

UNIVERSITE PIERRE MENDES FRANCE

Institut d'Etudes Politiques de Grenoble

Erika GAIDIOZ

Du recrutement à l'Organisation Internationale du Travail
et à l'Organisation Mondiale de la Santé : des
organisations vraiment universelles ?

La difficile diversification du personnel au sein des institutions
spécialisées de l'Organisation des Nations Unies.

Séminaire

« Management des Organisations »

2006-2007

Sous la direction de Mme Derrouch et M.Haon

Du recrutement à l'Organisation Internationale du Travail
et à l'Organisation Mondiale de la Santé : des
organisations vraiment universelles ?

La difficile diversification du personnel au sein des institutions
spécialisées de l'Organisation des Nations Unies.

Remerciements...

-Merci à Mme Derrouch et M.Haon pour leurs conseils tout au long de cette année.

-Merci à Mme Laure Dumolard, de l'OMS, et à Mme Aude Morgado, de l'OIT, pour leur aide précieuse tout au long de ce travail.

-Merci à Mme Fiona Fairweather et M.Lahouari Belgharbi, pour l'OMS, ainsi qu'à Mlle Mihoko Ito et M.Carl Rogerson, pour l'OIT, pour avoir accepté de discuter avec moi des politiques menées au sein des institutions pour lesquelles ils travaillent, et pour avoir gentiment répondu à mes questions et interrogations.

Introduction.....	7
I. Le recrutement du personnel à l'Organisation Mondiale de la Santé et à l'Organisation Internationale du Travail.....	20
A. Principes généraux du recrutement au sein des institutions spécialisées du système des Nations Unies	20
1. Les compétences	20
2. Le personnel.....	24
3. La sélection	26
B. Un objectif de diversification du profil du personnel clairement affiché depuis des décennies	30
1. A la recherche de l'équilibre et de la diversité géographique.....	33
2. ...de la parité entre les sexes.....	36
3. ...et d'un personnel plus jeune.	39
C. La permanence d'une certaine homogénéité dans le recrutement et la composition du personnel de ces organisations.....	41
1. Photographie du personnel de l'OMS et du BIT en 2007.....	41
2. Des choix différents mais des difficultés communes.....	43
3. Des progrès sur le long terme	48
II. Un processus de diversification long et difficile qui s'explique par des facteurs endogènes et exogènes.....	51
A. Des pesanteurs internes.....	51
1. Une concurrence entre les principes	51
2. Un recrutement interne souvent privilégié.....	54
3. Recrutement temporaire ou permanent ?	58
4. Le problème de l'expérience.....	60
B. ...mais surtout des difficultés extérieures à l'Organisation.....	64
1. Un manque de candidats qualifiés issus des pays en développement...et parfois même issus des pays développés.	64
2. La difficulté d'attirer des femmes.....	68
3. Une prospection et une communication difficiles	71
C. Des solutions satisfaisantes ?	76
1. Recourir plus aux contrats temporaires ?.....	76
2. La difficile question de la « discrimination positive ».....	79
3. Les retraites.....	81
Conclusion	83
Bibliographie.....	88
Liste des sigles et abréviations.....	91

<u>Annexe 1</u> : article 101 de la Charte des Nations Unies.....	93
<u>Annexe 2</u> : entretiens réalisés avec des responsables des Ressources Humaines à l'OIT et à l'OMS.....	94
<u>Annexe 3</u> : statut du personnel et règlement du personnel de l'OMS (extraits).....	106
<u>Annexe 4</u> : Statut du personnel de l'OIT (extraits).....	110
<u>Annexe 5</u> : Constitution de l'OMS (extraits).....	114
<u>Annexe 6</u> : Constitution de l'OIT (extraits).....	115
<u>Annexe 7</u> : Résultat des mini-sondages distribués à l'OMS et à l'OIT.....	116
<u>Annexe 8</u> : Tableau représentant le degré de représentation des pays au 31 décembre 2005 à l'OMS.....	118
<u>Annexe 9</u> : Tableau récapitulatif des pays ne se trouvant pas dans la fourchette souhaitable (OMS), par région, au 31 décembre 2005.....	128
<u>Annexe 10</u> : Répartition du personnel selon le lieu d'affectation, la classe et le sexe au 31 décembre 2005 (OMS).....	129
<u>Annexe 11</u> : Répartition par groupe d'âge, par sexe et par grade des fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, au 31 décembre 2006, avec le pourcentage de femmes en 2005 et 2006 (personnel permanent, à l'OIT).....	130
<u>Annexe 12</u> : Nationalités non représentées à des postes non linguistiques (OIT).....	131
<u>Annexe 13</u> : Composition du personnel engagé entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2006 dans la catégorie des services organiques et dans les catégories supérieures (personnel permanent, à l'OIT).....	132
<u>Annexe 14</u> : Nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, par groupe d'âge, du 31 décembre 1996 au 31 décembre 2006 (personnel permanent, à l'OIT).....	134
<u>Annexe 15</u> : Nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, du 31 décembre 1964 au 31 décembre 1997, par région d'origine et par sexe (à l'OIT).....	135
<u>Annexe 16</u> : Candidats de l'extérieur classés par pays et selon le groupe géographique (OMS).....	136
<u>Annexe 17</u> : Personnel de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures: répartition par région, pays de nationalité et sexes, incluant les mouvements de personnel (OIT).....	142

<u>Annexe 18</u> : Engagements en 2005 à l'OMS.....	147
<u>Annexe 19</u> : Projections concernant les départs à la retraite à l'OMS.....	148
<u>Annexe 20</u> : Départs prévus à la retraite à l'OIT (budget ordinaire), grades P3 et grades supérieurs, 2005-2009.....	149
<u>Annexe 21</u> : Classement du personnel selon l'âge, le sexe et le lieu d'affectation au 31 décembre 2005.....	150

Introduction

-La réforme des Nations Unies

« Investir dans le capital humain » : tel est le titre de la première partie du rapport « « Investir dans l'Organisation des Nations Unies » pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale », présenté par le Secrétaire Général des Nations Unies, M.Kofi Annan le 7 mars 2006. Insistant sur l'importance de la qualité de son capital humain pour le succès de l'ONU, M.Annan a notamment souligné la nécessité de réviser la stratégie onusienne en matière de ressources humaines pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'Organisation. Selon lui, « un recrutement anticipatif, rapide et ciblé doit permettre [...] d'améliorer la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes ».

Le recrutement des ses fonctionnaires est un des problèmes principaux de l'administration internationale. « Tâche complexe et quelquefois exaspérante » (J.Perez de Cuellar)¹, celui-ci doit en effet tenir compte de nombreux principes contraignants et parfois contradictoires.

Dans les textes pourtant, les choses semblent limpides : selon l'article 101 de la Charte des Nations Unies, « 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 des personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité » (cf. annexe 1).

Cependant, ce principe se heurte de plus en plus souvent à d'autres objectifs, et son application n'en est par conséquent que plus difficile. Dès les années 1970, l'Organisation des Nations Unies (ONU) s'est en effet attelée à diversifier le profil de son personnel ou tout du moins à afficher une volonté politique visant à cette diversification, et ce dans trois directions principales :

- le principe d'une répartition géographique équitable : il s'agit de la question de la répartition des postes entre les ressortissants des différents Etats membres de l'Organisation. Cette question a vu le jour dès la fin de la première guerre

¹ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 31.

mondiale. En 1921, le rapport Noblemaire a souligné que le recrutement des fonctionnaires internationaux devait s'effectuer « de façon équitable entre les nationaux de tous les pays membres » tout en rappelant le principe de l'indépendance de statut et de carrière des fonctionnaires internationaux à l'égard des gouvernements². La suite de l'article 101 de la Charte des Nations Unies, selon laquelle « sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible » consacre d'ailleurs ce souci de recruter des ressortissants issus de tous les pays membres de l'Organisation, et pas seulement des pays développés ou dans lesquels se situe le siège de l'Organisation. Cet impératif de diversité géographique et national est logiquement compréhensible, puisque l'Organisation des Nations Unies est censée représenter la « société mondiale » et pas seulement l'intérêt de quelques pays similaires et promouvoir la paix à l'échelle de la planète, deux objectifs qui sont plus facilement réalisables si on parvient à créer un réel « milieu international ». Concrètement, cela consiste à porter une attention particulière au recrutement et à la promotion de candidats ressortissant de pays non ou sous-représentés au sein de ces organisations, qui sont la plupart du temps des pays en développement. Dans les faits, l'ONU a attendu les années 1970 pour commencer à se soucier de l'application concrète d'un tel principe, et pour prendre des décisions visant à modifier la situation réelle et la rendre plus conforme aux principes énoncés dans les textes. Ainsi, en 1975, l'Assemblée Générale (AG) des Nations Unies a demandé au Secrétaire Général de prendre les mesures nécessaires pour que des postes soumis à la répartition géographique soient confiés à des ressortissants de pays non ou sous représentés en estimant « que la réalisation des buts et objectifs de l'Organisation des Nations Unies, en particulier en ce qui concerne les pays en voie de développement exige que ces derniers soient représentés de façon appropriée aux postes de direction »³. Trois ans plus tard, cette même

² PLANTEY, A., ET LORIOT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions, 2005, pp 91-93

³ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 137

Assemblée Générale a réaffirmé cet impératif, en s'inquiétant de la « nécessité urgente d'améliorer la représentation des pays en voie de développement aux postes de rang élevé et de direction »⁴. Plus généralement, l'Assemblée a réclamé au Secrétaire Général de s'attacher à recruter des ressortissants de pays non ou sous représentés lorsqu'il doit pourvoir à un poste soumis à la répartition géographique, et ce quelle que soit la classe de ces postes. La Commission de la Fonction Publique Internationale considère quant à elle l'équilibre géographique comme un élément déterminant, puisque c'est lui qui donne aux organisations leur caractère universel⁵.

- L'équilibre entre les sexes : la charte de l'ONU tout comme son statut du personnel consacre le principe d'égalité dans le recrutement et la gestion de la fonction publique internationale. « Le choix des fonctionnaires doit ainsi se faire sans distinction de race, de sexe ou de religion »⁶ et cette égalité doit se manifester lors de l'accès aux emplois internationaux, et notamment des hommes et des femmes. Cependant, dans les faits, les femmes sont moins nombreuses que les hommes à travailler au sein des organisations internationales, et elles occupent la plupart du temps des postes et des grades moins élevés que leurs collègues masculins. Dès 1970, l'Assemblée Générale des Nations Unies a ainsi exprimé dans la résolution 2715(XXV) son désir de voir un plus grand nombre de femmes accéder aux postes d'administrateurs (grades supérieurs)⁷. En 1974, l'AG a réclamé des efforts pour parvenir à un équilibre entre les hommes et les femmes avant la fin des années 1970. Quatre ans plus tard, le Secrétaire Général s'est inquiété des « difficultés à faire entrer

⁴ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 137

⁵ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 140

⁶ Statut du personnel de l'ONU in PLANTEY, A., ET LORIOT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions , 2005, p 117

⁷ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 151

des femmes au Secrétariat pour y occuper des postes suffisamment élevés »⁸. Aujourd'hui, lorsque l'Organisation des Nations Unies, au moment de pourvoir un poste, est face à un homme et une femme de qualifications égales, elle doit donner la préférence à la candidate.

- Réduire la moyenne d'âge des fonctionnaires pour un meilleur équilibre dans la répartition entre les âges. Dès la fin des années 1960 et le début des années 1970 a été préconisée une politique de recrutement qui tienne compte de l'importance de « lutter contre le vieillissement des administrations »⁹ internationales (de nombreux fonctionnaires entrés au début de leur vie au sein de l'Organisation approchaient à l'époque de l'âge de la retraite). Le Corps Commun d'Inspection des Nations Unies, et notamment M. Bertrand, a mis en lumière dès 1971 un phénomène de vieillissement marqué et préconisé une politique du personnel dont l'objectif devait être un rajeunissement des cadres. L'AG a en 1976, dans la résolution 31/26, demandé au Secrétaire Général de « s'efforcer d'attirer de jeunes candidats au service des Nations Unies »¹⁰. Deux ans plus tard, elle a réclamé plus fermement, dans sa résolution 33/143, au chef de l'Administration de faire en sorte qu'« aux postes de grades P1 et P2, la moyenne d'âge soit réduite à 35 ans »¹¹.

Au sein des différentes organisations du système des Nations Unies, des résolutions et autres décisions officielles similaires ont été prises à la même époque, et notamment au sein de l'Organisation Internationale du Travail et de l'Organisation Mondiale de la Santé.

⁸ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 152

⁹ BETTATI, M., « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M. Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 350

¹⁰ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 157

¹¹ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 157

-Présentation des deux institutions spécialisées que sont l'OMS et le BIT

L'Organisation Internationale du Travail et l'Organisation Mondiale de la Santé sont deux organisations internationales basées à Genève. Ce sont des structures permanentes de coopération composées d'Etats. Disposant d'une personnalité juridique propre, elles exercent une action distincte de celle des Etats, à l'aide de différents moyens (organes, agents, budget, compétences). Comme les Etats, elles sont des sujets à part entière du droit international. L'OIT et l'OMS sont deux organisations universelles (ou mondiales) qui ont donc pour vocation de regrouper l'ensemble des Etats de la planète.

Outre le maintien de la paix, l'Organisation des Nations Unies est également chargée de « favoriser le progrès économique et social de tous les peuples »¹², progrès auquel concourent les « institutions spécialisées » dont font partie l'OMS et le BIT (deux organisations à vocation globale). Ces institutions ont en effet été pourvues « d'attributions internationales étendues dans les domaines économique, social, de la culture intellectuelle et de l'éducation, de la santé publique et autres domaines connexes »¹³ et sont rattachées à l'ONU par des accords spéciaux mais demeurent autonomes (même si une coordination a lieu entre l'ONU et ces organisations, par l'intermédiaire du Conseil Economique et Social¹⁴). Ces organismes s'occupent d'activités techniques correspondant aux compétences de l'AG et du Conseil Economique et Social¹⁵. Ce sont des organisations internationales qui répondent ainsi aux trois critères énumérés par l'article 57 de la Charte de San Francisco qui sont « la création par la voie d'accords intergouvernementaux, l'attribution de compétences dans des domaines spécifiques et le rattachement à l'ONU par des accords spéciaux »¹⁶ (accords passés entre elles et le Conseil Economique et Social et approuvés par l'AG).

¹² Préambule de la Charte des Nations Unies

¹³ Charte des Nations Unies, Chapitre IX « Coopération économique et sociale internationale », article 57.

¹⁴ Charte des Nations Unies, Chapitre IX « Coopération économique et sociale internationale », article 63.

¹⁵ CHAUMONT, C., *L'ONU*, Presses Universitaires de France, 1964, « que sais-je », n°748, p 57

¹⁶ WEISS, P., Les organisations de régulation globale » in *Les organisations Internationales*, Nathan Universités, octobre 1998, collection 128, p 50

Ces institutions sont dotées d'une autonomie budgétaire, ont leurs propres organes directeurs, une composition variable par rapport à l'ONU et leurs chefs de Secrétariat, désignés par les Etats membres, n'ont aucun lien de subordination vis-à-vis du secrétaire général de l'ONU¹⁷. Outre l'OMS et l'OIT, la FAO (l'organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), l'UNESCO (l'organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture), les organisations du groupe de la Banque Mondiale ou encore l'OMPI (l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle) sont également des institutions spécialisées du système des Nations Unies.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT): elle fût créée avant que l'ONU ne voit le jour (et est donc devenue en 1946 la première institution spécialisée de la toute nouvelle Organisation des Nations Unies). C'est le traité de Versailles de 1919 qui a donné naissance à l'OIT en même temps que voyait le jour la Société Des Nations (SDN). Selon le préambule de la Constitution de l'OIT de 1919, « une paix universelle et durable ne peut-être fondée que sur la base de la justice sociale » : l'OIT est donc en charge de l'élaboration de normes internationales sur les conditions de travail et veille aussi à leur mise en application. L'OIT offre un cadre institutionnel permettant la discussion des questions relatives aux conditions de travail ou à la justice sociale et constitue une tribune unique où les gouvernements et les partenaires sociaux des 177 Etats membres peuvent dialoguer. L'OIT est une structure tripartite dont les programmes sont arrêtés par les représentants des employeurs et des travailleurs sur un pied d'égalité avec ceux des gouvernements. Selon les dispositions du traité de Versailles, l'OIT faisait partie de la SDN (et en dépendait donc financièrement, le directeur général du BIT devant défendre le budget de l'OIT élaboré par le Conseil d'Administration devant l'AG de la SDN, où il devait être voté) mais était indépendante sur un plan administratif. A la faveur de la révision constitutionnelle de 1945, l'OIT obtînt une autonomie financière complète : son budget fût dès lors à la charge des Etats membres et à l'approbation de la conférence internationale du Travail¹⁸. L'OIT est

¹⁷ WEISS, P., *Les organisations de régulation globale* » in *Les organisations Internationales*, Nathan Universités, octobre 1998, collection 128, p 50

¹⁸ BARTOLOMEI DE LA CRUZ, H.G, ET EUZEBY, A., « Les organes », in *L'Organisation Internationale du Travail (OIT)*, Presses Universitaires de France, mars 1997, « que sais-je », n°836, p 26

aujourd'hui administrée par trois organes essentiels : la Conférence Internationale du Travail (AG annuelle), le Conseil d'Administration (conseil exécutif) et le Bureau International du Travail (BIT) (secrétariat permanent et centre opérationnel de l'OIT)¹⁹. Dans ce mémoire, les sigles OIT et BIT seront utilisés indistinctement pour évoquer cette organisation.

L'Organisation Mondiale de la Santé : elle a été créée le 7 avril 1948 et est l'organisation des Nations Unies en charge de la santé. Selon sa constitution, l'OMS a pour but d'amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé possible. L'OMS est dirigée par l'Assemblée mondiale de la Santé qui est composée des délégués représentant les 193 Etats membres. Elle est l'organe décisionnel suprême de l'OMS : elle approuve le programme et le budget de l'OMS, statue sur les grandes orientations politiques de l'Organisation et nomme le Directeur général sur proposition du Conseil exécutif. Le fonctionnement de l'OMS se base donc également sur ce Conseil exécutif, composé de 34 membres techniquement qualifiés dans le domaine de la santé dont les membres sont élus pour trois ans. Le Conseil applique les décisions et directives de l'Assemblée et lui donne des consultations. Enfin, le Secrétariat, « [...] structure permanente de l'organisation, [...] prépare les décisions et recommandations de ces organes, les met en œuvre et leur soumet des rapports sur l'exécution des programmes »²⁰.

Pourquoi le choix d'un tel sujet ?

Et pourquoi l'OMS et le BIT plutôt que d'autres organisations spécialisées, voire l'Organisation des Nations Unies ?

Intéressée depuis longtemps par le travail des organisations internationales, notamment grâce à l'intérêt suscité par des cours tel que le droit international ou les relations internationales, je souhaitais profiter de l'opportunité de ce mémoire et de ce séminaire pour aborder ces institutions d'une façon différente. Je m'explique. Nous entendons parler presque tous les jours de ces organisations, qu'il s'agisse de l'ONU, de

¹⁹ BARTOLOMEI DE LA CRUZ, H.G, ET EUZEBY, A., « Les organes », in *L'Organisation Internationale du Travail (OIT)*, Presses Universitaires de France, mars 1997, « que sais-je », n°836, p 28

²⁰ BEIGBEDER, Y., « La composition et la structure de l'organisation » in *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que sais-je », p 34

l'OMS, du BIT ou de l'UNESCO. Cependant, elles demeurent pour la majorité des citoyens des entités très abstraites (« la politique de l'ONU au Liban est coordonnée par... », « L'OMS a fait part vendredi du premier cas avéré de transmission humaine du virus H5N1... », « Le chômage au sens du BIT comptabilise les personnes qui sont simultanément : sans travail, à la recherche d'un emploi... »). J'ai ainsi voulu aborder ces organisations comme des organisations « normales », en m'intéressant aux problèmes concrets qu'elles pouvaient rencontrer, notamment au niveau de la gestion forcément difficile d'une organisation de cette taille, qu'il s'agisse des problèmes administratifs, financiers, de communication ou encore de ressources humaines. C'est alors que je suis par hasard tombée en me promenant sur le site des Nations Unies ²¹ sur le rapport de K. Annan cité en début d'introduction, qui a retenu mon attention. L'importance et la difficulté d'attirer un personnel plus diversifié soulignées dans ce rapport semblait en effet coïncider avec l'idée (en grande partie inconsciente) que je me faisais des fonctionnaires internationaux : pour moi, l'image-type d'un fonctionnaire international est celle d'une personne « favorisé » donc de sexe masculin, issu d'Europe ou d'Amérique du nord, surdiplômé et avec une expérience professionnelle importante derrière lui. J'ai ainsi cherché à confronter cette idée à la réalité, non seulement en m'intéressant au profil actuel du personnel des organisations internationales du système des Nations Unies mais également en cherchant les freins expliquant la difficulté à progresser en la matière et les outils qui peuvent produire des résultats concluants pour attirer et retenir un personnel diversifié. Une fois la décision prise de travailler sur la politique de diversification du personnel des organisations internationales du système des Nations Unies, il est apparu très rapidement que ce travail ne pouvait pas s'effectuer à l'échelle des Nations Unies, et ce pour des raisons évidentes : le système des Nations Unies dans son ensemble (l'ONU, les programmes s'y rapportant et les institutions spécialisées, y compris le FMI et la Banque Mondiale) emploie quelques 64700 personnes dans le monde, avec des sièges répartis sur l'ensemble de la planète, dont le plus important se situe à New York et est donc difficilement accessible. Il était donc impératif de travailler à une échelle plus réduite. Mon choix s'est tout d'abord porté sur l'OIT, organisation que je connaissais mieux que les autres grâce à une connaissance qui y travaille. L'OIT avait un double avantage : cette organisation n'emploie en tout et

²¹ www.un.org

pour tout « que » 2649 personnes²² (au siège mais aussi dans ses services extérieurs) et est basée à Genève, ce qui permettait d'envisager des rencontres avec des professionnels concernés par ces questions. Au fil de mes recherches, il m'a semblé peu à peu important de confirmer les observations réalisées à propos du BIT par une comparaison avec une institution similaire, de façon à monter en généralité et à rendre mon travail plus « scientifique » ou tout du moins plus intéressant. L'OMS s'est rapidement imposée comme deuxième sujet d'étude, puisqu'elle présentait les mêmes avantages que l'OIT : son siège est également à Genève et quelques 3500 professionnels²³ de la santé et autres spécialistes travaillent à son service au Secrétariat (au Siège, dans les six bureaux régionaux et dans les pays). L'OIT et l'OMS sont de plus deux institutions du système des Nations Unies parmi les plus importantes et les plus connues du grand public et appartiennent toutes deux au « régime commun des Nations Unies », que nous évoquerons un peu plus tard mais qui correspond à une tentative d'harmonisation entre les institutions spécialisées du régime des Nations Unies, principalement au niveau des questions administratives et de ressources humaines, ce qui facilite et justifie les comparaisons entre l'Organisation Internationale du Travail et l'Organisation Mondiale de la Santé.

-De l'intérêt d'une fonction publique internationale réellement diversifiée et de la difficulté d'atteindre ce but

Pourquoi la constitution d'une fonction publique internationale réellement diversifiée est-elle primordiale ?

Claire CORDIN a rappelé dans son ouvrage²⁴ les principaux arguments militant en faveur d'une tel objectif, en faisant sienne une citation de G. LANGROD²⁵, qui explique que « le but de la répartition géographique est d'assurer une distribution du

²² Selon le dernier rapport du Conseil d'Administration, 298^{ème} session, publié en mars 2007 et disponible sur le site internet du BIT.

²³ www.who.int/governance/fr

²⁴ CORDIN, C., *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996

²⁵ LANGROD, G., *Les problèmes fondamentaux de la Fonction Publique Internationale*, RISA, Bruxelles, vol.19, 1, 1953, pp 9-11. Claire CORDIN reprend cette citation à la page 132 de sa thèse.

personnel constituant la « représentation » des Etats membres, de manière telle que la composition du personnel reflète, dans toute la mesure du possible, la composition mixte de l'Organisation. L'objectif envisagé est double. Il s'agit, d'une part, de créer des conditions favorables à la naissance d'un esprit international chez le personnel. Il s'agit, par ailleurs, de ménager à l'Organisation un apport de toutes les civilisations, de tous les courants culturels, de toutes les traditions nationales, de tous les rayonnements intellectuels ». Charles CHAUMONT²⁶ a lui aussi souligné que « les fonctionnaires internationaux doivent être de nationalités aussi diverses que possibles, par souci d'équité et pour favoriser l'épanouissement de ce milieu international qui est un des buts les plus incontestables de l'Organisation des Nations Unies, en même temps qu'un de ses moyens d'action les plus efficaces ».

Comme cela a déjà été souligné, ces organisations sont censées représenter la « société internationale » et remplir certaines fonctions « d'intérêt international » et sont, rappelons-le, à vocation universelle : il semble pour toutes ces raisons logiques que le personnel composant les secrétariats de ces différentes organisations soit lui aussi international voire universel. Au-delà des considérations d'équité et de justice, cette diversité est également primordiale pour donner toute la force et le pouvoir nécessaires à ces organisations pour qu'elles puissent mener à bien leur mission, en évitant toute accusation de confiscation de ces organisations (notamment par les pays occidentaux) ou d'ethnocentrisme : réellement universelles, ces institutions n'en seront que plus respectées et plus efficaces et la paix universelle, qui est le but principal de l'ONU, plus facilement atteignable. L'idéal de « coexistence et [de] coopération internationales »²⁷ nécessite cette universalité à tous les niveaux (sexes, âges, nationalités). L'Organisation des Nations Unies regroupe actuellement la quasi-totalité des Etats du monde : il reste maintenant à en faire autant au niveau des individus, au sein de ses propres secrétariats.

Comme ce début d'introduction a pu l'esquisser, la plupart des organisations internationales, ou tout du moins celles appartenant au système des Nations Unies, se sont fixées depuis les années 1970 cette diversification du personnel comme un de leurs

²⁶ CHAUMONT, C., *L'ONU*, Presses Universitaires de France, 1964, « que sais-je », n°748, p 30

²⁷ CHAUMONT, C., *L'ONU*, Presses Universitaires de France, 1964, « que sais-je », n°748, p 10

objectifs principaux dans la mise en œuvre de leur politique de ressources humaines, et ce dans deux (diversité du personnel au niveau des nationalités et des sexes) ou trois directions (certaines organisations se sont également fixées comme objectif le rajeunissement de leur personnel) principales, et ce fût notamment le cas , comme nous le verrons plus tard, de l'OMS et de l'OIT.

La problématique principale de ce travail est la suivante : par quels résultats concrets s'est traduite cette volonté de diversification affichée et peut-on observer de réels progrès en la matière à l'OMS et au BIT ? Les premières statistiques trouvées dans des ouvrages relatifs à la question laissent penser que même si quelques progrès ont eu lieu depuis les années 1970, ce processus de diversification reste cependant très lent. Prenons par exemple le cas de la représentation féminine au sein de ces organisations. Comme le soulignent A.PLANTEY et F.LORIOT dans leur ouvrage²⁸, l'étude des statistiques en 1977 et en 2005 à l'ONU et dans les Institutions Spécialisées ne révèle pas d'avancées réellement significatives : malgré quelques progrès, les femmes constituent toujours en 2005 la plus grande partie des travailleurs des grades inférieurs (62 pour cent dans les services généraux contre deux tiers en 77) et seulement 38 pour cent des fonctionnaires de la catégorie professionnelle (ou services organiques, grades allant, par ordre croissant, de P.1 à P.5, cf. I.A.2 « le personnel ») sans parler des postes de direction. Dans le rapport du Directeur Général de l'OMS publié le 7 janvier 1998²⁹, on peut également lire qu'en 1995, la proportion de femmes occupant des postes de la catégorie professionnelle ou supérieure à l'OMS était de 28 pour cent, et de 26 pour cent à l'OIT. Même si ces taux ont progressé depuis dix ans, on demeure encore loin de la parité. Mon travail va ainsi chercher à vérifier s'il continue d'exister (comme nous en avons formulé l'hypothèse) une certaine homogénéité dans la composition du personnel et le recrutement de ces organisations (à savoir homme, plutôt expérimenté et ressortissant de pays développés) ou si au contraire de réel progrès ont eu lieu grâce aux politiques entreprises.

Une fois ce premier constat établi, mon travail va tenter d'apporter des réponses aux questions suivantes : comment expliquer les progrès qui ont eu lieu en la matière si

²⁸ PLANTEY, A., ET LORIOT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions , 2005, p 120

²⁹ 101^{ème} session du Conseil Exécutif, Questions relatives au personnel, Emploi et participation des femmes à l'OMS, rapport du Directeur général, 7 janvier 98.

progrès il y a eu ? Quels outils, quelles innovations ont permis de progresser vers cet objectif de diversification ? Et a contrario, quels freins, difficultés peuvent expliquer la permanence d'une homogénéité dans le recrutement des fonctionnaires internationaux si permanence il y a ? A la lecture des principaux ouvrages relatifs à la question, différentes difficultés (et donc solutions potentielles) apparaissent, qui sont liées aux contraintes du Statut du personnel, aux principes énoncés par les organisations elles-mêmes et qui sont à la fois contraignants et parfois contradictoires entre eux ou encore au rapport entre contrat permanent et contrat temporaire et entre recrutement interne et recrutement externe. A partir de ces explications issues des différents ouvrages liés au sujet qui nous intéresse, qui sont essentiellement des facteurs internes, c'est-à-dire résultant des principes (et donc contraintes) que l'organisation s'est elle-même fixée, différentes hypothèses ont été formulées pour expliquer les progrès réalisés ou au contraire pour chercher les freins qui empêchent la réalisation de résultats plus substantiels dans la mise en œuvre de cette politique de diversification du profil du personnel. L'enquête de terrain, réalisée au moyen d'un questionnaire distribué à un échantillon de fonctionnaires internationaux de l'OMS et de l'OIT mais aussi grâce aux nombreux rapports des différents organes délibératifs et exécutifs de ces deux institutions très riches de renseignements sur ces questions et grâce aux informations que j'ai pu recueillir lors d'entretiens avec des responsables du recrutement de ces organisations, va me permettre de vérifier si l'hypothèse que j'ai formulé, à savoir la prégnance des facteurs internes dans l'évolution observée au niveau de la composition du personnel, est validée. Ce travail de terrain m'a également apporté d'autres types d'explications, plutôt d'ordre exogène (faiblesse du nombre de candidats, surtout de sexe féminin et disposant des qualifications nécessaires mais également difficultés de communication et de prospection dans le recrutement des fonctionnaires internationaux), explications dont je serai amenée à évaluer le poids et l'importance, afin de mesurer l'influence de ces facteurs sur l'évolution observée, et les « comparer » à l'influence des facteurs internes.

Ainsi, une première partie de ce travail sera consacrée à la présentation du recrutement dans de telles organisations et exposera notamment les politiques mises en œuvre pour rendre réel cet objectif de diversification, avant de se conclure sur une photographie du profil du personnel de ces deux organisations à l'heure actuelle, qui nous permettra de mesurer les progrès éventuels en la matière. Un second temps, plus

explicatif, s'attachera à mesurer la part prise par les facteurs d'ordre interne tout d'abord puis d'ordre externe, dans ces politiques de diversification, avant de proposer des possibles pistes de progrès en la matière.

I. Le recrutement du personnel à l'Organisation Mondiale de la Santé et à l'Organisation Internationale du Travail

A. Principes généraux du recrutement au sein des institutions spécialisées du système des Nations Unies

1. Les compétences

Les principes qui sont à la base du recrutement à l'OMS comme à l'OIT constituent autant de clés qui vont plus tard nous permettre de mieux comprendre la complexité de mener une politique volontariste de diversification du personnel et les difficultés qui surgissent de la mise en œuvre de telles politiques : c'est pourquoi il est important de maîtriser ces quelques notions de base.

Comme j'ai déjà pu le souligner dans l'introduction, chacune des institutions spécialisées des Nations Unies constitue une organisation internationale à part entière et est donc pleinement indépendante. Par conséquent, cette indépendance caractérise également les compétences de l'OIT comme de l'OMS vis-à-vis de leur personnel, et notamment en ce qui concerne le recrutement. On peut ainsi lire dans le livre de M. Plantey et M. Lorient que « chaque organisation internationale est compétente pour recruter et gérer son personnel : elle dispose de lui à ses propres fins c'est-à-dire en fonction de ses missions et de ses besoins, sans avoir à en référer à une autre et même sans avoir à se soumettre à des disciplines étrangères à la volonté des Etats qui la composent. Cette gestion est indépendante à l'égard des pays membres et entre dans la prérogative de l'autorité internationale compétente dans les conditions fixées par les gouvernements »³⁰. Ces deux auteurs précisent également que le principe est donc la

³⁰ PLANTEY, A., ET LORIENT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions, 2005, p 26

liberté de choix de ses collaborateurs par chaque organisation, sans aucune dépendance extérieure. Ainsi, « chaque institution est indépendante des autres : sauf cas exceptionnels, son administration est conçue comme un tout, placée sous l'autorité d'organes directeurs où sont représentés les pays membres »³¹. Cette indépendance explique les différences que l'on peut relever entre les Constitutions ou les Statuts du personnel des différentes organisations intergouvernementales sur différents points : définition d'un fonctionnaire international, conditions du recrutement, de la sélection... Ces mêmes différences se retrouvent dans divers documents officiels relatifs aux politiques de diversification qui nous intéressent : les objectifs fixés en la matière ne sont là encore pas les mêmes puisque ces décisions ont été prises de façon indépendante par l'OMS et l'OIT sans qu'une consultation ou une concertation ait lieu. Ainsi, il sera important tout au long de ce travail de s'intéresser et se référer à chaque fois que cela est possible aux documents officiels particuliers de ces deux institutions.

Cependant, malgré cette autonomie de chaque institution, une coordination a vu le jour au sein du système des Nations Unies, entre les différentes organisations composant ce système et donc entre les institutions spécialisées qui nous intéressent ici. Cette relative harmonisation se réalise par l'intermédiaire de différents organes. Ainsi, il existe un « régime commun des Nations Unies » c'est-à-dire un « ensemble de règles qui régissent les rémunérations, les diverses allocations et indemnités, les congés, pensions et autres prestations sociales et toutes les conditions d'emploi du personnel appliquées par l'ONU et la plupart des institutions spécialisées »³². C'est dans le cadre de ce régime que s'est réalisée cette relative coordination, qui a été importante à propos des questions administratives, surtout au niveau des ressources humaines, point qui nous intéresse particulièrement. Des accords ont vu le jour dès 1947 pour mettre au point cette collaboration³³, qui n'implique en rien la disparition de l'autonomie de chaque institution qui a été soulignée auparavant. Différents organes concourent à cette

³¹ PLANTEY, A., ET LORIOT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions , 2005, p 42.

³² PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 18.

³³ PLANTEY, A., ET LORIOT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions , 2005, p 42.

coordination : dès 1947 a été créé le Comité Administratif de Coordination (CAC-ACC) remplacé cinquante ans plus tard par le CCA (Conseil de Coordination des Administrateurs du système des Nations Unies). Entre temps, le Comité Administratif de Coordination avait créé le Comité Consultatif pour les Questions Administratives (CCQA-CCAQ) chargé des questions de personnel et des finances ainsi que le Comité Consultatif de la Fonction Publique Internationale (CCFP-ICSAB) avant qu'une réforme en 1974 ne remplace ce dernier comité par la Commission de la Fonction Publique Internationale (CFPI) qui constitue aujourd'hui le principal instrument de cette coordination et ce sur différentes questions : « normes et planification du recrutement, procédures de sélection, programmes de formation, organisation des carrières, conditions d'emploi, barèmes des traitements, élaboration des statuts du personnel... »³⁴. Le Corps Commun d'Inspection (CCI) constitue le deuxième organe majeur actuel de cette coordination : créé en 1966 (à titre expérimental puis comme organe subsidiaire permanent dès 1976), il « est responsable devant l'Assemblée générale des Nations Unies ainsi que devant les organes délibérants compétents des institutions spécialisées et des autres organisations internationales du système des Nations Unies ayant approuvé le Statut » et ses inspecteurs « ont pour mission d'apporter un point de vue indépendant par le moyen d'inspections et d'évaluations visant à améliorer la gestion et les méthodes, et à assurer une plus grande coordination entre les organisations ». Il est en charge des questions administratives et financières, et notamment des questions de gestion en ce qui concerne le « principe d'une répartition géographique équitable et d'un roulement raisonnable »³⁵. Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, les responsables des Ressources Humaines que j'ai pu rencontrer lors des entretiens m'ont confirmé la faible influence de ces organismes sur les politiques menées par chaque institution : Mme Fairweather a souligné la grande autonomie de chaque organisation sur ces questions ainsi que le fait que la CFPI était plus intéressée par les questions d'harmonisation des salaires et des conditions de travail tandis que M.Rogerson a insisté sur le fait que ces organes fournissaient seulement des

³⁴ PLANTEY, A., ET LORIOT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions, 2005, p 44-45. L'ensemble des renseignements relatifs à la coordination au sein de la famille des Nations Unies et aux différents organes la permettant cité ci-dessus est également tiré de ce même ouvrage, p 42-46.

³⁵ Sur le CCI : « à propos du CCI » sur www.unsystem.org/jiu/new/fr/about_fr.htm

lignes directrices aux institutions et s'intéressaient plus aux salaires et aux types de contrats (dans un objectif de standardisation) et avaient en quelque sorte « délégué » les questions relatives à la diversification du personnel aux organes exécutifs des différentes institutions (cf. annexe 2).

Au sein de chaque institution, un large pouvoir discrétionnaire est accordé au Chef de Secrétariat (appelé le Directeur général à l'OMS et le BIT) en ce qui concerne le recrutement du personnel : c'est lui qui « nomme le personnel, précise les conditions d'emploi et assigne à chacun les tâches qui lui incombent »³⁶. Il dispose également « d'un pouvoir discrétionnaire dans l'organisation des services et l'affectation des membres du personnel en fonction des nécessités et aptitudes de chacun ». « L'autorité administrative est seule responsable de l'organisation des services, qu'elle doit pouvoir modifier en fonction des besoins »³⁷. A la lecture des Statuts du personnel de l'OIT et de l'OMS, on peut en effet se rendre compte que le Directeur général de ces deux organisations dispose de prérogatives importantes : pour l'OMS « le Directeur général nomme les membres du personnel suivant les besoins du service » et concernant l'OIT « les fonctionnaires du Bureau international du Travail sont choisis et nommés par le Directeur général » (cf. annexe 3 « Statut du personnel et règlement du personnel de l'OMS », article 1.2 et 4.1 et annexe 4, « statut du personnel de l'OIT », article 4.1). On retrouve également des dispositions similaires dans les articles 35 et 9 des constitutions de l'OMS et du BIT (annexes 5 et 6).

Cette indépendance de chaque organisation et de son directeur se traduit notamment par une large autonomie en ce qui concerne le recrutement du personnel des organisations internationales, qu'il s'agisse de la description des postes ou du choix de la procédure à suivre pour mener à bien la sélection des candidats.

³⁶ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 79

³⁷ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 64

2. Le personnel

En ce qui concerne la définition et la classification des membres du personnel de l'OIT et de l'OMS, il est à nouveau difficile de donner une définition générale, puisque chacune de ces institutions est une fois encore indépendante et totalement autonome pour définir ce qu'est un fonctionnaire international ou encore quels sont les membres qui seront recrutés localement ou au contraire sur un plan international.

Comme le soulignent M. Pellet et M. Ruzié dans leur ouvrage³⁸, « il n'existe pas de définition conventionnelle ou jurisprudentielle de la notion de fonctionnaire international ». Il est cependant possible de tenter de la caractériser. La définition la plus souvent citée à ce sujet est celle de Mme Suzanne Bastid, énoncée en 1930 : un fonctionnaire international est selon sa définition « tout individu chargé par les représentants de plusieurs Etats ou par un organisme agissant en leur nom, à la suite d'un accord interétatique et sous le contrôle des uns ou de l'autre, d'exercer, en étant soumis à des règles juridiques spéciales, d'une façon continue et exclusive des fonctions de l'intérêt de l'ensemble des Etats en question »³⁹. M. Bettati cite lui la définition de la Cour Internationale de Justice (CIJ) relatif à l'affaire Bernadotte où un agent international est décrit comme « quiconque, fonctionnaire rémunéré ou non, employé à titre permanent ou non, a été chargé par un organe de l'Organisation d'exercer ou d'aider à exercer l'une des fonctions de celle-ci. Bref, toute personne par qui l'Organisation agit »⁴⁰. Claire Cordin distingue quant à elle les agents internationaux des fonctionnaires internationaux, ces derniers ne constituant qu'un sous-groupe des premiers⁴¹. Au sein des fonctionnaires internationaux, elle fait ensuite la différence

³⁸ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 9.

³⁹ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 10-11.

⁴⁰ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 208

⁴¹ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 15

entre les fonctionnaires du cadre organique (recrutés sur le plan international) et ceux des services généraux (recrutés localement), distinction qu'effectue la plupart des organisations internationales. Enfin, pour M. Pellet et M. Ruzié, l'ensemble des personnes recrutées sur le plan international sont des fonctionnaires internationaux mais concernant les personnes recrutées sur le plan local, il faut effectuer une distinction selon la nature des fonctions exercées (s'il s'agit de tâches strictement manuelles, ces membres du personnel sont alors soumis au droit local et ne sont donc pas considérés comme des fonctionnaires internationaux)⁴².

Comme on peut assez vite s'en rendre compte, il n'est pas aisé de saisir clairement les distinctions opérées entre les différentes catégories d'agents, du moins si l'on s'en tient aux ouvrages relatifs à la question. Les choses s'éclaircissent un peu lorsqu'on se penche sur les actes constitutifs et les dispositions statutaires de l'OIT et de l'OMS, chaque organisation internationale étant, rappelons-le, « libre de déterminer la condition juridique de son personnel »⁴³. Ainsi, l'article 1.1 du Statut et Règlement du personnel de l'OMS stipule que tous les membres du personnel de l'Organisation Mondiale de la Santé sont des fonctionnaires internationaux (cf. annexe 3) tandis que celui de l'OIT précise que les membres du personnel du Bureau International du Travail sont des fonctionnaires internationaux (cf. annexe 4). En continuant la lecture de ces documents, on voit que l'OMS comme l'OIT et comme l'avait fait Claire Cordin dans son ouvrage, distinguent deux types de recrutement : la section 2 du Statut et Règlement du personnel de l'OMS est consacrée à préciser cette distinction (cf. annexe 3) que l'on retrouve également dans l'ouvrage de Yves Beigbeder sur l'OMS. Ainsi, « comme dans les autres organisations du régime commun des Nations Unies, le personnel de l'OMS est réparti en deux catégories principales : la catégorie professionnelle et supérieure, qui comprend les classes P.1 à P.6, D.1 et D.2, soit les cadres et la direction, d'autre part la catégorie des services généraux, soit les secrétaires, commis, gardiens et autre personnel de service. Les postes de cette deuxième catégorie sont pourvus par voie de recrutement local, alors que les postes professionnels et supérieurs sont pourvus par recrutement

⁴² PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 15.

⁴³ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 18.

international. »⁴⁴ . Le Statut du personnel de l'OIT opère une distinction et une classification des postes similaires (cf. article 2.2 du Statut du personnel, annexe 4). A noter que la catégorie professionnelle (grades P) est également parfois dénommée catégorie des services organiques ou catégorie des administrateurs. La plupart des organisations du système des Nations Unies classent les différents postes de la même façon : les services généraux (grades allant de GS1 à GS6) tout d'abord qui regroupent le personnel de service et de bureau, viennent ensuite les services organiques (P1 à P5 ou P6) puis les administrateurs généraux (D1) et les directeurs (D2) auxquels il faut ajouter les secrétaires ou directeurs généraux adjoints et les sous-secrétaires ou sous-directeurs généraux, réputés « hors classe »⁴⁵. Le recrutement local concerne les services généraux et consiste en un recrutement qui s'effectue localement, c'est-à-dire à Genève dans le cas qui nous intéresse, sans préoccupation de nationalité alors que les services organiques sont pourvus par voie de recrutement international c'est-à-dire que les fonctionnaires travaillant au sein de ces services sont des nationaux issus de tous les continents et pays du monde et qui doivent être représentatifs de la diversité des Etats-membres de l'organisation.

Ces différentes catégories de personnel ne correspondent en rien cependant à un mode de sélection qui serait propre à chacune d'entre elles, comme nous allons maintenant le voir.

3. La sélection

De nombreux moyens existent pour procéder à la sélection des candidats postulant à un poste au sein de l'OIT ou de l'OMS. Le mini-sondage distribué à des fonctionnaires de ces deux organisations (cf. annexe 7) montre la diversité des possibilités en la matière et donc la difficulté de généraliser. Cependant, quelques points communs sont malgré tout à souligner. Partout est tout d'abord posé le principe d'une

⁴⁴ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 102-103.

⁴⁵ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 40

mise en compétition⁴⁶ des candidats mais celle-ci se traduit de différentes façons, les chefs de secrétariat disposant d'un pouvoir d'appréciation quant à la mise en œuvre des procédures de recrutement⁴⁷. Dans certaines organisations est posé le principe du concours (sur titres, sur épreuves voir les deux) mais il ne constitue pas forcément la règle, sauf peut-être pour les postes « techniques » d'interprètes ou de traducteurs (le concours est alors sur épreuves). Lorsqu'après un concours une liste de candidats est établie et ces derniers classés par ordre de mérite, il est de principe que dans les organisations internationales, en raison de la recherche de l'équilibre national, l'ordre de classement ne s'impose pas : la nationalité des candidats peut alors servir de critère préférentiel lors du choix entre candidats de niveau proche⁴⁸. M. Pellet et M. Ruzié évoquent un autre type de procédure où après un premier tri effectué entre les dossiers des différents candidats, une partie d'entre eux seulement passe un entretien avec les responsables du service et ensuite l'autorité disposant du pouvoir de nomination prend la décision finale après consultation d'un organe consultatif mixte⁴⁹. Un tel organe de consultation est présent dans de nombreuses organisations, et notamment au sein de l'OMS, dont j'ai pu rencontrer l'un des membres (M. Belgharbi, cf. annexe 2) et au BIT, tel que décrit dans l'article 10.6 du Statut du personnel de cette organisation (cf. annexe 4).

En ce qui concerne la procédure présidant à la sélection des candidats au sein des deux institutions qui nous intéressent, comme cela a déjà été mis en lumière par les résultats des deux sondages distribués en leur sein, elle peut prendre plusieurs formes. Cependant, au vu des discussions que j'ai pu avoir avec les responsables des Ressources Humaines de l'OMS et du BIT, le concours est en principe la règle pour pourvoir aux

⁴⁶ BLOCH, Roger., ET LEFEVRE, Jacqueline. « procédures de recrutement et possibilités de carrière dans les organisations universelles » et « aspect fonctionnel de l'association et de la coopération internationales » in *La fonction Publique Internationale et Européenne*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1963, p 88.

⁴⁷ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 175.

⁴⁸ PLANTEY, A., ET LORIOT, F., *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions , 2005, p 292.

⁴⁹ PELLET, A., ET RUZIE, D., *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, p 34.

postes vacants. Cela se retrouve dans les différents documents officiels de ces institutions. On peut ainsi lire dans l'article 4.3 du Statut et Règlement du personnel de l'OMS (cf. annexe 3) que « dans la mesure du possible, le recrutement se fera par voie de concours » tandis qu'un peu plus loin (article 410.4 de ce même document), on peut lire « le choix du titulaire est normalement opéré par voie de concours ». Cependant, cette affirmation est nuancée dans le même article par le fait que « ces dispositions ne s'appliquent pas aux postes qui, dans l'intérêt de l'Organisation, doivent être pourvus par voie de mutation sans promotion ». Pour l'OIT, la procédure de sélection pour pourvoir un quelconque poste vacant est décrite dans l'article 4.2 du Statut du personnel (annexe. 4). On peut également trouver d'autres informations sur cette question dans le rapport sur la stratégie de l'OIT en matière de Ressources Humaines présenté lors de la 279^{ème} session du Conseil d'Administration⁵⁰ : il y est précisé que l'organisation d'un concours est la méthode normale pour pourvoir les postes vacants entre les grades G1 et P5 (inclusivement) et que la demande d'ouverture d'un concours émane du chef responsable qui fournit une description des exigences, des responsabilités et des objectifs propres à l'emploi. La procédure du concours y est aussi décrite : elle comprend deux étapes, à savoir le Centre d'évaluation et l'évaluation technique. Les candidats internes qui se présentent à un concours pour un emploi à un grade supérieur au leur doivent passer par ce Centre alors que les candidats internes « dont les aptitudes ont déjà été évaluées de façon favorable pour le grade du poste auquel ils postulent n'ont pas besoin de subir une nouvelle évaluation ». Enfin, « les candidats externes dont le nom figure sur une liste sélective établie par le chef responsable en accord avec HRD [le département des ressources humaines] sont invités à participer à la procédure du Centre d'évaluation ». En résumé, la règle générale pour pourvoir un poste au sein des deux institutions qui nous intéressent est l'organisation d'un concours : celui-ci peut-être interne (celui que passe les candidats déjà au service de l'organisation postulant pour un nouveau poste) ou externe (pour les candidats extérieurs à l'organisation) voire les deux, sur titres (examen des diplômes des candidats) ou sur épreuves (sélection par le biais d'épreuves orales et écrites que passe l'ensemble des candidats puis classement au mérite après notation) ou les deux. Ceci n'empêche pas que certains postes soient

⁵⁰ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 279^{ème} session, novembre 2000

pourvus par voie de mutation ou de promotion au profit de travailleurs déjà au service de l'organisation.

Un autre point commun primordial au regard de la sélection, et des moyens de cette sélection, est le fait que partout, dans l'ensemble des constitutions et statuts du personnel des différentes organisations, soit inscrit le principe d'une sélection au mérite. L'article 101 de la Charte des Nations Unies (cf. annexe 1), déjà citée en introduction a ainsi été repris par la plupart des organisations internationales. Cette sélection au mérite a un fondement constitutionnel à l'OMS : l'article 35 stipule que « la considération primordiale qui devra dominer le recrutement du personnel sera de pourvoir à ce que l'efficacité, l'intégrité et la représentation de caractère international du Secrétariat soient assurées au plus haut degré ». On retrouve cette disposition à l'article 4.2 du Statut du personnel (« la considération dominante dans la nomination, le transfert ou la promotion des membres du personnel doit être d'assurer à l'Organisation les services des personnes qui possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité ») ainsi qu'à l'article 410.1 (« Les considérations essentielles qui régissent le choix du personnel sont la compétence et l'intégrité »). A l'OIT, on peut lire de la même façon dans l'article 4.2 du Statut du personnel que « pour pourvoir un emploi quelconque, la considération primordiale est la nécessité de disposer d'un personnel ayant le niveau le plus élevé de compétence, de rendement et d'intégrité », prouvant là aussi l'importance du principe du recrutement au mérite.

En plus de ces règles générales propres au recrutement à l'OMS et au BIT, dont la présentation a permis une meilleure compréhension du fonctionnement de ces deux institutions, de nouveaux principes jouant un rôle dans la politique de recrutement ont vu le jour dès les années 1970 à l'OIT comme à l'OMS, suivant une évolution parallèle à celle de l'ONU (évoquée dans l'introduction). Ces nouveaux principes ont donné une direction et une impulsion nouvelles à la politique de Ressources Humaines menées au sein de ces institutions.

B. Un objectif de diversification du profil du personnel clairement affiché depuis des décennies

Avant de définir avec plus de précision les objectifs de diversification de leur personnel que se sont fixées ces organisations ainsi que les politiques que ces dernières mènent afin de parvenir à ces objectifs, il est important se demander pourquoi ces institutions, comme l'ONU auparavant, ont considéré comme primordial de faire que la diversité du personnel devienne effective. Il faut comprendre par quoi ont été guidées de telles décisions et d'où vient cette volonté.

Certaines des raisons qui ont présidé à l'adoption de ces objectifs et politiques de diversification du profil du personnel ont déjà commencé à être abordées dans l'introduction. L'OIT comme l'OMS sont deux organisations universelles qui ont par conséquent vocation à regrouper l'ensemble des Etats de la planète. Avec respectivement 177 et 193 Etats membres, c'est quasiment chose faite. Ces deux institutions doivent promouvoir la justice sociale et des normes de travail décentes pour l'un, la santé pour l'autre, et ce pour l'ensemble des pays de la planète (cf. le but de l'OMS, inscrit à l'article premier de sa constitution : « le but de l'OMS est d'amener tous les peuples au niveau de santé le plus élevé possible ») et l'ensemble des citoyens du monde. Ainsi, ces deux organisations ne sont au service d'aucun Etat. C'est la première raison qui explique l'importance de disposer d'un personnel qui représente une diversité d'origine, de nationalité, de croyance ou de religion, et ce afin de représenter la diversité des citoyens et des Etats du monde. De plus, ces institutions ne disposeraient pas de la crédibilité suffisante pour mener à bien leurs politiques si elles étaient perçues comme otage d'un pays ou d'un groupe de pays (notamment les pays occidentaux). Ceci explique la volonté de ces organisations de faire que le profil du personnel qui est à leur service se rapproche dans sa diversité de la diversité des Etats qui sont membres de l'OMS et de l'OIT, c'est-à-dire quasiment tous les Etats de la planète. On peut ainsi lire dans le rapport du Secrétariat sur la « stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique » issu de la 113^{ème} session du Conseil Exécutif de l'OMS que « l'objectif de la stratégie est d'améliorer l'efficacité de la politique de recrutement afin d'élargir la nature représentative du personnel de l'OMS. Un personnel diversifié est à même de mieux comprendre les exigences opérationnelles

des Etats membres et d'y répondre »⁵¹. De la même façon, lors de la 276^{ème} session du Conseil d'administration de l'OIT a été défini une des tâches fondamentales du BIT en matière de Ressources Humaines à savoir « bâtir une organisation qui ne se contente pas d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes et des nationalités mais qui fasse de la diversité humaine l'un de ses principaux atouts »⁵².

Interrogés sur l'importance de disposer d'une fonction publique internationale réellement diversifiée, les responsables des Ressources Humaines de l'OMS et du BIT ont à peu près cité les mêmes arguments. M. Rogerson notamment évoque des raisons politiques (cf. annexe 2) : l'OIT étant une organisation globale, il lui semble particulièrement important que cette dernière représente « toutes les cultures, toutes les nationalités, toutes les perspectives » sinon il ne s'agirait que d'un groupe intéressé projetant le pouvoir américain, français, japonais ou anglais. Mais M. Rogerson évoque également un autre type de raison qui explique l'importance de mener à bien cette politique de diversification pour ces institutions. L'OIT comme l'OMS sont dépendantes financièrement des contributions des Etats-membres qui ont en retour « droit » à ce qu'un certain nombre de leurs ressortissants soient engagés au service de l'organisation. « Pourquoi le Japon continuerait-il à nous donner de l'argent si nous n'engageons aucun de ses ressortissants ? », se demande ainsi le chef des Ressources Humaines au BIT. Comme pour l'OIT, « l'existence et le fonctionnement de l'OMS sont [...] tributaires des subsides qui lui sont accordés par ses Etats membres et par d'autres donateurs, ce qui limite nécessairement son autonomie d'action et de décision »⁵³.

Une autre raison primordiale explique l'adoption de telles politiques. Comme le rappellent M. Plantey et M. Lorient dans leur ouvrage, « le recrutement et la gestion de la fonction publique internationale doivent faire l'application du principe d'égalité », « l'égalité doit se manifester lors de l'accès aux emplois internationaux » et la non-

⁵¹ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique).

⁵² Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 276^{ème} session, novembre 1999

⁵³ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 109.

discrimination est « une règle de l'administration internationale »⁵⁴. Ces préoccupations se retrouvent dans les dispositions des Statuts du personnel des deux organisations. Ainsi, selon l'article 4.2 du Statut du personnel de l'OIT (annexe 4), « les fonctionnaires sont choisis sans distinction de race, de croyance ou de sexe et sans discrimination à l'endroit d'un candidat présentant un handicap lorsqu'il possède les qualités requises ». De même, l'article 4.3 du Statut du personnel de l'OMS (annexe 3) précise que « les membres du personnel seront choisis sans distinction de race, de croyance ou de sexe ».

Pour toutes ces raisons ont été entreprises des politiques de diversification du personnel que nous allons maintenant aborder. Il faut cependant préciser que ces politiques n'ont lieu qu'au niveau des services organiques (ou professionnels, grades P, cf. I.A.2 « Le personnel ») et ne concernent donc pas les services généraux. Comme cela avait été souligné auparavant, les services organiques sont les seuls dont les emplois sont pourvus par voie de recrutement international : ces services sont pour cela, à la différence des services généraux, soumis à la rotation géographique et sont donc supposés être mobiles. Ceci explique que les objectifs relatifs à une juste répartition géographique et à une parité des sexes s'y applique, et non pas au niveau du recrutement local. Cette différence est précisée dans les ouvrages relatifs à la question (« toutes les organisations excluent les postes locaux, les postes extrabudgétaires (sauf l'OMS) et ceux des services généraux de la répartition géographique qui ne s'applique donc en moyenne qu'environ à 20 pour cent de leurs effectifs »⁵⁵), dans les documents officiels (« l'approche commune retenue par l'ensemble des organisations devant respecter ce principe a consisté à exclure les postes de la catégorie des services généraux et de la catégorie professionnelle faisant appel à des compétences linguistiques »⁵⁶) et m'a été confirmée par mes interlocuteurs lors des entretiens (cf. annexe 2).

⁵⁴ PLANTEY, A., ET LORIOT, F. *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions, 2005, p 117-118

⁵⁵ PLANTEY, A., ET LORIOT, F. *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions, 2005, p 93

⁵⁶ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat)

1. A la recherche de l'équilibre et de la diversité géographique...

Comme l'ONU l'a fait, l'OMS et l'OIT ont à la fin des années 1970 adopté des résolutions en vue de parvenir à un meilleur équilibre des nationalités. Le principe d'un équilibre ou d'une juste répartition entre les nationalités est d'ordre constitutionnel à l'OIT (article 9.2 : « le choix fait par le Directeur général devra porter, dans toute la mesure compatible avec le souci d'obtenir le meilleur rendement sur des personnes de différentes nationalités », annexe 6) comme à l'OMS (article 35 : « il sera tenu compte également de l'importance qu'il y a à recruter le personnel sur une base géographique la plus large possible », annexe 5). De même, on peut lire dans l'article 4.2 du Statut du personnel de l'OIT (annexe 4) qu'« il doit être dûment tenu compte de l'importance que présente la constitution d'un personnel choisi sur une base géographique étendue » et dans le même article du Statut du personnel de l'OMS (annexe 3) que « l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible sera dûment prise en considération » tandis qu'un peu plus loin (article 410.1 du Règlement du personnel), il est précisé « pour les postes de la catégorie professionnelle et au-dessus, la question de la représentation géographique reçoit également toute l'attention requise. Cette question n'intervient pas pour les postes pourvus par voie de recrutement local ».

Pour rendre effectifs ces principes importants énoncés dans ces dispositions constitutionnelles et statutaires, l'OIT et l'OMS ont adopté différentes résolutions dès la fin des années 1970, en vue de mener une politique volontariste en la matière. Concernant l'OMS, le Conseil exécutif a approuvé dès 1979 les propositions du directeur général établissant des « fourchettes souhaitables » et la formule servant à fixer ces dernières⁵⁷, approuvée huit ans plus tard, est la suivante⁵⁸ :

-40 pour cent du nombre total des postes sont liés au facteur « qualité de membre » et répartis également entre tous les membres

⁵⁷ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 103.

⁵⁸ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat)

-55 pour cent du nombre total des postes sont liés au facteur « contribution » et, par conséquent, répartis proportionnellement au barème des contributions

-5 pour cent du nombre total de postes sont liés au facteur « population » et sont répartis entre les Etats membres proportionnellement à leur population

- le point médian de la fourchette souhaitable pour chaque pays est la somme arithmétique des trois facteurs susmentionnés.

Concrètement, à chaque pays correspond ensuite une fourchette souhaitable (cf. annexe 8) qui permet aux responsables des Ressources Humaines de voir quels ressortissants sont à recruter en priorité afin que leur nombre se situe dans la fourchette souhaitable définie pour leur pays (par exemple sur le tableau de l'annexe 8 le Lesotho) et quels sont ceux qu'on ne peut pour l'instant pas recruter car leur pays se situe déjà au-dessus de la fourchette souhaitable (par exemple le Burkina Faso). Les pays sont également classés en quatre catégories pour évaluer la représentativité des Etats membres : les pays non ou sous-représentés sont classés en catégorie A, les pays classés en B1 sont ceux dont la représentation se situe dans la fourchette, mais en deça du point médian, les pays classés en B2 sont ceux dont la représentation atteint ou dépasse le point médian de la fourchette et la catégorie C regroupe les pays dont la représentation se situe au-delà de la fourchette souhaitable⁵⁹. A l'OMS, 1580 postes font actuellement l'objet de la représentation géographique⁶⁰. En 2003, l'OMS s'est fixé l'objectif de « pourvoir 60 pour cent des postes au cours des deux prochaines années parmi les postes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur [...], pour les ressortissants des pays non représentés ou sous-représentés, notamment de pays en développement, sur la base de la formule énoncée dans la résolution WHA56.17 »⁶¹.

Concernant l'OIT, les renseignements sur la question sont moins nombreux : je n'ai notamment pas pu trouver la première disposition officielle en la matière et les

⁵⁹ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat)

⁶⁰ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat)

⁶¹ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

responsables des Ressources Humaines que j'ai rencontré et interrogé sur cette question n'ont pas pu me répondre. Cependant, après avoir discuté avec eux, il apparaît que leur pratique en la matière se rapproche très fortement des méthodes utilisées à l'OMS. Une différence existe à propos du calcul des fourchettes souhaitables de chaque pays : l'OIT applique une formule qui associe seulement la qualité de membre et les contributions (qui jouent un rôle prépondérant), sans prendre en compte le facteur « population », comme le fait l'OMS⁶². Mis à part cette différence, l'OIT procède de la même façon que l'OMS, effectuant également un classement des pays en trois catégories A (pays non ou sous-représentés), B (pays représentés correctement) et C (pays surreprésentés) (cf. annexe 2) selon le niveau de représentativité des pays. Chaque mois, à l'OMS comme au BIT est publiée une nouvelle liste des pays membres répartis entre ces trois ou quatre catégories. La cible actuelle du BIT est de « parvenir à assurer d'ici à la fin de 2007 une représentation plus équilibrée entre les régions au sein du personnel du Bureau, en accordant une attention particulière, dans chaque région, aux nationalités peu ou pas représentées »⁶³. Lors de mon entretien avec M. Rogerson, ce dernier m'avait dit, à propos de ces objectifs, qu'il s'agissait surtout de « fourchettes souhaitables » (« desirable ranges », cf. annexe 2), plus que d'objectifs réellement contraignants. Comme le souligne M. Bettati, il existe des systèmes de répartition du personnel suivant des quotas dans un grand nombre d'organisations mais qui ne sont pas rigides : il s'agit plus d'« indices de tendance ou de fourchettes de représentation souhaitables » c'est-à-dire des « bornes de conduite généralement suivies pour la répartition des postes entre les ressortissants des Etats membres »⁶⁴.

A cet objectif de « répartition des postes entre ressortissants des différents Etats membres » s'est également ajouté un objectif de promotion des femmes au sein de ces institutions, qui participe de cette démarche de diversification du profil du personnel.

⁶² Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat

⁶³ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 294^{ème} session, novembre 2005

2. ...de la parité entre les sexes...

Comme l'objectif relatif à l'équilibre géographique, le principe d'équilibre entre les sexes apparaît dans un certain nombre de documents officiels de l'OMS comme de l'OIT. Pour cette dernière organisation, ce principe a même une valeur constitutionnelle, puisque l'article 9.3 de cette constitution stipule qu'« un certain nombre de ces personnes [travaillant au service de l'organisation] devront être des femmes ».

A l'OMS, l'exigence d'augmenter le nombre de femmes dans la catégorie professionnelle et de rang supérieur dans les bureaux permanents de l'OMS a vu le jour en 1979. Un objectif de 20 pour cent a été fixé en 1983, et fût ensuite augmenté à 30 pour cent en 1985. Le Comité Administratif de Coordination avait ensuite demandé, en 1995, que la promotion des femmes devienne une priorité dans les organisations du régime commun⁶⁵. En 1994, la résolution EB93.R17 du Conseil exécutif a demandé au Directeur général de considérer désormais en priorité (à qualifications égales) la nomination des femmes au niveau D.2 et au-delà⁶⁶. En 1997, la résolution WHA50.16 a fixé deux objectifs : le premier est de porter à 50 pour cent la représentation des femmes dans la catégorie professionnelle, le second objectif est de porter à 50 pour cent la part des femmes dans les nouveaux engagements de la catégorie professionnelle d'ici 2002 ainsi que la représentation des femmes comme conseillers temporaires, consultants et membres de groupes consultatifs scientifiques et techniques⁶⁷. Ainsi, les objectifs d'ici 2002 étaient les suivants : la parité entre hommes et femmes dans la catégorie professionnelle et de rang supérieur et comme moyen d'atteindre cet objectif 50 pour cent pour les nouveaux engagements de femmes à des postes de la catégorie

⁶⁴ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 331-332

⁶⁵ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 104

⁶⁶ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 101^{ème} session, 7 janvier 1998 (*questions relatives au personnel*)

⁶⁷ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 101^{ème} session, 7 janvier 1998 (*questions relatives au personnel*)

professionnelle⁶⁸. Depuis le 21 juillet 1998, un seuil de 60 pour cent a même été fixé pour le recrutement de femmes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur, afin de réaliser la parité avant 2010, aux taux d'élimination naturelle actuels⁶⁹. En 2003 ont été réitérés ces objectifs d' « engager 50 pour cent de femmes aux postes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur » et d' « augmenter la proportion des femmes aux postes de responsabilité »⁷⁰.

A l'OIT, de nouveau, les renseignements sont moins abondants, notamment en ce qui concerne l'historique de ces politiques. L'objectif actuel date de mars 2003 : le Bureau s'était alors « engagé devant le Conseil d'administration à améliorer la représentation des femmes aux grades supérieurs en portant le nombre de femmes promues à des postes (P.5 et au-dessus) de 25 à 33 pour cent d'ici à la fin de 2005 »⁷¹. Pour atteindre cet objectif de 33 pour cent de personnel féminin dans les grades supérieurs, il a été précisé lors de la 289^{ème} session du Conseil d'administration que « des objectifs en matière d'égalité hommes-femmes seront établis pour chaque secteur et département ; HRD [le département des Ressources Humaines] et les supérieurs hiérarchiques identifieront le personnel féminin qui a le potentiel pour être promu au niveau supérieur ; il faudra à cet égard élaborer un programme de formation accélérée pour renforcer l'aptitude des intéressés à assumer des fonctions de plus haut niveau »⁷². Plus récemment, lors de la session de novembre 2005, le Bureau se dit résolu à mettre en œuvre une politique de diversification visant à assurer une composition équilibrée (« sexe, nationalité, âge, culture, langue, race, handicap, etc. ») des effectifs et vise d'une façon plus générale une répartition plus équilibrée entre les hommes et les

⁶⁸ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 103^{ème} session, 19 janvier 99 (*rapport annuel sur l'emploi et la participation des femmes à l'OMS*)

⁶⁹ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 103^{ème} session, 19 janvier 99 (*rapport annuel sur l'emploi et la participation des femmes à l'OMS*)

⁷⁰ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

⁷¹ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 288^{ème} session, novembre 2003

⁷² Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 289^{ème} session, mars 2004

femmes et entre les régions⁷³. Le dernier objectif en la matière date de novembre 2006, où l'objectif de 33 pour cent de femmes occupant des postes à responsabilité (P5 et grades supérieurs) a été conservé, mais la date butoir est désormais fixée à 2007⁷⁴. Lors de l'entretien, même si cela n'est pas précisé dans les documents officiels, M. Rogerson m'a précisé que l'objectif à atteindre pour l'ensemble des grades P (catégorie professionnelle) était la parité entre hommes et femmes (cf. annexe 2).

Comme on peut le voir, même s'il n'existe pas toujours d'objectifs chiffrés officiels sur le pourcentage de femmes à atteindre, ou même si ces objectifs diffèrent entre l'OMS et l'OIT, on se rend bien compte que la philosophie actuelle de l'une comme de l'autre consiste à promouvoir le personnel féminin à tous les niveaux de la hiérarchie, et plus particulièrement aux postes les plus élevés, puisque c'est bien là qu'elles sont les moins nombreuses.

De même, les objectifs peuvent différer entre ces deux institutions sur le calcul des « fourchettes souhaitables » ou à propos du nombre de postes à réserver ou non aux ressortissants de pays non ou sous-représentés : cela n'empêche en rien ces deux organisations d'afficher une véritable volonté de diversifier le profil de leur personnel, pour toutes les raisons évoquées au début de cette partie. Cette politique, si elle a vu le jour depuis de nombreuses années maintenant, semble cependant connaître une accélération depuis la fin des années 1990, preuve peut-être de la prise de conscience par l'OMS et l'OIT que les efforts engagés auparavant n'étaient pas suffisants (la proportion de femmes occupant des postes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur était, rappelons-le, de 26 pour cent à l'OMS au 31 décembre 1995 et de 28 pour cent à l'OIT⁷⁵) et que de nouvelles mesures étaient nécessaires.

Cette politique de promotion des femmes, mais également des ressortissants de pays non ou sous-représentés, a des traductions concrètes, comme me l'ont expliqué les responsables des Ressources Humaines de l'OMS et de l'OIT que j'ai pu rencontrer

⁷³ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 294^{ème} session, novembre 2005

⁷⁴ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 297^{ème} session, novembre 2006

⁷⁵ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 101^{ème} session, 7 janvier 1998 (*questions relatives au personnel*)

(annexe 2). Au moment de sélectionner un ou plusieurs candidats, dans la liste où sont répertoriés les noms de l'ensemble des candidats à un poste, les sexes et les nationalités sont mis en rouge, de façon à identifier rapidement quels sont les candidats à favoriser. Après les entretiens oraux, le comité de sélection fournit un ou plusieurs noms au Directeur général et si parmi eux il y a une femme ou un ressortissant d'un pays classé en catégorie A, le Directeur est obligé de les choisir. Quand ce même comité a plusieurs candidatures de bon niveau, ou de niveau proche, il fournit d'abord au Directeur général une liste de candidats qui sont ressortissants de pays classés en A. Si le Directeur ne trouve pas de candidat qui lui convienne, ce comité lui transmet alors des noms classés en B et en dernier lieu si c'est nécessaire des candidats classés en C.

3. ...et d'un personnel plus jeune.

L'objectif de rajeunissement de son personnel a seulement été énoncé par le BIT. Nous avons pu le voir dans l'introduction à propos de l'ONU, la volonté de rajeunir le profil de son personnel fait suite à l'OIT comme dans d'autres Organisations au constat de vieillissement du personnel travaillant à son service. Au 31 décembre 1997, les fonctionnaires de l'OIT ayant entre 46 et 55 ans représentaient 46.65 pour cent du personnel et ceux ayant plus de 55 ans 23.85 pour cent. Au contraire, la proportion de moins de 35 ans n'était que de 5.51 pour cent et celle des 36 à 45 ans de 23.99 pour cent⁷⁶. Il s'agit là d'une des statistiques les plus anciennes dont nous disposons, mais ce phénomène de vieillissement était apparu plus tôt, comme les travaux de M. Bertrand et du Corps Commun d'Inspection l'ont souligné dès 1971 (cf. l'introduction).

Ainsi fût lancé en 2000 au BIT le « programme des jeunes professionnels ». Cette initiative engage le BIT à recruter chaque année une dizaine de jeunes professionnels qui participeront à un programme de formation et de développement structuré sur cinq ans (avec une période de familiarisation de six mois au siège, trois missions opérationnelles, dont deux sur le terrain, et dix modules de formation de base à Turin). Outre l'objectif de rajeunissement, ce programme est également intéressant car

⁷⁶ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 271^{ème} session, mars 1998

il a aussi pour ambition de favoriser des jeunes gens originaires de pays sous-représentés ainsi que les jeunes femmes. Depuis le lancement de ce programme, vingt personnes en ont bénéficié dont treize femmes. Lors de leur recrutement, ces personnes avaient une moyenne d'âge de 30 ans. Toutes, à l'exception d'une seule, ont été recrutées dans des pays sous-représentés. Ce programme ambitieux a rencontré deux difficultés majeures : les responsables ont continué de préférer recruter un personnel doté d'expérience plutôt que des jeunes professionnels (« le Département du développement des ressources humaines a considéré que les problèmes rencontrés étaient dus au fait que, pour un coût salarial similaire, les supérieurs hiérarchiques préféraient les professionnels expérimentés aux personnes ayant suivis ce programme. A l'heure actuelle, les cadres en poste au BIT n'ont pas été spécialement initiés aux avantages de la stratégie en matière de ressources humaines et ignorent éventuellement l'importance et le potentiel du programme des jeunes professionnels »⁷⁷) et le manque de ressources financières. C'est pourquoi il a été interrompu en 2003⁷⁸.

Maintenant qu'ont été clairement exposées les politiques menées et les mesures prises à l'OIT comme à l'OMS pour diversifier le profil de leur personnel, en vue de parvenir à un meilleur équilibre des sexes, des nationalités et, concernant l'OIT, des âges, il s'agit d'observer quelles ont été les réalisations concrètes en la matière.

⁷⁷ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 286^{ème} session, mars 2003

⁷⁸ A propos du programme des jeunes professionnels, cf. les rapports du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 277^{ème}, 279^{ème}, 285^{ème} et 286^{ème} sessions.

C. La permanence d'une certaine homogénéité dans le recrutement et la composition du personnel de ces organisations.

1. Photographie du personnel de l'OMS et du BIT en 2007

Pour observer les progrès accomplis lors de la mise en place de ces politiques de diversification du profil du personnel, nous allons tout d'abord nous intéresser aux derniers rapports sur les Ressources Humaines publiés par le Conseil d'administration de l'OIT et de l'assemblée mondiale de la Santé, afin de dresser un portrait du profil du personnel dans ces deux organisations, et comparer les statistiques disponibles aux objectifs chiffrés que se sont fixées ces organisations, et que nous avons évoqué précédemment.

A l'OMS, le dernier rapport sur les Ressources Humaines qui a été publié⁷⁹ fournit des données sur le profil du personnel au 31 décembre 2005. Ce rapport établit que le pourcentage des femmes dans les catégories professionnelles et de rang supérieur se situe à 36 pour cent. Si l'on s'intéresse d'un peu plus près au pourcentage de femmes dans les différents grades de la catégorie professionnelle, on peut se rendre compte qu'elles représentent 58,3 pour cent du personnel du grade P.2 (grade le plus bas de cette catégorie), 49,7 pour cent du grade P.3, 39,8 pour cent en P.4, 31,3 pour cent en P5, 21,2 pour cent en P.6/D.1 et enfin 27,3 pour cent du grade D.2 (cf. annexe 10). Au 30 septembre 2003, les femmes représentaient 20% du personnel à des postes P.6 et au-dessus⁸⁰. En ce qui concerne l'équilibre des nationalités, 106 pays se situaient dans leur fourchette souhaitable, 35 étaient surreprésentés, 10 sous-représentés et 43 non représentés (cf. annexe 9). Enfin, 52 pour cent du personnel de la catégorie professionnelle est âgé de 50 ans ou plus tandis que les moins de 40 ans ne représentent que 13 pour cent du personnel de cette même catégorie.

⁷⁹Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

Ainsi, en s'en tenant pour l'instant à cette vision globale, on se rend compte que l'objectif de parité entre hommes et femmes dans la catégorie professionnelle est loin d'être atteint et que 53 pays sont encore classés dans la catégorie A c'est-à-dire non ou sous-représentés, et ce alors que 35 pays sont eux surreprésentés. En s'intéressant à la liste de ces pays (cf. annexe 9), on peut voir que beaucoup de pays en développement sont parmi ces Etats non ou sous-représentés (Lesotho, Swaziland, Haïti, Tadjikistan...) et que beaucoup d'Etats parmi les plus puissants au monde sont surreprésentés (Afrique du Sud, Canada, Danemark, France, Suisse, Australie...). Cependant, il est difficile de généraliser aussi facilement la question de l'équilibre des nationalités à un simple clivage pays en développement/pays développés : on se rend en effet compte que des pays comme le Rwanda ou le Liban sont aussi surreprésentés alors qu'au contraire le Japon ou l'Allemagne sont eux sous-représentés. Nous nous intéresserons un peu plus loin à cette question, en tentant de fournir des explications à ces phénomènes.

A l'OIT, le dernier rapport en date⁸¹ nous fournit des statistiques sur le profil du personnel au 31 décembre 2006. On peut y lire que les femmes représentent alors 40,5 pour cent du personnel des catégories professionnelle et supérieure et entre 32 pour cent et 33 pour cent des grades P5 et au-dessus (cf. annexe 11). Là encore, on peut s'intéresser au pourcentage de femmes pour chaque grade : elles représentent 71,4 pour cent des postes de grade P.2, 55,3 pour cent pour les grades P.3, 42,6 pour cent en P.4, 30, 9 pour cent en P.5, 38,7 pour cent en D.1 et 29,4 pour cent en D.2 (cf. annexe 11). On peut aussi voir que les deux catégories d'âge « plus de 55 ans » et « entre 46 et 55 ans » sont les plus importantes en nombre : elles représentent respectivement 25,4 pour cent et 42,9 pour cent du personnel de ces mêmes catégories tandis que les deux autres catégories « moins de 35 ans » et « entre 36 et 45 ans » représentent elles 7,3 pour cent et 24,4 pour cent du total du personnel (cf. annexe 11). Enfin, on trouve également dans ce rapport une liste des pays non-représentés (61 nationalités) à cette date (cf. annexe 12) : on y trouve cette fois essentiellement des pays en développement même si on peut

⁸⁰ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

⁸¹ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

aussi y voit apparaître l'Islande ou le Luxembourg. Là encore, un retour sera fait dans la suite de ce travail sur ces disparités.

Au regard de ces statistiques, l'OIT se rapproche plus des objectifs chiffrés qu'elle s'est fixée que ne le fait l'OMS, du moins en ce qui concerne la représentation féminine. En effet, l'objectif de 33 pour cent de femmes aux grades supérieurs semble atteint et la parité entre hommes et femmes, si elle est encore loin d'être acquise, est en meilleur chemin qu'elle ne l'est à l'OMS. A l'OMS, comme le souligne un rapport en date du 16 janvier 2006⁸², « une répartition équitable entre les sexes, surtout au niveau supérieur, reste encore toutefois à atteindre ». Cependant, au niveau de l'équilibre entre les nationalités, 61 nationalités sont encore non-représentées à l'OIT alors qu'elles ne sont que 43 à l'OMS. On se rend en fait compte petit à petit que malgré des choix qui peuvent être légèrement divergents de l'OMS à l'OIT, et qui peuvent expliquer en partie les différences en terme de résultats observés, ces deux organisations semblent faire face aux mêmes difficultés dans la politique de diversification du profil de leur personnel qu'elles cherchent à mener.

2. Des choix différents mais des difficultés communes

Comme cela avait déjà été esquissé lors de la présentation des différents objectifs adoptés par chacune de ces deux organisations dans la mise en œuvre de cette politique, l'OIT et l'OMS ont opérés des choix différents à deux niveaux : la promotion des femmes et le choix de rajeunir ou non leur personnel.

La promotion des femmes est, comme nous l'avons vu, un objectif primordial de cette stratégie en matière de Ressources Humaines. Cependant, l'OMS semble plutôt opter pour le choix du recrutement à l'extérieur de ce personnel féminin tandis que l'OIT mise quant à elle sur la promotion des fonctionnaires de sexe féminin travaillant déjà à son service. D'ailleurs, on a pu se rendre compte que l'OMS s'était fixé un objectif en terme de recrutement des femmes (« engager 50 pour cent de femmes aux postes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur »), ce que n'avait pas fait le BIT. Ainsi, on peut lire dans le rapport du Directeur général sur l'« emploi et la

participation des femmes à l'OMS » du 7 janvier 1998⁸³ que de 1991 à 1996, 87 hommes ont bénéficié d'une promotion à P.6/D.1 contre seulement 14 femmes. Le rapport expliquait la difficulté « d'arriver à une proportion plus importante de femmes à D.2 et au-delà [...] en partie en raison du nombre relativement faible de candidates à promouvoir de la classe P.6/D.1 ». Il n'y avait en effet en 1997 que 19 femmes occupant un poste de ce niveau contre 119 hommes. Un peu plus loin, ce même rapport soulignait que « le taux de recrutement des femmes devra être très sensiblement accru comparativement à celui des hommes ».

A l'OIT, on semble plutôt avoir fait le choix de la promotion, comme le souligne un rapport de novembre 2004⁸⁴, où on peut lire : « l'engagement du Bureau à augmenter le nombre de femmes à ces niveaux [grades p.5 et au-delà] pour le faire passer à 33 pour cent avant la fin de 2005, tel que manifesté dans le programme et budget pour 2004-05, reste ferme mais la cible est ambitieuse. A cette fin, le Bureau s'efforce de planifier plus soigneusement la relève des postes des classes P.5 et au-dessus. Le personnel féminin susceptible d'être promu à des postes de direction est identifié en vue d'un développement accéléré ». Un autre rapport de mars 2005⁸⁵ précise que « les progrès les plus marqués en matière d'égalité entre hommes et femmes concernent les postes de directeur exécutif/directeur régional, puis les postes D1 et les postes D2. Cela reflète la volonté du Directeur général de nommer des femmes à des postes de responsabilités pourvus par sélection directe ». Cependant, le rapport de la 288^{ème} session souligne aussi que « outre les promotions internes, il faudra recruter à l'extérieur pour trouver les qualifications requises et permettre au Bureau d'atteindre sa cible des 33 pour cent »⁸⁶.

⁸² Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 117^{ème} session, 16 janvier 2006

⁸³ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 101^{ème} session, 7 janvier 1998 (*questions relatives au personnel*)

⁸⁴ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 291^{ème} session, novembre 2004

⁸⁵ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 292^{ème} session, mars 2005

⁸⁶ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 288^{ème} session, novembre 2003

J'ai pu interroger les responsables des Ressources Humaines de ces deux organisations sur cette stratégie différente. A l'OMS, M. Belgharbi a souligné le risque qui existait selon lui à la promotion, si les personnes promues ne possèdent pas les compétences et qualités requises et le fait qu'il n'y avait de toute façon que peu de femmes à l'OMS, ce qui limitait ces possibilités de promotion. Toujours pour l'OMS, Mme Fairweather a expliqué que cette organisation ne s'intéressait pas au pourcentage de femmes aux différents grades de la hiérarchie mais s'était fixé un but global pour l'ensemble des grades professionnels. Enfin, M. Rogerson, de l'OIT, a insisté sur le fait que la volonté du BIT était de recruter plus de femmes à tous les niveaux mais en même temps d'augmenter aussi le nombre de femmes aux grades supérieurs d'où cette stratégie de promotion.

L'OIT, au contraire de l'OMS a aussi fait le choix de rajeunir son personnel. Cette volonté s'est traduite par la mise en place du programme de début de carrière des jeunes professionnels, aujourd'hui suspendu. Cependant cette volonté de rajeunissement demeure au BIT et on a pu observer une augmentation du nombre de jeunes fonctionnaires grâce aux retombées positives de ce programme mais également grâce au recrutement de personnes aux niveaux P.2 et P.3 (grades inférieurs permettant le recrutement de personnes moins expérimentées, donc plus jeunes) entre 2002 et 2004. Le BIT cherche à planifier le renouvellement du personnel pour s'assurer que quand des fonctionnaires partent à la retraite, ils sont remplacés par de jeunes fonctionnaires. Depuis 1999, 62 pour cent des fonctionnaires nouvellement engagés avaient moins de 45 ans et la plupart des recrutements ont été faits à un grade inférieur. De la même façon, 33 des 47 recrutements qui ont eu lieu à l'OIT en 2006 concernaient des personnes âgées de moins de 45 ans⁸⁷. Nous nous intéresserons un peu plus loin aux progrès accomplis sur le long terme en ce qui concerne la structure des âges, afin d'observer les éventuelles retombées positives de telles mesures.

Au-delà de ces différences, les difficultés que rencontrent ces deux organisations dans la mise en œuvre de leur politique de diversification du profil de leur personnel semblent être très similaires. On décèle tout d'abord une difficulté à recruter des

⁸⁷ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

femmes en grand nombre, et ce malgré une volonté de le faire qui semble évidente. Ainsi, sur l'ensemble de l'année 2006, 31 hommes ont été recrutés au BIT contre seulement 15 femmes, soit le double (cf. annexe 13)⁸⁸. De la même façon en ce qui concerne l'OMS, on a enregistré seulement 38,4 pour cent d'engagements de femmes entre 1999 et le 30 septembre 2003⁸⁹. Les femmes étant déjà moins nombreuses dans le personnel qui compose l'organisation, on voit mal comment l'OMS comme l'OIT pourraient atteindre rapidement les objectifs qu'elles se sont fixées si elles continuent en plus à recruter plus d'hommes que de femmes. Une nouvelle fois, des tentatives d'explications à ces difficultés seront évoquées dans la suite de ce travail. Outre la difficulté de recruter des femmes, on se rend également compte que si la part des femmes augmente régulièrement au sein des postes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur, il apparaît aussi que la plupart du temps, ce personnel féminin occupe au sein de cette catégorie les postes inférieurs (rappelons que les grades de cette catégorie débute à P.1/P.2 pour aller jusqu'à P.5 puis D.1 et enfin D.2 pour les postes à responsabilité). Ainsi en 2006 à l'OIT, malgré les bons résultats obtenus en matière de représentation féminine dans cette institution, la part des femmes dans les postes de grades les moins élevés (au sein de la catégorie professionnelle, c'est-à-dire P.2) est de 71,4 pour cent. En revanche, elles ne représentent que 29,4 pour cent des grades D.2⁹⁰. Les mêmes réserves peuvent être formulées à l'égard de l'OMS : si les femmes sont plus nombreuses que les hommes au grade P.2 et la parité des sexes est respectée au grade P.3, les femmes ne représentent plus que 39,8 pour cent des grades P.4, 31,3 pour cent des grades P.5, 21,2 pour cent dans la classe P.6/D.1 et 27,3 pour cent en D.2⁹¹. Ces chiffres peuvent nous permettre de nous interroger sur la pertinence des objectifs chiffrés fixés, à savoir que mis à part l'objectif de 33 pour cent (pour les postes de grade P.5 et au-delà) à l'OIT, rares sont les chiffres et les objectifs qui s'intéressent à la « distribution » de la représentation féminine en fonction de la structure hiérarchique.

⁸⁸ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

⁸⁹ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

⁹⁰ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

⁹¹ Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

On peut se demander si la parité entre les sexes se résume simplement au fait d'atteindre un nombre aussi élevé de femmes que d'hommes travaillant au service de ces organisations ou si cette politique de promotion des femmes ne devrait pas également viser une plus grande égalité de façon globale, ce qui impliquerait notamment d'accorder une plus grande attention à la proportion de femmes aux postes de responsabilité.

De la même façon que ces deux institutions ont des problèmes pour recruter autant de femmes qu'elles le voudraient, il semble difficile de recruter des ressortissants de pays non ou sous-représentés. Ainsi, le même rapport de l'OMS montre que 33,7 pour cent des engagements en 2002 concernaient ces Etats. De janvier à septembre 2005, sur 187 nomination qui ont eu lieu dans la catégorie professionnelle, 78 concernaient des ressortissants de pays en développement, 21 pour cent des candidats choisis étaient originaires de pays non ou sous-représentés ou de pays situés au-dessous du point médian de la fourchette souhaitable tandis que 79 pour cent étaient eux ressortissants de pays situés au point médian de la fourchette ou au-dessus ou de pays surreprésentés⁹². A l'OIT, 6 candidats ressortissants d'un pays non ou sous-représentés ont été engagés en 2006 contre 25 ressortissants de pays déjà suffisamment représentés et tout de même 15 nationaux de pays déjà surreprésentés (cf. annexe 13). A la vue de ces chiffres, on peut se demander si la politique de diversification du personnel est soutenue par une réelle volonté de changement de la part des responsables de ces institutions ou s'il ne s'agit que de beaux discours, tant ces statistiques semblent contredire la volonté politique affichée depuis des années par ces deux organisations. La suite de ce travail tentera de prendre la mesure des difficultés que peuvent rencontrer l'OMS et l'OIT et qui peuvent expliquer de tels chiffres afin de savoir de quelle marge de manœuvre disposent ces institutions et pouvoir répondre à la question de savoir si la lenteur des progrès est imputable à un manque de volonté (ou de moyens mis en œuvre) ou à de réelles difficultés auxquelles font face l'OIT et l'OMS.

⁹² Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 117^{ème} session, 16 janvier 2006

3. Des progrès sur le long terme

Si au premier abord les progrès en terme de diversité tant au regard de la composition du personnel qu'en ce qui concerne le profil du personnel recruté actuellement ne semblent pas évidents, il faut également observer que sur le long terme, les choses ont tout de même bien changées. Cette sous-partie va essentiellement s'intéresser à l'évolution de la représentation féminine à l'OMS et au BIT, et, en ce qui concerne l'OIT, l'évolution de la moyenne d'âge : il est en effet difficile d'effectuer un travail similaire pour l'équilibre des nationalités puisqu'il ne s'agit pas de chiffres ou de statistiques mais de listes, qui plus est de listes qui changent tous les mois.

Entre 2002 et le 31 décembre 2005, le pourcentage de femmes dans les catégories professionnelle et de rang supérieur est passé à l'OMS de 32,7 pour cent à 36 pour cent. Sur la même période à l'OIT, ce pourcentage (pour les mêmes catégories) est passé de 36,6 pour cent à 40,5 pour cent. Les progrès sont encore plus impressionnants sur le plus long terme. A l'OIT, on est passé de 30 pour cent en 1996 à 40,5 pour cent le 31 décembre 2006. A l'OMS, le pourcentage de femmes dans les catégories professionnelle et de rang supérieur sur ces mêmes dix dernières années (entre 1996 et le 31 décembre 2005) est passé de 21,8 pour cent à 36 pour cent⁹³.

A l'OIT, on peut également voir que sur cette même période, la part de chaque tranche d'âge dans la structure du personnel a aussi bien évolué (cf. annexe 14), et ce notamment grâce au programme de début de carrière des jeunes professionnels (les vingt jeunes recrutés dans le cadre de cette initiative avaient une moyenne d'âge de 30 ans au moment de leur recrutement). En nombre de fonctionnaires au service de l'organisation, on peut voir la courbe correspondant à la tranche d'âge « de 46 à 55 ans » passer d'environ 325 personnes à un peu plus de 300 (cf. annexe 14). La courbe correspondant à la tranche d'âge « de 36 à 45 ans » reste elle relativement stable (à

⁹³ Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006 ainsi que le Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

environ 170 personnes) tandis que les « moins de 35 ans » augmentent légèrement (de 40 à 50 environ). Une nuance est cependant à apporter : on peut voir en effet que la courbe des « plus de 55 ans » augmente elle aussi au cours de ces dix dernières années, passant d'environ 100 à environ 175 personnes : on peut supposer, au vu de l'âge des personnes recrutées par exemple en 2006 (cf. ci-dessus) que cette hausse n'est pas due à un recrutement de personnes âgées de 55 ans ou plus mais à un vieillissement du personnel déjà au service de l'organisation, qui correspondrait au vieillissement des administrations internationales évoqué précédemment, qui seront ainsi bientôt confrontées à un phénomène massif de départs à la retraite de fonctionnaires entrés au début de leur carrière au BIT et qui sont sur le départ.

Enfin, le rapport de la 271^{ème} session du Conseil d'administration de l'OIT⁹⁴ nous permet de remonter encore plus loin dans le temps, et ainsi de mieux apprécier le chemin parcouru (cf. annexe 15). Les femmes ne représentaient en effet au 31 décembre 1964 que 16,6 pour cent des fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, 14, 1 pour cent en 1974, 16,5 pour cent en 1984, 28,1 pour cent en 1994 et 29,7 pour cent en 1997. On se rend ainsi compte que des progrès importants ont eu lieu, notamment entre 1984 et 1994. Ce tableau me permet aussi d'évoquer brièvement la question de l'équilibre géographique : on peut également voir sur ce tableau les progrès accomplis à ce niveau, avec un net progrès des régions Afrique, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Moyen-Orient en nombre de fonctionnaires pour les hommes comme pour les femmes sur les quarante dernières années alors que les régions Amérique du nord et Europe voient le nombre de leurs ressortissants stagner voire baisser, sauf pour les femmes. On peut ainsi voir la progression au niveau de la représentation des ressortissants de pays en développement, progression qui se fait souvent au détriment des ressortissants de sexe masculin des pays développés, ce qui permet un léger rééquilibrage sur le long terme, même s'il existe encore de grandes disparités entre les pays, comme nous avons déjà pu le voir.

Comme avait pu le laisser présager l'introduction, des progrès ont évidemment eu lieu depuis les années 1960-1970 en ce qui concerne la diversité du personnel.

⁹⁴ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 271^{ème} session, mars 1998

Cependant, le mouvement et les changements qui s'opèrent sont très lents, ce que reconnaissent d'ailleurs les différents responsables que j'ai pu rencontrer (cf. annexe 2). La composition du personnel, si elle ne peut guère se confondre avec celle des années 1970, continue cependant de faire ressortir une relative homogénéité du profil du personnel. La place faite aux femmes et aux ressortissants de pays en développement n'est notamment pas encore suffisante. Plus grave encore, on a pu se rendre compte au long de cette partie que cette homogénéité se retrouvait dans le profil du personnel recruté à l'heure actuelle, ce qui ne laisse pas présager d'accélération de l'évolution dans les années à venir. La volonté de l'OMS comme du BIT semble pourtant sincère et importante aux yeux des responsables des Ressources Humaines que j'ai pu rencontrer mais aussi pour les Directeurs Généraux de ces organisations, comme en témoignent les nombreux rapports relatifs à la question publiés à l'occasion des réunions des organes directeurs. C'est pourquoi j'ai voulu m'intéresser aux difficultés rencontrées par ces deux institutions dans la mise en œuvre de la politique de diversification de leur personnel, puisqu'il ne me semble pas qu'on puisse imputer la faiblesse et la lenteur des changements qui ont eu lieu à un manque de volonté. Au fil des lectures relatives à ce sujet sont essentiellement apparus, comme je l'ai déjà souligné en introduction, des éléments et contraintes internes pesant sur les responsables des Ressources Humaines et limitant leur marge de manœuvre. Pourtant, lors des entretiens que j'ai pu avoir avec ces derniers ont été surtout évoquées des difficultés extérieures à l'organisation qui freinaient la réalisation des objectifs énoncés. La deuxième partie importante de mon travail, qui va maintenant débiter, s'attache ainsi à mesurer la part prise par ces deux types de facteurs et à découvrir si l'on peut plus imputer les difficultés rencontrées à l'un ou l'autre de ces types de facteurs (afin de savoir si l'on peut ou non valider l'hypothèse de la prégnance des facteurs internes dans les difficultés rencontrées par ces organisations), avant qu'une dernière sous-partie n'évoque les possibles solutions à apporter pour accélérer le processus de diversification du personnel.

II. Un processus de diversification long et difficile qui s'explique par des facteurs endogènes et exogènes

A. Des pesanteurs internes...

1. Une concurrence entre les principes

De nombreux ouvrages évoquent tout d'abord une concurrence importante entre les différents principes directeurs devant guider le recrutement énoncés par les deux institutions. Un premier type de concurrence existe entre le principe du mérite et le principe de la répartition géographique. Ainsi, on peut se demander, comme le font Mme Lefevre et M. Bloch⁹⁵, comment on peut « réussir à attribuer un poste vacant au candidat objectivement le plus apte sans pour autant enfreindre la règle de la répartition géographique ? ». En schématisant, c'est en effet souvent un candidat ressortissant d'un pays déjà suffisamment ou trop représenté (c'est-à-dire souvent un ressortissant de pays industrialisés) qui se révèle être le candidat le plus qualifié pour un poste. Comme l'a souligné Claire Cordin dans son ouvrage⁹⁶, il est « important de noter que si le principe du mérite était appliqué de manière systématique sans avoir égard au principe de la répartition géographique, beaucoup de postes au Secrétariat seraient pourvus par des ressortissants de pays développés déjà surreprésentés ». De plus, la jurisprudence donne l'avantage au principe de compétence sur celui de juste répartition géographique, même si cette préférence n'est pas forcément acceptée et reconnue par tous les

⁹⁵ BLOCH, Roger., ET LEFEVRE, Jacqueline. « procédures de recrutement et possibilités de carrière dans les organisations universelles » et « aspect fonctionnel de l'association et de la coopération internationales » in *La fonction Publique Internationale et Européenne*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1963, p 87.

⁹⁶ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 137.

gouvernements⁹⁷. Pour le tribunal administratif des Nations Unies, la « nécessité de disposer d'un personnel très hautement qualifié doit, en toutes circonstances, l'emporter sur le principe de la répartition géographique »⁹⁸. En réalité, les textes et les différentes dispositions officielles ne donnent pas de réponse claire à la question de savoir lequel de ces deux principes doit l'emporter et le Chef de Secrétariat dispose souvent d'un large pouvoir discrétionnaire pour trancher. Pour certains auteurs, l'origine géographique est même « en réalité devenue une « condition politique du recrutement ». En pratique, la répartition géographique se transforme en une condition de nationalité qui prévaut sur la notion de mérite »⁹⁹. On peut s'en rendre compte, le principe du mérite, qui doit normalement prévaloir et présider au choix lors du recrutement, se trouve concurrencé par le principe d'équilibre géographique, sans qu'il soit possible de savoir clairement s'il devient oui ou non plus important que la compétence. Les situations sont en fait souvent traitées au cas par cas. On retrouve d'ailleurs ce problème de compatibilité entre les différents principes énoncés dans l'article 9.2 de la Constitution de l'OIT selon lequel « le choix fait par le Directeur général devra porter, dans toute la mesure compatible avec le souci d'obtenir le meilleur rendement sur des personnes de différentes nationalités ». L'OMS comme l'OIT semble consciente de ce problème, évoqué dans de nombreux rapports des organes directeurs : « l'Organisation doit [...] s'efforcer d'atteindre la cible d'une représentation géographique large sans transiger sur la qualité du personnel sélectionné »¹⁰⁰, « la priorité en matière de personnel reste la représentation géographique et la parité entre les sexes avec le maintien de l'excellence à l'échelle de l'Organisation »¹⁰¹, « quel que soit le poste à pourvoir, l'objectif

⁹⁷ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 342.

⁹⁸ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 143.

⁹⁹ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 135.

¹⁰⁰ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

¹⁰¹ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 117^{ème} session, 16 janvier 2006

primordial restera de recruter un personnel qui réponde aux critères les plus exigeants en matière de compétence, de rendement et d'intégrité, conformément aux dispositions du Statut du personnel »¹⁰². Dans une moindre mesure, une concurrence existe également entre les objectifs fixés en terme d'équilibre entre les sexes et ce même principe de mérite, puisque là aussi, en simplifiant, un homme est souvent plus qualifié qu'une femme. Ainsi, lorsque j'ai demandé à M. Rogerson (cf. annexe 2) pourquoi l'OIT avait recruté 15 femmes et 31 hommes en 2006, il m'a répondu que c'était tout simplement parce que dans la Charte des Nations Unies comme dans la constitution de l'OIT, le but de tout recrutement est la sélection du meilleur candidat possible. Ce souci de compatibilité entre la parité entre les sexes et le maintien de l'excellence à l'échelle de l'Organisation était déjà souligné dans le rapport de l'OMS cité ci-dessus.

Un autre type de concurrence existe au sein même des objectifs fixés en vue de diversifier le personnel au service des deux Organisations. Imaginons que l'OIT ou l'OMS ait à choisir entre une femme par exemple française (pays déjà surreprésenté) et un homme ressortissant du Swaziland (pays non-représenté dans l'une comme dans l'autre organisation) : lequel de ces deux candidats vont alors choisir, à qualifications égales, ces deux institutions ? Autrement dit, quel principe, entre l'équilibre géographique et la parité entre les sexes est censé l'emporter ? Claire Cordin soulignait déjà cette difficulté dans son ouvrage¹⁰³, en se demandant comment devait réagir un chef d'Administration face à une candidature féminine d'un pays surreprésenté d'une région donnée et à un candidat masculin d'un pays non ou sous-représenté appartenant à la même région, ce qui revenait à se demander si le principe de répartition géographique devait prédominer sur le principe de l'égalité entre les sexes¹⁰⁴. Interrogés à ce sujet, les différents responsables des Ressources Humaines de l'OIT et de l'OMS que j'ai pu rencontrer fournissent des réponses différentes (cf. annexe 2). Pour M. Belgharbi, de l'OMS, si les deux candidats sont de qualifications égales et s'il ne s'agit pas d'un poste

¹⁰² Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 294^{ème} session, novembre 2005

¹⁰³ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 152.

¹⁰⁴ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 155.

de niveau supérieur, c'est le candidat masculin qui serait choisi. Pour sa collègue Mme Fairweather, c'est au contraire la candidate qui serait privilégiée. A l'OIT, M. Rogerson a eu des difficultés pour répondre à ma question mais selon lui, même s'il faudrait demander l'avis du Directeur général pour confirmation, c'est aussi la candidate qui serait choisie.

On le voit, il n'est pas forcément aisé de mettre pleinement en œuvre les principes énoncés en faveur d'une plus grande diversité du personnel, et ce en raison d'autres principes énoncés par ces mêmes institutions, et tout aussi importants. A cette difficulté s'ajoutent également d'autres contraintes présentes dans le Statut du personnel de l'OMS comme de l'OIT.

2. Un recrutement interne souvent privilégié

Les Statuts du personnel de ces deux institutions prescrivent tous deux une sorte de préférence pour les candidats internes, travaillant déjà au service de l'Organisation. Ainsi, le Statut du personnel de l'OIT précise quels sont les candidats qui disposent d'une priorité lors du recrutement : « En vue de pourvoir un emploi quelconque, il sera tenu compte, dans l'ordre suivant : 1) des candidatures d'anciens fonctionnaires dont l'engagement a été résilié conformément aux dispositions de l'article 11.5 (Cessation de service par suite de réduction du personnel) ; 2) des demandes de mutation ; 3) des titres de promotion ; 4) si le Comité de sélection y consent, des candidatures d'anciens fonctionnaires, autres que ceux qui ont été renvoyés avec ou sans préavis ; 5) sous réserve de réciprocité, des candidatures de fonctionnaires des Nations Unies, d'institutions spécialisées ou du Greffe de la Cour internationale de justice » (cf. annexe 4). A l'OMS, l'article 4.4 du Statut du personnel stipule que « sans entraver l'apport, aux divers échelons, de talents nouveaux, il y aura lieu de nommer aux postes vacants des personnes déjà en service dans l'Organisation, plutôt que des personnes venant de l'extérieur. Cette règle s'applique également, sur la base de la réciprocité, au personnel des Nations Unies et des institutions spécialisées reliées à l'Organisation des Nations Unies » (cf. annexe 3).

Différents ouvrages évoquent aussi cette « préférence interne » : M. Plantey et M. Lorient soulignent ainsi que de nombreuses organisations, désirant donner à leurs agents des assurances de carrière, mettent donc en place en leur faveur des priorités de recrutement ou de promotion aux emplois vacants. Selon eux, la promotion interne est privilégiée dans beaucoup de ces organisations et constitue même une obligation plutôt que de recourir à une procédure de recrutement extérieur. Cependant, cette préférence interne n'est censée jouer qu'à qualifications égales et cette préférence n'est pas inconditionnelle, l'administration disposant d'un pouvoir d'appréciation. La préférence interne que l'on retrouve dans les statuts n'interdit en aucun cas le recours à un concours externe si cela est nécessaire, les différents responsables opèrent un choix entre recrutement interne et externe¹⁰⁵. Le recrutement interne consiste en un « système dans lequel les personnes recrutées sur des postes vacants sont originaires de l'administration qui les recrute et étaient déjà au service du secrétariat de l'Organisation sur d'autres postes » (il se traduit par des mutations ou des promotions) alors que le recrutement externe désigne un « système qui a pour finalité l'engagement de fonctionnaires originaires de l'extérieur de l'Organisation et qui appartiennent soit à une administration interne, soit à une administration internationale, soit au secteur privé soit se trouvent au terme d'un cursus scolaire ou universitaire »¹⁰⁶. Certaines organisations cherchent d'ailleurs à équilibrer ces deux types de recrutement. A l'OMS, « les membres du Comité ont estimé qu'il fallait donner des chances égales aux candidats externes et internes »¹⁰⁷.

Certains auteurs sont plus critiques envers les pratiques de recrutement des organisations internationales. On peut lire dans le livre *Les agents internationaux*¹⁰⁸ : « on ne recrute que tout à fait exceptionnellement des candidats qui n'ont pas l'occasion

¹⁰⁵ PLANTEY, A., ET LORIENT, F. *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions, 2005, p 290-291

¹⁰⁶ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 255.

¹⁰⁷ Rapport du comité de l'administration, du budget et des finances du conseil exécutif, 20^{ème} réunion, 19 janvier 2004.

¹⁰⁸ BERTRAND, M. « La Politique de recrutement des fonctionnaires de l'ONU », in *Les agents internationaux*, société française pour le droit international, colloque d'Aix-en-Provence, Editions A.Pedone, mai 1985, p 196.

de se faire connaître personnellement des services intéressés et la préférence est donc systématiquement accordée à ceux qui vivent près des sièges de l'Organisation ou ont l'occasion d'y passer, d'y faire des études ou des stages [...]. La pratique dominante a consisté à identifier les postes disponibles pour des candidats connus d'avance et non à rechercher des candidats nombreux et qualifiés pour remplir les postes vacants. [...] pour tout poste vacant, la pratique consiste à chercher à l'intérieur de l'ONU puis dans les organisations voisines avant de recruter à l'extérieur ». Comme le souligne M. Bettati, toutes les Organisations ne fixent pas le même équilibre à atteindre entre le concours externe et les promotions et/ou mutations internes : c'est le Comité de sélection qui décide de procéder à un concours externe ou interne¹⁰⁹.

Le problème principal de l'importance du recrutement interne dans ces organisations au regard des objectifs de diversification du personnel qui nous intéressent dans ce travail est le fait que seul le recrutement externe permet de « corriger efficacement les déséquilibres de représentation géographique »¹¹⁰. En effet, « l'importance du nombre de promotion de la catégorie des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs referme l'administration sur elle-même et réduit le nombre de recrutements directs dans les Etats non représentés ou sous-représentés »¹¹¹. Il existe en fait une réelle difficulté à concilier la nécessité d'injecter du sang neuf au sein de l'Organisation, qui permettrait de recruter un personnel plus jeune, plus féminin et ressortissant de pays insuffisamment représentés et la volonté de favoriser le personnel qui y travaille déjà, comme nous l'a expliqué à l'OIT M. Rogerson (cf. annexe 2) : il s'agit pour lui d'un équilibre très délicat, l'OIT désirant favoriser les candidats internes mais ayant également besoin de sang neuf. En fait, le système de préférence, qui sert par ailleurs des buts nobles, semble jouer en défaveur de la politique de diversification du profil du personnel : il referme en effet

¹⁰⁹ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 310.

¹¹⁰ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 256.

¹¹¹ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 341.

l'administration internationale sur elle-même et on comprend aisément que ce phénomène limite la rotation du personnel, son renouvellement et donc par conséquent empêche des changements majeurs dans sa composition. En puisant dans un « stock » de personnel peu diversifié les personnes qui vont occuper des postes vacants, on conserve forcément ce stock à l'identique. Au contraire, si l'on confiait ces mêmes postes à des candidats extérieurs, on pourrait en profiter pour recruter parmi ces candidats extérieurs des femmes, des jeunes ou des ressortissants de pays insuffisamment représentés. Le dernier rapport en date de l'OMS sur les Ressources Humaines¹¹² montre que pour les entrées en fonction de la catégorie professionnelle en 2005, 49,4 pour cent de ces nouveaux membres ont été recrutés à l'extérieur, 9,2 pour cent ont été réaffectés au titre d'un transfert interinstitutions et 41,4 pour cent étaient déjà employés à court terme par l'Organisation. L'OIT semble quant à elle consciente de ce problème, puisqu'on peut lire dans le rapport de la 276^{ème} session du Conseil d'administration¹¹³ : « nous recrutons relativement peu à l'extérieur. Saisir la moindre opportunité d'exploiter des ressources extérieures signifie changer les *politiques* – recrutement, sélection, classification des postes ; et les *pratiques* – prospection, traitement des candidats, évaluation des personnes. ».

A noter également que ce désir de favoriser les fonctionnaires déjà au service de l'Organisation se traduit aussi par d'autres dispositions. Les règlements du personnel des différentes organisations ne permettent pas de procéder à des licenciements de fonctionnaires pour améliorer l'équilibre géographique : ils peuvent seulement s'abstenir de renouveler des engagements de durée déterminée¹¹⁴. De même, « en cas de licenciement consécutif à une abolition de poste, le titulaire d'un engagement de durée indéterminée ne peut voir son contrat résilié que s'il s'est avéré impossible pour

¹¹² Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

¹¹³ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 276^{ème} session, novembre 1999

¹¹⁴ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 149.

l'Administration de trouver un poste vacant susceptible de lui convenir »¹¹⁵. Autrement dit, l'Organisation se doit de proposer un autre poste à tout fonctionnaire disposant d'un contrat permanent si le poste de celui-ci est supprimé, et ce dernier ne sera effectivement licencié que s'il refuse d'occuper le nouveau poste qui lui est proposé, comme me l'a confirmé M. Rogerson lors de notre entretien (cf. annexe 2). Le fonctionnaire licencié peut également soumettre sa candidature à tout poste vacant au sein de l'organisation et dispose dans ce cas d'une priorité, et ce même si cette candidature a lieu pour un poste inférieur au poste qu'il occupait auparavant, pourvu que le candidat accepte ce poste inférieur.

La promotion interne a pour principal handicap d'empêcher un taux de rotation du personnel assez élevé pour permettre un changement dans la composition de ce dernier. C'est également un des problèmes que l'on retrouve dans le choix à opérer entre contrats temporaires et contrats permanents ou plutôt choix à opérer en ce qui concerne la proportion de chacun de ces types de contrat.

3. Recrutement temporaire ou permanent ?

De nombreux ouvrages s'intéressent également à ce choix entre contrat temporaire et contrat permanent, et aux conséquences de ce choix.

M. Bettati tout d'abord¹¹⁶ souligne les conséquences négatives que peut avoir une part trop importante de contrats permanents pour l'objectif de la représentation juste entre pays. Certains pays en développement se déclarent d'ailleurs « adversaires du système des carrières [les contrats permanents] en ce que celui-ci a pour effet de maintenir en fonction des agents (de nationalités surreprésentées) sur des postes (notamment de haut niveau) qu'eux-mêmes convoitent pour leur propres nationaux et qui ne leur sont de ce fait pas accessibles ». M. Bettati ajoute que lors d'un recrutement,

¹¹⁵ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 956.

¹¹⁶ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 378-383

le meilleur candidat est souvent ressortissant d'un pays surreprésenté et c'est donc lui qui doit être recruté. Là encore un recrutement par voie de contrat temporaire pourrait être utile puisqu'il permettrait, au terme du contrat de la personne engagée, de procéder de nouveau à un recrutement où cette fois il serait peut-être possible de trouver un candidat de pays non ou sous-représenté. Mais comme le montre cet auteur, les contrats permanents sont aussi négatifs pour les deux autres objectifs que ce sont fixées ces organisations, à savoir la parité entre les sexes et un rajeunissement du personnel, en empêchant d'offrir une chance à de nouveaux candidats.

Claire Cordin semble aller dans le même sens. Elle souligne que le principe de la répartition géographique équitable domine dans l'octroi de contrats de durée déterminée et qu'au moment de l'entrée dans ces institutions d'Etats nouvellement indépendants dans les années 1960, l'octroi massif d'engagements de durée déterminée a permis d'améliorer la répartition géographique¹¹⁷. Cet auteur s'appuie notamment sur l'opinion du Corps Commun d'Inspection qui a relevé en 1977 qu'une proportion importante de contrats permanents « crée certaines difficultés, dans la mesure où il devient difficile de s'assurer les services de talents nouveaux et lorsqu'il s'agit de remplacer des fonctionnaires dont les services ne sont plus satisfaisants »¹¹⁸. Ce même Corps Commun d'Inspection, comme la Commission de la Fonction Publique Internationale considèrent que « le personnel des organisations du système des Nations Unies devrait comprendre une certaine proportion de personnel de carrière, le reste devant être recruté sur la base de contrats de durée déterminée pour des périodes limitées » mais il est difficile de déterminer la proportion ou le type de personnel qui doit être de carrière¹¹⁹.

En fait, en ce qui concerne la problématique de diversification du personnel qui nous intéresse, on peut formuler à l'encontre du recrutement permanent les mêmes

¹¹⁷ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 142.

¹¹⁸ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 516.

¹¹⁹ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 523.

réserve que celle énoncée contre le recrutement interne : ces deux types de recrutement, qui servent par ailleurs des buts nobles (garanties de carrière pour les fonctionnaires internationaux, sécurité de l'emploi, investissement dans leur travail, indépendance des fonctionnaires envers leur pays d'origine et loyauté à l'Organisation internationale...), limitent la rotation et le renouvellement du personnel, ce qui va forcément à l'encontre des objectifs de diversification du profil du personnel pourtant énoncés à l'OMS comme à l'OIT. Comme le souligne un rapport de l'OMS de 2004¹²⁰, « l'Organisation se doit de trouver le meilleur équilibre possible entre la durée des contrats (qu'il s'agisse d'engagements à court, moyen ou long terme) et la nécessité de rester un employeur attrayant ». Au 31 décembre 2005 on comptait à l'OMS « 4329 fonctionnaires titulaires de contrats à durée déterminée de un à cinq ans ou de contrats de carrière/engagements de service » et « 3968 membres du personnel étaient des temporaires »¹²¹. A l'OIT, au 31 décembre 2006, pour les catégories professionnelle et supérieure, 363 contrats étaient sans limitation de durée et 138 de durée déterminée¹²².

4. Le problème de l'expérience

Il s'agit là encore d'une exigence qui limite la rotation du personnel, et donc son renouvellement mais surtout qui ne permet pas de laisser sa chance aux jeunes candidats. A l'OIT comme à l'OMS, pour chaque poste correspond un minimum d'années d'études et d'expérience professionnelle requises. Ce minimum augmente au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous (disponible sur le site internet de l'OMS) pour les grades de la catégorie professionnelle :

¹²⁰ Rapport du comité de l'administration, du budget et des finances du conseil exécutif, 20^{ème} réunion, 19 janvier 2004.

¹²¹ Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

¹²² Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

Niveau	Expérience Professionnelle	Formation	Langues
P6 P5 P4 P3 P2	En règle générale, 10 à 15 ans dont au moins 5 au niveau international En général, 7 ans dont au moins entre 3 et 5 au niveau international En général 3 à 5 ans dont au moins un au niveau international	Diplôme universitaire supérieur (maîtrise) dans un domaine pertinent ou qualifications professionnelles équivalentes	Très bonne maîtrise d'une langue officielle et connaissance pratique d'une deuxième langue. La connaissance d'une troisième langue serait un avantage. Les exigences en matières de langues dépendent du lieu d'affectation.

Le mini-sondage distribué à l'OMS et à l'OIT semble éloquent. A l'OMS, les personnes interrogées ont effectué en moyenne 6,5 années d'études et disposent en moyenne de 12 ans d'expérience professionnelle. A l'OIT, ces chiffres sont respectivement de 8,8 ans et de 7 ans (cf. annexe 7). Les responsables des Ressources Humaines sont conscients que cette contrainte de l'expérience représente un frein à un renouvellement rapide du personnel et à l'embauche de jeunes fonctionnaires et ce d'autant plus que les candidats extérieurs ne peuvent pas bénéficier de l'expérience qu'on emmagasiné les personnes travaillant depuis longtemps au sein de l'organisation. Ainsi, cette exigence semble aller complètement à l'encontre de la volonté forte de l'OIT de recruter de jeunes fonctionnaires. C'est pourquoi cette institution a décidé de procéder à une refondation de la structure des grades au fur et à mesure des départs à la retraite des fonctionnaires occupant des postes élevés, particulièrement des postes de grades P.5 puisque « ce sont eux dont le surnombre pose le plus de difficultés ». L'OIT cherche à créer un plus grand nombre de postes à des grades inférieurs afin de remplacer une partie des postes de grades supérieurs (notamment P.5) par des postes de niveau moindre (et donc dont la qualification et l'expérience requises sont aussi moins

élevées) pour faciliter le recrutement de fonctionnaires plus jeunes et assurer le rajeunissement du personnel, ce qui permettra également au Bureau de se doter d'un « vivier de ressources humaines plus diversifié au regard de l'âge, du sexe et de la nationalité »¹²³. En 2004-2005, 15 postes de la catégorie P.5 ont été reclassés en P.4¹²⁴. La cible actuelle, précisée en novembre 2006¹²⁵, vise le reclassement d'un tiers au moins des postes P .5 devenant vacants d'ici à la fin de 2009 par suite des départs à la retraite et le grade des autres postes devenant vacants durant cette période sera aussi réexaminé pour mettre en place une meilleure répartition des grades du personnel des services organiques.

⇒ Selon la plupart de mes interlocuteurs, ni le taux d'engagement à l'extérieur (ou la préférence interne) ni le poids important des contrats permanents ne peuvent expliquer les difficultés qu'ils rencontrent dans la mise en place de leur politique de diversification du personnel. Ils reconnaissent en revanche le rôle de la concurrence entre les principes et de l'expérience. Notre sous-hypothèse qui supposait la prégnance des facteurs internes pour expliquer les difficultés rencontrées par l'OMS et l'OIT dans la mise en œuvre effective de la politique de diversification du profil du personnel à leur service, ne semble donc pas entièrement validée. Ceci nous invite donc à nous intéresser à d'autres facteurs pour trouver des explications plausibles à ces difficultés, comme nous allons le faire dans la suite de ce travail. Cependant, même si la préférence interne ou le nombre de contrats permanents ne sont pas considérés par les responsables des Ressources Humaines rencontrés comme des explications primordiales, il reste que ces facteurs limitent de fait la rotation du personnel. Cette faible rotation du personnel est observable au regard des résultats du mini-sondage distribué à l'OMS et à l'OIT : à l'OMS, les personnes interrogées travaillent en moyenne

¹²³ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 294^{ème} session, novembre 2005

¹²⁴ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 295^{ème} session, mars 2006

¹²⁵ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 297^{ème} session, novembre 2006

depuis 9 ans pour cette institution, tandis que ce chiffre s'élève à 16,6 ans à l'OIT (cf. annexe 7). Ces chiffres sont évidemment à considérer avec précaution puisque ce sondage n'a pas été distribué à un grand nombre de personnes et pas non plus à un échantillon forcément représentatif. Cependant, d'autres chiffres viennent confirmer cette faible rotation du personnel. On peut lire dans le dernier rapport de l'OMS sur les Ressources Humaines¹²⁶ que « la durée moyenne approximative de service est de plus de sept ans dans la catégorie professionnelle et de douze ans dans la catégorie des services généraux ».

Pour tenter d'expliquer les difficultés auxquelles font face les responsables des Ressources Humaines dans la mise en œuvre de cette politique de diversification du profil du personnel, nous allons maintenant nous intéresser à un autre type de facteurs, largement évoqué lors des discussions que j'ai pu avoir avec ceux-ci, alors que les ouvrages relatifs à la question ne s'y intéressent guère. Il s'agit de facteurs qui cette fois ne sont pas propres à l'organisation et aux principes contradictoires auxquels elle doit obéir mais qui trouvent leurs sources à l'extérieur de l'institution et donc sur lesquels celle-ci a peu de pouvoir de changement.

¹²⁶ Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

B. ...mais surtout des difficultés extérieures à l'Organisation.

1. Un manque de candidats qualifiés issus des pays en développement...et parfois même issus des pays développés.

Ces difficultés, qui trouvent leurs sources cette fois-ci non pas à « l'intérieur » de l'organisation mais à « l'extérieur », sont très peu évoquées dans les ouvrages relatifs à la question du recrutement dans les organisations internationales que j'ai pu lire. Il s'agit d'une part du faible nombre de candidats se présentant aux épreuves de sélection, et au sein de ces candidats, du faible nombre de candidats ressortissants de pays non ou sous-représentés. A cela s'ajoute le fait que les candidats de ces pays qui présentent malgré tout leur candidature viennent souvent de pays en développement et ne disposent généralement des compétences réclamées par l'OIT et l'OMS. Enfin, ces deux institutions ont également souvent du mal à attirer des candidats ressortissants de pays développés, et ce pour des raisons financières.

Seuls quelques uns de ces ouvrages font référence à ce type de difficultés, sans pour autant approfondir vraiment le sujet. On peut ainsi lire dans le livre de Georges Langrod¹²⁷ que ces organisations ont des difficultés à trouver des candidats compétents pour les postes vacants (mais également à mettre fin à un engagement pour disposer d'un poste vacant comme nous l'avons vu ci-dessus) parmi les ressortissants des pays sous-développés. De même, Mario Bettati précise que « les limites inhérentes à la procédure des concours ont participé au déséquilibre de la répartition géographique : des critères comme la nécessité d'une bonne maîtrise de certaines langues ou l'exigence d'un certain nombre d'années d'expérience sont pour les Etats nouvellement indépendants une source de difficultés dans la recherche de candidats remplissant utilement les conditions requises pour se présenter aux concours, de sorte que le Secrétaire général se voit contraint de recourir à des ressortissants de pays

¹²⁷ LANGROD, Georges. « L'époque d'universalisme (suite) : la croissance des Nations Unies », in *La Fonction Publique Internationale*, Sythoff, 1963, p 193.

surreprésentés pour pourvoir ces postes »¹²⁸. Enfin, M. Beigbeder résume les principales difficultés concernant le recrutement de ressortissants de pays non ou sous-représentés : « la population réduite de certains de ces pays, et, pour les pays en développement, la nécessité de conserver les services de leurs rares spécialistes »¹²⁹.

Paradoxalement, ces difficultés qui sont le moins évoquées par les auteurs sont celles qui semblent poser le plus de problèmes aux responsables des Ressources Humaines en charge de la mise en œuvre de la politique de diversification du profil du personnel. A la question de savoir quel est le principal obstacle à la mise en place effective de cette politique, les responsables des Ressources Humaines consultés évoquent tous ou presque le manque de candidats qualifiés (cf. annexe 2). En réalité, il n'y a déjà pas au départ selon eux assez de candidats aux concours pour disposer d'un choix suffisant : M. Belgharbi parle d'une moyenne de 300 candidats, ce qui ne fait même pas deux candidats par pays membres. A l'OIT, « un total de 33 postes ont fait l'objet d'un concours interne et/ou externe de janvier à septembre 2006 et ont suscité quelque 2550 candidatures »¹³⁰ ce qui fait une moyenne de 77 candidats par postes. Un rapport de l'OMS datant de 2003 souligne d'ailleurs la nécessité d' « élargir et soutenir la recherche de personnel potentiel afin de s'assurer que les administrateurs chargés de recruter le personnel aient un plus grand choix de candidats »¹³¹. De la même façon, la 111^{ème} session du Conseil Exécutif de l'OMS¹³² a prévu « une stratégie [...] pour élargir l'éventail du recrutement et encourager de différentes manières des candidatures de ressortissants –et notamment de ressortissantes- de pays non représentés et sous-représentés. Il s'agit notamment d'un système de recrutement électronique, d'un réseau de recrutement ciblé et d'un système intégré de listes ». Au sein de ces candidats, on a

¹²⁸ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 341.

¹²⁹ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 104.

¹³⁰ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 297^{ème} session, novembre 2006

¹³¹ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

pu le voir précédemment, ces responsables ont ainsi des difficultés à recruter des candidats de pays non ou sous-représentés. Rappelons que seul 21 pour cent des recrutements de l’OMS de janvier à septembre 2005 concernaient des ressortissants de pays non ou sous-représentés ou même appartenant à un pays situés au-dessous du point médian de la fourchette de représentation. A l’OIT, 6 candidats ressortissants d’un pays non ou sous-représentés ont été engagés en 2006 contre 25 ressortissants de pays déjà suffisamment représentés et tout de même 15 nationaux de pays déjà surreprésentés (cf. annexe 13). On peut trouver deux explications à ce phénomène : on pense tout d’abord au manque de qualifications des candidats ressortissants de ces pays, qui sont pour la plupart des pays en développement. Sachant que l’OIT comme l’OMS recherchent des fonctionnaires disposant au minimum d’un master, il est parfois difficile de trouver les compétences requises chez des candidats de ces pays. M. Rogerson a pris l’exemple d’un poste de responsable dans le Département des Ressources Humaines (cf. annexe 2) : les compétences requises en la matière se trouvent souvent chez des ressortissants des Etats-Unis, d’Europe occidentale ou d’Australie par exemple. M. Belgharbi a aussi évoqué l’importance du problème de la langue : pour travailler à l’OIT ou à l’OMS, il faut de toute façon maîtriser (et être capable de travailler dans cette langue) au moins l’anglais (qui constitue selon lui un véritable « passeport ») et souvent une autre des langues officielles de l’organisation. M. Rogerson, à l’OIT, m’a par exemple expliqué que si les Japonais maîtrisent l’anglais, ce n’est pas le cas pour le français, ce qui les handicape car le BIT recherche actuellement des francophones. L’autre explication se trouve dans le faible nombre de candidats de pays non ou sous-représentés qui se présentent au concours. Le tableau situé en annexe 16 montre bien que la plupart des pays classés en catégorie A (pays non représentés et sous-représentés) ou B1 (pays situés à l’intérieur de la fourchette mais au-dessous du point médian) sont aussi ceux qui en général présentent le moins de candidats, tout du moins lorsqu’il s’agit de pays en développement comme la Guinée équatoriale ou le Swaziland (pour des pays comme l’Allemagne, les explications sont ailleurs et seront évoquées plus loin). On peut aussi lire dans un rapport de l’OIT datant de novembre 2006 (rapport du Conseil d’administration de la 297^{ème} session) que « le Bureau a continué à éprouver de grosses difficultés à attirer une part accrue de candidats qualifiés venant de pays non représentés

¹³² Rapport annuel du Conseil Exécutif de l’OMS sur les ressources humaines, 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat)

ou sous-représentés. Moins de 20 pour cent des 2316 candidats extérieurs de 2006 provenaient de ces pays, et la majorité d'entre eux ne remplissaient pas les critères exigés en matière de formation, de langue et/ou de compétences professionnelles ». Ainsi, même si les responsables du recrutement décidaient de s'accommoder de qualifications moins élevées, ils ne disposent de toute façon que d'un choix restreint de candidats qui ne permet pas vraiment d'effectuer un recrutement qui soit effectivement de qualité.

Concernant les pays développés (on a vu que des pays comme l'Allemagne, le Luxembourg, Israël ou le Japon étaient classés parmi les pays non ou sous-représentés), ni le manque de candidats, ni le manque de qualifications ne peuvent expliquer la difficulté d'attirer ces ressortissants. Là encore, on peut trouver plusieurs explications. Tout d'abord, « pour des pays industrialisés comme l'Allemagne, les Etats-Unis, le Japon, les émoluments offerts par l'OMS ne sont pas compétitifs »¹³³. Les ressortissants de ces pays, comme me l'ont expliqué les responsables rencontrés, ne trouvent pas à l'OMS ou à l'OIT des salaires suffisamment élevés pour pouvoir concurrencer ceux qui leur sont proposés dans leur pays d'origine, notamment par le secteur privé. Cela concerne des pays comme le Japon, l'Allemagne, les pays scandinaves, les Etats-Unis ou encore les Etats arabes (cf. annexe 2). Un autre type d'explication nous a été suggéré par Fiona Fairweather, à l'OMS : comme on l'a vu dans le début de ce travail, les fourchettes souhaitables de chaque pays sont calculées notamment en fonction de la contribution financière de chaque Etat-membre. Ceci explique que des pays comme les Etats-Unis ou l'Allemagne soient parfois sous-représentés puisque la fourchette souhaitable définie pour ces pays est élevée, en lien avec les contributions versées par ces pays (cf. annexe 8). M. Rogerson explique de la même façon le fait qu'un pays comme le Japon, où les candidats qualifiés ne manquent pas, se situe dans la catégorie « pays sous-représentés » (« le Japon donne trop d'argent ! », ironise-t-il). M. Beigbeder nous livre dans son ouvrage des renseignements supplémentaires à ce sujet : les contributions des Etats membres se basent à l'OMS sur le barème de l'ONU (lui-même basé sur la capacité de paiement des Etats membres, le revenu comparé par habitant et d'autres facteurs). La contribution minimum est de 0,01

¹³³ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 104.

pour cent et le maximum est une contribution à hauteur de 25 pour cent du budget. Quand on sait que pour la période 1992-1993, trois pays ou groupe de pays ont réuni 60 pour cent des contributions volontaires gouvernementales (les Etats-Unis, les pays scandinaves et les Pays-Bas) et que six donateurs originaires des Etats-Unis et du Japon représentent les deux tiers des contributions privées¹³⁴, on comprend aisément que la fourchette souhaitable de ces pays soit bien plus élevée (et donc plus difficile à atteindre) que celles des pays en développement.

Certaines de ces explications sont communes à la difficulté que ces organisations ont également pour attirer des femmes, comme nous allons le voir dès maintenant.

2. La difficulté d'attirer des femmes

Comme pour le manque de candidats qualifiés, la difficulté d'attirer et de recruter des femmes trouve souvent sa source dans des conditions extérieures aux institutions, et par conséquent sur lesquelles celles-ci n'ont que peu d'emprise.

Comme pour les ressortissants de pays sous ou non représentés, le premier problème concernant les femmes est le fait que celles-ci sont peu nombreuses à se présenter aux concours ouverts par l'OIT et l'OMS : M. Belgharbi évoquait des chiffres d'environ une centaine de candidates sur la moyenne de 300 candidats qui se présentent généralement aux concours. En janvier 1998, un rapport de l'OMS précisait qu'« un des principaux problèmes auxquels se heurtera la stratégie visant à accroître l'emploi et la participation des femmes à l'OMS consistera à mieux sensibiliser les Etats-Membres à la nécessité de trouver davantage de candidates aux postes vacants d'une manière générale »¹³⁵. En 2002 à l'OMS, seuls 30 pour cent des actes de candidature émanaient des femmes¹³⁶. En 2004, cette proportion s'élève à 45 pour cent¹³⁷.

¹³⁴ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 111 et p 115

¹³⁵ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 101^{ème} session, 7 janvier 1998 (*questions relatives au personnel*)

¹³⁶ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

Lors des entretiens que j'ai pu réaliser, mes interlocuteurs ont aussi évoqué le fait que les postes de la catégorie professionnelle qui nous intéressent dans le cadre de cette politique de diversification du profil du personnel sont des postes soumis à la rotation géographique, et les fonctionnaires qui occupent ces postes sont donc supposés être mobiles, puisque susceptibles d'être envoyés n'importe quand de l'autre côté du globe. C'est pourquoi selon eux de nombreuses femmes sont réticentes à accepter de tels postes : c'est en effet beaucoup plus difficile pour une femme que pour un homme de quitter son pays et sa famille pour aller travailler dans un pays étranger éloigné. Dans le cas où c'est un homme qui part travailler à l'étranger, la plupart du temps, sa femme va le suivre avec leurs enfants, ce qui est beaucoup moins évident dans le cas où c'est une femme à qui est proposé un tel poste. Si alors le mari ne suit pas sa femme, il est très peu probable que celle-ci accepte de partir travailler loin de sa famille, comme un homme pourrait le faire. Comme le souligne M. Beigbeder, « des personnes qualifiées hésitent à accepter un engagement avec l'OMS en raison des problèmes liés à l'expatriation, à l'exigence de mobilité entre les lieux d'affectation, du manque de sécurité d'emploi, des risques courus dans certains lieux d'affectation »¹³⁸. Les femmes demeurent, dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement, les personnes en charge de la famille, ce qui, au sein des administrations internationales comme dans d'autres domaines professionnels, a des conséquences sur leur carrière.

Mes interlocuteurs ont également évoqué des considérations d'ordre culturel. M. Rogerson a ainsi souligné le fait qu'il était encore difficile de faire accepter aux gens d'être dirigés par une femme, et encore plus si c'est une jeune femme. Il a aussi expliqué que le manque de confiance que certains fonctionnaires éprouvent envers une femme peut avoir des conséquences néfastes sur le travail et le rendement, et qu'il faut donc en tenir compte même si on est contre ce genre de préjugés. On peut par exemple lire dans un rapport de l'OIT¹³⁹ à propos du programme des jeunes professionnels : « le Département du développement des ressources humaines a considéré que les problèmes

¹³⁷ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 115^{ème} session, 7 janvier 2005

¹³⁸ BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », p 104.

¹³⁹ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 286^{ème} session, mars 2003

rencontrés étaient dus au fait que, pour un coût salarial similaire, les supérieurs hiérarchiques préféraient les professionnels expérimentés aux personnes ayant suivi ce programme ». On peut facilement transposer ce constat effectué à propos des jeunes à la situation des femmes.

Comme on peut facilement le comprendre, les femmes qui sont également des ressortissantes de pays en développement (et donc souvent non ou sous-représentés) cumulent les difficultés pour travailler au sein de telles organisations intergouvernementales. Le niveau général d'éducation et de qualification de ces pays est évidemment moins élevé que dans les pays industrialisés mais en plus, les femmes ont beaucoup moins accès au système éducatif, et sont beaucoup plus discriminées à ce niveau que ne le sont leurs consœurs des pays développés. De plus, les femmes sont encore plus que dans les pays industrialisés liées et responsables de leur famille, qu'elles ne peuvent que très difficilement quitter, et ce même si elles disposent des qualifications nécessaires pour cela. Ce double handicap se retrouve dans les chiffres : un grand nombre de pays sous-développés ou en développement (cf. annexe 17 : le Benin, le Burundi ou le Kenya) ne disposent d'aucune ressortissante de leur pays dans le personnel de l'OIT au 31 décembre 2006 et ce alors que ces pays n'appartiennent pas à la catégorie des pays non-représentés. Le même constat peut-être formulé au regard du tableau de l'OMS représentant le degré de représentation des pays au 31 décembre 2005 (cf. annexe 8 : pays comme l'Angola, le Guatemala ou le Népal).

Il n'est pas forcément facile pour l'OMS et l'OIT de remédier à ces difficultés et parvenir à mieux cibler et toucher ces populations particulières que sont les femmes et les ressortissantes de pays en développement, et ce surtout quand le lieu de recrutement (Genève dans le cas qui nous intéressent) se trouve très éloigné des lieux de prospection. Ces deux institutions ont mis en place différentes initiatives dans ce but, que nous allons à présent aborder.

3. Une prospection et une communication difficiles

Pour pallier aux difficultés précédemment évoquées, différents moyens existent, même s'il est difficile de « cibler » particulièrement ces deux catégories en question.

Avant d'entrer concrètement dans le vif du sujet, il convient de préciser pourquoi ces difficultés de communication et de prospection sont classées comme « extérieures » à l'organisation. Les organisations internationales semblent à l'évidence souffrir de certaines carences en ce qui concerne la communication et la prospection. Ces faiblesses leur étant imputable, il conviendrait donc de les classer comme internes à l'institution, et non pas externes. Cependant, ces difficultés sont aussi dues aux caractéristiques du recrutement dans de telles institutions. Sans négliger la responsabilité des organisations internationales en la matière, qui pourraient sûrement mieux faire, on peut cependant aisément comprendre qu'il n'est pas toujours facile pour les administrateurs des Ressources Humaines de l'OIT et de l'OMS, travaillant à Genève, de communiquer et prospecter quand la zone cible se situe à l'autre bout de la planète. C'est une donnée et une caractéristique du fonctionnement et du recrutement des organisations internationales que d'avoir à recruter, depuis une ville siège, les meilleurs candidats de l'ensemble de la planète. C'est ce qui explique que j'ai considéré qu'il s'agissait plutôt d'une difficulté externe à l'organisation, à savoir une donnée invariable avec laquelle il faut composer (comme le nombre de candidats ou leur niveau de qualifications), et ce à la différence des difficultés « internes » à l'organisation, considérées ici comme des données définies par l'institution elle-même (le Statut du personnel précisant la préférence interne et les principes présidant au recrutement, l'expérience requise ou encore la proportion de contrats permanents) et donc sur lesquelles celle-ci a un pouvoir de modification.

D'une façon générale, ces deux organisations semblent souffrir d'un problème de communication. Les responsables des Ressources Humaines que nous avons pu rencontrer ont tous ou presque évoqué des problèmes à ce niveau (cf. annexe 2), problèmes qui ont des conséquences aussi bien dans les pays développés que dans les

pays en développement. Mlle Ito a ainsi souligné que peu de personnes connaissent les possibilités d'emploi qu'offre l'OIT, et les avantages qui y sont liés. M. Belgharbi dénonce aussi l'image du système Nations Unies, perçu par les postulants potentiels comme un système fermé. Ces candidats potentiels pensent que tout est déjà joué pour tel ou tel poste, et donc ne se présentent pas. Il insiste également sur le manque d'accès à l'information à propos des offres d'emploi proposées par l'OMS, et ce pour les ressortissants de toutes les nationalités. M. Belgharbi a par ailleurs évoqué le problème d'internet : pour postuler à un poste à l'heure actuelle à l'OMS comme à l'OIT, il est vrai que tout passe par internet. Si le problème de l'accès à internet à proprement parlé ne semble pas être en cause (les personnes que recherchent et visent ces deux institutions, au niveau des qualifications et de l'expérience, y ont de toute façon accès, et ce même si elles vivent dans des régions reculées), il est vrai qu'il faut cependant savoir en maîtriser les codes : savoir préparer un C.V et le remplir sur internet, savoir utiliser la technologie à son avantage, savoir passer un entretien en anglais...M. Fairweather, de l'OMS, nous a précisé que les vacances de poste sont automatiquement communiquées dans les bureaux de l'OMS (sièges et régionaux) et dans les bureaux des autres institutions de l'ONU mais que la publication de ces offres dans la presse, spécialisée ou non, n'est pas automatique. La diffusion de ces avis de vacances de postes semble donc insuffisante et a été souvent critiquée, comme le rappelle M. Bettati¹⁴⁰, par les gouvernements des Etats-membres comme par les organes de contrôle tel que le Corps Commun d'Inspection des Nations Unies puisque ces publications de vacances de postes sont parfois limitées au « périmètre immobilier de l'Organisation et aux missions permanentes de l'Organisation », faisant « encore rarement l'objet d'une publicité dans la presse, ce qui réduit considérablement le champs de la prospection ». Ainsi, pour avoir connaissance des offres de travail disponibles à l'OIT ou à l'OMS, il faut soit être un habitué de leurs bureaux, soit lire la presse spécialisée (si tant est que les annonces soient publiées) soit se servir d'internet. Ensuite, il faut être capable de remplir par internet et en anglais toute les formalités nécessaires. Il n'est pas évident que tous les candidats potentiels aient les moyens et la possibilité de faire tout cela.

¹⁴⁰ BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987, p 307.

C'est pourquoi à l'OMS comme à l'OIT ont été organisées des missions ou campagnes de prospection. Cela a par exemple été le cas au Japon et en Afrique en 2003 pour l'OIT¹⁴¹. De la même façon, l'OMS a envoyé une mission aux Tonga en 2005 pour expliquer aux participants comment obtenir des informations sur les possibilités d'emploi à l'OMS. Une autre mission avait eu lieu en Chine en 2004. Cependant, ces missions sont très coûteuses (« ces missions exigent un investissement considérable en matière de ressources financières et de personnel. On ne doit, par conséquent, y avoir recours qu'avec parcimonie et seulement lorsqu'il est clair qu'elles produiront des résultats valables »¹⁴²), c'est pourquoi, comme nous l'a expliqué M. Rogerson, ces missions ne sont mises en place que quand cela « vaut le coup » et sont donc « réservées » à certains pays. En prenant l'exemple du Japon et du Kazakhstan, il nous a dit que pour l'OIT, il était intéressant d'organiser une campagne de prospection dans le premier, dont la fourchette souhaitable est élevée (c'est-à-dire que le nombre de fonctionnaires à recruter pour se situer dans cette fourchette souhaitable l'est lui aussi, et par conséquent une mission peut-être « rentable » si elle vise par exemple le recrutement d'une cinquantaine de personnes) alors que pour le second, la fourchette souhaitable se situant entre un et deux fonctionnaires, il n'est pas nécessaire d'y envoyer une mission.

L'OMS a également pris d'autres initiatives pour pallier aux critiques émises ci-dessus. On peut ainsi lire dans un rapport de janvier 2005¹⁴³ : « En réponse aux observations selon lesquelles le système de recrutement du Secrétariat était très spécifique et très différent de celui de certains Etats Membres, une équipe représentant les programmes techniques et les services chargés des ressources humaines de l'Organisation a entrepris un programme de formation avec les responsables du Ministère de la Santé en Chine afin de mieux faire comprendre le processus de recrutement et de sélection à l'OMS. Des candidats potentiels ont été initiés aux différents stades du processus de sélection utilisé par le Secrétariat, du dépôt d'une

¹⁴¹ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 289^{ème} session, mars 2004

¹⁴² Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 113^{ème} session, 4 décembre 2003 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l'équilibre géographique)

candidature en ligne à un entretien fondé sur les compétences, à la présentation d'un exposé devant un comité de sélection et à des tests techniques ». Le lancement de systèmes de recrutement électronique à l'OMS comme à l'OIT a été également très utile pour parvenir à toucher des parties du monde fort éloignées de Genève.

⇒ Si les difficultés d'ordre extérieur à l'organisation qui viennent d'être évoquées ci-dessus ne sont que peu soulignées par les ouvrages consacrés à ce sujet, il semble que celles-ci pèsent cependant lourdement sur les politiques de Ressources Humaines menées par ces institutions. En effet, sans négliger le poids des facteurs internes qui a été précisé auparavant, il semble que même si on modifiait le Statut du personnel pour infléchir la préférence interne ou même si on augmentait le nombre de contrats temporaires, ces dispositions n'auraient guère de conséquences positives sur la politique de diversification du profil du personnel puisque les femmes comme les ressortissants de pays en développement ne sont pas assez nombreux à postuler à ces postes, et pas assez qualifiés pour passer l'épreuve de la sélection. Les chiffres évoqués précédemment me semblent tellement éloquent à ce sujet qu'il ne me paraît pas vain de les rappeler à nouveau : seul 21 pour cent des recrutements qui ont eu lieu à l'OMS de janvier à septembre 2005 concernaient des ressortissants de pays classés en A (pays non ou sous-représentés) ou B1 (pays dont la représentation se situe dans la fourchette mais en deça du point médian) mais en effectuant un rapide calcul grâce au tableau de l'annexe 16, on se rend compte que les ressortissants des pays classés en catégorie A (pays non représentés et sous-représentés) ne représentent en tout et pour tout que 9,4 pour cent de l'ensemble des candidats. On comprend ainsi aisément les difficultés que peuvent avoir les administrateurs des Ressources Humaines pour parvenir à un meilleur équilibre géographique. Il est de la même façon difficile d'augmenter substantiellement le taux de représentation féminine si les femmes ne représentent même la moitié des candidatures pour un poste. A ces chiffres s'ajoute encore par la suite le problème des qualifications.

¹⁴³ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 115^{ème} session, 7 janvier 2005

Maintenant identifiées les causes qui peuvent expliquer les difficultés rencontrées par l'OIT et l'OMS dans la mise en œuvre de leur politique de diversification du profil de leur personnel, nous allons à présent examiner rapidement les leviers sur lesquels celles-ci pourraient éventuellement agir pour obtenir des résultats plus substantiels.

C. Des solutions satisfaisantes ?

1. Recourir plus aux contrats temporaires ?

Comme on l'a vu précédemment dans ce travail, les contrats temporaires semblent être un levier utile sur lequel les organisations internationales peuvent jouer pour obtenir des résultats plus probants au regard des objectifs qu'elles se sont fixées en terme de diversification du profil du personnel.

La question n'est pas ici de savoir si les contrats permanents sont négatifs ou non pour obtenir un meilleur renouvellement du personnel –cela a déjà été montré auparavant- mais bien de savoir si l'OIT et l'OMS auraient intérêt à augmenter encore la part des contrats temporaires au sein de leur personnel. Rappelons que les contrats temporaires représentent à l'OMS 47,8 pour cent de l'ensemble des contrats octroyés et à l'OIT, cette fois uniquement pour la catégorie professionnelle, 27,5 pour cent.

Claire Cordin a résumé les avantages du recrutement temporaire et du recrutement permanent¹⁴⁴ : « nécessité pour une organisation d'un apport continu d'idées et de connaissances nouvelles », « respect du principe de la répartition géographique équitable » (en réduisant la proportion des fonctionnaires nationaux de pays surreprésentés) et « nécessité d'éviter la sclérose et la bureaucratisation » militent en faveur du premier, et ce d'autant plus que « lorsqu'il n'est possible de recruter un candidat qualifié que dans un pays déjà surreprésenté, il est préférable d'octroyer à l'intéressé un engagement de durée limitée, en espérant qu'à la fin de cet engagement un candidat qualifié émanant d'un pays moins représenté pourra être recruté ». Les contrats permanents garantissent quant à eux une carrière et une sécurité de l'emploi, permettent également d'attirer les meilleurs candidats et de garantir l'indépendance de ces fonctionnaires et de conserver l'expérience acquise par les fonctionnaires et leurs compétences accumulées.

¹⁴⁴ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 524-525.

Comme celle-ci le souligne, l'octroi de contrats permanents (ou « de carrière ») comme d'ailleurs la procédure de la préférence interne visent à assurer le développement d'une fonction publique réellement internationale et indépendante. Les fonctionnaires travaillant au sein d'institutions comme l'OMS ou l'OIT sont en effet théoriquement devenus totalement indépendants de leur pays d'origine, dont ils ne défendent ni les intérêts ni les valeurs. La seule allégeance qu'ils doivent est à l'organisation qui les emploie. Cette indépendance des fonctionnaires internationaux se retrouve dans les constitutions des deux institutions qui nous intéressent, ainsi que dans leurs dispositions statutaires. La Constitution de l'OIT (cf. annexe 6) stipule ainsi que « les fonctions du Directeur général et du personnel auront un caractère exclusivement international. Dans l'accomplissement de leurs devoirs, le Directeur général et le personnel ne solliciteront ni n'accepteront d'instructions d'aucun gouvernement ni d'aucune autorité extérieure à l'Organisation. Ils s'abstiendront de tout acte incompatible avec leur situation de fonctionnaires internationaux qui ne sont responsables qu'envers l'Organisation » tandis que celle de l'OMS (cf. annexe 5) précise que « dans l'exercice de leurs fonctions, le Directeur général et le personnel ne devront solliciter ou recevoir d'instructions d'aucun gouvernement ou d'aucune autorité étrangère à l'Organisation. Ils s'abstiendront de toute action qui puisse porter atteinte à leur situation de fonctionnaires internationaux ». Les Statuts du personnel des deux organisations sont semblables : on peut lire dans celui de l'OIT que « les membres du personnel du Bureau International du Travail sont des fonctionnaires internationaux ayant des attributions non pas nationales mais exclusivement internationales. En acceptant leur nomination, ils s'engagent à s'acquitter de leurs fonctions et à régler leur conduite en ayant uniquement en vue les intérêts de l'Organisation Internationale du Travail. Ils sont soumis à l'autorité du Directeur général et sont responsables envers lui dans l'exercice de leurs fonctions. Dans l'exercice de celles-ci, ils ne doivent ni solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou autre autorité extérieure au Bureau International du Travail. » (article 1.1, cf. annexe 4) tandis que dans celui de l'OMS (article 1.1, cf. annexe 3) est précisé que « tous les membres du personnel de l'Organisation mondiale de la Santé sont des fonctionnaires internationaux. Leurs attributions ne sont pas nationales, mais exclusivement internationales. En acceptant leur nomination, ils s'engagement à s'acquitter de leurs fonctions et à régler leur conduite en ayant exclusivement en vue l'intérêt de l'Organisation mondiale de la

Santé ». On comprend facilement que cette indépendance est garantie de façon plus sûre si les fonctionnaires internationaux sont au service de l'administration internationale depuis longtemps et si celle-ci leur offre de véritables garanties de carrière, garanties dont fait également partie le système de la procédure interne.

Claire Cordin évoque aussi une sécurité de l'emploi. Les administrations du système des Nations Unies ont parfois été critiquées pour octroyer un trop grand nombre de contrats temporaires qui plongeaient leurs travailleurs dans une précarité perpétuelle. La plupart des associations du personnel des différentes organisations internationales sont d'ailleurs opposées à l'augmentation du nombre de contrats temporaires. Mieux, de nombreuses organisations procèdent actuellement à une transformation d'une grande partie de ces contrats temporaires en contrats permanents, suite aux recommandations d'un certain nombre d'organes.

La part des contrats temporaires au sein de l'ensemble des contrats octroyés par l'OIT et l'OMS est, comme nous l'avons vu, déjà relativement élevée et au vu des arguments exposés ci-dessus, il n'est pas évident que les augmenter de nouveau soit forcément une décision positive. Cependant, cela mérite réflexion car il semble que ce soit pour l'instant une des seules solutions qui puissent être non seulement effectivement mise en œuvre mais aussi efficace. En effet, nous l'avons vu, les différentes dispositions favorisant les candidatures internes sont également en cause dans la lenteur de l'évolution et on pourrait alors aussi penser à des changements à ce niveau mais il n'est pas sûr du tout que cela serait efficace : même si on réduit ou on supprime la préférence interne, cela ne profitera pas forcément aux populations concernées (femmes, jeunes et ressortissants de pays en développement) si celles-ci ne disposent pas des qualifications nécessaires pour être recrutées. Au contraire, l'octroi de contrats temporaires est un bon moyen d'engager ces catégories pour une période réduite et leur permettre d'engranger de l'expérience qui leur permettra par la suite de disposer des qualifications nécessaires à un recrutement définitif. D'ailleurs, on peut se rendre compte grâce au tableau situé en annexe 18 que la majorité des recrutements effectués en 2005 à l'OMS proviennent de la transformation de contrats à court terme, preuve que ce système peut fonctionner. On peut aussi lire dans un rapport de l'OMS¹⁴⁵ que « davantage d'affectations temporaires feront l'objet d'annonces et l'on mettra

¹⁴⁵ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat)

l'accent sur les affectations d'une durée de 11 mois, qu'elles soient à court terme ou limitées. On s'efforcera en particulier de tenir compte de considérations géographiques en cas de recrutement à court terme, l'expérience ayant montré que 25 à 30 pour cent des nominations concernent en fait des titulaires de contrats temporaires ». L'OMS semble être consciente des avantages liés à l'octroi de contrats temporaires, puisqu'on peut lire dans un rapport datant de 2000 : « la nécessité de concilier la réduction du personnel à long terme avec l'augmentation du personnel à court terme est une priorité pour l'Organisation »¹⁴⁶.

2. La difficile question de la « discrimination positive »

Lors de mon entretien à l'OMS avec Fiona Fairweather, celle-ci m'a confié que le système évoqué ci-dessus était parfois utilisé par l'OMS. En effet, l'institution cherche à favoriser les femmes issues des pays en développement (même parfois lorsqu'elles ne sont pas les plus qualifiées pour tel ou tel poste) grâce à l'octroi de contrats temporaires, de façon à emmagasiner de l'expérience (cf. annexe 2). Mme Fairweather a accepté le terme de « discrimination positive » (en faveur de cette population en particulier, et pour une période déterminée) que je lui ai suggéré, même si cette « stratégie » n'est en rien officielle. Il s'agit juste d'un moyen pour rendre plus effectifs les objectifs fixés en terme d'équilibre géographique et de parité entre les sexes. M. Belgharbi, membre du comité de sélection lors du recrutement à l'OMS, nous avait déjà confié avoir été obligé de « tirer vers le haut » certaines candidates lors de ces sélections, afin justement qu'elles puissent passer cette étape des sélections. Il avait également émis des réserves envers la politique de promotion de femmes à des postes supérieurs qui a lieu à l'OIT, craignant que la promotion de femmes ne disposant pas des qualifications requises (ou n'étant tout simplement pas les meilleurs candidats, comme le stipule le Statut du personnel) ne nuise à l'ensemble des femmes. Interrogé à ce sujet, M. Rogerson, de l'OIT, a nuancé : à propos d'une éventuelle « discrimination positive », il a souligné qu'au sein des candidats ressortissants de pays non ou sous-représentés, c'était toujours le meilleur postulant qui était choisi par l'organisation. Cependant, il a reconnu que peut-être, sans doute, un candidat américain (à titre

¹⁴⁶ Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 105^{ème} session, 5 janvier 2000

d'exemple) se révèle souvent meilleur et plus qualifié. C'est le même problème pour les francophones, qui sont favorisés à l'OIT, puisque cette organisation cherche des personnes parlant français.

En fait, on retrouve le problème évoqué précédemment de concurrence entre le principe du mérite d'une part, et les principes d'équilibre géographique et de parité entre les sexes que se sont fixées l'OMS et l'OIT. Tant que l'état de monde sera ce qu'il est au niveau économique et social, à savoir de grandes disparités entre les pays du nord et du sud, qui se retrouvent en ce qui concerne le sujet qui nous intéresse au niveau du nombre et des qualifications des candidats, et tant que le principe du mérite sera la règle d'or du recrutement des organisations internationales, il sera très difficile d'obtenir des résultats positifs au regard des objectifs fixés pour une plus grande diversité dans la composition du personnel de ces institutions sans avoir à passer par la « discrimination positive ». N'étant pas une solution pleinement satisfaisante comme chacun le sait, cette « discrimination positive » permet cependant de trouver un compromis entre le principe du mérite et les difficultés extérieures à l'organisation (qui trouvent notamment leurs sources dans les disparités économiques et sociales importantes qui existent dans le monde dans lequel nous vivons) décrites précédemment. Comme le souligne Claire Cordin¹⁴⁷, les différents documents officiels des organisations du système des Nations Unies donnent la priorité à la compétence, l'intégrité et le travail mais souvent des candidats non qualifiés sont recrutés car les Etats en voie de développement ne présentent que très peu de candidats. Dans leur cas, le principe du mérite est alors sacrifié au profit de la répartition géographique. Comme on l'a déjà vu, les textes prescrivent clairement que le principe du mérite doit être supérieur à tous les autres mais une grande importance est aussi accordée à l'équilibre géographique : c'est pourquoi dans les faits, les deux se rejoignant rarement, l'un est souvent sacrifié au profit de l'autre.

¹⁴⁷ CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996, p 137.

3. Les retraites

La perspective d'un grand nombre de départs à la retraite dans les années à venir peut également constituer une voie pour obtenir des changements plus substantiels. Comme le souligne un rapport de l'OIT de mars 2005¹⁴⁸, « les changements démographiques au sein du Bureau qu'entraîneront les départs à la retraite au cours des quelques prochaines années d'un nombre important de responsables, entraînera une déperdition de connaissances, d'expérience et de mémoire institutionnelle. En revanche, cela facilitera le processus d'étalement de la pyramide des grades, ce qui entraînera une baisse des coûts salariaux et permettra au surplus d'atteindre d'autres objectifs clés en matière de ressources humaines, à savoir une plus grande diversité, le recrutement de fonctionnaires plus jeunes dans la catégorie des services organiques, une amélioration de l'équilibre entre les sexes et une mobilité accrue des effectifs ».

A l'OMS, sur la base des projections actuelles, plus de 16 pour cent des membres du personnel doivent prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années et plus de 38 pour cent au cours des dix prochaines années¹⁴⁹, comme on peut le voir en annexe 19. A l'OIT, comme on peut le voir sur le tableau situé en annexe 20, on voit qu'entre 2005 et 2009, 170 fonctionnaires occupant des postes classés entre P3 et D2 seront amenés à prendre leur retraite.

Ces départs à la retraite auront des conséquences diverses selon les trois objectifs qui nous intéressent. A l'OIT, ce phénomène constitue évidemment une opportunité unique de rajeunir la moyenne d'âge de l'organisation. Ces départs à la retraite vont d'ailleurs de pair avec une politique de refondation de la structure des grades, déjà évoquée auparavant. Ainsi, sur la même période 2006-2009 (que celle du tableau situé en annexe 20), 24 postes P.5 devraient être reclassés en postes de grades inférieur, ce qui, en abaissant le niveau de qualification et d'expérience requis, devrait permettre d'embaucher plus facilement de jeunes fonctionnaires.

¹⁴⁸ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 292^{ème} session, mars 2005

¹⁴⁹ Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes, on peut supposer que ces départs à la retraite seront bénéfiques à cet équilibre et donc à la promotion des femmes : on peut en effet voir en annexe 11 et 21 qu'à l'OIT les hommes représentent 70 pour cent de la catégorie d'âge « plus de 55 ans » et qu'à l'OMS, ils représentent 70 pour cent de la catégorie d'âge « entre 50 et 59 ans » et 80 pour cent de la catégorie d'âge « plus de 60 ans ». Les hommes seront donc largement majoritaires parmi les fonctionnaires qui partiront à la retraite d'ici 2010, et il sera possible alors d'améliorer substantiellement l'équilibre entre les sexes en remplaçant ces fonctionnaires par des femmes.

Il est moins évident que ce phénomène de départs à la retraite sera vraiment utile pour la répartition géographique : en effet, comme me l'a dit M. Belgharbi, ces départs ne seront « utiles » au regard de cet objectif précis qu'à condition que ce soient les « bonnes » nationalités (c'est-à-dire des nationalités surreprésentées) qui s'en aillent (nous ne disposons d'aucun chiffre ni d'aucune statistique susceptible de nous renseigner en la matière) et encore faudrait-il qu'ensuite les candidats de nationalités non ou sous-représentées soient suffisamment nombreux et qualifiés pour pouvoir prendre la place des fonctionnaires sortants.

Quelques pistes existent ainsi pour obtenir de meilleurs résultats dans la mise en œuvre de la politique de diversification du profil du personnel des organisations internationales mais aucune ne semble pleinement satisfaisante et toutes se heurtent aux limites internes et externes évoquées en seconde partie de ce travail.

Conclusion

-Un engagement politique réel qui ne trouve que difficilement une traduction concrète

Quelles conclusions suis-je en mesure de tirer à l'issue de ce travail ?

Au regard des hypothèses que j'ai formulé et présenté dans l'introduction, différents enseignements semblent tout d'abord importants à souligner.

Mon hypothèse principale, à savoir la permanence d'une certaine homogénéité tant dans la composition du personnel de ces organisations internationales que sont l'OIT et l'OMS que dans le profil du personnel recruté récemment, semble validée. En effet, comme nous l'avons vu, malgré un engagement politique de ces institutions ancien et qui semble réel et sincère, la lenteur des changements qui ont lieu dans la composition du personnel à leur service entraîne la permanence d'une fonction publique internationale dont le portrait-robot type, en schématisant, est celui d'un homme, âgé de 50 ou plus et ressortissant d'un pays développé. On peut rappeler ici que les hommes représentent en effet 64 pour cent des fonctionnaires de la catégorie professionnelle à l'OMS, et que la classe d'âge la plus importante au sein de cette institution est celle se situant entre 50 et 59 ans, avec 48 pour cent du personnel¹⁵⁰. A l'OIT, les hommes représentent 60 pour cent des catégories professionnelle et supérieure et les plus de 55 ans sont la classe d'âge la plus importante, en représentant 69 pour cent de l'ensemble de ces catégories¹⁵¹. Concernant les nationalités les plus représentées dans ces deux institutions, il est difficile dans ce cas là de donner des chiffres mais les listes des pays non ou sous-représentés (que l'on peut trouver en annexes 9 et 12) soulignent bien la « domination » et la surreprésentation des ressortissants des pays industrialisés au sein des secrétariats des organisations internationales.

L'hypothèse sous-jacente à la première concernait les explications qu'on pouvait fournir au regard de cette évolution, et de la lenteur de cette évolution, ainsi que de la

¹⁵⁰ Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

difficulté de mener à bien cette politique de diversification du profil du personnel. Après la lecture de nombreux ouvrages consacrés à la question du recrutement des fonctionnaires internationaux, j'avais formulé l'hypothèse que les difficultés observées étaient surtout imputables aux dispositions internes adoptées par ces organisations elles-mêmes. Cette sous-hypothèse n'a pas été pleinement validée. En effet, les facteurs internes évoqués, à savoir la contradiction entre les principes énoncés, les contraintes du Statut du personnel imposant notamment la préférence interne, la part importante des contrats permanents et l'impératif de l'expérience, ont bien une influence sur la politique de Ressources Humaines menée par l'OMS et l'OIT, en freinant la rotation du personnel et en empêchant par conséquent des changements substantiels dans sa composition. Cependant, l'enquête de terrain, réalisée grâce à différents moyens (entretiens avec des administrateurs des Ressources Humaines, sondages, étude des rapports des organes exécutifs de l'OMS et de l'OIT) a souligné l'importance des difficultés d'ordre exogène (manque de candidats issus des pays en développement et de candidates disposant des qualifications requises, mais aussi contraintes imposées par les caractéristiques propres aux conditions du recrutement dans les organisations internationales qui entraînent des difficultés de communication et de prospection). Selon les responsables rencontrés, ces difficultés externes sont bien celles qui freinent le plus la diversification rapide du profil du personnel de ces organisations. Tous ou presque soulignent que leur problème principal réside dans le manque de candidats qualifiés. Il faut en réalité nuancer cette affirmation : leur problème principal semble en fait plutôt être le manque de candidats qualifiés qui soient également des femmes ou des ressortissants de pays non ou sous-représentés (donc souvent de pays en développement), ce qui les empêche de concilier le principe du mérite avec les objectifs énoncés dans le cadre de cette politique de diversification du profil du personnel.

¹⁵¹ Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

-Une situation qui reflète l'état socio-économique et culturel du monde dans lequel nous vivons

En effet, les administrateurs des Ressources Humaines rencontrés évoquent tous des problèmes réels qui trouvent leurs sources dans les conditions socio-économiques du monde dans lequel nous vivons. Le manque de qualifications des ressortissants de pays en développement est une réalité que l'on peut constater dans d'autres secteurs professionnels, qu'il s'agisse de l'entreprise ou des administrations nationales et qui trouve sa source dans le manque de ressources, notamment économiques, de ces pays. De la même façon, la faible proportion de femmes à des postes de responsabilité ne concerne pas seulement l'administration internationale. Comme le soulignent M. Plantey et M. Lorient, « l'égalité des sexes n'est pas plus complète dans les institutions internationales que dans les services nationaux, notamment dans les hauts emplois »¹⁵². Ailleurs qu'à l'OMS ou à l'OIT, là encore aussi bien dans le secteur privé que dans les administrations nationales, les femmes ont des difficultés à briser le « plafond de verre » et ce pour différentes raisons évoquées dans ce travail à savoir le poids des responsabilités familiales ou les préjugés dont elles peuvent souffrir, notamment lorsqu'il s'agit de postes de direction. Ainsi, les femmes ne représentent à la SNCF que 22 pour cent du total des recrutements, et 43 pour cent chez les cadres¹⁵³. De la même façon, si les femmes représentent aujourd'hui 45 pour cent de la population salariée des entreprises du secteur privé, leur proportion au sein des dirigeants d'entreprise n'est que de 17 pour cent¹⁵⁴. Ce déséquilibre s'accroît avec la taille de l'entreprise : les femmes, relativement nombreuses à la tête de Sarl, « ne sont plus que pour 8 pour cent des dirigeants de sociétés de plus de 200 personnes, 7 pour cent des équipes dirigeantes des 5000 plus grandes entreprises françaises et seulement 3,5 pour cent des états-majors des entreprises du CAC 40 »¹⁵⁵. Chez PPR (Pinault-Printemps-Redoute), la proportion de

¹⁵² PLANTEY, A., ET LORIENT, F. *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions , 2005, p 121

¹⁵³ www.entreprise-sncf.com/mieux_nous/RA2005/hommes1.htm

¹⁵⁴ étude eurostaf « repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante » sur www.eurostaf.fr/fr/catalogue/etudes/sectorielles/communication-media/repenser_equilibre/resume.html

¹⁵⁵ étude eurostaf « repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante » sur www.eurostaf.fr/fr/catalogue/etudes/sectorielles/communication-media/repenser_equilibre/resume.html

femmes managers n'est que de 37 pour cent¹⁵⁶. Au sein du groupe Schlumberger, les femmes n'occupent actuellement que 13 pour cent des postes clefs de l'entreprise¹⁵⁷. En fait, on se rend compte que les entreprises qui se sont fixées des objectifs similaires à ceux des organisations internationales en matière de parité des sexes (ainsi, le groupe Schlumberger qui s'est fixé comme objectif d'augmenter le dernier taux cité à 30 pour cent d'ici 2010) rencontrent les mêmes difficultés que l'OIT et l'OMS, et sont même en général moins en avance que ces deux institutions. Là encore, les explications sont similaires : « cette sous-représentation des femmes aux plus hauts échelons hiérarchiques de l'entreprise repose sur l'héritage socio-politique et culturel des sociétés occidentales qui a donné aux hommes un rôle économique et social prépondérant et cantonné les femmes dans la prise en charge des tâches à caractère plus domestique et familial. En France, malgré l'ouverture de l'enseignement supérieur aux filles et la croissance du nombre de diplômées, le système de détection-sélection des futurs dirigeants et cadres dirigeants a contribué à accentuer ce déséquilibre au fil des époques. D'où l'existence des fameux « plafonds de verre » qui bloquent les femmes à plusieurs niveaux au cours de leur ascension professionnelle », peut-on lire dans l'étude eurostaf « repenser l'équilibre hommes femmes dans la ressource managériale et dirigeante » citée précédemment. Il est possible d'établir un constat similaire avec la proportion de jeunes professionnels : au sein des entreprises ou administrations nationales du monde entier, plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les compétences et l'expérience requises sont importantes et par conséquent moins de jeunes travailleurs y sont recrutés, comme c'est le cas à l'OIT et à l'OMS. Il convient ainsi de nuancer le constat critique que j'avais énoncé au regard des résultats obtenus par ces deux institutions comparativement aux objectifs qu'elles s'étaient fixées en terme de diversification du profil du personnel : on peut en effet supposer que si des entreprises ou des administrations s'étaient fixées des objectifs similaires (au niveau des âges, des sexes et des nationalités), les résultats qu'elles auraient obtenu sur le même laps de temps ne seraient guère meilleurs que ceux constatés à l'OIT et à l'OMS.

¹⁵⁶ « parité professionnelle : à chaque entreprise sa stratégie « femmes » » sur www.journaldunet.com/management/dossiers/040539femmes/diversité.shtml

¹⁵⁷ « parité professionnelle : à chaque entreprise sa stratégie « femmes » » sur www.journaldunet.com/management/dossiers/040539femmes/diversité.shtml

En fait, c'est la coexistence du principe du mérite avec cet état socio-économique du monde tel que nous venons de le décrire qui constitue la difficulté principale des administrations nationales. Si ce principe n'était pas la règle d'or du recrutement dans les organisations internationales, les objectifs fixés pourraient être très facilement atteints. Faute d'avoir pu trancher clairement en faveur de l'un ou l'autre type de facteurs (internes ou externes) pour expliquer la lenteur des changements qui ont lieu dans la composition du personnel de ces organisations, il convient ainsi de souligner à quel point l'interaction entre ces deux types de facteurs met en difficulté les responsables des Ressources Humaines en charge de la mise en place de cette politique de diversification.

-L'importance de laisser le temps au temps

En effet, le manque de candidats (difficulté externe) susceptibles à la fois de disposer des qualifications recherchées par ces organisations et de pouvoir bénéficier de cette politique de diversification (donc d'être jeune, femme ou ressortissant d'un pays non ou sous-représenté ou les deux ou trois à la fois) associé aux difficultés d'entrer dans une organisation internationale pour un candidat qui lui est totalement extérieur (difficultés dues aux dispositions internes) expliquent bien le fait que des changements rapides et substantiels soient difficiles à obtenir. Ils sont difficiles à obtenir car ces organisations internationales ont choisi de ne pas sacrifier la qualité et l'indépendance de leurs fonctionnaires (garanties par des dispositifs tels que le principe du mérite, l'impératif de l'expérience, la préférence interne ou les contrats permanents) sur l'autel de la diversification. Que l'on soit d'accord ou non avec un tel choix, il faut cependant reconnaître que ces institutions n'ont pas choisi la facilité en choisissant « de ne pas choisir » entre la qualité et la diversité, puisque, on l'a vu ces deux impératifs entrent souvent en contradiction et mettent les responsables des Ressources Humaines en position délicate et face à des calculs parfois insolubles. Ce choix, ou plutôt ce non-choix impose ainsi une certaine patience : les changements dans la composition et le profil du personnel ne peuvent être que progressifs et dans la durée si on ne veut pas sacrifier le mérite et la compétence à la diversité, comme le souligne M. Langrod¹⁵⁸, citant un rapport du Comité consultatif de la Fonction Publique Internationale de 1950,

¹⁵⁸ LANGROD, Georges. « L'époque d'universalisme (suite) : la croissance des Nations Unies », in *La Fonction Publique Internationale*, Sythoff, 1963, p 195

qui condamnait toute rigidité mathématique : « si, pour une raison quelconque, l'équilibre géographique du personnel laisse à désirer, il faudra admettre qu'il n'est possible d'y remédier que progressivement, sous peine de nuire gravement à l'efficacité de l'Organisation. Autrement, on sacrifierait la compétence à la géographie ».

Quoi qu'il en soit, dans les entreprises comme dans les administrations nationales et internationales, l'impératif de diversité à tous les niveaux (âge, sexe, origine mais aussi emploi de travailleurs handicapés) semble être partout perçu comme non seulement une nécessité au regard de l'égalité et de l'équité mais également en terme d'efficacité économique. On ne compte plus aujourd'hui les entreprises et administrations qui débattent d'une éventuelle « discrimination positive » pour telle ou telle catégorie de population. Cette recherche et cette reconnaissance de la diversité, qui est relativement récente, permet d'espérer des changements bénéfiques dans le futur, puisque une prise de conscience semble actuellement à l'œuvre, prise de conscience qui est toujours un préalable à l'action. Ainsi, même si les résultats actuels ne sont pas à la hauteur des espérances, on peut cependant formuler l'hypothèse que, dans les administrations internationales comme ailleurs, l'évolution observée, qui va déjà dans le bon sens, va non seulement se poursuivre mais aussi s'accélérer, pour permettre au monde du travail d'être enfin à l'image de la société mondiale dans son ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- PELLET, A., ET RUZIE, D. *Les fonctionnaires internationaux*, Presses Universitaires de France, juin 1993, « que sais-je », n°2762, 127 p.
- PLANTEY, A., ET LORiot, F. *Fonction Publique Internationale (Organisations mondiales et européennes)*, CNRS Editions , 2005, 497 pages
- CHAUMONT, Charles. *L'ONU*, Presses Universitaires de France, 1964, « que sais-je », n°748, 126 p.
- BARTOLOMEI DE LA CRUZ, Hector.G, ET EUZEBY, Alain. « Les organes », in *L'Organisation Internationale du Travail (OIT)*, Presses Universitaires de France, mars 1997, « que sais-je », n°836, 126 p.
- LANGROD, Georges. « L'époque d'universalisme (suite) : la croissance des Nations Unies », in *La Fonction Publique Internationale*, Sythoff, 1963, pp. 189-200
- BERTRAND, M. « La Politique de recrutement des fonctionnaires de l'ONU », in *Les agents internationaux*, société française pour le droit international, colloque d'Aix-en-Provence, Editions A.Pedone, mai 1985
- BLOCH, Roger., ET LEFEVRE, Jacqueline. « procédures de recrutement et possibilités de carrière dans les organisations universelles » et « aspect fonctionnel de l'association et de la coopération internationales » in *La fonction Publique Internationale et Européenne*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1963
- BETTATI, Mario. « recrutement et carrière des fonctionnaires internationaux », Dordrecht ; Boston ; Lancaster : M.Nijhoff, 1988 in *Recueil des cours, Académie de droit international de la Haye*, n°204, 1987
- WEISS, P. Les organisations de régulation globale » in *Les organisations Internationales*, Nathan Universités, octobre 1998, collection 128, 127p.
- CORDIN, Claire. *Le recrutement et la carrière des fonctionnaires internationaux à travers la jurisprudence des tribunaux administratifs du système des Nations Unies*, thèse, université Panthéon, Assas (Paris II), 1996
- BEIGBEDER, Yves. *L'Organisation Mondiale de la Santé*, Presses Universitaires de France, avril 1997, « que-sais-je », 127 p.

Documents officiels :

- Constitution de l'OIT
- Constitution de l'OMS
- Statut du personnel de l'OIT
- Statut et règlement du personnel de l'OMS
- Chapitres IX et XV de La Charte des Nations Unies
- Rapports du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration :
 - 271^{ème} session, mars 1998
 - 274^{ème} session, mars 1999
 - 276^{ème} session, novembre 1999
 - 277^{ème} session, mars 2000
 - 279^{ème} session, novembre 2000

- 285^{ème} session, novembre 2002
- 286^{ème} session, mars 2003
- 288^{ème} session, novembre 2003
- 289^{ème} session, mars 2004
- 291^{ème} session, novembre 2004
- 292^{ème} session, mars 2005
- 294^{ème} session, novembre 2005
- 295^{ème} session, mars 2006
- 297^{ème} session, novembre 2006
- 298^{ème} session, mars 2007
- Rapports annuels du Conseil Exécutif de l’OMS sur les ressources humaines :
 - 101^{ème} session, 7 janvier 1998 (*questions relatives au personnel*)
 - 103^{ème} session, 19 janvier 99 (*rapport annuel sur l’emploi et la participation des femmes à l’OMS*)
 - 113^{ème} session, 4 (stratégie de recrutement intégrant la parité entre les sexes et l’équilibre géographique) et 18 décembre 2003
 - 111^{ème} session 18 décembre 2002 (représentation des pays en développement au Secrétariat) et 7 janvier 2003
 - 109^{ème} session, 27 décembre 2001 (réforme de la gestion des ressources humaines)
 - 105^{ème} session, 24 novembre 1999 et 5 janvier 2000
 - 107^{ème} session, 11 janvier 2001 et 7 décembre 2000
 - 115^{ème} session, 7 janvier 2005 et 12 janvier 2005
 - 117^{ème} session, 16 janvier 2006 et 22 décembre 2005
- Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006
- Rapports du comité de l’administration, du budget et des finances du conseil exécutif :
 - 18^{ème} réunion, 18 janvier 2003
 - 14^{ème} réunion, 12 janvier 2001
 - 12^{ème} réunion, 21 janvier 2000
 - 20^{ème} réunion, 19 janvier 2004

Sites internet :

- www.ilo.org
- www.who.int
- www.un.org/french/reform/chap1.htm (rapport de K.Annan sur la réforme de l’Organisation des nations Unies)
- www.entreprise-sncf.com
- www.eurostaf.fr
- www.journaldunet.com

Liste des sigles et abréviations :

OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OIT	Organisation Internationale du Travail
BIT	Bureau International du Travail
AG	Assemblée Générale
AGNU	Assemblée Générale des Nations Unies
CCI	Corps Commun d'Inspection
CFPI	Commission de la Fonction Publique Internationale
CAC-ACC	Comité administratif de coordination
CCA	Conseil de Coordination des Administrateurs du système des Nations Unies
CCQA-CCAQ	Comité consultatif pour les questions administratives
CCFP-ICSAB	Comité consultatif de la fonction publique internationale
CFPI	Commission de la Fonction Publique Internationale
CCI	Corps Commun d'Inspection
CIJ	Cour Internationale de Justice

Annexes

Annexe 1 : article 101 de la Charte des Nations Unies

Article 101

1. Le personnel est nommé par le Secrétaire général conformément aux règles fixées par l'Assemblée générale.
2. Un personnel spécial est affecté d'une manière permanente au Conseil économique et social, au Conseil de tutelle et, s'il y a lieu, à d'autres organes de l'Organisation. Ce personnel fait partie du Secrétariat.
3. 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.

Annexe 2 : Entretiens réalisés avec des responsables des Ressources Humaines à l'OIT et à l'OMS

M. Carl Rogerson P4 (chef des Ressources Humaines au BIT, service des opérations et du développement des ressources humaines) et Mlle Mihoko Ito (fonctionnaire des ressources humaines au BIT, service des opérations et du développement des ressources humaines).

-Je voulais tout d'abord avoir une ou deux précisions avant de commencer notre entretien : concernant les objectifs relatifs à la diversité géographique, ils ne concernent pas le personnel engagé localement ni celui des services généraux mais en va-t-il de même pour les deux autres objectifs ? Dans toutes les statistiques que j'ai trouvées sur la proportion de femmes travaillant à l'OMS, au BIT cela ne concerne à chaque fois que les catégories professionnelles et supérieures...

Ces objectifs ne concernent en effet que les postes de la catégorie professionnelle, qui sont recrutés internationalement et sont donc supposés être mobiles. Les postes de la catégorie des services généraux, qui sont pourvus localement, ne sont eux pas concernés par ces objectifs. Les objectifs sont de 33% de femmes dans les grades P5 et au-dessus et de 50% pour l'ensemble des grades P.

-Quelle est exactement le rôle et l'influence (prennent-elles des décisions contraignantes pour le BIT) des institutions telle que la Commission de la Fonction Publique Internationale ou le Corps Commun d'Inspection sur la politique de ressources humaines menée par l'organisation ?

Ces deux corps n'ont pas un impact très important sur la politique menée par les institutions spécialisées. Ils fournissent seulement des lignes directrices pour les organisations des Nations Unies mais surtout au niveau des contrats, des salaires, ils essaient de standardiser un peu les choses... Chaque organisation est complètement indépendante et a ses propres statistiques pour la distribution géographique, ses propres façons de mesurer cela selon différents paramètres. En fait, le corps commun d'inspection et la fonction publique internationale ont délégué ces compétences à chaque organisation qui est responsable devant son « governing body ».

-Concernant le triple objectif de rajeunir, diversifier géographiquement et féminiser le personnel : de quand datent les premières dispositions officielles là-dessus et peut-on selon vous parler de quotas ou s'agit-il seulement d'objectifs chiffrés souhaitables ?

Mes deux interlocuteurs ne savent pas exactement quand ces objectifs sont apparus pour la première fois dans des documents officiels.

Pour eux, il s'agit plutôt de « fourchettes souhaitables » basées sur la contribution de chaque pays, à laquelle correspond une fourchette particulière. La fourchette de l'Afghanistan se situe par exemple entre 1 et 2 fonctionnaires tandis que celle du Japon est entre 76 et 102. Chaque mois une liste est établie et les pays sont classés dans une

catégorie A (pays non ou sous-représenté), B (dans la fourchette) ou C (pays surreprésenté).

-Concernant la diversité géographique, j'ai été surprise de constater qu'il n'y avait pas de réel clivage entre pays développés et pays en voie de développement : comment expliquer par exemple (OIT) que le Ghana compte quatre fonctionnaires au Bit en 2005 et la Finlande trois ? A quoi sont dues les différences existantes à ce niveau ? N'y a-t-il pas une difficulté à recruter dans les pays en développement du sud alors que pour des pays comme le Finlande d'autres explications sont présentes ? J'ai lu que certaines ressortissants de pays développés ne trouvaient pas les salaires à l'OMS/ au BIT suffisamment élevés par rapport au secteur privé : rencontre-vous de telles difficultés ou y-t-il d'autres explications ? La difficulté principale ne réside-t-elle pas dans le fait qu'à ce niveau existe un système de vase communiquant de façon à ce qu'on n'ait jamais l'ensemble des pays qui soient représentés correctement ?

Concernant des pays comme la République Centrafricaine, le Congo, l'Estonie, le Gabon, la Gambie...dans ces pays, les compétences que l'OIT requiert ne sont pas encore acquises par la population, par exemple pour recruter un DRH, ce sont des compétences que l'on trouvera surtout aux Etats-Unis ou en Europe occidentale, en Australie...

Concernant les pays développés comme le Japon, deux problèmes se posent : ce sont des gros contributeurs financiers qui ont donc « droit » à ce qu'un grand nombre de leurs ressortissants travaillent au sein de l'Organisation. D'autre part, les salaires sont élevés dans ces pays (de même dans les Etats arabes, en Scandinavie, aux Etats-Unis) ce qui rend les salaires de l'OIT trop attractifs.

-Quels sont finalement pour vous les principaux obstacles à la volonté de diversifier le personnel dans cette triple direction ? J'ai lu dans les différents rapports du CA sur le programme des jeunes professionnels qu'il existait une certaine réticence des supérieurs hiérarchiques à embaucher des jeunes : est-ce pour vous la même chose pour les femmes ou les ressortissants de pays non ou sous représentés ? Qu'est-ce qui empêche de recruter plus à l'extérieur ?

Concernant des pays comme le Japon ou l'Arabie Saoudite, il y a deux problèmes majeurs. Le problème de la langue (les candidats parlent anglais mais pas français) et un problème « culturel », à savoir que ce sont des sociétés très fermées. A cela s'ajoute le problème du salaire déjà évoqué. Le plus souvent, quand on a des candidats issus de ces pays, c'est qu'ils n'ont rien trouvé dans leur pays et ne sont donc pas forcément qualifiés.

Chaque pays a ses propres dynamiques, il est difficile de trouver des explications générales. Pour les jeunes, le problème est qu'on cherche des experts, qui ont au minimum un master.

Le problème principal est en fait le manque de candidats qualifiés

-A l'OIT, les femmes représentaient au 31 décembre 2005 38.9% de l'ensemble du personnel appartenant à la catégorie P2 et au dessus alors qu'elles ne représentaient que 29.7 % le 31 décembre 97 : que vous inspire ce chiffre (avez-vous des objectifs plus ambitieux ?) et à quoi sont dues selon vous de tels progrès, progrès que l'on peut aussi observer dans les catégories plus élevées ?

Comment expliquez vous que durant cette même année environ le double d'hommes que de femmes ont été recrutés ? De la même façon, comment se fait-il que cette même année 22 ressortissants d'Etats ayant déjà un nombre excédentaire de ressortissants ont été engagés alors que seulement 9 ressortissants d'Etats insuffisamment représentés l'ont été ? Quelles difficultés ont empêché de recruter plus de femmes et plus de ressortissants d'Etats sous représentés ?

Concernant les femmes, cela progresse lentement, mais c'est un beau et grand défi. Traditionnellement, ce sont les femmes qui s'occupent des enfants à la maison, et cela est encore prégnant. Il est encore difficile de faire accepter qu'un chef, que quelqu'un qui donne des ordres soit une femme, et encore plus si c'est une jeune femme. On essaie de faire reculer ces barrières mais c'est difficile, cela a un impact sur l'efficacité dont il faut tenir compte, même si on n'aime pas ça.

A propos du fait que près du double d'hommes ont été recrutés par rapport aux femmes, cela s'explique tout simplement car le but du recrutement, tel qu'il est inscrit dans la constitution de l'OIT et la charte de l'ONU, est de trouver le candidat le plus qualifié pour le poste

-Est-ce-que pour tous les recrutements l'organisation a recours à la procédure du concours ou cela ne concerne-t-il que quelques catégories particulières et dans ce cas pourquoi ?

Tous les candidats passent un concours dont la forme peut varier (tests écrits, entretien), cela dépend du type de recrutement, tous les candidats externes et ceux désirant passer de G à P effectuent des tests à l'« assessment center ». Quand il y a une vacance de poste, il y a des postulants et on sélectionne 20 personnes, ensuite on ne fournit au Directeur que les candidatures de personnes issues de pays non ou sous-représenté et s'il ne trouve pas son bonheur seulement après il regarde les candidats classés en B, et vraiment en dernier recours ceux classés en A.

-Dans quelle mesure pensez-vous que les dispositions officielles (relatives à l'ordre de priorité des candidats inscrit dans le statut du personnel notamment ou encore l'obligation faite à l'organisation de trouver un autre poste dans l'organisation à une personne licenciée) freinent la politique de diversification du personnel que vous cherchez à mettre en place?

Ces obligations concernent-elles l'ensemble du personnel ?

Ces obligations concernent-elles aussi le personnel engagé par contrats temporaires ?

M.Rogerson reconnaît qu'il s'agit d'un équilibre délicat : on veut favoriser les candidats internes mais on a aussi besoin de sang neuf. Quand il y a une vacance de poste, on effectue soit un appel à candidatures (où par exemple tous les P4 peuvent postuler) soit on a recours à un concours (interne ou interne/externe). M.Rogerson confirme l'obligation faite à l'organisation de trouver un emploi pour les fonctionnaires licenciés qui avaient un contrat permanent. Pour lui, il y a un bon équilibre entre recrutement externe et recrutement interne, et de toute façon, même en cas de promotion interne, on favorise les femmes.

-Concernant la volonté de recruter un personnel plus féminin, j'ai observé que cela s'est plutôt traduit pour l'OMS par un recrutement à l'extérieur (à travers l'objectif de

recruter 50% femmes pour les postes de la catégorie professionnelle pour atteindre la parité d'ici 2002) alors que pour le BIT, on passe plutôt par la promotion de femmes travaillant déjà au sein de l'organisation ? Pouvez-vous expliquer un tel choix ? Vous semble-t-il plus efficace qu'un autre ? Au contraire, pour l'OIT, il semble plus facile de recruter des jeunes (62% des personnes engagées depuis 99 ont moins de 45 ans), comment l'expliquez-vous ?

M.Rogerson explique que le BIT cherche à recruter plus de femmes à tous les niveaux mais en même temps augmenter le nombre de femmes aux postes supérieurs d'où le fait que la promotion soit nécessaire.

-N'existe-t-il pas selon vous une concurrence entre ces différents objectifs, mais également entre ces objectifs et le principe de mérite, qui demeure la règle d'or en matière de recrutement ? Ou au contraire ces trois objectifs peuvent-ils être complémentaires comme dans le cadre du programme des jeunes professionnels ?

Selon M.Rogerson, si on doit choisir entre une femme française (pays déjà trop représenté) et un homme ressortissant du Tchad ou du Kazakhstan à qualifications égales, on choisira la femme. A propos d'une éventuelle discrimination positive (le principe du mérite allant souvent contre l'intérêt des femmes et des ressortissants de Pays En Développement), mes interlocuteurs précisent qu'au sein des candidats issus des pays non ou sous représentés, le meilleur candidat est choisi mais ils admettent qu'un candidat américain par exemple, aurait peut-être été meilleur. De même, les francophones sont favorisés au BIT.

-dans quelle mesure les départs à la retraite prévus pour les années à venir vont-ils constituer un levier important pour diversifier le personnel ? L'organisation compte-elle beaucoup là-dessus pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée au niveau de la politique des ressources humaines ? Pourquoi la refonte de la structure des grades (à l'OIT) est-elle si nécessaire et comment sert-elle la politique de ressources humaines ?

Il est nécessaire de revoir la structure des grades afin de rajeunir le personnel de l'OIT car à chacun de ces grades correspond une durée d'étude et une durée d'expérience minimums à avoir.

-Comment s'est traduit concrètement la volonté de cibler le recrutement sur ces catégories particulières que sont les jeunes, les femmes et les ressortissants de pays peu ou sous représentés ? Nouvelles procédures ? Prospection renouvelée ? Envoi de missions dans les pays en question ? Actions de formation ? Planification précise ? Quels outils permettent d'attirer des candidats externes qualifiés ?

Des missions ont été envoyées mais on ne le fait que pour les pays qui envalent la peine. Par exemple le Kazakhstan devrait se situer dans une fourchette d'un ou deux fonctionnaires: cela ne vaut pas le coup pour l'organisation d'envoyer une mission dans ce pays, contrairement à d'autres pays, comme par exemple le Japon.

Mlle Ito souligne également le fait que peu de personnes connaissent tous les avantages qui sont liés à ces postes, même les Américains ou les Japonais. Les annonces ne restent que un ou deux mois, il faut connaître le bon contact dans son pays pour avoir

connaissance des offres d'emploi, ce qui explique selon elle qu'il y ait peu de candidats et donc que l'organisation n'ait pas forcément autant de choix qu'elle le voudrait.

-pour finir, en quoi est-il pour vous primordial que des organisations internationales comme l'OMS ou le BIT aient un personnel effectivement diversifié ?

Pour des raisons politiques : l'OIT est une organisation globale et il est important qu'elle représente toutes les cultures, nationalités, perspectives sinon il ne s'agirait que d'un groupe intéressé projetant le pouvoir américain, français, anglais ou japonais. Il y a également des raisons économiques : on ne voit en effet pas pourquoi le Japon par exemple accepterait de donner de l'argent à l'Organisation si cette dernière ne recrute aucun de ses ressortissants.

Mme Fiona Fairweather, Human Resources Officer, Management Support Unit, OMS

L'entretien n'ayant pas été autorisé à être enregistré, seuls les points les plus importants de la conversation sont rapportés ici.

-Je voulais tout d'abord avoir une ou deux précisions avant de commencer notre entretien : concernant les objectifs relatifs à la diversité géographique, ils ne concernent pas le personnel engagé localement ni celui des services généraux mais en va-t-il de même pour les deux autres objectifs ? Dans toutes les statistiques que j'ai trouvé sur la proportion de femmes travaillant à l'OMS, au BIT cela ne concerne à chaque fois que les catégories professionnelles et supérieures...

Mme Fairweather m'a confirmé que la politique de diversification qui nous intéresse ici est seulement menée au niveau des « services professionnels » (grades P5 et supérieurs) : c'est en effet seulement à ce niveau qu'à lieu un « recrutement international » et donc soumis à rotation géographique, ce qui explique que les objectifs relatifs à une juste répartition géographique et à une parité entre les sexes s'y applique et non pas au niveau du recrutement local.

-Concernant la volonté de recruter un personnel plus féminin, j'ai observé que cela s'est plutôt traduit pour l'OMS par un recrutement à l'extérieur (à travers l'objectif de recruter 50% femmes pour les postes de la catégorie professionnelle pour atteindre la parité d'ici 2002) alors que pour le BIT, on passe plutôt par la promotion de femmes travaillant déjà au sein de l'organisation ? Pouvez-vous expliquer un tel choix ? Vous semble-t-il plus efficace qu'un autre ? Au contraire, pour l'OIT, il semble plus facile de recruter des jeunes (62% des personnes engagées depuis 99 ont moins de 45 ans), comment l'expliquez-vous ?

Interrogée sur la façon apparemment différente de favoriser la promotion des femmes au sein de ces organisations (le BIT semble miser sur la promotion interne pour voir plus de femmes accéder aux postes supérieurs et l'OMS s'est quant à elle imposée un objectif de recruter chaque année au moins 50% de femmes), Mme Fairweather l'explique par le fait que l'OMS ne s'intéresse pas et ne dispose pas des statistiques nécessaires pour s'intéresser au pourcentage de femmes aux différents grades de la hiérarchie : cette organisation s'est fixée un but global pour l'ensemble des postes de la catégorie professionnelle (services organiques)

-Quelle est exactement le rôle et l'influence (prennent-elles des décisions contraignantes pour l'OMS et le BIT ?) d'institutions telles que la Commission de la Fonction Publique Internationale ou le Corps Commun d'Inspection sur la politique de ressources humaines menée par l'organisation ?

Mme Fairweather m'a également confirmé que l'impact d'organismes tels que la Commission de la Fonction Publique Internationale ou le Corps Commun d'Inspection sur ces questions n'était guère important (grande autonomie de chaque organisation sur ces questions et commission plus intéressée par les questions d'harmonisation des salaires et des conditions de travail).

-Concernant le triple objectif de rajeunir, diversifier géographiquement et féminiser le personnel : de quand datent les premières dispositions officielles là-dessus et peut-on selon vous parler de quotas ou s'agit-il seulement d'objectifs chiffrés souhaitables ?

Mme Fairweather n'a pas été capable de me dire avec précision la date à laquelle de tels objectifs de diversification sont apparus pour la première fois dans des documents officiels de l'OMS (elle travaillait dans un autre département avant)

-Est-ce-que pour tous les recrutements l'organisation a recours à la procédure du concours ou cela ne concerne-t-il que quelques catégories particulières et dans ce cas pourquoi ?

L'organisation de concours n'est pas forcément automatique pour pourvoir à un poste : on peut soit publier une vacance et dans ce cas un concours (interne et externe) est organisé soit porter cette vacance à la connaissance du personnel de l'organisation et pourvoir directement le poste par nomination interne.

-Dans quelle mesure pensez-vous que les dispositions officielles (relatives à l'ordre de priorité des candidats inscrit dans le statut du personnel notamment ou encore l'obligation faite à l'organisation de trouver un autre poste dans l'organisation à une personne licenciée) freinent la politique de diversification du personnel que vous cherchez à mettre en place?

Ces obligations concernent-elles l'ensemble du personnel ?

Ces obligations concernent-elles aussi le personnel engagé par contrats temporaires ?

Mme Fairweather précise que la préférence interne ne joue qu'à qualification égale.

Mme Fairweather ne pense pas que les dispositions officielles du statut du personnel (relatives notamment à cette préférence interne) ou le poids des contrats permanents expliquent vraiment les difficultés de l'organisation à atteindre les buts qu'elle s'est fixée.

-N'existe-t-il pas selon vous une concurrence entre ces différents objectifs, mais également entre ces objectifs et le principe de mérite, qui demeure le a règle d'or en matière de recrutement ? Ou au contraire ces trois objectifs peuvent-ils être complémentaires comme dans le cadre du programme des jeunes professionnels ?

Mme Fairweather évoque elle aussi une concurrence entre les principes : à la question de savoir qui serait favorisé entre une femme ressortissante d'un pays suffisamment ou trop représenté et un homme ressortissant d'un pays non ou insuffisamment représenté, c'est selon elle la femme qui sera privilégié. Mme Fairweather évoque également la concurrence avec le principe du mérite : en schématisant, le candidat le plus qualifié pour le poste est souvent un homme ressortissant des Etats-Unis ou d'Europe occidentale mais cela va à l'encontre de la diversité géographique et des sexes. Mme Fairweather évoque également une sorte de « discrimination positive », même si c'est moi qui lui ai suggéré ce terme : comme Mr Belgharbi l'avait souligné, il a parfois été obligé de « tirer vers le haut » certaines femmes lors des comités de sélection. Mme Fairweather avoue que l'organisation, qui cherche à favoriser les femmes issues des Pays En Développement par l'octroi de contrats temporaires (de façon à emmagasiner

de l'expérience), peut quelquefois choisir des candidats pour ces contrats en particulier qui ne sont pas forcément les meilleurs.

-Concernant la diversité géographique, j'ai été surprise de constater qu'il n'y avait pas de réel clivage entre pays développés et pays en voie de développement : comment expliquer par exemple (OIT) que le Ghana compte quatre fonctionnaires au Bit en 2005 et la Finlande trois ? A quoi sont dues les différences existantes à ce niveau ? N'y a-t-il pas une difficulté à recruter dans les pays en développement du sud alors que pour des pays comme le Finlande d'autres explications sont présentes ? J'ai lu que certains ressortissants de pays développés ne trouvaient pas les salaires à l'OMS suffisamment élevés par rapport au secteur privé : rencontre-vous de telles difficultés ou y-t-il d'autres explications ? La difficulté principale ne réside-t-elle pas dans le fait qu'à ce niveau existe un système de vase communicant de façon à ce qu'on n'ait jamais l'ensemble des pays qui soient représentés correctement ?

Pour expliquer le manque de candidats issus de certains pays développés comme les Etats-Unis, outre la question du salaire, Mme Fairweather évoque aussi le fait que ces pays (Etats-Unis, Japon voire les pays scandinaves) sont des gros contributeurs financiers de l'Organisation et ont donc par conséquent « droit » à ce qu'un grand nombre de leurs ressortissants travaillent au sein de l'Organisation.

-Comment s'est traduit concrètement la volonté de cibler le recrutement sur ces catégories particulières que sont les jeunes, les femmes et les ressortissants de pays peu ou sous représentés ? Nouvelles procédures ? Prospection renouvelée ? Envoi de missions dans les pays en question ? Actions de formation ? Planification précise ? Quels outils permettent d'attirer des candidats externes qualifiés ?

Concernant les difficultés de communication et de prospection, Mme Fairweather indique que les vacances de postes sont automatiquement communiquées dans les bureaux de l'OMS (sièges et régionaux) ainsi que dans les bureaux des autres institutions de l'ONU mais que la publication dans les journaux n'est pas automatique et peut avoir lieu en cas de deuxième publication de la vacance, si le poste n'a pas été pourvu. Selon elle, le problème de l'accès à internet n'est pas vraiment en cause, puisque les personnes visées par l'OMS (personnes qualifiées, qui ont eu accès à l'enseignement) ont dans les faits accès à internet, même dans les régions les plus reculées. Elle reconnaît qu'internet est un instrument d'une grande aide et d'une grande efficacité pour eux.

M. Lahouari Belgharbi, président de l'association du personnel de l'OMS. Appartient aux comités de sélection qui participent du recrutement et de la sélection des candidats à l'OMS

-Je voulais tout d'abord avoir une ou deux précisions avant de commencer notre entretien : concernant les objectifs relatifs à la diversité géographique, ils ne concernent pas le personnel engagé localement ni celui des services généraux mais en va-t-il de même pour les deux autres objectifs ? Dans toutes les statistiques que j'ai trouvé sur la proportion de femmes travaillant à l'OMS, au BIT cela ne concerne à chaque fois que les catégories professionnelles et supérieures...

M. Belgharbi explique qu'il existe deux types de recrutement à l'OMS et dans les autres institutions spécialisées : un recrutement local et un recrutement international. Un concours est le plus souvent organisé pour ces deux types de recrutement. Les différences se trouvent dans le fait que les conditions de service sont différentes selon le type de recrutement (salaires, statuts, immunité diplomatique différente...). Le recrutement international concerne les postes allant des grades P1 à P5, ainsi que les directeurs (D1 et D2). Les postes des services généraux (G), recrutés localement, ne sont pas soumis à la rotation géographique (contrairement aux grades professionnels qui peuvent être envoyés partout) et ne sont donc pas non plus concernés par les objectifs relatifs à un meilleur équilibre des nationalités et des sexes. Ainsi, un seuil de 60% a été fixé pour le recrutement des femmes de la catégorie professionnelle et de rang supérieur (et pas pour les services généraux).

-Est-ce-que pour tous les recrutements l'organisation a recours à la procédure du concours ou cela ne concerne-t-il que quelques catégories particulières et dans ce cas pourquoi ?

La procédure du concours concerne tous les postes, qu'il s'agisse du recrutement local ou international. On distingue aussi les concours internes des concours externes mais même les candidatures internes passent un concours. Il existe cependant également des promotions internes : on regarde ainsi d'abord, au moment de pourvoir un poste, les candidatures internes et les candidatures féminines. Au moment de la sélection, quel que soit le mode de sélection choisi, un panel est constitué avec différents responsables (Ressources Humaines, représentants du personnel, directeurs...) pour former le comité de sélection qui se trouve alors face à une liste regroupant les noms de l'ensemble des candidats qui ont postulé pour un poste donné (candidatures internes et externes mélangées). Dans ces listes sont soulignés en rouge le nom et le sexe des différents candidats. Ces candidats sont ensuite classés en différents groupes. Du groupe A au groupe B1, ces personnes appartiennent à des pays où il est possible de recruter des candidats (au regard du nombre de représentants dont dispose déjà chaque pays au sein de l'organisation). Si le pays dont est issu le candidat se trouve dans le groupe C, les candidatures masculines seront automatiquement écartées. Des exceptions sont possibles au cas où il s'agit d'une candidate. Sur 300 candidats en moyenne qui se présentent à un concours, environ 25-30 passent un concours écrits et entre 5 et 12 d'entre eux passent un entretien oral. Après ces interviews, les gens sont classés et on propose les trois meilleurs au directeur, par ordre de priorité. Si dans ces trois se trouvent un ressortissant d'un pays classé en A, le directeur est obligé de l'engager.

- Pour l'OMS, au 30 septembre 2005, les femmes représentaient 35.6% des fonctionnaires de la catégorie professionnelle : que vous inspire ce chiffre, par rapport aux objectifs que vous vous êtes fixés et à quelles difficultés faites-vous face dans ce domaine ?

Comment expliquez-vous de même que seulement 21% des personnes recrutées entre janvier et septembre 2005 provenaient de pays non ou sous représentés ?

M.Belgharbi reconnaît que le processus est très lent : en 1987, il y avait environ 16% de femmes aux grades P, elles en représentent aujourd'hui 30%. Pour lui, la progression en 20 ans n'est vraiment pas énorme, il faudra à ce rythme encore 40 ans pour atteindre la barre des 60%.

M.Belgharbi évoque la difficulté de recruter des femmes, surtout pour des postes de gestionnaires. Pour lui, il n'y a tout d'abord pas assez de postulants aux concours organisés par l'OMS (300 en moyenne, ce qui est peu quand on sait que l'organisation compte déjà 192 membres, cela ne fait même pas deux candidats par pays) et surtout pas assez de postulantes (environ 1 tiers des postulants).

M.Belgharbi se rend compte que malgré la priorité de recrutement accordée aux femmes, on n'arrive pas à en recruter assez. Il évoque tout d'abord les contraintes liées à la rotation géographique : les femmes sont plus réticentes à quitter leur mari et leurs enfants pour aller travailler à l'autre bout du monde et dans le même sens, un mari suivra moins facilement sa femme ailleurs que l'inverse.

M.Belgharbi souligne que c'est encore pire pour les femmes issues des Pays en Développement, où les femmes ont moins accès à l'école et où le système reste fortement dominé par les hommes.

-Concernant la volonté de recruter un personnel plus féminin, j'ai observé que cela s'est plutôt traduit pour l'OMS par un recrutement à l'extérieur (à travers l'objectif de recruter 50% femmes pour les postes de la catégorie professionnelle pour atteindre la parité d'ici 2002) alors que pour le BIT, on passe plutôt par la promotion de femmes travaillant déjà au sein de l'organisation ? Pouvez-vous expliquer un tel choix ? Vous semble-t-il plus efficace qu'un autre ? Au contraire, pour l'OIT, il semble plus facile de recruter des jeunes (62% des personnes engagées depuis 99 ont moins de 45 ans), comment l'expliquez-vous ?

A propos de la politique menée par le BIT, M.Belgharbi émet quelques réserves : selon lui, le choix de la promotion plutôt que celui du recrutement implique un risque lié au fait que les personnes promues ne disposent pas forcément des compétences requises, ce qui fait du tort aux femmes, dans le cas où celles qui sont recrutés sont incompetentes, ou tout du moins pas les meilleures. Il ajoute également qu'il n'y pas beaucoup de femmes à l'OMS et donc que les possibilités de promotion sont limitées.

M.Belgharbi reconnaît cependant avoir du lui-même « tiré vers le haut » certaines candidatures féminines qui n'avaient pas forcément le niveau requis pour « qu'elles puissent passer ».

-Quels sont finalement pour vous les principaux obstacles à la volonté de diversifier le personnel dans cette double direction ?

Pour M.Belgharbi, les causes sont différentes selon les pays mais selon lui, un des problèmes majeurs est le problème de l'accès à l'information. Pour voir les annonces

publiées par l'OMS, il faut en effet lire la presse, utiliser internet, savoir préparer un CV, savoir se vendre, passer un entretien et surtout parler en anglais, ce qui n'est pas à la portée de tout le monde. IL y a un problème d'accès au système de recrutement, qui se fait en anglais, il faut remplir un CV par internet, savoir utiliser la technologie à son profit et les femmes en particulier ont moins accès à ces outils. De plus, il y a une réputation du système qui fait que les gens pensent que c'est déjà vendu, l'ONU a l'image d'un système fermé. M.Belgharbi insiste sur l'importance de l'anglais, qui constitue pour lui un vrai « passeport ». De plus, une autre difficulté réside dans le fait que l'OMS cherche des gens ayant déjà au minimum 5 ans d'expérience. Il y a un grand rôle du manque d'information, même pour les ressortissants des pays développés, la langue est également un frein, peu de gens connaissent les opportunités offertes par l'OMS. Pour M.Belgharbi, il n'y a en fait pas assez de gens qui postulent et pas assez de candidatures de qualité.

-Comment s'est traduit concrètement la volonté de cibler le recrutement sur ces catégories particulières que sont les jeunes, les femmes et les ressortissants de pays peu ou sous représentés ? Nouvelles procédures ? Prospection renouvelée ? Envoi de missions dans les pays en question ? Actions de formation ? Planification précise ? Quels outils permettent d'attirer des candidats externes qualifiés ?

M.Belgharbi évoque la difficulté de cibler la population « femme » : comment faire pour toucher plus particulièrement les femmes, par quel canal passer l'information ?

-dans quelle mesure les départs à la retraite prévus pour les années à venir vont-ils constituer un levier important pour diversifier le personnel ? L'organisation compte-elle beaucoup là-dessus pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée au niveau de la politique des ressources humaine ?

Selon M.Belgharbi, ces départs à la retraite ne serviront la politique de diversification du personnel qu'à condition que ce soit les « bonnes » nationalités qui s'en aillent et que ce soit des hommes.

-Concernant la diversité géographique, j'ai été surprise de constater qu'il n'y avait pas de réel clivage entre pays développés et pays en voie de développement : comment expliquer par exemple (OIT) que le Ghana compte quatre fonctionnaires au Bit en 2005 et la Finlande trois ? A quoi sont dues les différences existantes à ce niveau ? N'y a-t-il pas une difficulté à recruter dans les pays en développement du sud alors que pour des pays comme le Finlande d'autres explications sont présentes ? J'ai lu que certains ressortissants de pays développés ne trouvaient pas les salaires à l'OMS suffisamment élevés par rapport au secteur privé : rencontre-vous de telles difficultés ou y-t-il d'autres explications ? La difficulté principale ne réside-t-elle pas dans le fait qu'à ce niveau existe un système de vase communicant de façon à ce qu'on n'ait jamais l'ensemble des pays qui soient représentés correctement ?

M.Belgharbi reconnaît que l'OMS connaît ce genre de problèmes avec les ressortissants des pays développés, pour qui les salaires à l'OMS ne sont pas assez élevés par rapport au secteur privé. C'est vrai pour les Allemands, les Américains, les Suédois, les Danois, les Norvégiens...

-N'existe-t-il pas selon vous une concurrence entre ces différents objectifs, mais également entre ces objectifs et le principe de mérite, qui demeure la règle d'or en matière de recrutement ?

M.Belgharbi reconnaît la grande concurrence du principe du mérite. Le problème est qu'il manque de personnes qualifiées et que schématiquement, ces personnes qualifiées sont souvent des hommes issus des pays développés avec une expérience importante derrière eux.

D'autre part, s'il faut choisir entre un homme issu d'un pays non ou sous-représenté et une femme issue d'un pays suffisamment ou surreprésenté, l'homme sera selon lui choisi (à compétence égale et s'il ne s'agit pas d'un poste supérieur).

-Dans quelle mesure pensez-vous que les dispositions officielles (relatives à l'ordre de priorité des candidats inscrit dans le statut du personnel notamment ou encore l'obligation faite à l'organisation de trouver un autre poste dans l'organisation à une personne licenciée) freinent la politique de diversification du personnel que vous cherchez à mettre en place?

Ces obligations concernent-elles l'ensemble du personnel ?

Ces obligations concernent-elles aussi le personnel engagé par contrats temporaires ?

Selon M.Belgharbi, ces facteurs n'entrent pas vraiment en ligne de compte. D'une part, le recrutement interne pèse désormais moins fortement puisque deux des directeurs précédents ont plus misé sur le recrutement à l'extérieur. D'autre part, les gens recrutés à l'extérieur ne sont pas forcément meilleurs (rôle de l'expérience accumulée qui est difficile à retrouver sur le marché du travail extérieur). Le recrutement interne n'est pas pour M.Belgharbi forcément négatif par rapport à ces objectifs de diversification.

Annexe 3 : Statut du personnel et règlement du personnel de l'OMS (extraits)

ARTICLE I

Devoirs, obligations et privilèges

1.1 Tous les membres du personnel de l'Organisation mondiale de la Santé sont des fonctionnaires internationaux. Leurs attributions ne sont pas nationales, mais exclusivement internationales. En acceptant leur nomination, ils s'engagent à s'acquitter de leurs fonctions et à régler leur conduite en ayant exclusivement en vue l'intérêt de l'Organisation mondiale de la Santé.

1.2 Tous les membres du personnel sont soumis à l'autorité du Directeur général, qui peut leur assigner l'une quelconque des tâches ou l'un quelconque des postes de l'Organisation mondiale de la Santé. Ils sont responsables envers lui dans l'exercice de leurs fonctions. En principe, le temps des membres du personnel est tout entier à la disposition du Directeur général.

1.3 Dans l'accomplissement de leurs devoirs, les membres du personnel ne doivent solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou d'aucune autorité extérieure à l'Organisation.

1.4 Aucun membre du personnel ne peut accepter, exercer ou entreprendre une occupation ou profession qui est incompatible avec l'exercice convenable de ses fonctions dans l'Organisation mondiale de la Santé.

1.5 Les membres du personnel doivent, en toutes circonstances, avoir une conduite conforme à leur qualité de membre de l'administration internationale. Ils ont le devoir d'éviter tout acte et, en particulier, toute déclaration publique qui pourraient avoir une influence défavorable sur leur statut de fonctionnaire international. Ils n'ont pas à renoncer à leurs sentiments nationaux ou à leurs convictions politiques ou religieuses, mais ils doivent, à tout moment, observer la réserve et le tact dont leur statut international leur fait un devoir.

1.6 Les membres du personnel doivent observer la plus grande discrétion sur toutes les questions officielles. Sauf à titre officiel ou avec l'autorisation du Directeur général, ils ne doivent communiquer à qui que ce soit un renseignement dont ils ont eu connaissance du fait de leur situation officielle et qui n'a pas été publié. A aucun moment et en aucune façon, ils ne doivent se servir, dans leur intérêt propre, de renseignements qui sont parvenus à leur connaissance par suite de leur situation officielle. La cessation de service ne les dégage pas de ces obligations.

1.7 Aucun membre du personnel ne peut accepter de distinctions honorifiques, de décorations, de faveurs, de cadeaux ou d'honoraires émanant d'un gouvernement quelconque ou de toute autre source extérieure, si une telle acceptation est incompatible avec son statut de fonctionnaire international.

1.8 Tout membre du personnel qui pose sa candidature à une fonction publique de caractère politique doit donner sa démission du Secrétariat.

1.9 Les immunités et privilèges qui s'attachent à l'Organisation mondiale de la Santé, en vertu de l'article 67 de la Constitution, sont conférés dans l'intérêt de l'Organisation. Ces privilèges et immunités ne dispensent pas les membres du personnel qui en jouissent d'exécuter leurs obligations privées ni d'observer les lois et règlements de police en vigueur. Dans tous les cas où ces privilèges et immunités sont en cause, il appartient au Directeur général de décider s'ils seront levés.

1.10 Tous les membres du personnel doivent souscrire au serment ou à la déclaration ci-après:

Je jure solennellement (je prends l'engagement solennel, je fais la déclaration, ou la promesse solennelle) d'exercer en toute loyauté, discrétion et conscience les fonctions qui me sont confiées en qualité de fonctionnaire international de l'Organisation mondiale de la Santé, de m'acquitter de ces fonctions et de régler ma conduite en ayant exclusivement en vue les intérêts de l'Organisation, sans solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou autre autorité extérieure à l'Organisation, en ce qui concerne l'accomplissement de mes devoirs.

1.11 Le Directeur général fera oralement ce serment ou cette déclaration en séance publique de l'Assemblée mondiale de la Santé; le Directeur général adjoint, les Sous-Directeurs généraux et les Directeurs régionaux s'en acquitteront en présence du Directeur général; les autres membres du personnel le feront par écrit.

ARTICLE II

Classement des postes et des membres du personnel

2.1 *Le Directeur général prend des dispositions appropriées pour assurer le classement des postes et des membres du personnel suivant la nature des devoirs à remplir et des responsabilités requises.*

REGLEMENT DU PERSONNEL

SECTION 2

Classement des postes

210. PLANS DE CLASSEMENT DES POSTES

Le Directeur général établit des plans de classement de tous les postes de l'Organisation d'après la nature et l'importance des fonctions et des responsabilités qu'ils comportent et compte tenu des compétences exigées de leurs titulaires. Ces plans définissent les critères selon lesquels chaque poste doit être classé.

220. CLASSEMENT DE CHAQUE POSTE PARTICULIER

Les postes de la catégorie des services généraux, de la catégorie professionnelle et de la catégorie des directeurs sont classés d'après les plans établis en vertu de l'article 210. Ce classement comporte l'attribution d'un titre officiel et d'une classe de traitement.

▲ 230. REEXAMEN DES CLASSEMENTS

Conformément aux dispositions fixées par le Directeur général, tout membre du personnel peut demander un réexamen du classement du poste qu'il occupe et tout chef de service peut demander un réexamen du classement d'un poste relevant de son autorité.

SECTION 2

Classement des postes

210. PLANS DE CLASSEMENT DES POSTES

Le Directeur général établit des plans de classement de tous les postes de l'Organisation d'après la nature et l'importance des fonctions et des responsabilités qu'ils comportent et compte tenu des compétences exigées de leurs titulaires. Ces plans définissent les critères selon lesquels chaque poste doit être classé.

220. CLASSEMENT DE CHAQUE POSTE PARTICULIER

Les postes de la catégorie des services généraux, de la catégorie professionnelle et de la catégorie des directeurs sont classés d'après les plans établis en vertu de l'article 210. Ce classement comporte l'attribution d'un titre officiel et d'une classe de traitement.

▲ 230. REEXAMEN DES CLASSEMENTS

Conformément aux dispositions fixées par le Directeur général, tout membre du personnel peut demander un réexamen du classement du poste qu'il occupe et tout chef de service peut demander un réexamen du classement d'un poste relevant de son autorité.

STATUT DU PERSONNEL

ARTICLE IV

Nominations et promotions

4.1 Le Directeur général nomme les membres du personnel suivant les besoins du service.

4.2 La considération dominante dans la nomination, le transfert ou la promotion des membres du personnel doit être d'assurer à l'Organisation les services de personnes qui possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. L'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible sera dûment prise en considération.

4.3 Les membres du personnel seront choisis sans distinction de race, de croyance ou de sexe. Dans la mesure du possible, le recrutement se fera par voie de concours.

4.4 Sans entraver l'apport, aux divers échelons, de talents nouveaux, il y aura lieu de nommer aux postes vacants des personnes déjà en service dans l'Organisation, plutôt que des personnes venant de l'extérieur. Cette règle s'applique également, sur la base de la réciprocité, au personnel des Nations Unies et des institutions spécialisées reliées à l'Organisation des Nations Unies.

4.5 Le Directeur général adjoint, les Sous-Directeurs généraux et les Directeurs régionaux sont nommés pour une période de cinq ans au maximum, renouvelable ; la possibilité de renouveler la nomination des Directeurs régionaux est soumise aux conditions fixées par le Conseil exécutif. Les autres membres du personnel sont nommés pour une certaine durée, suivant telles conditions, compatibles avec le présent Statut, que peut fixer le Directeur général.

4.6 Le Directeur général fixe les conditions médicales appropriées auxquelles les futurs membres du personnel devront normalement satisfaire avant leur nomination.

SECTION 4

Recrutement et engagements

410. PRINCIPES REGISSANT LE RECRUTEMENT

410.1 Les considérations essentielles qui régissent le choix du personnel sont la compétence et l'intégrité. Pour les postes de la catégorie professionnelle et au-dessus, la question de la représentation géographique reçoit également toute l'attention requise. Cette question n'intervient pas pour les postes pourvus par voie de recrutement local.

410.4 A l'exception des postes pourvus par voie d'engagements à court terme, les postes des classes inférieures à celles de Directeur qui deviennent vacants sont normalement portés à la connaissance du personnel lorsqu'ils offrent des possibilités d'avancement pour tout membre du personnel, quel qu'il soit, et le choix du titulaire est normalement opéré par voie de concours. Ces dispositions ne s'appliquent pas aux postes qui, dans l'intérêt de l'Organisation, doivent être pourvus par voie de mutation sans promotion.

Annexe 4 : Statut du personnel de l'OIT (extraits)

Bureau International du Travail
Statut du personnel

Chapitre premier : attributions, obligations et privilèges

Article 1.1 : Statut du fonctionnaire

Les membres du personnel du Bureau International du Travail sont des fonctionnaires internationaux ayant des attributions non pas nationales mais exclusivement internationales. En acceptant leur nomination, ils s'engagent à s'acquitter de leurs fonctions et à régler leur conduite en ayant uniquement en vue les intérêts de l'Organisation Internationale du Travail. Ils sont soumis à l'autorité du Directeur général et sont responsables envers lui dans l'exercice de leurs fonctions. Dans l'exercice de celles-ci, ils ne doivent ni solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement ou autre autorité extérieure au Bureau International du Travail.

Chapitre II : Organisation du personnel

Article 2.1 : Composition du personnel

Le personnel du Bureau comprend :

- 1) des fonctionnaires nommés sans limitation de durée à des postes inscrits au budget de l'Organisation et aux postes qui peuvent être créés par le Conseil d'administration au moyen de fonds spéciaux mis à la disposition de l'Organisation à cet effet ; ces fonctionnaires sont les « fonctionnaires titulaires » ;
- 2) des fonctionnaires nommés pour une durée déterminée ; ces fonctionnaires sont les « fonctionnaires à contrat de durée déterminée ».

Article 2.2 : Classification des emplois

Les emplois sont répartis comme suit, en catégories et en grades suivant la nature des fonctions et des attributions qu'ils comportent :

- 1) Directeur général,
Directeur général adjoint,
Sous-directeur général
Trésorier et contrôleur des finances.
- 2) Catégorie des directeurs et des administrateurs principaux comprenant les grades D.2 et D.1, ainsi que les emplois spéciaux assimilés.
- 3) Catégorie des services organiques comprenant les grades P.5, P.4, P.3, P.2 et P.1, ainsi que les emplois spéciaux assimilés.

4) Catégorie des services généraux, comprenant tous les autres grades.

Chapitre IV : Recrutement et nomination

Article 4.1 : choix par le Directeur général

Les fonctionnaires du Bureau international du Travail sont choisis et nommés par le Directeur général, conformément aux dispositions de la Constitution et du présent Statut.

Article 4.2 : Emplois à pourvoir

- a) Pour pourvoir un emploi quelconque, la considération primordiale est la nécessité de disposer d'un personnel ayant le niveau le plus élevé de compétence, de rendement et d'intégrité. Il doit être dûment tenu compte de l'importance que présente la constitution d'un personnel choisi sur une base géographique étendue. Les fonctionnaires sont choisis sans distinction de race, de croyance ou de sexe et sans discrimination à l'endroit d'un candidat présentant un handicap lorsqu'il possède les qualifications requises. Tout fonctionnaire est tenu de posséder une connaissance pleinement satisfaisante d'une des langues de travail de l'Organisation
- b) Les nominations aux emplois vacants de Directeur général adjoint, de Sous-directeur général et de Trésorier et contrôleur des finances sont faites par le Directeur général après consultation du bureau du Conseil d'administration.
- c) Le Directeur général peut désigner un Principal Directeur général adjoint, auquel cas cette désignation est faite après consultation du bureau du Conseil d'administration et avec l'accord du Conseil.
- d) Les emplois vacants dans la catégorie des directeurs et administrateurs principaux sont pourvus par le Directeur général par voie de transfert sans changement de grade, de promotion ou de nomination. Sauf dans le cas où elles visent les emplois vacants dans les projets de coopération technique, ces promotions ou ces nominations sont portés à la connaissance du Conseil d'administration, avec un exposé succinct des aptitudes des personnes ainsi promues ou nommées. Le poste de Vérificateur intérieur en chef des comptes est pourvu par le Directeur général après consultation du bureau du Conseil d'administration.
- e) Le transfert sans changement de grade, la promotion ou la nomination par choix direct du Directeur général est la méthode normale pour pourvoir les emplois :
 - de chef de service et de directeur de bureaux extérieurs ;
 - dans les projets de coopération technique ;
 - au cabinet du Directeur général ;
 - de secrétaire principale des Directeurs généraux adjoints ;

- de caractère purement temporaire (deux années au maximum) et de caractère très spécialisé ne comportant pas d'expectative de carrière au BIT, toute extension au-delà de cette limite étant sujette à l'article 4.2 f) ;
- de la catégorie des services généraux dans les bureaux extérieurs.

Le Directeur général peut, dans ces cas, de son propre chef et après consultation du Comité de sélection, décider, en vue de pourvoir des emplois vacants, d'avoir recours à l'une ou l'autre des méthodes mentionnées à l'article 4.2 f).

- f) Le Directeur général décide, après consultation du Comité de sélection, de la méthode à suivre pour pourvoir tous autres emplois vacants au-dessous du grade D.1. les méthodes à suivre comprennent la mutation sans changement de grade, la promotion ou la nomination, normalement sur concours. La promotion ou la nomination sans concours peuvent être utilisées seulement lorsqu'il s'agit :
- de pourvoir des emplois exigeant des qualifications techniques particulières ;
 - de pourvoir des emplois devenus vacants en raison de leur reclassement au grade immédiatement supérieur ou, s'il y a passage de la catégorie des services généraux à celle des services organiques, à un grade supérieur d'un degré ou plus ;
 - de pourvoir d'urgence des emplois vacants ;
 - de pourvoir les autres emplois vacants lorsqu'il est impossible de satisfaire, par une autre méthode, aux dispositions de l'article 4.2 a) ci-dessus.

En cas d'urgence, le Comité de sélection peut-être requis de faire une recommandation sur la méthode à suivre pour pourvoir la vacance au plus tard dix jours ouvrables après qu'il a été mis au courant de la vacance de l'emploi. Si le Comité de sélection n'est pas en mesure de faire une recommandation dans ce délai, le Directeur général peut décider, de son propre chef, de la méthode à suivre pour pourvoir l'emploi vacant.

- g) En vue de pourvoir un emploi quelconque, il sera tenu compte, dans l'ordre suivant :
- 1) des candidatures d'anciens fonctionnaires dont l'engagement a été résilié conformément aux dispositions de l'article 11.5 (Cessation de service par suite de réduction du personnel) ;
 - 2) des demandes de mutation ;
 - 3) des titres à promotion ;
 - 4) si le Comité de sélection y consent, des candidatures d'anciens fonctionnaires, autres que ceux qui ont été renvoyés avec ou sans préavis ;
 - 5) sous réserve de réciprocité, des candidatures de fonctionnaires des Nations Unies, d'institutions spécialisées ou du Greffe de la Cour internationale de justice ;
 - 6)
- h) Lorsqu'un emploi a été reclassé, il est considéré, aux fins du présent article, comme un emploi vacant.
- i) Le présent article est appliqué conformément aux dispositions de l'annexe I.

Article 4.3 : Catégorie des services généraux

- a) La constitution du personnel sur une base géographique étendue n'entre pas en ligne de compte pour la nomination de fonctionnaires à des postes de la catégorie des services généraux. Dans toute la mesure du possible, les fonctionnaires nommés à des emplois de cette catégorie seront recrutés sur place. Lors de leur nomination, les fonctionnaires de la catégorie des services généraux sont classés comme recrutés sur place ou comme non recrutés sur place.
- b) Les fonctionnaires de la catégorie des services généraux sont affectés à un lieu déterminé et ne sont normalement pas transférés à d'autres lieux d'affectation. Un tel transfert ne peut s'effectuer sans le consentement du fonctionnaire.

Article 10.6 : Comité de sélection

- a) Le Directeur général institue un Comité de sélection qui assumera les fonctions relatives au pourvoi des emplois vacants prévues au présent Statut. Le Comité de sélection est composé de quatre membres et de quatre suppléants désignés comme suit :
 - Un membre et un suppléant nommés par le Directeur général au sein du département du personnel ;
 - Un membre et un suppléant nommés par le Comité du Syndicat du personnel ;
 - Deux membres et deux suppléants nommés par le Directeur général sur recommandation conjointe du Département du personnel et du Comité du syndicat du personnel. L'un des membres est nommé président par le Directeur général, l'autre étant vice-président.
- b) Ces membres et les suppléants sont nommés au Comité pour une période de deux ans et leur mandat est renouvelable.
- c) En accord avec le Département du personnel et le Comité du syndicat du personnel, des suppléants additionnels peuvent être nommés par le Directeur général et par le Comité du Syndicat du personnel respectivement. Le Directeur général peut également nommer des suppléants sur recommandation conjointe du département du personnel et du Comité du syndicat du personnel.
- d) Le Directeur général, après consultation de la Commission administrative, fixe les arrangements institutionnels appropriés en vue de pourvoir les emplois vacants de la catégorie des services généraux dans les bureaux extérieurs.

Annexe 5 : Constitution de l'OMS (extraits)

CONSTITUTION DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ

DOCUMENTS 10 FONDAMENTAUX, supplément 2006

Article 34

Le Directeur général doit préparer et soumettre au Conseil les rapports financiers et les prévisions budgétaires de l'Organisation.

Article 35

Le Directeur général nomme le personnel du Secrétariat conformément au règlement du personnel établi par l'Assemblée de la Santé. La considération primordiale qui devra dominer le recrutement du personnel sera de pourvoir à ce que l'efficacité, l'intégrité et la représentation de caractère international du Secrétariat soient assurées au plus haut degré. Il sera tenu compte également de l'importance qu'il y a à recruter le personnel sur une base géographique la plus large possible.

Article 36

Les conditions de service du personnel de l'Organisation seront, autant que possible, conformes à celles des autres organisations des Nations Unies.

Article 37

Dans l'exercice de leurs fonctions, le Directeur général et le personnel ne devront solliciter ou recevoir d'instructions d'aucun gouvernement ou d'aucune autorité étrangère à l'Organisation. Ils s'abstiendront de toute action qui puisse porter atteinte à leur situation de fonctionnaires internationaux. Chaque Etat Membre de l'Organisation s'engage, de son côté, à respecter le caractère exclusivement international du Directeur général et du personnel et à ne pas chercher à les influencer.

Annexe 6 : Constitution de l'OIT (extraits)

Article 9

Personnel - Recrutement

1. Le personnel du Bureau international du Travail sera choisi par le Directeur général conformément aux règles approuvées par le Conseil d'administration.
2. Le choix fait par le Directeur général devra porter, dans toute la mesure compatible avec le souci d'obtenir le meilleur rendement sur des personnes de différentes nationalités.
3. Un certain nombre de ces personnes devront être des femmes.

Caractère international des fonctions

4. Les fonctions du Directeur général et du personnel auront un caractère exclusivement international. Dans l'accomplissement de leurs devoirs, le Directeur général et le personnel ne solliciteront ni n'accepteront d'instructions d'aucun gouvernement ni d'aucune autorité extérieure à l'Organisation. Ils s'abstiendront de tout acte incompatible avec leur situation de fonctionnaires internationaux qui ne sont responsables qu'envers l'Organisation.
5. Chaque Membre de l'Organisation s'engage à respecter le caractère exclusivement international des fonctions du Directeur général et du personnel et à ne pas chercher à les influencer dans l'exécution de leur tâche.

Annexe 7 : Résultat des mini-sondages distribués à l’OMS et à l’OIT

Résultat du sondage distribué à l’OIT : une dizaine de sondages distribués, 6 sont revenus remplis.

1) Etes-vous

- un homme ? **3**
- une femme ? **3**

2) Quel âge avez-vous ?

- moins de 35 ans **0**
- entre 36 et 45 ans **3**
- entre 46 et 55 ans **2**
- plus de 55 ans **1**

3) De quel pays êtes-vous originaire ?

Uruguay, Canada, Allemagne, Bangladesh, Espagne, Belgique

4) Comment avez-vous été sélectionné pour le poste que vous occupez actuellement ?

Recrutement externe avec concours (2), recrutement interne avec concours (2), sélection directe (pays insuffisamment représenté), entretien informel puis offre directe

5) Quelles études avez-vous réalisé avant d’intégrer l’OMS ?

Durée d’études moyenne : 8.8 années, dans différents domaines : Economie et Econométrie, Anglais et Droit, droit, droit du travail

6) Depuis combien d’années travaillez-vous pour l’OMS?

16.6 ans en moyenne

7) Ce travail à l’OMS est-il votre première expérience professionnelle ou avez-vous déjà travaillé ailleurs auparavant et si oui combien de temps et dans quel domaine ?

7 ans d’expérience en moyenne dans différents domaines : enseignement, agence des Nations unies, Banque, cour suprême, national Statistic Office, Organisations Non Gouvernementales

Résultat du sondage distribué à l'OMS : 10 sondages distribués, taux de réponse 100%

8) Etes-vous

- un homme ? **4**
- une femme ? **6**

9) Quel âge avez-vous ?

- moins de 35 ans **2**
- entre 36 et 45 ans **4**
- entre 46 et 55 ans **4**
- plus de 55 ans **0**

10) De quel pays êtes-vous originaire ?

Etats-Unis/Royaume-Uni, Etats-Unis (2), Canada, Royaume-Uni, Serbie, Inde, Venezuela, Slovénie/Sierra Leone, Mali

11) Comment avez-vous été sélectionné pour le poste que vous occupez actuellement ?

Recrutement interne avec concours, recrutement externe avec concours (4), promotion, recrutement externe sans concours (2), recrutement interne (2)

12) Quelles études avez-vous réalisé avant d'intégrer l'OMS ?

Durée d'étude moyenne : 6.5 années, dans différents domaines : économie, santé publique, développement, informatique, psychologie et philosophie, médecine, science pharmaceutique, management et finances, ingénierie énergétique.

13) Depuis combien d'années travaillez-vous pour l'OMS?

9 ans en moyenne

14) Ce travail à l'OMS est-il votre première expérience professionnelle ou avez-vous déjà travaillé ailleurs auparavant et si oui combien de temps et dans quel domaine ?

12 ans d'expérience en moyenne dans différents domaines : Organisation mondiale du Commerce, Organisations Non Gouvernementales (ONG), agences internationales liées à l'Unicef, assistance humanitaire avec des agences des Nations Unies, éducation, National Health Institute System Analyst, enseignement puis programme gouvernemental, ministère de la santé, secteur privé, bureaux d'études et ONG

Annexe 8 : Tableau représentant le degré de représentation des pays au 31 décembre 2005 à l'OMS

Source : Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

A59/35

TABIEAU 5a. DEGRE DE REPRESENTATION DES PAYS AU 31 DECEMBRE 2005

Région africaine

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe														Ensemble des professionnels		
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total
Afrique du Sud	4-11							2	1	5	3		1					7 5 12
Algérie	2-10							1	1	3	1	2						6 2 8
Angola	1-8							1		1		1				1		4 0 4
Bénin	1-8					1		2		1	1	1						5 1 6
Botswana	1-8			1								1				1		2 2 4
Burkina Faso	1-8			1	1	1	2	1	1	3		3						9 4 13
Burundi	1-8							2		3	2							5 2 7
Cameroon	1-8				2	2		2		3	2	1						7 5 12
Cap-Vert	1-7							1		1								1 1 2
Comores	1-7																	0 0 0
Congo	1-8			7		2		1		1	1							11 1 12
Côte d'Ivoire	1-8			1		2	1	1		3	1	2						7 4 11
Erythrée	1-8			1				1										2 0 2
Ethiopie	2-12			1	1		2	4	2	3	2	1						8 8 16
Gabon	1-8					1	1											1 1 2
Gambie	1-8			1		2		1		2		1						7 0 7
Ghana	1-8			1		1	1	2	3	3		2			1			10 4 14
Guinée	1-8			1		1		2		2		1	1					7 1 8
Guinée-Bissau	1-8									1	1							1 1 2
Guinée équatoriale	1-7					1						1						2 0 2
Kenya	1-10					1	2	2	3	3	2	1						7 7 14
Lesotho	1-8																	0 0 0

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe														Ensemble des professionnels		
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total
Libéria	1-8					1					1							1 1 2
Madagascar	1-8			1			2	2										3 2 5
Malawi	1-8							2	1	5	1							7 2 9
Mali	1-8					1		2		4		1		1				8 1 9
Maurice	1-8			1	1	1	1	1		1		1						5 2 7
Mauritanie	1-8			1				2		2		1						6 0 6
Mozambique	1-8									2	2							2 2 4
Namibie	1-8							1	1	1								2 1 3
Niger	1-8						1	1		4		1						6 1 7
Nigéria	4-14			1		2		2		5	2	3	1					13 3 16
Ouganda	1-8					1		4	1	6	1		1					11 3 14
République centrafricaine	1-8							2		1								3 0 3
République démocratique du Congo	2-12			1				2		3			1	2				8 1 9
République-Unie de Tanzanie	1-10						1	2	3	2			1					4 5 9
Rwanda	1-8				1			4		5			1					10 1 11
Sao Tomé-et-Principe	1-7																	0 0 0
Sénégal	1-8			1		1		2	2	2	3	2		2				7 8 15
Seychelles	1-7																	0 0 0
Sierra Leone	1-8			1				1	1	2								3 2 5
Swaziland	1-7																	0 0 0
Tchad	1-8					1				1			1					3 0 3
Togo	1-8							1		1			2					4 0 4
Zambie	1-8				1			2	2	5	1		2					9 4 13
Zimbabwe	1-8					1		2	1	2			2		1			8 1 9
Total - Région africaine		0	0	20	9	24	14	60	24	92	28	31	10	3	3	2	1	232 89 321

H - hommes, F - femmes.

TABLEAU 5b. DEGRE DE REPRESENTATION DES PAYS AU 31 DECEMBRE 2005

Région des Amériques

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe																			
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes		Ensemble des professionnels			
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total	
Antigua-et-Barbuda	1-7																		0	0	0
Argentine	9-16					1		2	3		1				1		1		4	5	9
Bahamas	1-7									1									1	0	1
Barbade	1-7																		0	0	0
Belize	1-7																		0	0	0
Bolivie	1-8			1				3											3	1	4
Brésil	21-29						2	5	7	9	2	2	1						16	12	28
Canada	19-26					3	3	7	3	9	9	3	1		1				23	16	39
Chili	2-9			1	1		1	1	1	1	2								3	5	8
Colombie	3-10							6	3	3	1	1							10	4	14
Costa Rica	1-8			1				1		1		1							3	1	4
Cuba	1-8					1		3	1	1									5	1	6
Dominique	1-7																		0	0	0
El Salvador	1-8							2	2										2	2	4
Equateur	1-8			1				3	1										4	1	5
Etats-Unis d'Amérique	142-193			4	12	10	32	23	52	24	11	3	2	2	1				110	66	176
Grenade	1-7																		0	0	0
Guatemala	1-8							2		1									3	0	3
Guyana	1-7					1	2			1									2	2	4
Haïti	1-8																		0	0	0

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe																		
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes		Ensemble des professionnels		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total
Honduras	1-8							1										1	1	2
Jamaïque	1-8			1				1	1									1	2	3
Mexique	11-17					1		5	1	1	1			1				7	3	10
Nicaragua	1-8							1	2									1	2	3
Panama	1-8							2	1	1								3	1	4
Paraguay	1-8							1	1									1	1	2
Pérou	2-10							2	2	1								3	2	5
Porto Rico*	1-8																	0	0	0
République dominicaine	1-8							1	2	1	1							2	3	5
Sainte-Lucie	1-7																	0	0	0
Saint-Kitts-et-Nevis	1-7																	0	0	0
Saint-Vincent-et-les-Grenadines	1-7																	0	0	0
Suriname	1-7																	0	0	0
Trinité-et-Tobago	1-8							1	1	1	1							2	2	4
Uruguay	1-8							2		1	2							3	2	5
Venezuela (République bolivarienne du)	2-9								1	2								2	1	3
Total - Région des Amériques		0	0	2	8	17	18	86	56	85	46	19	5	4	2	2	1	215	136	351

* Membre associé.

H - hommes, F - femmes.

TABLEAU 5c. DEGRE DE REPRESENTATION DES PAYS AU 31 DECEMBRE 2005

Région de l'Asie du Sud-Est

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe																Ensemble des professionnels			
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes					
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total	
Bangladesh	4-14							2		4	2	1							7	2	9
Bhoutan	1-8							1											1	0	1
Inde	27-38			1	1	5	2	7	2	14	6	3		1	2				31	13	44
Indonésie	7-14					1		1		1	3	1	1						4	4	8
Maldives	1-7							1				2							3	0	3
Myanmar	2-10						1	2	1	2	3	4							8	5	13
Népal	1-8							1		5									6	0	6
République populaire démocratique de Corée	1-8									1									1	0	1
Sri Lanka	1-8							1	1	1	2	1		1					4	3	7
Thaïlande	4-12								2	2	3	1					1		3	6	9
Timor-Leste	1-7																		0	0	0
Total – Région de l'Asie du Sud-Est		0	0	1	1	6	3	16	6	30	19	11	2	3	2		1	0	68	33	101

H - hommes, F - femmes.

TABLEAU 5d. DEGRE DE REPRESENTATION DES PAYS AU 31 DECEMBRE 2005

Région européenne

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe																Hors classes		Ensemble des professionnels	
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2							
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F Total		
Albanie	1-8						1												0	1	1
Allemagne	63-86	1				2	5	10	7	17	11	2		1					33	23	56
Andorre	1-7																		0	0	0
Arménie	1-8						1						1						1	1	2
Autriche	7-14							2	2	1			2						5	2	7
Azerbaïdjan	1-8					1													1	0	1
Bélarus	1-8									1									1	0	1
Belgique	9-15					1		4	4	11	2	7		2					24	7	31
Bosnie-Herzégovine	1-8																		0	0	0
Bulgarie	1-8							2	1		1								2	2	4
Chypre	1-7							1											1	0	1
Croatie	1-8					1				1									2	0	2
Danemark	6-12					2	3	2	2	4		4	1	1					13	6	19
Espagne	18-26					1		2	3	4	6	2	2	1					9	12	21
Estonie	1-8											1							1	0	1
Ex-République yougoslave de Macédoine	1-8																		0	0	0
Fédération de Russie	12-19							8		7	1	2				1			18	1	19
Finlande	4-11						1	2	3	2	1								4	5	9
France	42-58			2	6	6	6	14	6	29	11	9	5	1		1	1		60	31	91
Géorgie	1-8								1	1			1						1	2	3
Grèce	4-11								1	3									3	1	4
Hongrie	1-8							1											1	0	1
Irlande	3-9			1	3	5	2		3		3	1	1						10	9	19
Islande	1-7											1	1						1	1	2
Israël	3-10							1											0	1	1

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe																		
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes		Ensemble des professionnels		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total
Italie	34-47					1	1	7	6	19	3	10		4				41	10	51
Kazakhstan	1-8								2									0	2	2
Kirghizistan	1-8								1									0	1	1
Letonie	1-8									1	1							1	1	2
Lituanie	1-8							1		1	1							2	1	3
Luxembourg	1-8																	0	0	0
Malte	1-7									1	1		1					1	2	3
Monaco	1-7																	0	0	0
Norvège	5-12								2	1	1	2						3	3	6
Ouzbékistan	1-10																	0	0	0
Pays-Bas	13-20			1		1	3	6	3	15	4	4	2	1				27	13	40
Pologne	4-11									4	2							4	2	6
Portugal	4-10			1		1				1								1	2	3
République de Moldova	1-8						1											0	1	1
République tchèque	2-9							1	1	2	1							2	2	4
Roumanie	1-8					1					1		1					1	2	3
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	37-51			3		2	4	9	10	15	15	7	1	3	3	1		37	36	73
Saint-Marin	1-7																	0	0	0
Serbie-et-Monténégro	1-8								2									0	2	2
Slovaquie	1-8									1								1	0	1
Slovénie	1-8										1							0	1	1
Suède	8-14			1		1	1	1	3	3	3	1	1	1		1		6	9	15
Suisse	9-16					3	2	3	3	3	3	1						9	9	18
Tadjikistan	1-8																	0	0	0
Turkménistan	1-8						1											0	1	1
Turquie	5-12					1				4	2	1					1	6	3	9
Ukraine	2-10			1				1										1	1	2
Total – Région européenne		1	0	9	23	35	79	65	153	76	59	18	15	4	4	2	334	209	543	

H – hommes, F – femmes.

TABLEAU 5c. DEGRE DE REPRESENTATION DES PAYS AU 30 SEPTEMBRE 2005

Région de la Méditerranée orientale

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe														Ensemble des professionnels		
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total
Afghanistan	1-8					2		1	1									4
Arabie saoudite	5-11											1				1		2
Bahreïn	1-7									1		1						2
Djibouti	1-7									2								2
Egypte	3-12			1	3	2	1	4	1									16
Emirats arabes unis	2-8																	0
Iran (République islamique d')	4-12									4	2	1						7
Iraq	2-9					1				1						1		3
Jamaïrique arabe libanaise	1-8						1					1						2
Jordanie	1-8					1		1	1	1	1	2		1				8
Koweït	1-8																	0
Liban	1-8						1	2		1	3	1	1					9
Maroc	1-10									2		3						5
Oman	1-8																	0
Pakistan	5-14							2		5		1						8
Qatar	1-7																	0
République arabe syrienne	1-8							1	2	2								5
Somalie	1-8									3		1		1				5
Soudan	1-10			1		1		2		4		4						12
Tunisie	1-8					1	1	1	1	3		5						11
Yémen	1-8							1				2						3
Total - Région de la Méditerranée orientale		0	0	2	3	8	4	12	5	29	11	24	2	2	0	2	0	104

H - hommes, F - femmes.

TABLEAU 5C. DEGRE DE REPRESENTATION DES PAYS AU 31 DECEMBRE 2005

Région du Pacifique occidental

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe																		
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2		Hors classes		Ensemble des professionnels		
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total
Australie	12-19			1	1	2	2	4	5	6	2	3			16	10	26			
Brunei Darussalam	1-7														0	0	0			
Cambodge	1-8							1										1	0	1
Chine	40-55			1	1	3	3	7	3	2					1	1	14	8	22	
Fidji	1-7								1								1	0	1	
Iles Cook	1-7																0	0	0	
Iles Marshall	1-7																0	0	0	
Iles Salomon	1-7								1								1	0	1	
Japon	121-166			2	1	3	5	4	17	6				1	1	1	25	16	41	
Kiribati	1-7																0	0	0	
Malaisie	3-9					2	2	1	1	1	1	1					4	5	9	
Macronésie (Etats fédérés de)	1-7																0	0	0	
Mongolie	1-8							1		1							2	0	2	
Nauru	1-7																0	0	0	
Nioué	1-7																0	0	0	
Nouvelle-Zélande	2-9							1	4	2				2			6	3	9	
Palaos	1-7																0	0	0	
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1-8																0	0	0	

Pays	Fourchette	Fonctionnaires par classe et sexe														Ensemble des professionnels						
		P.1		P.2		P.3		P.4		P.5		P.6/D.1		D.2				Hors classes				
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	Total		
Philippines	3-12			3	1	5	5	2	3	2	3	1	2	1	1	1				13	12	25
République de Corée	15-21							2	2	5							1			8	2	10
République démocratique populaire lao	1-8					1														1	0	1
Samoa	1-7																			0	0	0
Singapour	3-10								1											1	0	1
Tonléac ^a	1-7																			0	0	0
Tonga	1-7																			0	0	0
Tuvalu	1-7																			0	0	0
Vanuatu	1-7																			0	0	0
Viet Nam	3-12								1	1										1	1	2
Total - Région du Pacifique occidental		0	0	3	4	9	11	19	17	43	19	10	4	7	1	3	1			94	57	151

^a Membre associé.

H - hommes, F - femmes.

Annexe 9 : Tableau récapitulatif des pays ne se trouvant pas dans la fourchette souhaitable, par région, au 31 décembre 2005

Source : Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

A59/35

TABLEAU 4. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PAYS NE SE TROUVANT PAS DANS LA FOURCHETTE SOUHAITABLE, PAR RÉGION, AU 31 DÉCEMBRE 2005
(Note : Les pays qui ne sont pas sur la liste se situent dans la fourchette souhaitable)

Région	Pays non représentés	Pays sous-représentés	Pays surreprésentés
Afrique	Comores Lesotho Sao Tomé-et-Principe Seychelles Swaziland	–	Afrique du Sud Burkina Faso Cameroun Congo Côte d'Ivoire Ethiopie Ghana Kenya Zimbabwe
Amériques	Antigua-et-Barbuda Barbade Belize Dominique Grenade Haïti	Mexique	Canada Colombie
Asie du Sud-Est	Timor-Leste	–	Inde Myanmar
Europe	Andorre Bosnie-Herzégovine Ex-République yougoslave de Macédoine Luxembourg	Allemagne Israël Portugal	Belgique Danemark France Irlande Italie Pays-Bas
Méditerranée orientale	Emirats arabes unis Koweït	Arabie saoudite	Egypte Liban Soudan Tunisie
Pacifique occidental	Brunei Darussalam Iles Cook Iles Marshall Kiribati Micronésie (Etats fédérés de) Nauru Nioué	Chine Japon République de Corée Singapour Viet Nam	Australie Philippines

* Membre associé.

Annexe 10 : Répartition du personnel selon le lieu d'affectation, la classe et le sexe au 31 décembre 2005

Source : Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

TABLEAU 3. RÉPARTITION DU PERSONNEL SELON LE LIEU D'AFFECTATION, LA CLASSE ET LE SEXE
AU 31 DÉCEMBRE 2005

Personnel de la catégorie professionnelle																				
Région	P1		P2		P3		P4		P5		P6/1		P7		P8/2		Non classés		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Séjour	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amérique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asie du Sud-Est	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Europe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyen-Orient	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amérique latine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel par classe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel du total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Administrateurs recrutés sur le plan national																				
Région	A		B		C		D		E		F		G		H		I		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Asie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amérique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asie du Sud-Est	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Europe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyen-Orient	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amérique latine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel par classe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel du total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Personnel de la catégorie des services généraux																				
Région	G1		G2		G3		G4		G5		G6		G7		Total		Total		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Séjour	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amérique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asie du Sud-Est	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Europe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyen-Orient	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amérique latine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel par classe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel du total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Annexe 11 : Répartition par groupe d'âge, par sexe et par grade des fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, au 31 décembre 2006, avec le pourcentage de femmes en 2005 et 2006 (personnel permanent)

Source : Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

Tableau IV

a) Répartition par groupe d'âge, par sexe et par grade des fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, au 31 décembre 2006, avec le pourcentage de femmes en 2005 et 2006 (personnel permanent)

Grade	35 ans et au-dessous		De 35 à 45 ans		De 46 à 55 ans		Plus de 55 ans		Total		% de femmes au 31.12.05	% de femmes au 31.12.06
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F		
D3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0,0	0,0
Directeurs exécutifs et régionaux	0	0	0	0	1	1	5	2	6	3	33,3	40,0
D.2	0	0	0	0	6	1	6	4	12	5	29,4	28,3
D.1	0	0	1	2	20	14	17	8	38	24	38,7	30,9
P.5	0	0	18	10	91	38	63	29	172	77	30,9	28,8
P.4	7	3	41	40	49	42	24	5	121	90	42,6	42,2
P.3	17	17	20	29	13	15	1	5	51	66	55,3	61,7
P.2	2	5	2	4	0	1	0	0	4	10	71,4	60,0
Directeur (DIR) *	0	0	0	0	3	0	4	1	7	1	12,5	25,0
Directeur adjoint (DEPD) **	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	100,0	100,0
Aides ***	0	0	1	3	2	3	2	1	5	7		
Total par sexe	26	26	83	88	186	116	123	66	417	284	40,6	38,8
Pourcentage	61,0	49,0	48,6	61,6	61,6	38,6	69,1	30,9	69,6	40,6		
Total H et F	61		171		301		178		701			
Total en %	7,3		24,4		42,8		25,4		100			
									H	F		
									Age moyen du personnel au 31.12.06 (en années)		60,2	47,6

* Directeur d'un ancien bureau de correspondance. ** Directeur adjoint d'un ancien bureau de correspondance. *** Correspondants nationaux et fonctionnaires des services organiques dans les bureaux de Tokyo et Washington.

Annexe 12 : Nationalités non représentées à des postes non linguistiques

Source : Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

Nationalités non représentées à des postes non linguistiques

Les 61 pays suivants n'étaient pas représentés à des postes non linguistiques au 31 décembre 2006.

Albanie	Iles Salomon
Angola	Iraq
Antigua-et-Barbuda	Islande
Arabie saoudite	Kazakhstan
Azerbaïdjan	Kirghizistan
Bahamas	Kiribati
Barbade	Koweït
Belize	Lettonie
Botswana	Libéria
Cambodge	Jamahiriya arabe libyenne
République centrafricaine	Lituanie
Congo	Luxembourg
Emirats arabes unis	Malawi
Estonie	Moldova, République de
Fidji	Monténégro
Gabon	Mozambique
Gambie	Namibie
Géorgie	Nicaragua
Grenade	Oman
Guinée	Ouzbékistan
Guinée équatoriale	Papouasie-Nouvelle-Guinée
Honduras	Paraguay

Annexe 13 : Composition du personnel engagé entre le 1er janvier et le 31 décembre 2006 dans la catégorie des services organiques et dans les catégories supérieures (personnel permanent)

Source : Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

Tableau V. Composition du personnel engagé entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2006 dans la catégorie des services organiques et dans les catégories supérieures (personnel permanent)

Recrutement total comprenant personnel linguistique et non linguistique: 47

a) Personnel non linguistique soumis à la répartition géographique

i) Nombre de fonctionnaires recrutés dans des Etats Membres ayant un nombre insuffisant de ressortissants parmi le personnel (fin 2005)

Pays	Nombre	
	H	F
Corée, Rép. de	0	1
Israël	1	0
Japon	2	2
Total: 8	3	3

ii) Nombre de fonctionnaires recrutés dans des Etats Membres ayant un nombre suffisant de ressortissants parmi le personnel (fin 2005)

Pays	Nombre	
	H	F
Allemagne	2	0
Argentine	0	1
Brazil	2	0
Croatie	1	0
Etats-Unis	3	3
France	3	0
Mexique	1	0
Niger	1	0
Royaume-Uni	5	1
Suède	1	0
Zambie	0	1
Total: 25	18	6

III) Nombre de fonctionnaires recrutés dans des Etats Membres ayant un nombre excédentaire de ressortissants parmi le personnel (fin 2005)

Pays	Nombre	
	H	F
Australie	0	1
Belgique	1	0
Bulgarie	0	1
Cameroon *	2	0
Chili	0	1
Denemark	0	1
Inde	3	1
Maroc	1	0
Pays-Bas	1	0
Philippines	1	1
Total: 16	8	8
Grand total: 46	31	15

* Incluant une promotion de la catégorie des services généraux à la catégorie professionnelle.

b) Personnel linguistique non soumis à la répartition géographique

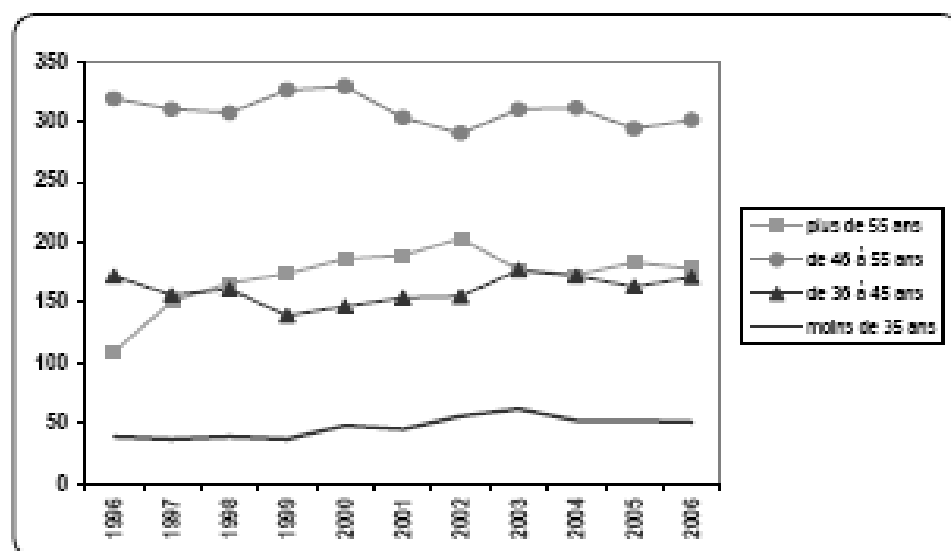
Pays	Nombre	
	H	F
Royaume-Uni *	0	1
Total: 1	0	1

* Promotion de la catégorie des services généraux à la catégorie professionnelle.

Annexe 14 : Nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, par groupe d'âge, du 31 décembre 1996 au 31 décembre 2006 (personnel permanent)

Source : Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

Graphique V. Nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, par groupe d'âge, du 31 décembre 1996 au 31 décembre 2006 (personnel permanent)



Source: Tableau IV ci-dessus et données des précédents documents PFA sur la composition et la structure du personnel.

Annexe 15 : Nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, du 31 décembre 1964 au 31 décembre 1997, par région d'origine et par sexe

Source : Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 271^{ème} session, mars 1998

Tableau IV: Nombre de fonctionnaires de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures, du 31 décembre 1964 au 31 décembre 1997, par région d'origine et par sexe

	31.12.64		31.12.74		31.12.84		31.12.94		31.12.97	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
AFRIQUE	28	1	57	2	76	7	84	19	76	19
AMERIQUE DU NORD (E.-U. & CAN)	56	12	88	17	62	17	52	35	52	43
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES	50	6	61	9	60	8	53	22	55	22
ASIE	53	9	71	9	81	21	68	34	68	31
EUROPE	291	68	376	71	322	67	240	85	210	78
MOYEN-ORIENT	9	1	19	2	21	3	15	5	11	6
TOTAL	487	97	672	110	622	123	512	200	472	199
	83.4%	16.6%	85.9%	14.1%	83.5%	16.5%	71.9%	28.1%	70.3%	29.7%

Annexe 16 : Candidats de l'extérieur classés par pays et selon le groupe géographique

Source : Rapport annuel du Conseil Exécutif de l'OMS sur les ressources humaines, 115^{ème} session, 7 janvier 2005, annexe 4

EB115/25

ANNEXE 4

Candidats de l'extérieur classés par pays et selon le groupe géographique

- A = pays non représentés et sous-représentés
 B1 = pays situés à l'intérieur de la fourchette mais au-dessous du point médian
 B2 = pays situés au point médian de la fourchette ou au-dessus, y compris au maximum de la fourchette
 C = pays situés au-dessus du maximum de la fourchette

Pays	Groupe géographique	Nombre de candidats
Afghanistan	B1	225
Afrique du Sud	B2	792
Albanie	B1	321
Algérie	B2	428
Allemagne	A	2 008
Andorre	A	1
Angola	B2	45
Antigua-et-Barbuda	A	4
Arabie saoudite	A	61
Argentine	A	579
Arménie	B1	472
Australie	C	1 506
Autriche	B1	515
Azerbaïdjan	A	214
Bahamas	B1	21
Bahreïn	B1	17
Bangladesh	B1	2 139
Barbade	A	34
Belarus	B1	120
Belgique	C	1 181
Belize	A	24
Bénin	B2	437
Bhoutan	B1	51
Bolivie	B2	106
Bosnie-Herzégovine	A	292
Botswana	B2	107
Brazil	C	1 154
Brunei Darussalam	A	4
Bulgarie	B1	512
Burkina Faso	C	417
Burundi	B1	180

Pays	Groupe géographique	Nombre de candidats
Cambodge	A	37
Cameroun	C	1 248
Canada	C	5 489
Cap-Vert	B1	27
Chili	B2	135
Chine	A	1 011
Cyprus	B1	79
Colombie	B2	599
Congo	A	41
Congo	C	1 000
Costa Rica	B1	136
Côte d'Ivoire	B2	868
Croatie	B1	245
Cuba	B1	217
Danemark	C	774
Djibouti	B1	20
Dominique	A	33
Egypte	B2	3 102
El Salvador	B2	100
Emirats arabes unis	A	23
Equateur	B2	129
Erythrée	B1	91
Espagne	A	1 761
Estonie	B1	112
Etats-Unis d'Amérique	B1	11 536
Ethiopie	B2	910
Ex-République yougoslave de Macédoine	A	279
Fédération de Russie	B2	837
Fidji	B1	76
Finlande	B2	345
France	C	5 951
Gabon	B1	38
Gambie	B2	234
Géorgie	B1	309
Ghana	C	1 405
Grèce	B1	388
Grenade	A	16
Guatemala	B1	97
Guinée	B2	257
Guinée-Bissau	B1	20

Pays	Groupe géographique	Nombre de candidats
Guinée équatoriale	B1	8
Guyana	B2	69
Haiti	B1	209
Honduras	B1	69
Hongrie	B1	211
Iles Cook	A	10
Iles Marshall	A	36
Iles Salomon	B1	1
Inde	B1	14 411
Indonésie	B1	441
Iran (République islamique d')	B1	503
Iraq	B1	415
Irlande	C	615
Islande	B1	66
Israël	A	252
Italie	B1	2 636
Jamahiriya arabe libyenne	B1	46
Jamaïque	B1	227
Japon	A	806
Jordanie	B2	571
Kazakhstan	B1	180
Kenya	C	2 683
Kirghizistan	A	98
Kiribati	A	5
Koweït	B1	24
Lesotho	B1	123
Lettonie	B1	57
Liban	B2	630
Liberia	B1	215
Lituanie	B1	103
Luxembourg	A	38
Madagascar	B1	214
Malaisie	B2	381
Malawi	B2	275
Maldives	B1	26
Mali	C	202
Malte	B1	174
Maroc	B1	554
Maurice	B2	236
Mauritanie	B2	137

Pays	Groupe géographique	Nombre de candidats
Mexique	A	492
Micronésie (Etats fédérés de)	A	1
Monaco	A	2
Mongolie	B1	179
Mozambique	B1	40
Myanmar	C	460
Namibie	B1	122
Nauru	A	0
Népal	C	1 058
Nicaragua	B1	83
Niger	B2	276
Nigeria	B2	4 787
Niue	A	0
Norvège	B2	316
Nouvelle-Zélande	B2	352
Oman	A	14
Ouganda	B2	1 294
Ouzbékistan	A	214
Pakistan	B1	3 258
Palao (République des)	A	3
Panama	B2	114
Papouasie-Nouvelle-Guinée	A	43
Paraguay	B1	37
Pays-Bas	C	1 017
Pérou	B1	581
Philippines	C	5 225
Pologne	B1	434
Porto Rico*	A	12
Portugal	A	607
Qatar	A	0
République arabe syrienne	B2	133
République centrafricaine	B1	85
République de Corée	A	444
République de Moldova	A	216
République démocratique du Congo	B2	788
République démocratique populaire lao	B1	19
République dominicaine	B2	46
République populaire démocratique de Corée	B1	2
République tchèque	B1	206
République-Unie de Tanzanie	B2	679

Pays	Groupe géographique	Nombre de candidats
Roumanie	B1	849
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	C	3 271
Rwanda	B2	357
Sainte-Lucie	A	66
Saint-Kitts-et-Nevis	B1	2
Saint-Marin	A	1
Saint-Siège ¹		4
Saint-Vincent-et-les-Grenadines	A	22
Samoa	A	7
Sao Tomé-et-Principe	A	31
Sénégal	C	722
Serbie-et-Monténégro	A	358
Seychelles	B1	40
Sierra Leone	B2	183
Singapour	A	212
Slovaquie	B1	174
Slovenie	B1	139
Somalie	B2	200
Soudan	B2	955
Sri Lanka	B2	823
Suède	B2	890
Suisse	B1	2 291
Suriname	A	8
Swaziland	A	72
Tadjikistan	A	130
Tchad	B1	97
Taïlande	B1	256
Timor-Leste	A	3
Tokelau ²	A	0
Togo	B2	338
Tonga	A	26
Trinité-et-Tobago	B1	219
Tunisie	C	486
Turkménistan	A	83
Turquie	B1	326
Tuvalu	A	3
Ukraine	A	327
Uruguay	B2	161
Vanuatu	A	4
Venezuela (République bolivarienne du)	B1	422

Pays	Groupe géographique	Nombre de candidats
Viet Nam	A	130
Yemen	B1	192
Zambie	B2	343
Zimbabwe	B2	1 030

* Membre associé.

¹ N'est pas un Etat Membre.

Annexe 17 : Personnel de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures: répartition par région, pays de nationalité et sexes, incluant les mouvements de personnel

Source : Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 298^{ème} session, mars 2007

Tableau III. Personnel de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures: répartition par région, pays de nationalité et sexe, incluant les mouvements de personnel (personnel permanent) (1^{er} janvier - 31 décembre 2006)

NB: Le nombre des personnes en service (chiffres des colonnes a) et d) comprend les fonctionnaires en congé sans traitement de longue durée ou détachés auprès d'autres organisations; ce nombre ne prend pas en considération le poste de Directeur général et le personnel recruté à titre temporaire. Les adjonctions à la catégorie des services organiques peuvent résulter de promotions internes de la catégorie des services généraux à la catégorie des services organiques, l'inverse pouvant aussi se produire à l'occasion.

a) Postes non linguistiques

Pays de nationalité par région	a) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06		b) Fonctionnaires recrutés du 01.01.06 au 31.12.06		c) Départs du 01.01.06 au 31.12.06		d) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06	
	H	F	H	F	H	F	H	F
AFRIQUE								
Afrique du Sud	2	2	0	0	1	0	1	2
Algérie	3	1	0	0	0	0	3	1
Bénin	3	0	0	0	0	0	3	0
Burkina Faso	2	2	0	0	0	0	2	2
Burundi	1	0	0	0	0	0	1	0
Cameroun	5	0	2	0	0	0	7	0
Cap-Vert	1	0	0	0	0	0	1	0
Comores	0	1	0	0	0	0	0	1
Côte d'Ivoire	2	2	0	0	0	0	2	2
Djibouti	0	1	0	0	0	0	0	1
Egypte	1	1	0	0	0	0	1	1
Erythrée	0	1	0	0	0	0	0	1
Ethiopie	2	0	0	0	0	0	2	0
Ghana	4	0	0	0	0	0	4	0
Guinée-Bissau	0	1	0	0	0	0	0	1
Kenya	3	0	0	0	0	0	3	0
Lesotho	1	1	0	0	0	0	1	1
Madagascar	1	0	0	0	0	0	1	0
Mal	2	0	0	0	0	0	2	0
Maroc	3	0	1	0	0	0	4	0
Maurice	5	0	0	0	1	0	4	0
Mauritanie	1	1	0	0	0	0	1	1
Niger	1	0	1	0	0	0	2	0
Nigéria	4	2	0	0	1	0	3	2
Ouganda	3	0	0	0	0	0	3	0
Rép. dém. du Congo	2	1	0	0	0	0	2	1
Rwanda	3	0	0	0	0	0	3	0
Sao Tomé-et-Principe	1	0	0	0	0	0	1	0
Sénégal	0	0	0	0	0	0	0	0
Sierra Leone	3	0	0	0	0	0	3	0
Somalie	1	0	0	0	1	0	0	0
Soudan	0	1	0	0	0	0	0	1

a) Postes non linguistiques

Pays de nationalité par région	a) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06		b) Fonctionnaires recrutés du 01.01.06 au 31.12.06		c) Départs du 01.01.06 au 31.12.06		d) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Tanzanie, Rép.-Unité de	0	1	0	0	0	0	0	1
Tchad	2	0	0	0	0	0	2	0
Togo	2	0	0	0	0	0	2	0
Tunisie	3	1	0	0	0	0	3	1
Zambie	0	1	0	1	0	0	0	2
Zimbabwe	2	0	0	0	0	0	2	0
Sous-total	75	21	4	1	4	0	76	22
AMÉRIQUES								
Argentine	3	2	0	1	1	0	2	3
Bolivie	1	0	0	0	0	0	1	0
Bésil	4	3	2	0	0	0	6	3
Canada	9	10	0	0	2	1	7	9
Chili	4	1	0	1	0	0	4	2
Colombie	2	2	0	0	1	0	1	2
Costa Rica	4	2	0	0	0	0	4	2
Cuba	1	0	0	0	0	0	1	0
Dominique	0	1	0	0	0	0	0	1
El Salvador	0	1	0	0	0	0	0	1
Equateur	1	0	0	0	0	0	1	0
Etats-Unis	42	44	3	3	3	3	42	44
Guatemala	2	0	0	0	1	0	1	0
Guyane	1	1	0	0	1	0	0	1
Haïti	0	1	0	0	0	0	0	1
Jamaïque	0	2	0	0	0	0	0	2
Mexico	6	1	1	0	0	0	7	1
Panama	1	0	0	0	0	0	1	0
Pérou	6	1	0	0	0	0	6	1
République dominicaine	1	0	0	0	0	0	1	0
Suriname	1	0	0	0	0	0	1	0
Trinité-et-Tobago	0	2	0	0	0	0	0	2
Uruguay	2	1	0	0	1	0	1	1
Venezuela, Rép. bolivarienne du	3	2	0	0	1	0	2	2
Sous-total	84	77	6	6	11	4	88	78
ETATS ARABES								
Bahreïn	0	1	0	0	0	0	0	1
Jordanie	2	1	0	0	1	0	1	1
Liban	1	3	0	0	0	0	1	3
Sous-total	3	6	0	0	1	0	2	6

a) Postes non linguistiques

Pays de nationalité par région	a) Nombre de fonctionnaires au 31.12.05		b) Fonctionnaires recrutés du 01.01.06 au 31.12.06		c) Départs du 01.01.06 au 31.12.06		d) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06	
	H	F	H	F	H	F	H	F
ASIE ET PACIFIQUE								
Afghanistan	1	0	0	0	0	0	1	0
Australie	11	2	0	1	1	0	10	3
Bangladesh	4	0	0	0	0	0	4	0
Chine	6	1	0	0	1	0	5	1
Inde	7	1	3	1	0	0	10	2
Indonésie	1	0	0	0	0	0	1	0
Iran, Rép. Islamique d'	2	2	0	0	0	0	2	2
Japon	15	22	2	2	1	1	16	23
Corée, Rép. de	5	0	0	1	0	0	5	1
Rép. dém. populaire lao	1	0	0	0	0	0	1	0
Malaisie	3	2	0	0	1	0	2	2
Mongolie	0	1	0	0	0	0	0	1
Myanmar	0	1	0	0	0	0	0	1
Népal	2	1	0	0	0	0	2	1
Nouvelle-Zélande	2	2	0	0	0	0	2	2
Pakistan	5	1	0	0	0	0	5	1
Philippines	0	5	1	1	0	0	1	6
Singapour	1	0	0	0	0	0	1	0
Sri Lanka	1	2	0	0	1	0	0	2
Thaïlande	0	4	0	0	0	0	0	4
Viet Nam	0	1	0	0	0	0	0	1
Sous-total	67	46	8	8	6	1	66	53
EUROPE ET ASIE CENTRALE								
Allemagne	23	11	2	0	2	1	23	10
Arménie	0	1	0	0	0	0	0	1
Autriche	2	1	0	0	0	0	2	1
Bélarus	0	1	0	0	0	0	0	1
Belgique	8	5	1	0	1	0	8	5
Bosnie-Herzégovine	1	0	0	0	0	0	1	0
Bulgarie	3	1	0	1	0	0	3	2
Chypre	1	0	0	0	0	0	1	0
Croatie	0	1	1	0	0	0	1	1
Danemark	4	2	0	1	0	0	4	3
Espagne	12	7	0	0	2	0	10	7
Ex-Rép. yougoslave de Macédoine	0	1	0	0	0	0	0	1
Finlande	3	0	0	0	1	0	2	0
France	24	16	3	0	2	1	25	15

a) Postes non linguistiques

Pays de nationalité par région	a) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06		b) Fonctionnaires recrutés du 01.01.08 au 31.12.08		c) Départs du 01.01.08 au 31.12.08		d) Nombre de fonctionnaires au 31.12.08	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Grèce	3	1	0	0	0	0	3	1
Hongrie	2	1	0	0	0	0	2	1
Irlande	1	2	0	0	0	0	1	2
Israël	1	0	1	0	0	0	2	0
Italie	20	7	0	0	0	0	20	7
Malte	1	0	0	0	1	0	0	0
Norvège	3	2	0	0	0	0	3	2
Pays-Bas	11	2	1	0	2	0	10	2
Pologne	2	1	0	0	0	0	2	1
Portugal	1	1	0	0	0	0	1	1
République tchèque	1	1	0	0	0	0	1	1
Royaume-Uni	12	12	5	1	1	0	16	13
Russie, Fédération de	14	2	0	0	1	0	13	2
Slovaquie	0	1	0	0	0	0	0	1
Suède	1	3	1	0	0	0	2	3
Suisse	7	3	0	0	2	0	5	3
Turquie	1	3	0	0	0	0	1	3
Ukraine	4	0	0	0	0	0	4	0
Sous-total	188	89	16	3	16	2	188	90
Total par sexe	406	240	31	16	38	7	400	248
Total a): Postes non linguistiques	846		48		48		848	

b) Postes linguistiques

Pays de nationalité	a) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06		b) Fonctionnaires recrutés du 01.01.08 au 31.12.08		c) Départs du 1.01.08 au 31.12.08		d) Nombre de fonctionnaires au 31.12.08	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Algérie	0	1	0	0	0	0	0	1
Allemagne	1	1	0	0	0	0	1	1
Chili	1	0	0	0	0	0	1	0
Chine	1	1	0	0	0	0	1	1
Espagne	2	4	0	0	0	1	2	3
Etats-Unis	0	1	0	0	0	0	0	1
France	3	7	0	0	0	0	3	7
Jamaïque	0	1	0	0	0	0	0	1
Jordanie	1	0	0	0	0	0	1	0
Liban	0	1	0	0	0	0	0	1
Nouvelle-Zélande	0	1	0	0	0	1	0	0

b) Postes linguistiques

Pays de nationalité	a) Nombre de fonctionnaires au 31.12.05		b) Fonctionnaires recrutés du 01.01.06 au 31.12.06		c) Départs du 1.01.06 au 31.12.06		d) Nombre de fonctionnaires au 31.12.06	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Panama	1	0	0	0	0	0	1	0
Royaume-Uni	4	0	0	1	0	2	5	4
Russie, Fédération de	2	0	0	0	1	0	1	0
Suède	0	1	0	0	0	0	0	1
Swiss	0	2	0	0	0	0	0	2
Thaïlande	1	0	0	0	0	0	1	0
Uruguay	0	2	0	0	0	0	0	2
Total par sexe	17	28	0	1	1	4	17	26
Total b): Postes linguistiques	46		1		5		42	
Total général – Tableau III	691		47		43		690	

Annexe 18 : Engagements en 2005 à l'OMS

Source : Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

TABLEAU 10. ENGAGEMENTS EN 2005

Région	Catégorie	Nombre total de fonctionnaires au 31 décembre 2005	Nouveaux engagements		Transformation de contrats à court terme		Transferts institutionnels		Nombre total d'engagements	
			Nombre de fonctionnaires	% du recrutement total	% de femmes	Nombre de fonctionnaires	% du recrutement total	% de femmes	Nombre de fonctionnaires	% de femmes
Siège	P	832	55	48,7	47,3	45	39,8	51,1	113	48,7
	APN	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0
	SG	692	5	9,1	80	47	77,1	87,2	55	87,2
Afrique	P	281	19	44,2	42,1	23	53,5	30,4	43	34,9
	APN	190	7	63,6	14,3	4	36,4	25	11	18,2
	SG	489	3	6,5	66,7	43	81,2	46,5	46	47,8
Amériques	P	112	6	37,5	33,3	3	18,8	66,7	16	31,3
	APN	3	1	100,0	100	0	0,0	0	1	0,0
	SG	85	1	50,0	100	1	50,0	100	2	100,0
Asie du Sud-Est	P	121	11	64,7	54,5	5	29,4	40	17	52,9
	APN	33	2	40,0	50	3	60,0	0	5	20,0
	SG	320	2	8,7	0	21	91,3	38,1	23	34,8
Europe	P	124	9	33,3	11,1	18	66,7	61,1	27	44,4
	APN	36	0	0,0	0	6	100,0	16,7	6	0,0
	SG	196	10	22,7	50	33	75,0	78,8	44	72,7
Méditerranée orientale	P	111	5	55,6	60	4	44,4	25	9	44,4
	APN	15	9	100,0	66,7	0	0,0	0	9	0,0
	SG	307	6	9,4	83,3	58	90,6	87,9	64	87,5
Pacifique occidental	P	123	13	92,9	30,8	1	7,1	0	14	28,6
	APN	1	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0
	SG	258	4	16,7	75	19	79,2	63,2	24	66,7
Total	P	1 704	118	49,4	42,4	99	41,4	46,5	229	43,5
	APN	278	19	59,4	47,4	13	40,6	15,4	32	34,4
	SG	2 347	31	12,0	64,5	222	86,0	71,6	258	71,3
Toutes catégories		4 329	168	31,8	47,0	334	63,1	62,0	529	56,5

P – professionnels, APN – administrateurs recrutés sur le plan national, SG – services généraux.

Annexe 19 : Projections concernant les départs à la retraite à l'OMS

Source : Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

459/35

TABEAU 11. PROJECTIONS CONCERNANT LES DÉPARTS À LA RETRAITE¹

Région	Catégorie	Nombre total de fonctionnaires au 31 décembre 2005	Fonctionnaires devant prendre leur retraite					
			d'ici le 31 décembre 2006		d'ici le 31 décembre 2008		d'ici le 31 décembre 2010	
			Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Siège	P	832	31	3,7	101	12,1	162	19,4
	APN	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	SG	692	15	2,2	58	8,4	115	16,6
Afrique	P	281	13	4,6	27	9,6	51	18,1
	APN	190	2	1,1	11	5,8	25	13,2
	SG	489	10	2,0	41	8,4	70	14,3
Amériques	P	112	2	1,8	15	13,4	31	27,7
	APN	3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	SG	85	1	1,2	7	8,2	14	16,5
Asie du Sud-Est	P	121	7	5,8	21	17,4	38	31,4
	APN	33	0	0,0	3	9,1	4	12,1
	SG	320	5	1,6	32	10,0	45	14,1
Europe	P	124	2	1,6	5	4,0	14	11,3
	APN	36	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	SG	196	3	1,5	11	5,6	25	12,8
Méditerranée orientale	P	111	3	2,7	12	10,8	23	20,7
	APN	15	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	SG	307	3	1,0	9	2,9	24	7,8
Pacifique occidental	P	123	2	1,6	12	9,8	25	20,3
	APN	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	SG	258	4	1,6	17	6,6	35	13,6
Total	P	1 704	60	3,5	193	11,3	344	20,2
	APN	278	2	0,7	14	5,0	29	10,4
	SG	2 347	41	1,7	175	7,5	328	14,0
	Toutes catégories	4 329	103	2,4	382	8,8	701	16,2
							1 633	37,7

¹ Chiffres cumulés. Ainsi le nombre total de fonctionnaires de la catégorie professionnelle partant à la retraite d'ici le 31 décembre 2008 (193) comprend celui des mêmes fonctionnaires partant à la retraite d'ici le 31 décembre 2006 (60).

P – professionnels, APN – administrateurs recrutés sur le plan national, SG – services généraux.

Annexe 20 : Départs prévus à la retraite à l'OIT (budget ordinaire), grades P3 et grades supérieurs, 2005-2009

Source : Rapport du Conseil d'Administration de l'OIT, Commission du programme, du budget et de l'administration, 292^{ème} session, mars 2005

Tableau 1: Départs prévus à la retraite (budget ordinaire), grades P3 et grades supérieurs, 2005-2009

Grade/Année	2006	2008	2007	2008	2009	Total
D2	4	2	3	0	2	11
D1	0	9	0	5	5	31
P5	22	22	23	21	15	103
P4	3	4	4	4	7	22
P3	0	0	0	0	3	3
Total	36	37	36	30	32	170

Annexe 21 : Classement du personnel selon l'âge, le sexe et le lieu d'affectation au 31 décembre 2005

Source : Rapport annuel sur les Ressources Humaines de la Cinquante-neuvième Assemblée Mondiale de la Santé, 11 mai 2006

TABLEAU 7. CLASSEMENT DU PERSONNEL SELON L'ÂGE, LE SEXE ET LE LIEU D'AFFECTATION AU 31 DÉCEMBRE 2005

Catégorie professionnelle

Lieu d'affectation	20-29 ans			30-39 ans			40-49 ans			50-59 ans			≥60 ans			Total		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Siège	3	10	13	57	71	128	162	132	294	230	128	358	30	9	39	482	350	832
Afrique	0	2	2	11	9	20	66	34	100	119	34	153	5	1	6	201	80	281
Amériques	0	0	0	3	2	5	17	19	36	48	19	67	2	2	4	70	42	112
Asie du Sud-Est	0	0	0	7	9	16	23	9	32	45	19	64	8	1	9	83	38	121
Europe	0	1	1	12	5	17	25	26	51	37	17	54	1	0	1	75	49	124
Méditerranée orientale	0	0	0	8	2	10	19	16	35	49	10	59	7	0	7	83	28	111
Pacifique occidental	0	0	0	9	5	14	33	10	43	52	10	62	3	1	4	97	26	123
Total	3	13	16	107	103	210	345	246	591	580	237	817	56	14	70	1 091	613	1 704
Pourcentage pour le groupe d'âge	18,8	81,2	100,0	51,0	49,0	100,0	58,4	41,6	100,0	71,0	29,0	100,0	80,0	20,0	100,0	64,0	36,0	100,0
Pourcentage du total			0,9			12,3			34,7			48,0			4,1			100,0

Administrateurs recrutés sur le plan national

Lieu d'affectation	20-29 ans			30-39 ans			40-49 ans			50-59 ans			≥60 ans			Total		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Afrique	0	1	1	11	4	15	58	35	93	55	23	78	2	1	3	126	64	190
Amériques	0	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Asie du Sud-Est	0	0	0	2	0	2	15	2	17	13	0	13	1	0	1	31	2	33
Europe	1	0	1	7	7	14	9	8	17	2	2	4	0	0	0	19	17	36
Méditerranée orientale	0	0	0	1	2	3	5	4	9	1	2	3	0	0	0	7	8	15
Pacifique occidental	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total	1	1	2	21	13	34	88	52	140	71	27	98	3	1	4	184	94	278
Pourcentage pour le groupe d'âge	50,0	50,0	100,0	61,8	38,2	100,0	62,9	37,1	100,0	72,4	27,6	100,0	75,0	25,0	100,0	66,2	33,8	100,0
Pourcentage du total			0,7			12,2			50,4			35,3			1,4			100,0

Catégorie des services généraux

Lieu d'affectation	20-29 ans			30-39 ans			40-49 ans			50-59 ans			≥60 ans			Total		
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Siège	2	19	21	41	104	145	57	176	233	67	221	288	0	5	5	167	525	692
Afrique	1	5	6	28	41	69	111	86	197	142	74	216	1	0	1	283	206	489
Amériques	1	1	2	5	11	16	4	27	31	3	33	36	0	0	0	13	72	85
Asie du Sud-Est	7	11	18	47	28	75	72	29	101	96	27	123	3	0	3	225	95	320
Europe	2	12	14	22	40	62	11	46	57	14	48	62	1	0	1	50	146	196
Méditerranée orientale	5	29	34	34	66	100	52	54	106	31	35	66	0	1	1	122	185	307
Pacifique occidental	3	13	16	17	50	67	28	60	88	32	55	87	0	0	0	80	178	258
Total	21	90	111	194	340	534	335	478	813	385	493	878	5	6	11	940	1407	2347
Pourcentage pour le groupe d'âge	18,9	81,1	100,0	36,3	63,7	100,0	41,2	58,8	100,0	43,8	56,2	100,0	45,5	54,5	100,0	40,1	59,9	100,0
Pourcentage du total	4,7			22,8			34,6			37,4			0,5			100,0		

H - hommes, F - femmes, T - total.

Résumé

Depuis plusieurs décennies déjà, l'Organisation des Nations Unies ainsi que la plupart des institutions spécialisées qui lui sont rattachées se sont fixées comme un objectif principal dans la mise en œuvre de leur politique de Ressources Humaines d'atteindre une plus grande diversité dans la composition et le profil de leur personnel. Ainsi, l'OIT et l'OMS ont dès les années 1970-1980 cherché (et cherche toujours) à recruter en priorité trois catégories particulières de personnel : les femmes, les ressortissants de pays qui ne sont pas ou peu représentés au sein de leur Secrétariat ainsi que les jeunes fonctionnaires. Le but est de parvenir à un meilleur équilibre entre les pays, les sexes et les âges au sein du personnel composant les Secrétariats de ces organisations.

Par rapport à cette politique initiée par ces organisations internationales, ce travail a deux objectifs principaux. Il s'agit d'une part d'observer les résultats obtenus dans cet objectif de diversité depuis les premières résolutions de l'OMS et l'OIT. On verra que même si des progrès ont effectivement eu lieu depuis près de trente ans, on remarque surtout la lenteur du processus et des changements en la matière. C'est pourquoi une deuxième partie importante de ce travail s'attachera à préciser quels sont les obstacles que rencontrent ces deux institutions dans la mise en œuvre d'une telle politique, et qui expliquent en partie les difficultés à obtenir des changements rapides et substantiels dans la composition du personnel.