombre de points). Ils ne concernent que les administrateurs et les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur. Ce rapprochement permet de calculer la "valeur" moyenne d'un fonctionnaire pour chaque région.

Il ressort des chiffres indiqués que ce sont les fonctionnaires du Moyen-Orient qui obtiennent la "valeur" moyenne la plus haute (6,57 points). Les fonctionnaires d'Afrique se placent en deuxième position (6,18 points) et ceux d'Amérique latine et d'Amérique du Nord en troisième (5,97 points). Viennent enfin les fonctionnaires d'Asie et du Pacifique (5,79 points), ceux d'Europe orientale (5,63 points) et enfin ceux d'Europe occidentale (5,37 points). Pour plus de clarté, les figures 9 et 10 indiquent les résultats obtenus pour chaque groupe régional et l'écart par rapport à la "valeur" moyenne pour l'ensemble des effectifs retenus.

Les résultats concernant les fonctionnaires d'Europe occidentale, bien que sensiblement inférieurs à la moyenne, peuvent s'expliquer par le fait qu'un nombre relativement élevé d'agents des services généraux de cette région sont promus à la catégorie des administrateurs. Une fois promus, ils se retrouvent en bas du barème dans la catégorie des administrateurs.



Tableau 9

Ventilation des effectifs de l'ONU, du HCR, de la FAO et de l'UNESCO par groupe régional, en chiffres bruts et après pondération selon le niveau des postes (méthode FAO)

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Effectifs		Total
	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	
Afrique	1 279	190	1 469
Amérique du Nord	993	138	1 131
Amérique latine	839	94	933
Asie et Pacifique	1 191	163	1 354
Europe occidentale	2 796	315	3 111
Europe orientale	502	55	557
Moyen-Orient	293	63	356
Total	7 893	1 018	8 911

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Points		Total
	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	
Afrique	7 121,0	1 960,0	9 081,0
Amérique du Nord	5 325,0	1 425,0	6 750,0
Amérique latine	4 588,0	985,0	5 573,0
Asie et Pacifique	6 133,0	1 705,0	7 838,0
Europe occidentale	13 460,0	3 245,0	16 705,0
Europe orientale	2 573,0	565,0	3 138,0
Moyen-Orient	1 675,0	665,0	2 340,0
Total	40 875,0	10 550,0	51 425,0

Valeur moyenne d'un fonctionnaire en points

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
Afrique	5,57	10,32	6,18
Amérique du Nord	5,36	10,33	5,97
Amérique latine	5,47	10,48	5,97
Asie et Pacifique	5,15	10,46	5,79
Europe occidentale	4,81	10,30	5,37
Europe orientale	5,13	10,27	5,63
Moyen-Orient	5,72	10,56	6,57
Moyenne globale	5,18	10,36	5,77

Écart par rapport à la moyenne globale

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
Afrique	0,39	-0,05	0,41
Amérique du Nord	0,18	-0,03	0,20
Amérique latine	0,29	0,12	0,20
Asie et Pacifique	-0,03	0,10	0,02
Europe occidentale	-0,37	-0,06	-0,40
Europe orientale	-0,05	-0,09	-0,14
Moyen-Orient	0,54	0,20	0,80
Total	-0,00	0,00	0,00

Figure 9

Valeur moyenne d'un fonctionnaire par groupe régional (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur seulement)

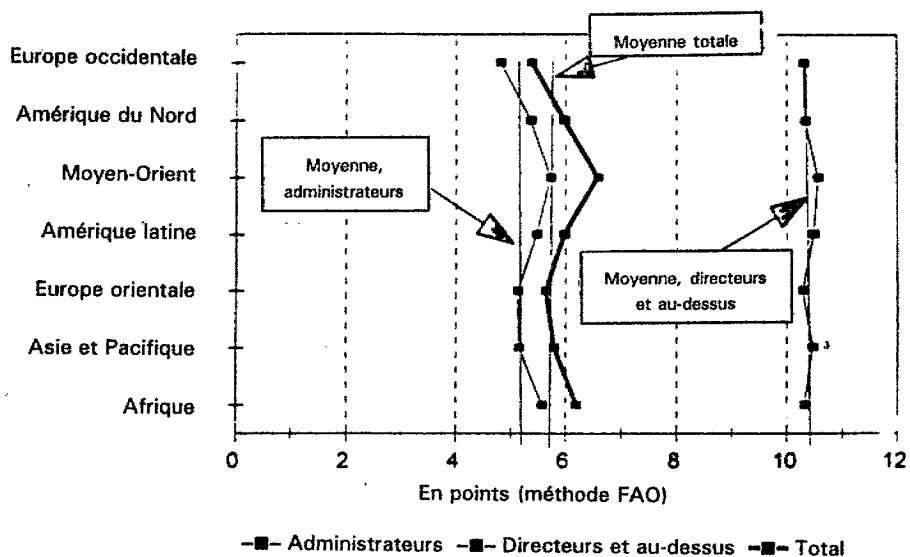


Figure 10

Valeur moyenne d'un fonctionnaire : écart par rapport à la moyenne globale dans chaque catégorie (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur seulement)

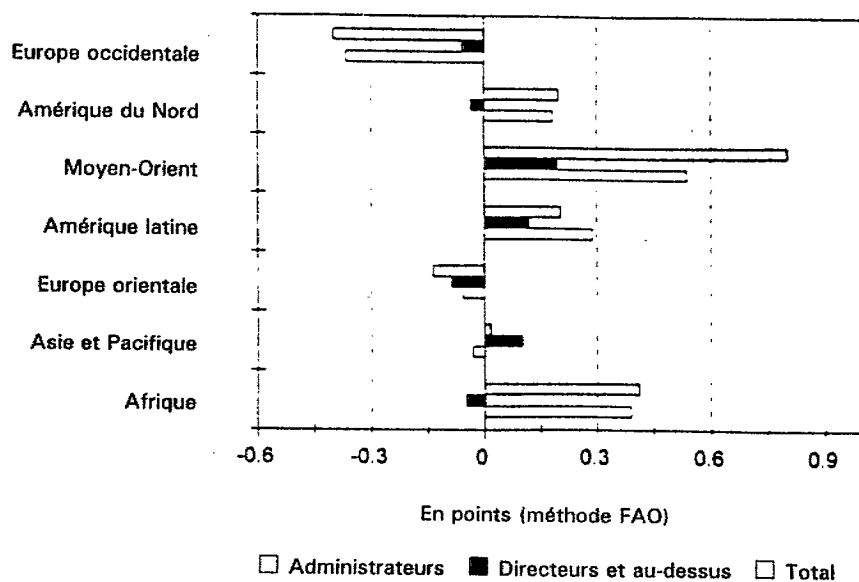


Tableau 10 et figure 11

Même ventilation que précédemment, en incluant la catégorie  
des services généraux

Étant donné le nombre relativement faible d'agents des services généraux d'Europe orientale, la valeur moyenne des fonctionnaires de cette région est relativement élevé (3,82 contre 2,37 pour toutes les régions). En d'autres termes, le nombre de points accumulés dans la catégorie des administrateurs et celle des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur n'est guère affecté par les chiffres relatifs aux autres fonctionnaires d'Europe orientale.

Tableau 10

Ventilation des effectifs de l'ONU, du HCR, de la FAO, et de l'UNESCO par groupe régional, en chiffres bruts et après pondération selon le niveau des postes (méthode FAO)

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Effectifs			Total
	Services généraux	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	
Afrique	3 647	1 279	190	5 116
Amérique du Nord	1 445	993	138	2 576
Amérique latine	2 117	839	94	3 050
Asie et Pacifique	2 810	1 191	163	4 164
Europe occidentale	4 723	2 796	315	7 834
Europe orientale	304	502	55	861
Moyen-Orient	1 177	293	63	1 533
<b>Total</b>	<b>16 223</b>	<b>7 893</b>	<b>1 018</b>	<b>25 134</b>

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Points			Total
	Services généraux	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	
Afrique	1 823,5	7 121,0	1 960,0	10 904,0
Amérique du Nord	722,5	5 325,0	1 425,0	7 472,5
Amérique latine	1 058,5	4 588,0	985,0	6 631,0
Asie et Pacifique	1 405,0	6 133,0	1 705,0	9 243,0
Europe occidentale	2 361,5	13 460,0	3 245,0	19 066,5
Europe orientale	152,0	2 573,0	565,0	3 290,0
Moyen-Orient	588,5	1 675,0	665,0	2 928,5
<b>Total</b>	<b>8 111,5</b>	<b>40 875,0</b>	<b>10 550,0</b>	<b>59 536,5</b>

Valeur moyenne d'un fonctionnaire en points

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Services généraux	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
Afrique	0,50	5,57	10,32	2,13
Amérique du Nord	0,50	5,36	10,33	2,90
Amérique latine	0,50	5,47	10,48	2,17
Asie et Pacifique	0,50	5,15	10,46	2,22
Europe occidentale	0,50	4,81	10,30	2,43
Europe orientale	0,50	5,13	10,27	3,82
Moyen-Orient	0,50	5,72	10,56	1,91
<b>Moyenne globale</b>	<b>0,50</b>	<b>5,18</b>	<b>10,36</b>	<b>2,37</b>

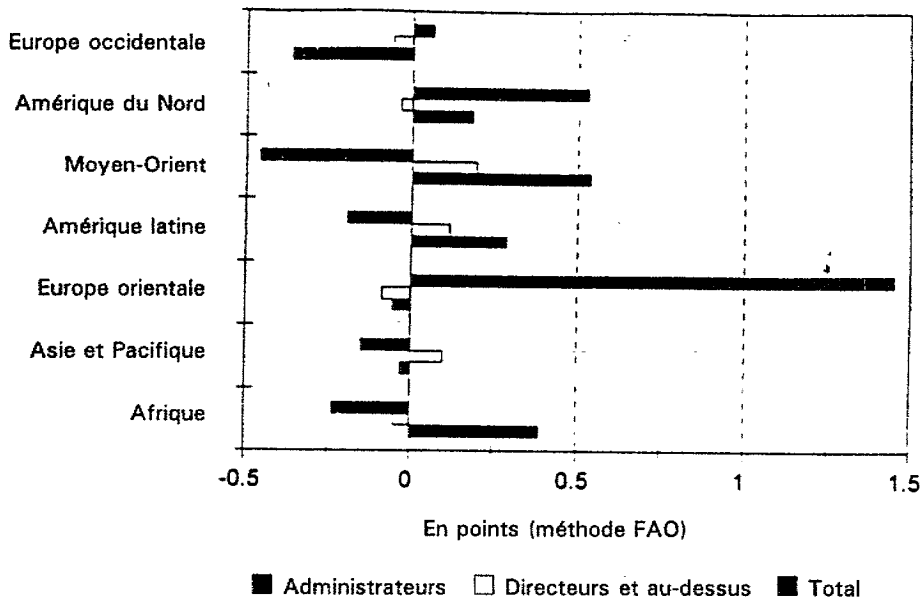
Écart par rapport à la moyenne globale

Nationalité (ONU, HCR, FAO, UNESCO)	Administrateurs	Directeurs et au-dessus	Total
Afrique	0,39	-0,05	-0,24
Amérique du Nord	0,18	-0,03	0,53
Amérique latine	0,29	0,12	-0,20
Asie et Pacifique	-0,03	0,10	-0,15
Europe occidentale	-0,37	-0,06	0,06
Europe orientale	-0,05	-0,09	1,45
Moyen-Orient	0,54	0,20	-0,46
<b>Total</b>	<b>-0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,00</b>

Figure 11

Valeur moyenne d'un fonctionnaire : écart par rapport à la moyenne globale dans chaque catégorie, agents des services généraux compris

(= 0,5 point par poste d'agent des services généraux)



### Bibliographie

1. "Statistiques du personnel : note du secrétariat du CCQA" (ACC/1994/PER/R.13 et Add.1), décembre 1994.
2. "Politiques relatives à la gestion des ressources humaines : rapport du Secrétaire général" (A/49/445), 29 septembre 1994 et "Gestion des ressources humaines : composition du Secrétariat : rapport du Secrétaire général" (A/49/527), 17 octobre 1994.
3. "Groupe de travail chargé d'examiner la répartition géographique équitable des États Membres au Secrétariat : rapport du Vice-Président de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale" (A/C.5/48/45), 7 décembre 1993.
4. "Régime commun des Nations Unies : composition du Secrétariat : rapport du Secrétaire général" (A/48/559), 5 novembre 1993.
5. Henry Reymond et Sidney Mailick, International Personnel Policies and Practices, New York, Praeger Publishers, 1985.
6. Rapport annuel du Comité consultatif pour les questions administratives (1986).
7. "Diverses possibilités de fourchettes souhaitables pour la répartition géographique des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur : rapport du Secrétaire général" (A/C.5/46/2), 27 août 1991.
8. "Politique de recrutement : répartition géographique équitable : note du secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale" (ICSC/23/R.13), 12 février 1986.
9. "Application du principe de la répartition géographique équitable du personnel du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies : rapport du Corps commun d'inspection" (A/36/407), juillet 1981.
10. Rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies, Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante et unième session, Supplément No 49 (A/41/49).
11. "Conditions d'emploi des agents des services généraux et des catégories apparentées : examen des méthodes applicables aux enquêtes sur les conditions d'emploi les plus favorables pratiquées dans les villes sièges et dans les lieux d'affectation hors siège : note de la Fédération des associations des fonctionnaires internationaux" (ICSC/40/R.7), 19 mai 1994.
12. "Administrateurs recrutés sur le plan national : rapport du Groupe de travail : note du secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale" (ICSC/40/R.10), 19 mai 1994.

13. Résolutions de l'Assemblée générale sur les questions relatives au personnel :  
32/210, 44/185, 45/239, 47/226 et 49/222.
14. Nombreux documents de l'UNESCO et rapports divers présentés par les organisations appliquant le régime commun à leurs organes directeurs sur les politiques relatives au personnel.

-----