



# Assemblée générale

Distr. générale  
8 avril 2010  
Français  
Original : anglais

---

**Assemblée générale**  
**Soixante-cinquième session**  
Points 122 et 138 de la liste préliminaire\*

**Renforcement du système des Nations Unies**

**Corps commun d'inspection**

## **Sélection et conditions d'emploi des chefs de Secrétariat au sein des organismes des Nations Unies**

### **Note du Secrétaire général**

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Sélection et conditions d'emploi des chefs de Secrétariat au sein des organismes des Nations Unies » (JIU/REP/2009/8).

---

\* A/65/50.





**SÉLECTION ET CONDITIONS D'EMPLOI DES  
CHEFS DE SECRÉTARIAT AU SEIN DES  
ORGANISMES  
DES NATIONS UNIES**

*Rapport établi par*

*Mohamed Mounir Zahran  
Papa Louis Fall  
Enrique Roman-Morey*

**Corps commun d'inspection**

**Genève, 2009**

## Résumé

### Sélection et conditions d'emploi des chefs de secrétariat au sein des organismes des Nations Unies JIU/REP/2009/8

#### Objectif

**Procéder à une évaluation du cadre juridique et institutionnel régissant la sélection et la nomination du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et des autres chefs de secrétariat au sein des organismes des Nations Unies, ainsi que des usages en la matière, en ce qui concerne les conditions d'emploi notamment, le but étant d'aider à définir des critères de sélection harmonisés qui permettraient d'assurer les plus hautes qualités de direction et de gestion, ainsi que les conditions d'emploi correspondantes, au niveau du chef de secrétariat de chaque organisation.**

#### Principales constatations et conclusions

La sélection des chefs de secrétariat au sein des organismes des Nations Unies, le Secrétaire général de l'ONU compris, est une prérogative des États membres. Ce sont aussi les États membres qui fixent les conditions d'emploi des chefs de secrétariat. Le Secrétaire général de l'ONU et les chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA sont choisis à l'issue d'un processus de sélection alors que les chefs de secrétariat des fonds et programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, sont nommés par le Secrétaire général, dans la plupart des cas en consultation avec les conseils d'administration et/ou comités consultatifs des organismes concernés, puis cette nomination est confirmée par l'Assemblée générale. La sélection du Secrétaire général de l'ONU se distingue de celle des autres chefs de secrétariat par le droit qu'ont les membres permanents du Conseil de sécurité d'opposer leur veto à la nomination de tout candidat.

À partir des constatations faites par les Inspecteurs, 13 recommandations sont formulées dans le présent rapport, dont une est adressée, pour suite à donner, au CCS, deux autres au Secrétaire général et 10 aux organes délibérants des organismes des Nations Unies. Sur ces 10 dernières recommandations, une appelle une décision des organes délibérants de l'ONU, des institutions spécialisées et de l'AIEA, une autre fait intervenir les organes délibérants de certaines institutions spécialisées et de l'AIEA et huit sont adressées aux organes délibérants de l'ONU et des institutions spécialisées et de l'AIEA ainsi qu'aux conseils d'administration et comités consultatifs des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU.

#### **Sélection des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU**

- Afin d'introduire plus de transparence accrue et de responsabilisation dans le processus de nomination des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, le Secrétaire général, en consultation avec les organismes concernés, devrait publier des avis de vacance de poste, établir la description de ces postes et institutionnaliser le processus d'étude des dossiers et d'entretien avec les candidats.

- Afin d'améliorer la transparence du processus de nomination des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, et pour faire en sorte que ce processus soit davantage ouvert aux États membres, le Secrétaire général de l'ONU devrait veiller à ce que des auditions/réunions avec les candidats retenus sur la liste courte soient menées par des membres des conseils d'administration, des comités consultatifs et/ou autres organes délibérants desdits fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités.

#### **Conditions d'emploi des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies**

- Le CCS, en consultation avec la CFPI et à partir de son étude comparative des barèmes des traitements et des indemnités des chefs de secrétariat au sein du système des Nations Unies, devrait mettre au point des critères communs qui serviraient de base pour le calcul des barèmes des traitements et des indemnités qui seraient offerts aux chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA par leurs organes délibérants respectifs.

#### **Recommandations adressées aux organes délibérants pour examen**

- **Les organes délibérants de l'ONU, des institutions spécialisées et de l'AIEA devraient, s'ils ne le font pas déjà, organiser des auditions/réunions avec les candidats aux postes de chef de secrétariat, afin de conférer plus de transparence et de crédibilité au processus de sélection et de faire en sorte que ce processus soit davantage ouvert à tous les États membres. (Recommandation 1)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient, s'ils ne le font pas déjà, établir pour le processus de sélection de leur chef de secrétariat un calendrier s'achevant au moins trois mois avant la date prévue d'expiration du mandat du chef de secrétariat sortant, afin d'assurer une transition sans accroc entre celui-ci et son successeur. (Recommandation 4)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander à tous les candidats à un poste de chef de secrétariat de joindre à leur curriculum vitae un certificat de bonne santé signé par un établissement médical reconnu. (Recommandation 5)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient adopter des dispositions limitant la durée des fonctions de leur chef de secrétariat à un maximum de deux mandats successifs dont aucun n'excéderait cinq ans, si de telles dispositions ne sont pas déjà en vigueur. (Recommandation 6)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient condamner et interdire les pratiques contraires à la déontologie telles que les promesses, les faveurs, les invitations, les cadeaux, etc., faits par des candidats à un poste de chef de secrétariat ou par des gouvernements qui les soutiennent durant le processus de sélection/élection en échange d'un vote pour tel ou tel candidat. (Recommandation 7)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient adopter des dispositions qui traitent dans le détail des conflits d'intérêts concernant les chefs de secrétariat et/ou des allégations d'irrégularités/fautes commises par ces derniers, si de telles dispositions n'existent pas déjà. (Recommandation 9)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient charger leur bureau/service de contrôle interne ou de déontologie, selon qu'il convient, ou le Corps commun d'inspection de procéder à des enquêtes sur les cas présumés d'irrégularités ou de fautes, y compris les représailles et les**

**irrégularités relatives aux déclarations de situation financière, qui auraient été commises par des chefs de secrétariat d'organismes des Nations Unies. L'autorité qui mène l'enquête devrait faire directement rapport sur les résultats de l'enquête à l'organe délibérant de l'organisme concerné, pour suite à donner. Le Corps commun d'inspection peut toutefois, s'il le juge nécessaire, ouvrir une enquête de sa propre initiative. (Recommandation 10)**

- **Les organes délibérants de la FAO, de l'AIEA, de l'OIT, de l'OMI, de l'UNESCO, de l'UPU, de l'OMS et de l'OMPI devraient se doter d'une politique en matière de déclarations de situation financière applicable à leur chef de secrétariat. (Recommandation 11)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient se doter de politiques strictes concernant l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques, de décorations, etc., par leur chef de secrétariat, là où une telle politique n'existe pas à l'heure actuelle. (Recommandation 12)**
- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient inclure dans les conditions d'emploi de leur chef de secrétariat une disposition prévoyant la possibilité de verser à ce dernier une indemnité à la cessation de fonctions, si une telle disposition n'existe pas déjà. (Recommandation 13)**

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé .....		iii
Sigles et acronymes .....		vii
I. Introduction .....	1–17	1
A. Objectif et portée .....	1–8	1
B. Rappel et historique .....	9–17	2
II. Sélection des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies .....	18–88	4
A. Transparence du processus de sélection .....	21–47	5
1. Transparence du processus de sélection du Secrétaire général de l'ONU et des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA .....	21–36	5
2. Transparence du processus de sélection des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU .....	37–47	8
B. Critères concernant les candidats .....	48–53	11
C. Calendriers du processus de sélection .....	54–58	12
D. Conditions/limites d'âge des candidats .....	59–62	13
E. Obligation de passer un examen médical .....	63–66	14
F. Roulement régional et égalité des sexes .....	67–76	15
G. Candidatures internes .....	77–83	17
H. Bonne conduite pendant la campagne électorale .....	84–88	18
III. Conditions d'emploi des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies .....	89–136	19
A. Conditions d'emploi .....	89–97	19
1. Durée et renouvellement des mandats .....	92	20
2. Barèmes des traitements et indemnités .....	93–97	20
B. Conflits d'intérêts et irrégularités/fautes .....	98–110	21
C. Déclarations de situation financière .....	111–116	23
D. Notation des fonctionnaires .....	117–122	25
E. Autres questions .....	123–136	26
1. Acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques et de décorations .....	123–132	26
2. Interruption du mandat .....	133–136	27
<b>Annexes</b>		
I. Résolution 11 (I) de l'Assemblée générale des Nations Unies .....		29
II. Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du CCI – JIU/REP/2009/8 .....		30

## Sigles et acronymes

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI	Corps commun d'inspection
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CPC	Comité du programme et de la coordination
DSF	Déclaration de situation financière
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GAR	Gestion axée sur les résultats
HCDH	Haut-Commissariat aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies aux réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIM	Organisation internationale des migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
OTICEN	Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement

UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

## I. Introduction

### A. Objectif et portée

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2009, le Corps commun d'inspection (CCI), de sa propre initiative et considérant celle du Comité des commissaires aux comptes, a procédé à une évaluation intitulée «Sélection et conditions d'emploi des chefs de secrétariat au sein des organismes des Nations Unies».

2. L'objectif était en l'occurrence de procéder à une évaluation du cadre juridique et institutionnel et des pratiques en matière de sélection et de nomination du Secrétaire général de l'ONU et des chefs de secrétariat des autres organismes des Nations Unies, s'agissant notamment des conditions d'emploi, afin d'aider à mettre en place des critères de sélection harmonisés qui permettraient de s'assurer que les plus hautes qualités de direction et de gestion, ainsi que les conditions d'emploi correspondantes, sont réunies au niveau du chef de secrétariat de chaque organisme.

3. Étant donné que le CCI a établi, en 2000, un rapport intitulé «Les nominations aux postes de haut niveau de l'Organisation des Nations Unies, de ses programmes et de ses fonds» (JIU/REP/2000/3) puis, en 2002, une note intitulée «Nomination aux postes de rang supérieur dans les institutions spécialisées des Nations Unies et à l'Agence internationale de l'énergie atomique» (JIU/NOTE/20002/1), le champ de la présente évaluation est circonscrit à la sélection et aux conditions d'emploi des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies.

4. Conformément aux normes et directives internes du CCI et à ses propres procédures de travail, la méthode suivie pour établir le présent rapport comportait un examen préliminaire, des questionnaires, des entretiens et une analyse approfondie des documents de politique générale et des renseignements rassemblés à ce sujet. Les questionnaires ont été adressés à un nombre limité d'États membres des organismes des Nations Unies dans les cinq régions et aux organismes ayant accepté le statut du CCI. Des entretiens ont été organisés à Genève, New York, Washington, Vienne, Rome, Paris et Berne avec des responsables de 26 organismes, dont 16 ayant accepté le statut du CCI<sup>1</sup> et 10 autres organismes internationaux<sup>2</sup>. En outre, des réunions ont été organisées avec des responsables du Comité des commissaires aux comptes, du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), du Secrétariat de l'ONU et de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), ainsi qu'avec des responsables du Ministère fédéral autrichien des affaires européennes et des affaires internationales, du Ministère italien des affaires étrangères, du Département fédéral suisse des affaires étrangères et du Département d'État des États-Unis.

5. Des réunions ont été également organisées avec des responsables d'organismes non liés par le statut du CCI et d'autres organismes internationaux pour se faire une idée complète des enseignements tirés des expériences et des pratiques optimales en matière de sélection et de conditions d'emploi des chefs de secrétariat de ces organismes. Ces réunions ont aidé les Inspecteurs à faire des constats et à formuler des recommandations à l'intention des

---

<sup>1</sup> Des interviews ont été organisées avec les responsables des organismes suivants ayant accepté le statut du CCI: FAO, AIEA, OIT, UIT, ONU, CNUCED, PNUD, UNESCO, FNUAP, UNICEF, ONUDI, ONUDC, PAM, OMPI, OMS et OMM.

<sup>2</sup> Ces autres organismes internationaux étaient les suivants: OTICEN, FIDA, FICR, FMI, OIM, Centre du commerce international, OSCE, ONUSIDA, Banque mondiale et OMC.

organismes des Nations Unies ayant accepté son statut. Les observations de ces organismes, ainsi que des responsables et représentants interviewés, sur le projet de rapport ont été sollicitées et prises en compte dans la version finale du rapport<sup>3</sup>.

6. Conformément aux dispositions de l'article 11.2 du statut du CCI et à sa pratique traditionnelle, le présent rapport a été mis au point après consultation entre les Inspecteurs, de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun.

7. Pour faciliter le traitement du rapport et la mise en œuvre des recommandations qui y figurent, ainsi que leur suivi, on trouvera à l'annexe II un tableau indiquant si le rapport est présenté à l'organisation concernée pour suite à donner ou pour information. Ce tableau recense les recommandations pertinentes pour chaque organisation, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou peuvent être appliquées par le chef de secrétariat.

8. Les Inspecteurs tiennent à exprimer leurs remerciements à tous ceux qui leur ont apporté leur concours dans l'établissement du présent rapport et, en particulier, ceux qui ont participé aux interviews et ont généreusement mis à la disposition du CCI leur savoir et leur compétence.

## **B. Rappel et historique**

9. La sélection des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, y compris le Secrétaire général de l'ONU, est une prérogative des États membres, qui fixent aussi leurs conditions d'emploi<sup>4</sup>.

10. Les attributions des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies sont définies dans la charte ou le statut de chaque organisation et/ou la convention qui l'a créée. La Charte de l'Organisation des Nations Unies, par exemple, définit dans son Article 97 le Secrétaire général de l'ONU comme étant «le plus haut fonctionnaire de l'Organisation». On trouve des dispositions analogues dans d'autres organismes des Nations Unies, par exemple l'article 54 de la Convention relative à l'aviation civile internationale (OACI), qui stipule que «le Conseil [de l'OACI] ... [nomme] un agent exécutif principal, qui porte le titre de Secrétaire général». En ce qui concerne l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), le paragraphe A de l'article VII du statut précise que «[l]e personnel de l'Agence a à sa tête un Directeur général ... [qui] est le plus haut fonctionnaire de l'Agence».

11. Ainsi définis, les mandats des chefs de secrétariat sont de toute évidence circonscrits à leur tâche principale, qui est d'être l'exécuteur de la volonté politique des États membres telle qu'elle ressort des résolutions et décisions adoptées par les organes délibérants de chaque organisation. Dans l'exercice de leurs hautes fonctions, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies sont pleinement comparables devant leurs principales parties prenantes, les États membres. À l'Organisation internationale du Travail (OIT), organisation à caractère tripartite, le Directeur général est comptable devant un organe directeur qui est composé de représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.

---

<sup>3</sup> La réponse globale du Secrétariat de l'ONU au questionnaire du CCI et au projet de rapport, de même que le texte du présent rapport, est disponible sur le site Web du CCI (<http://www.unjiu.org>).

<sup>4</sup> Il convient de ne pas oublier le caractère tripartite de l'OIT.

12. La responsabilisation, pierre angulaire de la gestion axée sur les résultats (GAR), suppose que des objectifs et des responsabilités soient définis à tous les niveaux, depuis les rôles des dirigeants et des cadres supérieurs jusqu'aux plans de travail de chaque fonctionnaire. La responsabilisation doit donc s'appliquer à tous les niveaux de la hiérarchie, du sommet jusqu'à la base; les chefs de secrétariat et ceux des grandes unités administratives sont les premiers à être tenus comptables des résultats attendus d'eux<sup>5</sup>.

13. La responsabilisation consiste pour le fonctionnaire à: assumer toutes ses responsabilités et honorer ses engagements, exécuter les activités qui lui sont confiées, et ce, conformément aux règles et procédures de l'organisation, soutenir ses subordonnés, les encadrer, assumer la responsabilité des fonctions qu'il leur a déléguées, prendre personnellement la responsabilité de ses propres erreurs et, le cas échéant, de celles de son service et livrer les produits conformément aux objectifs approuvés par les parties prenantes de l'organisation, dans les délais fixés et dans le respect des normes de coût et de qualité<sup>6</sup>.

14. Le Secrétaire général de l'ONU ainsi que les chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA sont élus par les États membres de chaque organisation à l'issue d'un processus de sélection par leurs organes délibérants qui est régi et codifié dans la Charte des Nations Unies ou dans les statuts et/ou conventions et le règlement intérieur des organes délibérants et directeurs des organisations. Les conditions d'emploi des chefs de secrétariat sont également fixées par les organes délibérants des organisations<sup>7</sup> par le biais des résolutions et décisions pertinentes. En revanche, les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU sont nommés par le Secrétaire général<sup>8</sup>, dans la plupart des cas en consultation<sup>9</sup> avec les conseils d'administration des fonds ou programmes concernés, puis leur nomination est confirmée par l'Assemblée générale<sup>10</sup>. Les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités des Nations Unies ont rang de Secrétaire général adjoint.

15. Il existe des variantes dans le processus de sélection des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies en ce qui concerne notamment: la majorité requise pour l'élection; la durée et le nombre des mandats; l'existence d'un calendrier clair pour la sélection; l'existence de critères et/ou conditions à remplir par tout candidat à un poste de chef de secrétariat; les auditions et les entretiens des candidats avec les États membres pendant les sessions des organes délibérants; les dispositions spécifiques pour les candidatures internes; et la définition d'un âge limite obligatoire ou souhaitable. Il en va de même pour les conditions d'emploi, qui varient sur des points tels que les barèmes des traitements et les indemnités; l'applicabilité du Statut et du Règlement du personnel au chef de secrétariat; l'obligation de passer un examen médical avant la sélection ou la nomination; les dispositions relatives aux conflits d'intérêts ou aux irrégularités/fautes

<sup>5</sup> JIU/REP/2006/6, par. 97 et 104.

<sup>6</sup> Voir «Cadre de gestion des ressources humaines», A/55/30, annexe II, p. 52.

<sup>7</sup> Pour le cas particulier de l'OIT, voir plus haut, note 4.

<sup>8</sup> À l'exception du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés, qui «est élu par l'Assemblée générale sur proposition du Secrétaire général», aux termes de la résolution 428 (V) du 14 décembre 1950, annexe, chap. III, par. 13. Le candidat au poste de chef de secrétariat du PAM est proposé conjointement par le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de la FAO (voir Règlement général du PAM, art. VII).

<sup>9</sup> Il n'y a pas de consultations avec le chef de secrétariat dans les organismes suivants: Centre du commerce international, CNUCED, PNUE, HCR et ONUDC. Pour plus de détails sur le terme «consultation», voir plus loin, par. 44.

<sup>10</sup> Toutes les nominations de chef de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, à l'exception du Centre du commerce international et de l'ONUDC, doivent être confirmées par l'Assemblée générale. Le Directeur exécutif du PAM est nommé par le Secrétaire général de l'ONU et le Directeur général de la FAO, à l'issue de consultations avec le Conseil exécutif du Programme.

imputées au chef de secrétariat; la signature d'un code de conduite imposant le respect d'un code de déontologie et la présentation de déclarations de situation financière; les procédures relatives à l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques et de décorations; et les évaluations de la performance du chef de secrétariat.

16. Les États membres ont évoqué dans divers organismes des Nations Unies la nécessité d'assurer les plus hautes qualités de comportement professionnel chez les chefs de secrétariat, notamment des qualités d'administrateur, de gestionnaire et de chef. La transparence du processus de sélection des chefs de secrétariat, l'égalité des chances entre tous les candidats au poste et l'intégrité du processus électoral ont été également mentionnées, de même que la nécessité d'une cohérence des processus de sélection et des conditions d'emploi des chefs de secrétariat à l'échelle de tout le système des Nations Unies.

17. Plusieurs organismes des Nations Unies ont été le théâtre de discussions, d'examen internes et de processus de réforme concernant la sélection des chefs de secrétariat. Par ailleurs, le Secrétaire général de l'ONU a mis en place un nouveau système de sélection des hauts responsables de l'Organisation, y compris les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires, en vue d'améliorer la transparence du processus de sélection, au regard de critères prédéterminés, le but étant d'élargir le champ de la recherche des candidats les mieux qualifiés.

## II. Sélection des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies

18. Étant donné les différences de processus de sélection et de structures des organismes ayant accepté le statut du CCI, la présente évaluation couvre deux catégories d'organismes: 1) les institutions spécialisées des Nations Unies et l'AIEA; et 2) les fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU. Le Secrétaire général de l'ONU est élu à l'issue d'un processus de sélection par le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale; les chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA sont élus par les organes délibérants de leurs organisations respectives; et les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, à l'exception du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés<sup>11</sup>, sont nommés par le Secrétaire général de l'ONU et, dans la plupart des cas, leur nomination est ensuite confirmée par l'Assemblée générale.

19. Le processus de sélection du Secrétaire général de l'ONU se distingue toutefois de celui des chefs de secrétariat des autres organismes des Nations Unies par le fait que la décision du Conseil de sécurité de recommander un candidat à l'Assemblée générale est prise, comme stipulé au paragraphe 3 de l'article 27 de la Charte des Nations Unies, «par un vote affirmatif de neuf de ses membres dans lequel sont comprises les voix de tous les membres permanents [du Conseil de sécurité]». Le caractère unique du processus de sélection du Secrétaire général de l'ONU est en outre justifié par les fonctions politiques que lui confère l'Article 99 de la Charte et qui transcendent son rôle administratif<sup>12</sup>.

20. Cela étant, les questions communes touchant la sélection des chefs de secrétariat sont traitées ensemble dans le présent rapport, le but étant d'améliorer la cohérence à l'échelle de tout le système en se fondant sur les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. La spécificité du processus de sélection du Secrétaire général de l'ONU ainsi

<sup>11</sup> Voir plus haut, note 8.

<sup>12</sup> Voir Bruno Simma, *The Charter of the United Nations: A Commentary*, deuxième édition, vol. II, Munich: C. H. Beck, 2002, p. 1193.

que les différents processus de sélection et de structures des organismes ayant accepté le statut du CCI sont dûment pris en considération dans les contextes pertinents.

## A. Transparence du processus de sélection

### 1. Transparence du processus de sélection du Secrétaire général de l'ONU et des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA

21. Le processus de nomination du Secrétaire général de l'ONU se fonde sur les Articles 27 et 97 de la Charte, complétés par l'article 48 du Règlement intérieur provisoire du Conseil de sécurité et l'article 141 du Règlement intérieur de l'Assemblée générale<sup>13</sup>.

22. L'Assemblée générale a énoncé les conditions d'emploi du Secrétaire général dans sa résolution 11 (I) adoptée le 24 janvier 1946<sup>14</sup>. Cette résolution stipulait, entre autres, que le Secrétaire général est nommé pour un mandat de cinq ans, qui peut être renouvelé pour cinq ans, étant entendu que le Conseil de sécurité et l'Assemblée sont habilités à modifier ce mandat au vu de l'expérience qui aura été acquise. La résolution fixe en outre le traitement du Secrétaire général et contient des dispositions sur le vote au Conseil de sécurité et à l'Assemblée générale.

23. En complément à la résolution 11 (I) de l'Assemblée générale, les résolutions 51/241 du 31 juillet 1997 et 60/286 du 8 septembre 2006 contiennent dans leurs annexes de nouvelles dispositions touchant le processus de sélection du Secrétaire général<sup>15</sup>. Ces deux résolutions se sont accompagnées d'un débat continu entre les États membres sur le processus de sélection du Secrétaire général, et ce, dans le cadre du Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies<sup>16</sup> et des deux groupes de travail spéciaux sur la revitalisation de l'Assemblée générale<sup>17</sup>.

24. Le Groupe de travail spécial actuel sur la revitalisation de l'Assemblée générale a présenté son rapport<sup>18</sup>, pour approbation, à l'Assemblée générale à sa soixante-troisième session. Ce rapport contient en annexe un bilan actualisé de l'état d'avancement de la mise en œuvre des dispositions des résolutions 51/241 et 60/286 de l'Assemblée touchant la sélection du Secrétaire général<sup>19</sup>. Il ressort dudit bilan que certaines de ces dispositions ont un caractère général et n'appellent pas de mesures particulières mais que sur les dispositions restantes, certaines sont en train d'être mises en œuvre et d'autres pas<sup>20</sup>. En conséquence, de nombreux participants aux délibérations du Groupe de travail spécial sur la revitalisation de l'Assemblée générale ont «souligné qu'il fallait appliquer les résolutions existantes et ont appelé l'attention sur le fait que le processus de sélection était inadapté et méritait d'être amélioré»<sup>21</sup>. De ce fait, le projet de résolution<sup>22</sup> soumis par le groupe de travail pour adoption par l'Assemblée à sa soixante-quatrième session réaffirme les

<sup>13</sup> Ibid., p. 1191 à 1200.

<sup>14</sup> Voir annexe I du présent rapport. Les conditions d'emploi du Secrétaire général ont été par la suite confirmées par l'Assemblée générale pour les Secrétaires généraux suivants; voir les résolutions 709 (VII) du 7 avril 1953 et 1229 (XII) du 14 décembre 1957.

<sup>15</sup> Résolution 51/241 de l'Assemblée générale, annexe, par. 56 à 61 et résolution 60/286, annexe, par. 17 à 22. Voir également annexe I du présent rapport.

<sup>16</sup> Voir la résolution 49/252 de l'Assemblée, en date du 14 septembre 1995.

<sup>17</sup> Voir les résolutions 59/313 du 21 septembre 2005 et 62/276 du 26 septembre 2008, respectivement.

<sup>18</sup> A/63/959.

<sup>19</sup> Ibid., annexe (Thème II: Sélection du Secrétaire général).

<sup>20</sup> Voir bilan actualisé dans A/63/959, annexe (Thème II: Sélection du Secrétaire général).

<sup>21</sup> A/63/959, par. 32.

<sup>22</sup> Ibid., par. 55.

résolutions pertinentes<sup>23</sup>, y compris les dispositions touchant la sélection du Secrétaire général, et insiste sur l'importance de leur application.

25. Les Inspecteurs ont noté l'existence d'un consensus implicite des États membres sur le fait que la sélection du Secrétaire général de l'ONU se distingue de celle des chefs de secrétariat des autres organismes des Nations Unies, compte tenu du rôle dirigeant que les cinq membres permanents du Conseil de sécurité jouent dans ce processus du fait de leur droit de s'opposer à n'importe quel candidat. Les vues des États membres divergent toutefois sur divers aspects de ce processus de sélection.

26. Les Inspecteurs ont constaté qu'une majorité écrasante des États membres était favorable à la recherche de plus de transparence et de crédibilité dans le processus de sélection du Secrétaire général afin qu'il soit plus ouvert à tous les États membres. Sans perdre de vue le rôle des organes principaux consacré dans les Articles 7 et 97 de la Charte, de nombreux États membres estimaient que l'Assemblée générale, qui représente tous les membres de l'Organisation, devrait intervenir davantage dans cette sélection, c'est-à-dire dès les premiers stades, ceux de l'identification des candidats<sup>24</sup>, et dans le cadre d'auditions ou de réunions officielles qu'elle organiserait avec les candidats<sup>25</sup>.

27. De l'avis de nombreux États membres, le Conseil de sécurité pourrait modifier sa pratique de manière à recommander éventuellement plus d'un candidat à l'Assemblée générale<sup>26</sup>. D'autres questions soulevées par les États membres avaient notamment trait à la possibilité que des critères plus détaillés soient nécessaires en ce qui concerne notamment les âges minimum et maximum, ainsi que des calendriers plus précis pour le processus de sélection.

28. Considérant les dispositions de la Charte, des règlements intérieurs du Conseil de sécurité et de l'Assemblée générale et des résolutions pertinentes de cette dernière, la phase première et importante de la sélection du Secrétaire général se déroule au Conseil de sécurité réuni en séance privée, une fois que les candidatures ont été soumises sous forme de lettres accompagnées d'un curriculum vitae de chaque candidat adressées au Président du Conseil. Étant donné les dispositions du paragraphe 3 de l'Article 27 de la Charte, les cinq membres permanents du Conseil jouent un rôle de premier plan dans la sélection, par exemple dans les consultations officieuses entre les membres du Conseil lorsqu'il n'y a pas consensus sur le candidat à recommander à l'Assemblée générale pour approbation. Les États membres qui ne sont pas membres du Conseil de sécurité n'interviennent pas à ce premier stade du processus de sélection; dans le meilleur des cas, ils sont informés sur le déroulement du processus par leurs groupes régionaux.

29. La pratique actuelle a fait l'objet de discussions et de débats entre États membres dans le cadre du Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies et, sur cette base, l'Assemblée générale a adopté sans vote ses résolutions 51/241 et 60/286, qui contiennent les dispositions pertinentes suivantes:

- «L'Assemblée générale souligne, compte tenu des dispositions de l'Article 97 de la Charte, que tous les États membres doivent être associés au processus de sélection du Secrétaire général, lequel doit être plus transparent, et que, lorsqu'il s'agit de trouver et de nommer le meilleur candidat possible au poste de secrétaire général, le roulement régional et le principe de l'égalité des sexes doivent être pris en

<sup>23</sup> Résolutions 51/241 et 60/286 de l'Assemblée.

<sup>24</sup> Voir également résolutions 60/286, annexe, par. 19 et 51/241, annexe, par. 60 de l'Assemblée générale.

<sup>25</sup> Ibid., annexe, par. 20.

<sup>26</sup> Voir également quinzième Sommet des chefs d'État et de gouvernement du Mouvement des pays non alignés, Charm el Cheikh (Égypte), juillet 2009, document final (NAM2009/FD/Doc.1), par. 63 à 65.

considération, et invite le Conseil de sécurité à la mettre régulièrement au courant des mesures qu'il aura prises à cet égard<sup>27</sup>;

- Engage son président, sans préjudice du rôle que l'Article 97 de la Charte confère aux organes principaux, à tenir des consultations avec les États membres en vue de trouver des candidats approuvés par un État membre et de communiquer les résultats au Conseil de sécurité une fois qu'il en aura informé tous les États membres<sup>28</sup>;
- Souhaite que les candidatures au poste de secrétaire général soient officiellement présentées dans un délai qui permette des échanges avec les États membres, et prie les candidats de présenter leurs vues à tous les États membres qui la composent.»<sup>29</sup>.

30. Seules les dispositions du paragraphe 18 de l'annexe à la résolution 60/286 sont appliquées de manière continue, pas celles des paragraphes 19 et 20. Le Groupe de travail spécial sur la revitalisation de l'Assemblée générale a donc insisté sur l'importance de l'application des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale<sup>30</sup>.

31. Les Inspecteurs ont eu connaissance de divergences de vues entre les États membres sur la question de la transparence du processus de sélection. De nombreux États membres ont soutenu l'appel en faveur d'un processus de sélection crédible, efficace et démocratique. D'autres États membres ont considéré qu'un surcroît de transparence ne s'imposait pas, dans la mesure où trop de transparence ne signifie pas nécessairement un processus de sélection plus crédible et peut même compliquer la prise des décisions. Ces derniers ont en outre fait valoir que, dans la pratique, la plupart des candidats au poste de secrétaire général étaient d'avance connus de la communauté des diplomates et des États membres.

32. Plus particulièrement, la proposition tendant à ce que l'Assemblée générale organise des auditions/réunions avec les candidats a été bien accueillie par de nombreux États membres, pour autant qu'elle respecte les rôles des organes principaux tels qu'ils sont consacrés dans les Articles 7, 27 et 97 de la Charte. Une transparence accrue du processus se traduit par une participation améliorée et renforcée de l'ensemble des Membres de l'Organisation. À cet égard, les chefs d'État et de gouvernement du Mouvement des pays non alignés ont demandé, dans le document final du Sommet qu'ils ont tenu en juillet 2009, que, dans le cadre du processus de sélection du Secrétaire général, le Président de l'Assemblée générale convoque une réunion de celle-ci pour un échange de vues et un dialogue avec les candidats<sup>31</sup>.

33. Des institutions spécialisées du système des Nations Unies, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), ont adopté, en tant que partie intégrante du processus de sélection de leur chef de secrétariat, un système d'auditions/réunions avec les candidats à ce poste organisées de manière formelle ou informelle par leur organe délibérant réuni en séance privée. Ces auditions/réunions se composent généralement d'un exposé de chaque candidat suivi d'un échange de questions et de réponses avec les membres de l'organe délibérant. D'autres

<sup>27</sup> Résolution 60/286 de l'Assemblée générale, annexe, par. 18; voir aussi résolution 51/241, annexe, par. 56 et 59.

<sup>28</sup> Résolution 60/286, annexe, par. 19; voir aussi résolution 51/241, annexe, par. 60.

<sup>29</sup> Résolution 60/286, annexe, par. 20; voir aussi la résolution 51/241, annexe, par. 60.

<sup>30</sup> A/63/959, par. 32 et 55; voir aussi annexe (Thème II: Sélection du Secrétaire général).

<sup>31</sup> Quinzième Sommet des chefs d'État et de gouvernement du Mouvement des pays non alignés, Charm el Cheikh (Égypte), juillet 2009, document final, par. 63 à 65. Le paragraphe 64 précise que: «Les chefs d'État et de gouvernement, rappelant les rôles des organes principaux tels que consacrés à l'Article 97 de la Charte des Nations Unies, ont encouragé le Président de l'Assemblée générale à procéder à des consultations avec les États membres en vue d'identifier des candidats potentiels parrainés par un État membre et, après en avoir informé tous les États membres, de présenter les résultats au Conseil de sécurité.».

organismes, notamment l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires (OTICEN), le Fonds monétaire international (FMI), la Banque mondiale et l'Organisation mondiale du commerce (OMC), organisent aussi des auditions/réunions formelles ou informelles avec les candidats dans le cadre du processus de sélection par leurs organes délibérants.

34. De l'avis des Inspecteurs, la pratique des auditions/réunions entre les candidats et les membres des organes délibérants dans le cadre du processus de sélection des chefs de secrétariat est jugée utile et optimale. Elle permet aux États membres de mieux connaître les candidats et leur vision quant à l'avenir de l'Organisation et est aussi l'occasion d'une interaction entre les pays membres et les candidats, sous forme de questions et de réponses, qui rend la sélection plus transparente et crédible.

35. Les Inspecteurs sont certes conscients du fait que l'élection du Secrétaire général de l'ONU est par nature différente de celle des chefs de secrétariat des autres organismes des Nations Unies mais ils estiment néanmoins que la pratique en vigueur dans d'autres organismes du système peut aussi être adaptée à l'élection du Secrétaire général. Cette idée est appuyée par l'Assemblée générale qui, dans sa résolution 60/286, «souhaite que les candidatures au poste de secrétaire général soient officiellement présentées dans un délai qui permette des échanges avec les États membres, et prie les candidats de présenter leurs vues à tous les États membres qui la composent», sans préjudice des dispositions des Articles 27 et 97 de la Charte ainsi que des articles 48 du Règlement intérieur provisoire du Conseil de sécurité et 141 du Règlement intérieur de l'Assemblée générale<sup>32</sup>.

36. L'application de la recommandation ci-après permettrait d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus de sélection du Secrétaire général de l'ONU et des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA, compte tenu des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience<sup>33</sup>.

#### **Recommandation 1**

**Les organes délibérants de l'ONU, des institutions spécialisées et de l'AIEA devraient, s'ils ne le font pas déjà, organiser des auditions/réunions avec les candidats aux postes de chef de secrétariat, afin de conférer plus de transparence et de crédibilité au processus de sélection et de faire en sorte que ce processus soit davantage ouvert à tous les États membres.**

## **2. Transparence du processus de sélection des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU**

37. Les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, à l'exception du HCR<sup>34</sup>, sont nommés par le Secrétaire général de l'ONU, dans la plupart des cas en consultation avec le conseil d'administration ou le comité/organe consultatif de l'organisme considéré. À la CNUCED, au PNUD, au PNUE, à l'ONU-Habitat et au HCR, la nomination ou la désignation par le Secrétaire général doit être confirmée par l'Assemblée générale. La nomination des chefs de secrétariat du Centre du commerce international<sup>35</sup> et de l'ONUDC n'a pas à être confirmée par l'Assemblée. La

<sup>32</sup> Voir résolution 60/286 de l'Assemblée, annexe, par. 20; également dans résolution 51/241, annexe, par. 60.

<sup>33</sup> Voir recommandation 3, qui porte sur les fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU.

<sup>34</sup> Voir plus haut, note 8.

<sup>35</sup> Le Directeur exécutif du Centre du commerce international est nommé conjointement par le Secrétaire général de la CNUCED et le Directeur général de l'OMC.

nomination du Secrétaire général de la CNUCED ne donne pas nécessairement lieu à des consultations préalables avec le Conseil de cet organisme, seule la confirmation par l'Assemblée générale étant requise. L'ONUSIDA est un cas à part, son Directeur exécutif étant nommé par le Secrétaire général sur la recommandation d'un panel représentant les organisations qui le parrainent<sup>36</sup>.

38. Le Secrétaire général a mis en place, en 2005, un nouveau système de sélection visant à élargir notablement la recherche de candidats qualifiés et à instaurer un processus rigoureux et ouvert, reposant sur des critères déterminés à l'avance, pour tous les hauts responsables de l'ONU y compris les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités. Il s'agit en l'occurrence d'une procédure discrétionnaire pouvant consister à: adresser aux États membres une circulaire indiquant le calendrier de sélection et les critères que les candidats doivent remplir; publier une annonce indiquant les qualifications requises pour le poste; et organiser des entretiens entre les candidats et un groupe de hauts responsables de l'ONU pour établir une liste courte des meilleurs candidats à soumettre pour examen au Secrétaire général et un entretien final entre ce dernier et les candidats retenus sur la liste courte avant la décision finale, laquelle appartient dans tous les cas au Secrétaire général et prend en compte divers facteurs, dont la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes.

39. Les Inspecteurs ont été informés qu'une majorité d'États membres se sont félicités de l'adoption de cette nouvelle procédure, considérant qu'elle se traduit par une transparence accrue du processus de sélection. Il a été dit en particulier que la définition de critères concernant, notamment, les compétences, les qualifications et l'expérience que tous les candidats sont censés posséder, constituait un pas important vers une plus grande crédibilité du processus de sélection de même que la pratique consistant à publier des avis de vacance de poste, comme ce fut le cas dernièrement pour pourvoir les postes d'administrateur du PNUD et de directeur exécutif du PAM, ce qui facilite la recherche des candidats les plus qualifiés et les plus compétents. Par ailleurs, la mise en place d'un système d'entretiens à deux niveaux, d'abord par un groupe spécial de hauts responsables puis par le Secrétaire général, constitue également un progrès.

40. Les Inspecteurs ont été informés d'un certain manque de clarté en ce qui concerne, entre autres: les critères relatifs à la composition du groupe spécial et à son président et la procédure régissant sa création; les critères et procédures appliqués pendant les entretiens, notamment ceux menés par le Secrétaire général; et les critères et procédures à appliquer pour la présélection des candidats. On a mentionné également le fait que les critères relatifs aux postes de chef de secrétariat n'ont pas encore été établis pour tous les fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU.

41. Les Inspecteurs font leurs les points capitaux soulevés ci-dessus. Ils estiment que les nouvelles procédures de sélection ont dans une certaine mesure contribué à renforcer la responsabilisation et la transparence du processus mais qu'il faut néanmoins aller plus loin. Ils considèrent également qu'outre les lettres circulaires adressées aux États membres, les avis de vacance de poste devraient être publiés de manière cohérente, afin de faciliter la recherche des candidats ayant les meilleures compétences et qualifications. Le pouvoir discrétionnaire et autonome du Secrétaire général s'agissant de la décision finale doit être pris en compte.

42. L'application de la recommandation ci-après permettrait de renforcer l'efficacité, l'efficience et la transparence du processus de sélection et, ce faisant, asseoir sa crédibilité.

---

<sup>36</sup> OIT, PNUD, FNUAP, UNESCO, HCR, UNICEF, ONUDC, PAM, OMS et Banque mondiale.

## Recommandation 2

**Afin d'améliorer la transparence et d'assurer la responsabilisation dans le cadre du processus de nomination des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, le Secrétaire général de l'ONU, en consultation avec les organismes concernés, devrait:**

**a) Publier les avis de vacance pour tous les postes de chef de secrétariat sur le site Web de l'Organisation, ainsi que dans des médias publics tels que les revues, périodiques et journaux pertinents;**

**b) Établir des critères et des mandats, concernant notamment les compétences, les qualifications et l'expérience que les candidats doivent posséder pour les postes de chef de secrétariat en question;**

**c) Établir des procédures et critères rigoureux d'examen des dossiers des candidats aux postes de chef de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, ainsi que pour les entretiens des candidats avec les groupes spéciaux et avec le Secrétaire général.**

43. Une autre question soulevée avait trait à la définition et l'interprétation du terme «consultation» lorsqu'un chef de secrétariat est nommé par le Secrétaire général «en consultation avec le conseil d'administration» ou le comité ou autre organe consultatif, comme c'est le cas, par exemple, au HCR, au PNUD, au PNUE, au FNUAP, à l'ONU-Habitat, à l'UNICEF, à l'UNRWA et au PAM.

44. Les Inspecteurs ont été informés qu'il existe diverses conceptions/interprétations du terme «consultation» parmi les membres des conseils d'administration des fonds/programmes des Nations Unies, d'une part, qui ont tendance à prendre le terme consultation au sens large comme signifiant «accord au consensus», et le Secrétaire général de l'ONU, d'autre part. À ce propos, le PAM et le Bureau des affaires juridiques de l'ONU ont adressé au conseil d'administration du Programme une note dans laquelle il était indiqué que les expressions «en consultation avec» ou «après avoir consulté» désignent dans la pratique de l'ONU le processus par lequel on sollicite ou détermine les vues des parties consultées et que cela ne doit pas être confondu avec les termes «accord», «aval» ou «assentiment»<sup>37</sup>.

45. Concrètement, avant de nommer un chef de secrétariat, le Secrétaire général sollicite les vues du conseil d'administration des organismes concernés en adressant une lettre à cet effet au président de cet organe. Des consultations informelles ont également lieu tout au long du processus de sélection, le but étant que le candidat ne soit pas rejeté, en gardant à l'esprit que la décision finale en la matière fait partie des prérogatives du Secrétaire général.

46. Les Inspecteurs sont d'avis qu'une véritable consultation ne saurait se limiter à une simple information que le Secrétaire général notifierait par voie de communication adressée aux États membres des conseils d'administration ou des comités consultatifs des fonds, programmes et organes subsidiaires concernés. Ils estiment donc que pour accroître la transparence du processus de sélection et le rendre plus ouvert à tous les États membres, il conviendrait d'envisager des auditions/réunions avec les candidats retenus sur la liste courte pour les postes de chef de secrétariat des fonds, programmes et organes subsidiaires des Nations Unies, sans préjudice du pouvoir conféré au Secrétaire général de nommer lesdits chefs de secrétariat.

<sup>37</sup> Voir plus haut, note 3, JIU/REP/2009/8 – Observations du Secrétariat de l'ONU, p. 16 et 17.

47. L'application de la recommandation ci-après permettrait d'améliorer la transparence et l'efficacité du processus de sélection et de le rendre plus ouvert aux principales parties prenantes, les États membres.

### **Recommandation 3**

**Afin de renforcer la transparence du processus de nomination des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, et de rendre ce processus plus ouvert aux États membres, le Secrétaire général devrait veiller à ce que les membres des conseils d'administration, comités consultatifs et/ou autres organes délibérants des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU organisent des auditions/réunions avec les candidats retenus sur la liste courte.**

## **B. Critères concernant les candidats**

48. La Commission préparatoire des Nations Unies avait énoncé dans son rapport<sup>38</sup> quelques critères généraux relatifs à l'élection du Secrétaire général tels que les talents et les qualités dont les candidats doivent faire montre, notamment les qualités d'ordre administratif et exécutif nécessaires pour assurer l'intégration de l'activité de tout le complexe d'organes de l'ONU; les qualités de chef dont dépend le caractère et l'efficacité du Secrétariat; l'aptitude à conduire une équipe dont les membres proviennent de nombreux pays différents et à insuffler l'esprit d'équipe nécessaire; l'autorité morale qui va de pair avec le rôle indépendant prescrit par l'Article 100 de la Charte des Nations Unies; l'aptitude à jouer un rôle de médiateur; la capacité d'intervenir à titre de conseiller officieux ou de confident de nombreux gouvernements; les plus hautes qualités de jugement, de tact et d'intégrité politique; des talents de communicant pour représenter l'ONU devant tous les publics; et des qualités générales qui prouvent au monde entier que le candidat, personnellement, «incarne [...] les principes et les idéaux de la Charte auxquels l'Organisation tend à donner leur plein effet».

49. L'Assemblée générale a toutefois décidé de ne pas reprendre les critères élaborés par la Commission préparatoire autres que ceux figurant dans sa résolution 60/286, qui souligne qu'«il importe que les candidats au poste de secrétaire général possèdent et manifestent, notamment, la volonté de faire appliquer les buts et principes énoncés dans la Charte des Nations Unies et des qualités de dirigeant, d'administrateur et de diplomate nées d'une longue expérience»<sup>39</sup>. Il n'y a donc pas d'autres critères plus détaillés qui soient requis des candidats au poste de secrétaire général.

50. Les Inspecteurs ont relevé les divergences de vues sur cette question entre les États membres consultés. Certains estimaient que les critères figurant dans la résolution 60/286 de l'Assemblée générale avaient un caractère trop général et devraient être précisés par des critères plus détaillés, les compétences, les qualifications et l'expérience requises par exemple, ce qui contribuerait à rendre le processus plus transparent et faciliterait la recherche des candidats les plus qualifiés et les plus expérimentés. D'autres préféreraient toutefois que l'on n'ajoute aucune autre condition à celles qui existent déjà afin que le processus de sélection ne devienne pas trop rigide et conserve suffisamment de souplesse.

<sup>38</sup> Voir rapport de la Commission préparatoire des Nations Unies PC/20, 23 décembre 1945, par. 12 à 19.

<sup>39</sup> A/RES/60/286, annexe, par. 22.

51. En ce qui concerne les critères de sélection des autres chefs de secrétariat, la situation varie d'un organisme des Nations Unies à l'autre. Certains, tels que l'AIEA, l'OIT, l'OMI, l'UIT et l'OMPI, ne définissent aucun critère. D'autres disposent de critères, dont le degré de détail est toutefois variable, allant de critères généraux, similaires à ceux prévus pour la sélection du Secrétaire général de l'ONU, à des critères plus détaillés comportant des compétences, des qualités et une expérience précises en rapport avec les mandats de l'organisme considéré. À titre d'exemple, à l'OMS, le Conseil exécutif a décidé que les candidats au poste de directeur général doivent: «1) avoir une solide formation technique et en santé publique et une vaste expérience de l'action sanitaire internationale; 2) posséder des compétences de gestion administrative; 3) avoir fait [leurs] preuves dans un poste de direction de la santé publique; 4) être sensibles aux différences culturelles, sociales et politiques; 5) être profondément attachés à l'action de l'OMS; 6) être physiquement aptes à exercer [leurs] fonctions comme tout autre membre du personnel de l'Organisation; et 7) posséder des compétences suffisantes dans une au moins des langues officielles et de travail du Conseil exécutif et de l'Assemblée de la Santé»<sup>40</sup>. On trouve des dispositions analogues à l'OACI et à l'UNESCO<sup>41</sup>. À l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Conférence générale doit examiner la question des qualifications souhaitables pour le poste de directeur général à sa session de 2009.

52. Les Inspecteurs ont donc constaté que, s'agissant de la définition des critères applicables aux candidats au poste de chef de secrétariat, il existe au sein du système des Nations Unies un précédent, établi par des organismes tels que l'UNESCO et l'OMS, dont les organes délibérants se penchent sur la question du processus de sélection. Les Inspecteurs sont également conscients qu'il est plus facile pour les institutions spécialisées d'exiger des qualifications techniques précises, compte tenu de leur mandat spécialisé, et qu'à l'inverse tout critère qui serait établi pour la sélection du Secrétaire général de l'ONU doit prendre en compte le vaste champ couvert par le mandat, le rôle et les responsabilités de ce dernier.

**53. Les Inspecteurs estiment que l'adoption de quelques critères par les organes délibérants des organismes des Nations Unies pourrait renforcer la responsabilisation, l'efficacité, l'efficacé et la transparence dans le processus de sélection et dans la recherche des candidats les mieux qualifiés. Il faut néanmoins mettre en balance l'intérêt de définir de tels critères et la nécessité de conserver suffisamment de souplesse dans le processus de sélection.**

### C. Calendriers du processus de sélection

54. Au paragraphe 21 de l'annexe à sa résolution 60/286, l'Assemblée générale «[r]appelle le paragraphe 61 de sa résolution 51/241, selon lequel, pour que la transition se fasse efficacement et sans problème, le Secrétaire général doit être nommé le plus tôt possible et, en tout état de cause, un mois au plus tard avant la date à laquelle le mandat de son prédécesseur vient à expiration».

55. Les Inspecteurs ont constaté que de nombreux organismes des Nations Unies<sup>42</sup> ont défini des chronologies détaillées du processus de sélection de leur chef de secrétariat, qui sont communiquées aux États membres sous couvert de la lettre circulaire les invitant à présenter des candidats. Ces chronologies sont établies par les organes délibérants de ces

<sup>40</sup> Conseil exécutif de l'OMS, résolution EB97.R10.

<sup>41</sup> Voir, pour l'UNESCO, document 180 EX/28, appendice; pour l'OACI, document 7559/8 – Règlement intérieur du Conseil, appendice C.

<sup>42</sup> Les organismes des Nations Unies qui ont établi un calendrier de sélection de leur chef de secrétariat sont les suivants: FAO, AIEA, OIT, UIT, UNESCO, ONUDI, OMS et OMPI.

organismes, pour le processus de sélection en général ou à chaque élection d'un nouveau chef de secrétariat.

56. Les Inspecteurs ont noté que différents points de vue avaient été exprimés à propos des avantages et des inconvénients qu'il y a à définir une chronologie claire. D'une part, l'adoption de calendriers clairs pour le processus de sélection serait souhaitable, en particulier pour réduire autant que faire se peut le risque que le mandat du chef de secrétariat sortant arrive à expiration avant qu'un nouveau chef de secrétariat ait été choisi et pour ménager une période de transition appropriée. D'autre part, des calendriers clairs ne s'imposent pas forcément, dans la mesure où les États membres sont conscients des exigences du processus, notamment de la durée du mandat des chefs de secrétariat, et où, considérant la dimension politique du processus de sélection, toute exigence supplémentaire aurait pour effet que le processus de sélection ne serait plus suffisamment souple.

57. Les Inspecteurs sont d'avis que la définition de calendriers clairs du processus de sélection permettrait de réduire autant que faire se peut le risque de retard dans la nomination d'un nouveau chef de secrétariat. Elle permettrait une transition sans accroc entre les deux titulaires successifs du poste. Elle laisserait en outre au chef de secrétariat nouvellement élu suffisamment de temps pour se libérer de ses obligations antérieures et faciliterait sa réinstallation, ainsi que celle de sa famille, dans son nouveau lieu d'affectation avant son entrée en fonctions. Ces calendriers peuvent être établis de manière ponctuelle par les organes délibérants, qui auraient aussi la possibilité, s'ils le jugent approprié en l'occurrence, de modifier la chronologie pendant le processus de sélection.

58. L'application de la recommandation ci-après permettrait de faciliter la sélection en temps voulu d'un nouveau chef de secrétariat et une transition sans accroc entre les deux titulaires successifs du poste, compte tenu des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience dans ce domaine.

#### **Recommandation 4**

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient, s'ils ne le font pas déjà, établir pour le processus de sélection de leur chef de secrétariat un calendrier s'achevant au moins trois mois avant la date prévue d'expiration du mandat du chef de secrétariat sortant, afin d'assurer une transition sans accroc entre celui-ci et son successeur.**

## **D. Conditions/limites d'âge des candidats**

59. Il n'y a pas de condition ni de limite d'âge, minimum ou maximum souhaitable par exemple, pour les candidats au poste de secrétaire général de l'ONU. Il en va de même dans les autres organismes des Nations Unies, où l'absence de condition d'âge est la règle. Leur nomination ayant un caractère politique de par leur élection par les États membres, les chefs de secrétariat ne sont pas soumis aux dispositions relatives au départ obligatoire à la retraite applicables aux autres fonctionnaires de leur organisation. Dans certains organismes des Nations Unies, l'AIEA, l'UNESCO et l'OMS par exemple, des propositions visant à instaurer des conditions d'âge ont été examinées par les organes délibérants mais aucune n'a été adoptée.

60. Les Inspecteurs ont appris que le FMI et la Banque mondiale (conformément à leurs règlements) ont établi pour leur chef de secrétariat des conditions d'âge en vertu desquelles ces derniers ne doivent pas être âgés de plus de 65 ans lorsqu'ils commencent leur premier mandat et ne doivent pas rester en fonctions au-delà de l'âge de 70 ans. À la Banque mondiale, la question de l'âge limite a été soumise dernièrement à un groupe de travail,

pour examen. Une limite d'âge fait partie des conditions de sélection du chef de secrétariat à la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR).

61. Différents points de vue ont été exprimés sur cette question. D'une part, des conditions d'âge analogues à celles adoptées par le FMI et la Banque mondiale pourraient aussi convenir aux organismes des Nations Unies, pour les mêmes raisons, à savoir pour s'assurer que les chefs de secrétariat sont physiquement et mentalement aptes à s'acquitter de leurs fonctions. Toutefois, nombreux sont aussi ceux qui se prononcent contre la définition d'un âge minimum ou maximum et estiment que l'âge des candidats ne devrait pas faire partie des critères à prendre en considération dans le processus de sélection. L'âge seul ne peut pas être un critère convenable d'évaluation de l'aptitude d'un dirigeant. Par ailleurs, l'ajout de conditions supplémentaires en ferait un processus plus rigide et laisserait moins de marge de manœuvre. Enfin, on a évoqué la pratique en matière de nomination de représentants spéciaux du Secrétaire général, pour lesquels il n'existe pas de conditions d'âge. Les Inspecteurs sont toutefois d'avis que le parallèle entre ces derniers et le Secrétaire général de l'ONU n'a pas lieu d'être compte tenu des différences entre leurs mandats et la portée de leurs responsabilités respectives.

**62. Les Inspecteurs jugent valable les arguments avancés aussi bien pour que contre l'instauration de conditions d'âge applicables aux candidats. Les Inspecteurs sont toutefois d'avis que l'argument principal en faveur de l'instauration d'un âge maximum est de «s'assurer» de l'aptitude physique et mentale des candidats. De ce point de vue, une meilleure solution consisterait à instaurer l'obligation pour les candidats de passer un examen médical avant le début du processus électoral (voir recommandation 5).**

## **E. Obligation de passer un examen médical**

63. Dans la plupart des organismes, le chef de secrétariat doit passer un examen médical obligatoire après son élection et lors de sa prise de fonctions. Dans certains organismes, tels que l'OTICEN et l'ONUDI, le chef de secrétariat doit en outre passer régulièrement des visites médicales de contrôle obligatoires, à l'instar de tous les autres fonctionnaires. Dans d'autres organismes (à l'AIEA, par exemple), le chef de secrétariat n'est tenu de passer aucun examen médical. L'OMS est un cas spécial à cet égard, en ce sens que, sur décision de son Conseil exécutif, tous les candidats au poste de directeur général doivent être examinés au Service médical de l'organisation préalablement au processus électoral. La raison d'être de cette procédure est d'éviter le risque que le chef de secrétariat élu apparaisse médicalement inapte à exercer convenablement ses fonctions.

64. Différents points de vue ont été exprimés sur la question de savoir si cette procédure peut être considérée comme faisant partie des pratiques optimales. D'une part, le devoir de diligence impose aux gouvernements qui présentent des candidats de s'assurer que ces derniers sont en bonne santé. En outre, dans la plupart des organismes des Nations Unies, le chef de secrétariat subit un examen médical après son élection et à sa prise de fonctions, voire, dans certains organismes, tous les ans.

65. Selon l'autre point de vue, il faut partir du principe que la situation du chef de secrétariat élu ne peut être comparée à celle des fonctionnaires nommés, compte tenu de la complexité, de la longueur et du caractère politique du processus électoral qui conduit au poste de chef de secrétariat. Les Inspecteurs souscrivent au point de vue selon lequel il serait souhaitable d'adopter la pratique optimale de l'OMS dans les autres organismes des Nations Unies. Ainsi, tous les candidats à un poste de chef de secrétariat seraient tenus de passer un examen médical préalablement au processus électoral.

66. L'application de la recommandation ci-après permettrait de faciliter l'élection ou la réélection de candidats en bonne santé grâce à un examen médical préalable à la sélection d'un candidat, conformément à la pratique optimale en la matière.

#### **Recommandation 5**

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander à tous les candidats à un poste de chef de secrétariat de joindre à leur curriculum vitae un certificat de bonne santé signé par un établissement médical reconnu.**

## **F. Roulement régional et égalité des sexes**

67. Aux termes de sa résolution 60/286, l'Assemblée générale «[s]ouligne (...) que, lorsqu'il s'agit de trouver et de nommer le meilleur candidat possible au poste de secrétaire général, le roulement régional et le principe de l'égalité des sexes doivent être pris en considération».

68. Les Inspecteurs ont été informés de l'existence d'un accord informel entre les États membres concernant le roulement régional. S'agissant de la nomination des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, le roulement régional et l'équilibre entre les sexes doivent être dûment pris en considération, le cas échéant, conformément aux conditions spécifiques établies par l'Assemblée générale. Les Inspecteurs ont également appris que l'équilibre géographique doit être réalisé non seulement pour le poste de secrétaire général de l'ONU mais également pour les postes de chef de secrétariat de l'ensemble des organismes des Nations Unies (ainsi que pour les postes de chef de secrétariat d'autres organisations internationales).

69. En ce qui concerne les institutions spécialisées et l'AIEA, les statuts et les textes connexes adoptés par les organes délibérants de ces organismes ne contiennent aucune disposition sur le roulement régional ou l'équilibre entre les sexes dans la sélection des chefs de secrétariat. L'UIT est la seule exception à cet égard, qui prévoit que lors de l'élection du Secrétaire général, du Vice-Secrétaire général et des Directeurs des bureaux, «il soit dûment tenu compte d'une répartition géographique équitable entre les régions du monde»<sup>43</sup>. Les Inspecteurs ont été néanmoins informés qu'en dépit de l'absence de dispositions à cet effet, il y a parmi les États membres un accord implicite, similaire à celui qui préside à la sélection du Secrétaire général de l'ONU, sur le roulement régional et, en principe, aussi sur l'égalité entre les sexes.

70. Les Inspecteurs ont constaté les usages suivants en ce qui concerne le roulement régional: alors que les chefs de secrétariat du FMI, du PNUD, de l'UNICEF, de la Banque mondiale et du PAM ont toujours été choisis parmi les candidats de pays développés, ceux de la CNUCED et de l'ONUDI étaient toujours originaires de pays en développement. À l'heure actuelle, seuls deux chefs de secrétariat sont des femmes (UNESCO et OMS). Dans des organisations telles que la FAO, l'AIEA, l'OACI, l'OIT, l'OMI, l'UIT, l'ONU, l'ONUDI, l'UPU, l'OMM et l'OMPI, le poste de chef de secrétariat a toujours été occupé par un homme. Les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU étaient dans le passé majoritairement de sexe masculin mais le rapport s'est à présent inversé et la majorité est désormais féminine (HCR, PNUD, FNUAP, ONU-Habitat, UNICEF, UNRWA et PAM).

71. Les représentants de certains États membres ont déclaré aux Inspecteurs que la répartition géographique équitable et l'équilibre entre les sexes sont certes importants mais

<sup>43</sup> Constitution de l'UIT, art. 9, par. 1 b).

que la nationalité et le sexe des candidats ne sont que deux facteurs parmi divers autres critères de sélection pertinents. Il est essentiel de réaliser la répartition géographique équitable et l'équilibre entre les sexes non seulement dans la perspective de telle ou telle organisation mais pour l'ensemble des organismes des Nations Unies. Aucun pays ou groupe de pays ne devrait avoir un droit exclusif de désignation du chef de secrétariat de quelque organisation que ce soit. Par ailleurs, la limitation à deux du nombre de mandats successifs, qui est la règle dans de nombreux organismes des Nations Unies, doit être respectée pour permettre une répartition géographique équitable et l'équilibre entre hommes et femmes aux postes de chef de secrétariat. Enfin, d'autres pays membres ont proposé d'examiner la possibilité que les chefs de secrétariat ne fassent qu'un seul mandat.

72. La durée de chaque mandat des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies est variable, entre trois ans (OACI) et cinq ans, la majorité ayant opté pour un mandat soit de quatre ans (FAO, AIEA, OMI, UIT, UNESCO, ONUDI et OMPI, par exemple), soit de cinq ans (OIT, ONU, UPU, OMS). La majorité des organismes ont fixé une limite de deux mandats successifs (trois à l'OMM). À la FAO, à l'AIEA et à l'OIT, dont les chefs de secrétariat ont été réélus pour un troisième mandat, le nombre maximum de mandats successifs a été depuis fixé à deux par les organes délibérants/directeurs de la FAO<sup>44</sup> et de l'OIT<sup>45</sup> en 2009.

73. Parmi les fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, certains organismes tels que la CNUCED, le HCR et le PAM ont fixé, dans leurs statuts ou dans des décisions ou résolutions de leurs organes délibérants, une limite de deux mandats successifs. D'autres n'ont pas établi des limites officielles au nombre de mandats. Parmi ces derniers, certains (PNUD, UNRWA, par exemple) ont pour usage établi qu'aucun chef de secrétariat ne fasse plus de deux mandats successifs. La durée du mandat des chefs de secrétariat dans les fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU est de soit quatre soit cinq ans.

74. Les Inspecteurs ont constaté, à l'issue d'une étude des pratiques antérieures, que le roulement géographique et l'équilibre entre les sexes n'ont pas été en général respectés pour la nomination des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies. L'orientation et les réalités politiques ont continué de prévaloir sur le roulement géographique et l'équilibre entre les sexes dans le processus de sélection.

75. Sans perdre de vue les différences de structures et de périodicité des sessions des organes délibérants, les Inspecteurs estiment que tous les organismes devraient instaurer pour leur chef de secrétariat une limite de deux mandats successifs dont aucun ne peut être de plus de cinq ans ce qui permettrait d'instaurer suffisamment d'équilibre entre les régions et entre hommes et femmes parmi les chefs de secrétariat ainsi que d'introduire une vision nouvelle dans la gestion et la conduite de ces organismes.

76. L'application de la recommandation ci-après permettrait d'introduire plus de cohérence dans le roulement géographique et l'équilibre entre les sexes parmi les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies.

---

<sup>44</sup> Voir document C 2009/LIM/8, p. 3 et 4.

<sup>45</sup> Voir document GB.306/PFA/17, par. 1 et 2.

### Recommandation 6

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient adopter des dispositions limitant la durée des fonctions de leur chef de secrétariat à un maximum de deux mandats successifs dont aucun n'excéderait cinq ans, si de telles dispositions ne sont pas déjà en vigueur.**

## G. Candidatures internes

77. Les candidatures internes au poste de chef de secrétariat peuvent donner lieu à un usage irrégulier ou abusif de fonctions et de ressources (contacts, voyages, locaux, personnel, etc.) par les intéressés au service de leur propre campagne. Une telle situation, outre qu'elle serait contraire à la déontologie, créerait une inégalité des chances entre les candidats internes et externes, voire des divisions au sein du personnel.

78. Les statuts et règlements du personnel, les codes de conduite et autres textes administratifs en vigueur dans les organismes des Nations Unies couvrent certes les situations de conflit d'intérêts lorsque le candidat interne décide de faire campagne pour le poste de chef de secrétariat mais, à l'exception de l'UIT, aucun de ces organismes ne s'est doté de procédures en bonne et due forme relatives aux candidatures internes au poste de chef de secrétariat, y compris l'obligation ou la possibilité pour le candidat interne de suspendre l'exercice de ses fonctions pendant la campagne afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêts ou d'usage irrégulier de ses fonctions, de ses collaborateurs et de son bureau à des fins électorales<sup>46</sup>.

79. Il n'en demeure pas moins qu'en dépit de l'absence de telles procédures applicables aux candidatures internes, il est arrivé dans certains organismes des Nations Unies (ONU, UNESCO et OMS par exemple) que, ponctuellement, des candidats internes au poste de chef de secrétariat se sont volontairement mis en congé et/ou se sont abstenus d'intervenir dans l'activité de l'organisation.

80. Les Inspecteurs ont été informés de divergences de vues sur l'intérêt d'établir des procédures exigeant des candidats internes au poste de chef de secrétariat qu'ils suspendent l'exercice de leurs fonctions pendant leur campagne. D'un côté, on estime peu pratique que lorsqu'un chef de secrétariat en exercice se présente pour un nouveau mandat il soit tenu de suspendre l'exercice de ses fonctions pendant la campagne, dans la mesure où cette interruption aurait des conséquences préjudiciables à la gestion de l'organisation. D'un autre côté, il ne semble guère approprié qu'un chef de secrétariat sollicitant un nouveau mandat ne soit pas tenu de se mettre en congé spécial alors que les autres candidats internes seraient tenus de le faire. On a aussi fait valoir qu'il est parfois difficile de déterminer quelle sera la durée de la campagne et, partant, du congé spécial des candidats internes. L'attention des Inspecteurs a été appelée sur le fait que certains candidats internes attendent délibérément que la date limite ne soit plus éloignée que d'un mois pour annoncer officiellement leur candidature alors que celle-ci était officieusement connue et que le personnel et les locaux de l'Organisation sont utilisés aux fins de leur campagne bien avant qu'ils ne se déclarent officiellement candidats, remettant ainsi en question la raison d'être même de la disposition en vigueur.

<sup>46</sup> À l'UIT, aux termes de l'article XI.2 du Statut et Règlement du personnel, «[u]n fonctionnaire nommé de l'Union qui se porte candidat à l'un des postes de fonctionnaire élu ... est automatiquement placé par le Secrétaire général en situation de congé spécial sans traitement ... à compter du jour suivant la date du dépôt auprès du Secrétaire général de sa candidature».

81. Outre la durée du congé spécial, d'autres points de détail doivent être réglés: congé avec ou sans traitement, congé sur décision de quelle personne ou de quel organe délibérant, congé obligatoire ou volontaire, etc. Enfin, on pourrait faire valoir que le cas des candidats internes qui mettent leur position au sein de l'organisation au service de leur campagne serait couvert par les dispositions pertinentes du statut et du règlement du personnel et/ou du code de conduite/déontologie de l'organisation.

82. Les Inspecteurs estiment que la question des candidatures internes aux postes de chef de secrétariat, y compris lorsqu'un chef de secrétariat est candidat à sa propre succession, au regard du risque d'usage abusif des fonctions du candidat au service de sa campagne, doit être réglée afin d'éviter un possible usage irrégulier des ressources de l'organisation qui aurait des répercussions préjudiciables à sa gestion, par suite des divisions créées au sein du personnel, et à l'égalité des chances entre tous les candidats. Cela étant, ils sont conscients que la suspension de l'exercice de leurs fonctions par les candidats internes n'est pas toujours possible dans le cas des chefs de secrétariat qui sollicitent un nouveau mandat. En effet, il est tout à fait concevable qu'un fonctionnaire de l'ONU qui est candidat au poste de secrétaire général puisse être placé en congé spécial sans traitement (SLWOP), et demeure soumis au statut et au règlement du personnel, mais il ne serait guère approprié que le Secrétaire général en exercice, qui n'est pas soumis au statut et au règlement du personnel, soit placé en SLWOP s'il sollicite un second mandat, étant donné son mandat et ses fonctions<sup>47</sup>.

**83. Les Inspecteurs sont donc d'avis que toute irrégularité de ce type qui serait commise par les candidats internes doit être couverte par le statut et le règlement du personnel et/ou le code de conduite/déontologie de l'organisation et que les dispositions à cet effet devraient aussi s'appliquer au chef de secrétariat. Des procédures d'enquête sur les allégations de violation de ces dispositions, y compris dans le cas du chef de secrétariat, devraient également être mises en place si elles n'existent pas déjà. Toute allégation de représailles décidées après l'élection par le chef de secrétariat nouvellement élu ou réélu à l'encontre de candidats internes qui n'ont pas été élus doit être traitée de la même manière (voir recommandation 10 du présent rapport).**

## H. Bonne conduite pendant la campagne électorale

84. L'attention des Inspecteurs a été appelée sur un certain nombre de cas allégués de faveurs – invitations touristiques, cadeaux, promesses de recrutement et/ou d'achat auprès de certains pays, dons ou promesses de contributions extrabudgétaires – que des candidats et/ou les gouvernements qui les parrainent accorderaient pendant la campagne électorale aux délégués et représentants des États Membres en échange d'un vote pour tel ou tel candidat.

85. Les Inspecteurs sont d'avis qu'un tel comportement entacherait le processus électoral et nuirait à l'équité et à la crédibilité de l'ensemble de l'opération, et du candidat s'il est élu. Les gouvernements qui présentent des candidats à un poste de chef de secrétariat et les candidats eux-mêmes doivent s'imposer une conduite exemplaire durant toute la campagne, ainsi qu'un comportement répondant aux plus hautes normes déontologiques en évitant tout acte susceptible de compromettre l'intégrité et la crédibilité du processus électoral<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Voir plus haut, note 3, JIU/REP/2009/8 – Observations du Secrétariat de l'ONU, p. 7.

<sup>48</sup> Les candidats internes faisant campagne pour le poste de chef de secrétariat demeurent soumis aux dispositions pertinentes du statut et du règlement du personnel et autres textes administratifs, au code de conduite de leur organisation et aux *Normes de conduite des fonctionnaires internationaux* de 2001.

86. De l'avis des Inspecteurs, lorsque le statut et le règlement du personnel et le code de conduite/déontologie d'un organisme ne disent mot sur l'interdiction de telles pratiques et les sanctions correspondantes, des dispositions à cet effet devraient être adoptées par le biais des modifications appropriées. Il y a lieu de se référer à ce sujet à la recommandation 9 du présent rapport.

87. Selon les Inspecteurs, ce type de comportement devrait être toujours considéré comme illégal et contraire à la déontologie et toujours condamné. Si un candidat interne ou un candidat externe gagnant est accusé d'avoir de telles pratiques, il doit faire l'objet d'une enquête et, si besoin est, de mesures disciplinaires comme pour toute autre allégation d'irrégularités/fautes, conformément aux procédures applicables aux fonctionnaires et au chef de secrétariat, respectivement. Les résultats de l'enquête de la procédure disciplinaire doivent être transmis à l'organe délibérant de l'organisme considéré, pour examen. Il convient de se référer à ce sujet à la recommandation 10 du présent rapport.

88. L'application de la recommandation ci-après permettrait de confirmer la responsabilisation, la déontologie et la transparence dans le processus de sélection.

#### **Recommandation 7**

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient condamner et interdire les pratiques contraires à la déontologie telles que les promesses, les faveurs, les invitations, les cadeaux, etc., faits par des candidats à un poste de chef de secrétariat ou par des gouvernements qui les soutiennent durant le processus de sélection/élection en échange d'un vote pour tel ou tel candidat.**

### **III. Conditions d'emploi des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies**

#### **A. Conditions d'emploi**

89. Les conditions d'emploi du Secrétaire général de l'ONU sont fixées par l'Assemblée générale, et celles des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA, par leurs organes délibérants respectifs. Dans certaines organisations, l'ONU, l'AIEA et l'OMS par exemple, ces conditions d'emploi sont publiées en tant que documents officiels desdits organes. En règle générale, le chef de secrétariat élu ne négocie pas ses conditions d'emploi après l'élection, si ce n'est dans quelques cas exceptionnels. Tout amendement ou modification aux conditions d'emploi doit être approuvé par les organes délibérants de l'organisation considérée.

90. Les conditions d'emploi des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU sont alignées sur celles des autres hauts responsables de l'Organisation ayant rang de Secrétaire général adjoint.

91. Les Inspecteurs ont relevé des écarts notables entre les conditions d'emploi des chefs de secrétariat des différents organismes, en ce qui concerne par exemple la durée du mandat et son renouvellement, les barèmes des traitements et les indemnités accordées.

## 1. Durée et renouvellement des mandats

92. Les questions relatives à la durée et au nombre maximum de mandats des chefs de secrétariat ont été examinées dans la section F du chapitre II en liaison avec les questions du roulement régional et de l'équilibre entre les sexes dans la sélection des chefs de secrétariat<sup>49</sup>.

## 2. Barèmes des traitements et indemnités

93. Les traitements des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA sont fixés par les organes délibérants des différentes organisations en début de mandat. Dans certains cas, ce traitement est ajusté au titre de l'inflation en cours de mandat, conformément aux règles de la CFPI, comme c'est le cas pour tout autre fonctionnaire. Les indemnités accordées sont également alignées sur celles du reste du personnel. La plupart des chefs de secrétariat perçoivent également des indemnités de logement et de rapatriement. Le niveau des traitements et des indemnités versés aux chefs de secrétariat varie d'une organisation à l'autre.

94. Les barèmes des traitements des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, auxquels s'appliquent le statut et des règles administratives de l'ONU, sont équivalents à ceux des autres responsables de l'ONU ayant rang de Secrétaire général adjoint, et s'accompagnent également d'indemnités de logement et de rapatriement. Le traitement de l'Administrateur du PNUD est supérieur de 15 % à celui des chefs de secrétariat des autres fonds, programmes et autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU<sup>50</sup>.

95. Les Inspecteurs ont été informés que, selon une étude comparative des barèmes des traitements et des indemnités des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies établie par le CCS, il existe des différences notables entre les différents organismes du système sur le plan de la rémunération et des indemnités.

96. Les Inspecteurs sont d'avis qu'un surcroît de cohérence et d'harmonisation s'impose en ce qui concerne les conditions d'emploi des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA. Ils estiment donc que, partant de l'étude du CCS et en consultation avec la CFPI, des critères communs devraient être élaborés pour fournir une base au calcul par les organes délibérants des différentes organisations des barèmes des traitements et des indemnités à verser aux chefs de secrétariat de ces organisations. Parmi les paramètres à appliquer, il pourrait y avoir le budget annuel ou biennal global de l'organisation, le nombre de fonctionnaires, le lieu où l'organisation a son siège, etc.

97. L'application de la recommandation ci-après permettrait d'accroître la cohérence et l'harmonisation des conditions d'emploi des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA, et pourrait même déboucher sur des réductions de coûts.

### **Recommandation 8**

**Le CCS, en consultation avec la CFPI et partant de son étude comparative sur les barèmes des traitements et les indemnités des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, devrait élaborer des critères communs qui serviraient de base au calcul par les organes délibérants des différents organismes des barèmes des traitements et des indemnités des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA.**

<sup>49</sup> Voir plus haut, par. 67 à 76 du présent rapport.

<sup>50</sup> Sur la base de la résolution 57/310 de l'Assemblée générale de juin 2003.

## B. Conflits d'intérêts et irrégularités/fautes

98. Les dispositions qui traitent des conflits d'intérêts et de toutes irrégularités/fautes éventuelles des chefs de secrétariat ne sont pas regroupées dans un seul code. On les trouve dans les conditions d'emploi des chefs de secrétariat, dans les textes réglementaires et les codes de conduite/déontologie et dans les statuts et règlements du personnel des organisations.

99. S'agissant du Secrétaire général de l'ONU, le Statut et le Règlement du personnel ne s'appliquent pas puisqu'il est administrateur en chef de l'Organisation et non un membre du personnel<sup>51</sup>. Le statut et les droits et devoirs élémentaires du Secrétaire général de l'ONU sont énoncés dans les dispositions pertinentes de la Charte, en particulier dans son Article 100<sup>52</sup>. Les questions de conflit d'intérêts sont également couvertes dans le serment que le Secrétaire général prononce à son entrée en fonctions ainsi que dans le programme de déclarations de situation financière (DSF) auquel le Secrétaire général est également soumis. Enfin, la résolution 11 (I) de l'Assemblée générale, dans son paragraphe 4 b)<sup>53</sup>, contient les dispositions qui régissent les problèmes de conflit d'intérêts postérieur à la fin du mandat du Secrétaire général.

100. Les chefs de secrétariat des fonds, programmes et organes subsidiaires des Nations Unies sont nommés par le Secrétaire général de l'ONU et sont membres du personnel de cette organisation; les dispositions pertinentes du Statut et du Règlement du personnel et du code de conduite/déontologie couvrant les questions de conflit d'intérêts et d'irrégularités/fautes leur sont donc applicables. À titre d'exemple, aux termes de la disposition 1.2 i) du Règlement du personnel de l'ONU, «[l]e fonctionnaire doit s'abstenir d'intervenir auprès des États membres, des organes principaux ou des organes subsidiaires de l'Organisation ou des groupes d'experts afin de faire modifier telle position ou décision prise par le Secrétaire général, y compris les décisions ayant trait au financement de programmes ou d'unités administratives du Secrétariat, afin de s'assurer leur concours pour voir améliorer sa situation personnelle ou celle d'autres fonctionnaires ou empêcher ou faire rapporter telle décision qui lui serait défavorable ou qui serait défavorable à des collègues».

101. Dans les institutions spécialisées et à l'AIEA, les dispositions qui traitent des conflits d'intérêts et de toutes irrégularités/fautes éventuelles sont souvent incorporées aux conditions d'emploi du chef de secrétariat. Celui-ci signe également en prenant ses fonctions un serment comportant des clauses générales de bonne conduite et de conformité au code de conduite/déontologie de l'organisation considérée, s'il en existe un, ou aux Normes de conduite des fonctionnaires internationaux de la CFPI. Enfin, le statut du personnel et certaines dispositions du règlement du personnel s'appliquent aussi au chef de secrétariat dans bon nombre d'institutions spécialisées, soit directement soit par mention dans les conditions d'emploi.

**102. Les Inspecteurs relèvent toutefois une lacune qui tient au fait que dans certains organismes, le Statut et le Règlement du personnel ne s'appliquent pas au**

<sup>51</sup> Voir plus haut, note 3.

<sup>52</sup> Voir les rapports A/54/695 et Corr.1 («Projet de règlement régissant le statut et les droits et obligations élémentaires des personnalités au service de l'ONU non fonctionnaires du Secrétariat et des experts en mission») et A/54/710 et Corr.1 («Textes réglementaires régissant le statut et les droits et devoirs élémentaires du Secrétaire général»), demandés par l'Assemblée générale dans sa résolution 52/252 du 8 septembre 1998. Ayant examiné les deux rapports, l'Assemblée générale a adopté sa résolution 55/221, dans laquelle elle ne demandait plus de rapport sur les textes réglementaires régissant le statut et les droits et devoirs élémentaires du Secrétaire général.

<sup>53</sup> Voir annexe I du présent rapport.

**chef de secrétariat, ce dernier n'étant pas considéré comme faisant partie du personnel, tandis que dans d'autres organismes, ces textes s'appliquent mais en partie seulement au chef de secrétariat, si bien que de nombreuses dispositions traitant du conflit d'intérêts ou autres irrégularités/fautes ne s'appliquent pas à ce dernier. Par ailleurs, les dispositions traitant du conflit d'intérêts et des irrégularités/fautes applicables au chef de secrétariat varient notablement, en précision et en exhaustivité, d'un organisme à l'autre. Ainsi, dans plusieurs organismes des Nations Unies, aucune disposition n'interdit d'être rémunéré pour des activités extérieures, ni de faire partie des conseils d'administration d'organisations non gouvernementales (ONG), pas plus qu'il n'y a de restrictions en matière d'emploi après la fin du mandat de chef de secrétariat.**

103. En revanche, les Inspecteurs ont appris que le FMI et la Banque mondiale ont adopté de nombreuses dispositions relatives aux conflits d'intérêts concernant leur chef de secrétariat. Les conditions d'emploi précisent que le chef de secrétariat est soumis au code de conduite de l'organisation et comportent non seulement une clause générale sur le conflit d'intérêts mais aussi des règles concernant les cadeaux et les distinctions honorifiques, les fonctions non rémunérées, l'emploi externe, la gestion d'investissements privés et les DSF.

104. Les Inspecteurs sont donc d'avis que les organismes des Nations Unies devraient actualiser et harmoniser leurs dispositions relatives aux conflits d'intérêts applicables aux chefs de secrétariat, en se fondant sur les meilleures pratiques dans ce domaine au sein des organisations. Ces dispositions devraient contenir, entre autres, des règles relatives à l'indépendance du chef de secrétariat par rapport à toute personne ou entité extérieure à l'organisation; l'application du code de conduite/déontologie au chef de secrétariat; l'interdiction de l'emploi extérieur et de la participation aux activités d'organisations à but non lucratif pendant et après le mandat; l'exercice des fonctions de membre du conseil d'administration d'organisations à but non lucratif ou autres; l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques et de décorations; les clauses de confidentialité; et une clause générale sur le conflit d'intérêts. Ces dispositions devraient soit être incorporées aux conditions d'emploi des chefs de secrétariat ou au contrat qu'ils signent soit faire l'objet, dans les conditions d'emploi ou le contrat, de références spécifiques aux dispositions applicables.

105. En outre, les conditions d'emploi, ainsi que les règles, le code de conduite/déontologie ou les dispositions du Statut et du Règlement du personnel applicables au chef de secrétariat, devraient contenir des clauses traitant de toutes irrégularités/fautes éventuelles du chef de secrétariat, notamment les représailles, le harcèlement, les comportements contraires à la déontologie dans le cadre du processus électoral et toutes autres irrégularités relatives aux déclarations de situation financière. Si les conditions d'emploi du chef de secrétariat ne contiennent pas de telles dispositions, il faut y inclure des références spécifiques aux dispositions pertinentes des statuts de l'organisation, du statut et des règlements de son personnel ou de son code de conduite/déontologie.

106. L'application de la recommandation ci-après permettrait de renforcer la responsabilisation, la déontologie, la cohérence et l'harmonisation des dispositions qui traitent des allégations de conflit d'intérêts et d'irrégularités/fautes impliquant les chefs de secrétariat, compte tenu des pratiques optimales en la matière.

#### **Recommandation 9**

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient adopter des dispositions qui traitent dans le détail des conflits d'intérêts concernant les chefs de secrétariat et/ou des allégations d'irrégularités/fautes commises par ces derniers, si de telles dispositions n'existent pas déjà.**

107. Enfin, les Inspecteurs ont relevé l'absence de procédures permettant de régler les cas où le chef de secrétariat fait l'objet d'allégations de conflit d'intérêts ou d'irrégularités/fautes alors que la décision finale demeure de son ressort en tant que chef de l'administration de l'organisation. Ce type de procédure n'existe que dans des cas exceptionnels et ne traite que de situations précises bien circonscrites. À titre d'exemple, l'article 1.6 du Statut et Règlement du personnel de l'OMPI dispose que les fonctionnaires de l'organisation ne peuvent exercer des activités externes à celle-ci qu'avec l'accord préalable du Directeur général et que ce dernier ne peut lui-même exercer de telles activités qu'avec l'accord préalable des États membres, représentés par le Comité de coordination, sans régler plus avant les autres cas de conflit d'intérêts concernant le Directeur général.

108. Concrètement, en pareille situation, le chef de secrétariat, ponctuellement et au cas par cas, consulterait le département compétent (ressources humaines, service juridique ou bureau/service de la déontologie) à propos du risque de conflit d'intérêts, et il peut également demander l'accord de l'organe délibérant de son organisation.

109. Les Inspecteurs sont d'avis qu'il faut que les institutions spécialisées des Nations Unies et l'AIEA se dotent de procédures couvrant de manière complète et systématique les cas de conflit d'intérêts concernant le chef de secrétariat ainsi que toute allégation d'irrégularités/fautes le visant. L'enquête sur ces affaires doit être menée par le bureau/service de contrôle interne ou de déontologie de l'organisation, selon qu'il convient, ou par le CCI. Le résultat de cette enquête doit être communiqué directement à l'organe délibérant de l'organisation considérée, pour suite à donner. Le CCI, en sa qualité de seul organe de contrôle externe et indépendant du système des Nations Unies, peut, s'il en décide ainsi, ouvrir de sa propre initiative de telles enquêtes. Le CCI, en sa qualité de seul organe de contrôle externe et indépendant du système des Nations Unies, peut, s'il en décide ainsi, ouvrir de sa propre initiative de telles enquêtes.

110. L'application de la recommandation ci-après permettrait d'accroître la responsabilisation, la déontologie, la cohérence et l'harmonisation des procédures de traitement des allégations d'irrégularités/fautes, notamment les cas de représailles et les irrégularités en matière de DSF, concernant les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies.

#### **Recommandation 10**

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient charger leur bureau/service de contrôle interne ou de déontologie, selon qu'il convient, ou le Corps commun d'inspection de procéder à des enquêtes sur les cas présumés d'irrégularités ou de fautes, y compris les représailles et les irrégularités relatives aux déclarations de situation financière, qui auraient été commises par des chefs de secrétariat d'organismes des Nations Unies. L'autorité qui mène l'enquête devrait faire directement rapport sur les résultats de l'enquête à l'organe délibérant de l'organisme concerné, pour suite à donner. Le Corps commun d'inspection peut toutefois, s'il le juge nécessaire, ouvrir une enquête de sa propre initiative.**

### **C. Déclarations de situation financière**

111. Le Secrétaire général de l'ONU et le chef de secrétariat de l'OMM sont soumis aux politiques de leur organisation concernant les déclarations de situation financière (DSF), tandis qu'à la FAO, à l'OMI, à l'OMPI et à l'UNESCO, il n'est pas prévu de DSF. L'UNESCO, l'UPU et l'OMPI sont en train de mettre en place une politique en la matière.

À l'UIT, le Conseil, à sa session d'octobre 2009, a approuvé la création d'une fonction de responsable de la déontologie et défini les principes de base en vue de l'adoption d'un système de déclaration de situation financière et une politique de protection du personnel qui signale des irrégularités contre les représailles. Ces projets seront soumis au Conseil à sa session de 2010 en vue de leur approbation définitive. L'AIEA a une politique de DSF qui s'applique au Directeur général. L'OIT et l'OMS ont mis en place un mécanisme de déclaration obligatoire composé d'un «Registre des intérêts financiers» et de «déclarations d'intérêts». Le Secrétaire général de l'ONU rend volontairement publique sa DSF sur le site Web de l'Organisation.

112. Les chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies qui sont nommés par le Secrétaire général de l'ONU sont également couverts par le programme de déclaration de situation financière de l'Organisation, et plusieurs d'entre eux ont volontairement rendu publique leur DSF confidentielle.

113. À l'ONU, les DSF sont administrées par le Bureau de la déontologie et revues et analysées par un consultant extérieur<sup>54</sup>. Lorsqu'un risque de conflit d'intérêts est décelé dans le cadre de l'examen d'une DSF, des conseils sont donnés au participant ou au fonctionnaire sur la façon de procéder pour gérer ce conflit de la manière la plus conforme aux intérêts de l'ONU. Le registre des intérêts financiers et les déclarations d'intérêts des chefs de secrétariat de l'OIT et de l'OMS sont examinés par le Trésorier et le Contrôleur financier et le Bureau des affaires juridiques, respectivement, et la déclaration du Secrétaire général de l'OMM est confiée à la garde du Président du Conseil de l'organisation sans être examinée.

114. Les Inspecteurs ont constaté que les irrégularités en matière de DSF des fonctionnaires seraient en principe traitées par le bureau/service de déontologie, s'il y en a un, ou par les départements des ressources humaines ou des affaires juridiques de l'organisation concernée mais qu'il n'y a aucune procédure claire ni uniforme pour ce qui est du traitement de ces irrégularités dans le cas des chefs de secrétariat. Il y a lieu de se référer à ce propos aux recommandations 15 et 16 du rapport du CCI intitulé «Lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies» (JIU/REP/2006/2), dans lesquelles il était proposé, respectivement, de créer dans chaque organisme des Nations Unies un service de déontologie et d'adopter une politique officielle en matière de DSF.

115. Les Inspecteurs ont aussi relevé qu'il n'y a ni disposition ni procédure applicable aux irrégularités ou apparences d'irrégularités relatives aux DSF des chefs de secrétariat de l'ONU, des institutions spécialisées et de l'AIEA. Il propose donc que ces cas soient renvoyés au bureau/service de déontologie de l'organisation considérée ou au CCI qui, après enquête, rendraient compte des résultats de celle-ci à l'organe délibérant, pour suite à donner. Il y a lieu de se référer à ce propos à la recommandation 10 figurant plus haut dans le présent rapport.

116. L'application de la recommandation ci-après permettrait d'accroître la responsabilisation, la déontologie, la cohérence et l'harmonisation des politiques en matière de DSF au sein des institutions spécialisées des Nations Unies et de l'AIEA<sup>55</sup>.

#### **Recommandation 11**

**Les organes délibérants de la FAO, de l'AIEA, de l'OIT, de l'OMI, de l'UNESCO, de l'UPU, de l'OMS et de l'OMPI devraient se doter d'une politique en matière de déclarations de situation financière applicable à leur chef de secrétariat.**

<sup>54</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC).

<sup>55</sup> Voir plus haut, note 9 sur l'OIT.

## D. Notation des fonctionnaires

117. Le Secrétaire général de l'ONU et les autres chefs de secrétariat ont des comptes à rendre aux États membres. Ils ne font pas l'objet d'une notation au sens propre du terme comparable à celle des autres fonctionnaires. Leurs résultats sont implicitement examinés par les organes délibérants à partir de leurs rapports périodiques sur la mise en œuvre du programme de travail ou des budgets-programmes qu'ils proposent.

118. Le Secrétaire général de l'ONU présente des rapports sur l'exécution du budget-programme à la Cinquième Commission, au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) et au Comité du programme et de la coordination (CPC), ce qui permet une mesure continue des résultats. De même, les chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA rendent compte à leurs organes directeurs. Pour tous les chefs de secrétariat, la réélection équivaut aussi à une évaluation implicite indirecte des résultats. À titre de comparaison, l'évaluation des résultats des chefs de secrétariat du FMI et de la Banque mondiale est confiée à des comités de gestion qui font rapport à leur conseil d'administration. Le FMI et la Banque mondiale sont en outre en train de mettre au point des paramètres d'évaluation des résultats de leurs chefs de secrétariat.

119. Les chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU, outre les rapports périodiques qu'ils doivent présenter au conseil exécutif de leur organisation, font l'objet d'une évaluation de leurs résultats sous la forme de contrats de mission. Les Inspecteurs ont également appris que la Directrice exécutive du FNUAP s'est volontairement soumise au système d'évaluation à 360 degrés et qu'au PNUD et à l'UNICEF, les enquêtes globales auprès du personnel comportent des questions sur la perception que les fonctionnaires ont de la gestion des chefs de secrétariat.

120. Les Inspecteurs ont été informés de l'existence de divergences de vues quant à la nécessité, aux avantages et à la possibilité pratique d'un système de notation du Secrétaire général et des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA. D'une part, le système formalisé d'évaluation de la performance n'est pas possible, puisque le Secrétaire général de l'ONU et les chefs de secrétariat des institutions spécialisées sont des responsables élus, comptables devant les États membres de leur organisation. En raison de facteurs tels que la dimension politique de leur travail, et d'autres considérations pratiques et administratives, notamment les questions de savoir quel organe procéderait à cette évaluation, quels seraient les critères et les paramètres applicables et comment concevoir un système de recours (élément qui fait partie intégrante de tout système d'évaluation de la performance), il est difficile d'établir un tel système d'évaluation. En conséquence, il a été proposé que l'évaluation de la performance des chefs de secrétariat prenne la forme d'un débat politique susceptible de peser dans la décision de réélire ou non un chef de secrétariat.

121. D'un autre côté, on a fait valoir que l'évaluation de la performance du Secrétaire général de l'ONU et des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA serait bénéfique et possible, en s'inspirant des exemples du FMI et de la Banque mondiale, ainsi que des contrats de mission des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU. Une évaluation en bonne et due forme pourrait aussi constituer un élément supplémentaire dans la décision de renouveler ou non le mandat d'un chef de secrétariat. Des critères d'évaluation de la performance pourraient aussi être trouvés dans les systèmes d'évaluation mis au point par le FMI et la Banque mondiale ainsi que parmi les critères utilisés par le FNUAP et dans les contrats de mission des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU. Comme cela se fait au FMI et à la Banque mondiale, un comité composé d'États membres choisis parmi ceux qui composent l'organe délibérant de l'organisme concerné pourrait être chargé de ce système de gestion de la performance et de présenter périodiquement des rapports aux organes délibérants concernés, pour examen.

122. Les Inspecteurs se rangent au point de vue, selon lequel l'évaluation de la performance du Secrétaire général de l'ONU et des chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA serait possible et bénéfique. Les critères de cette évaluation devraient être analogues à ceux mis au point par le FMI et la Banque mondiale et à ceux des contrats de mission des chefs de secrétariat des fonds, programmes, autres organes subsidiaires et entités relevant de l'ONU. Ce système devrait être examiné par les organes délibérants des organismes des Nations Unies. Une fois établi, il devrait être administré par des comités composés de membres de l'organisation représentant équitablement toutes les régions. Chaque comité présenterait des rapports périodiques à l'organe délibérant considéré, pour examen. Ce système d'évaluation de la performance constituerait selon les Inspecteurs un bon moyen de compléter les évaluations «implicites» actuelles (c'est-à-dire les rapports sur l'exécution du budget-programme présentés par les chefs de secrétariat aux organes délibérants), parce qu'il fournirait en temps opportun des bilans périodiques, et comporterait aussi des critères supplémentaires tels que les qualités de chef, la responsabilisation, la compétence gestionnaire et le sens du travail d'équipe chez les chefs de secrétariat.

## **E. Autres questions**

### **1. Acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques et de décorations**

123. L'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques, de décorations, etc., par les chefs de secrétariat des fonds, programmes et organes subsidiaires de l'ONU, qui sont nommés par le Secrétaire général et membres du personnel de l'Organisation, est régie par le Statut et le Règlement du personnel. Ces chefs de secrétariat doivent également obtenir l'accord préalable du Secrétaire général, le cas échéant, et peuvent également demander conseil au Bureau de la déontologie de l'ONU.

124. S'agissant du Secrétaire général lui-même, bien qu'il ne soit pas membre du personnel ni soumis au Statut et au Règlement, les cadeaux qu'il reçoit sont enregistrés par son cabinet. Toutes les offres de distinction honorifique et de décoration sont soigneusement examinées par le Bureau de la déontologie pour déterminer s'il peut y avoir en l'occurrence conflit d'intérêts. Le Secrétaire général ne doit en aucune circonstance accepter une faveur ou une rémunération.

125. En ce qui concerne les chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA, l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques et de décorations est régie par le Statut et le Règlement du personnel ou le code de conduite/déontologie de chaque organisation ou par les conditions d'emploi du chef de secrétariat.

126. Les politiques relatives à l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques, de décorations, etc., sont variables. Certaines organisations, l'ONU et l'OMS par exemple, autorisent l'acceptation de cadeaux qui n'ont qu'une valeur symbolique, alors que pour d'autres, aucun cadeau ne peut être accepté si ce n'est dans les cas où son refus serait cause d'embarras.

127. Les Inspecteurs ont constaté que, dans plusieurs organisations, les dispositions qui régissent l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques et de décorations par les fonctionnaires s'appliquent également aux chefs de secrétariat. Or, ces dispositions imposent aussi l'accord préalable du chef de secrétariat pour l'acceptation de distinctions honorifiques, de décorations, etc., ce qui pose un problème lorsqu'il s'agit de leur acceptation par le chef de secrétariat, qui aurait alors à statuer sur son propre cas.

128. Certes, dans la pratique en pareille situation, le chef de secrétariat, de manière ponctuelle et au cas par cas, consulterait le bureau des affaires juridiques avant d'accepter éventuellement un cadeau, comme il peut également solliciter l'accord préalable de l'organe délibérant de l'organisation, mais les Inspecteurs sont d'avis qu'il y a là une lacune et qu'il faut donc établir des dispositions régissant l'acceptation des cadeaux, distinctions honorifiques, décorations, etc., par les chefs de secrétariat.

129. Au FMI et à la Banque mondiale, l'acceptation de cadeaux par les chefs de secrétariat est interdite, sauf si un refus serait cause d'embarras, auquel cas l'acceptation du cadeau nécessite l'accord des directeurs exécutifs et le cadeau est considéré comme un bien de l'organisation inscrit dans ses inventaires. L'acceptation de distinctions honorifiques, de décorations et de diplômes par les chefs de secrétariat du FMI et de la Banque mondiale nécessite aussi l'accord préalable des directeurs exécutifs. Les dispositions régissant l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques, de décorations, etc., sont également incorporées aux conditions d'emploi des chefs de secrétariat.

**130. Les Inspecteurs ont été informés que les cadeaux offerts à des personnalités par le Secrétaire général de l'ONU et par les chefs de secrétariat des institutions spécialisées et de l'AIEA sont imputés à différentes lignées budgétaires: protocole, frais de représentation, fournitures, divers, etc. Les Inspecteurs sont d'avis que ces cadeaux doivent avoir une valeur purement symbolique et représenter les activités de l'organisation (des publications, par exemple). Ils devraient être en outre imputés à la même rubrique budgétaire pour faciliter leur repérage et leur suivi.**

131. Enfin, les Inspecteurs sont pour l'adoption de politiques rigoureuses en matière d'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques, de décorations, etc., par les chefs de secrétariat, dans la mesure où cette acceptation implique un suivi administratif (recherche de renseignements sur le cadeau reçu, enregistrement, stockage et liquidation éventuelle par voie d'enchères, usage à faire du produit de cette vente, etc.). Les Inspecteurs estiment que les politiques en vigueur au FMI et à la Banque mondiale relèvent des pratiques optimales et ils proposent que les organismes des Nations Unies adoptent des politiques similaires.

132. L'application de la recommandation ci-après permettrait un renforcement des meilleures pratiques, de la cohérence et de l'harmonisation des politiques en matière d'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques, de décorations, etc., par les chefs de secrétariat.

#### **Recommandation 12**

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient se doter de politiques strictes concernant l'acceptation de cadeaux, de distinctions honorifiques, de décorations, etc. par leur chef de secrétariat, là où une telle politique n'existe pas à l'heure actuelle.**

## **2. Interruption du mandat**

133. Le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale sont habilités à décider de mettre fin au mandat du Secrétaire général de l'ONU, tout comme les organes délibérants des institutions spécialisées et de l'AIEA peuvent le faire pour leur chef de secrétariat. La plupart de ces organisations, l'UIT, l'OMS et l'OMPI par exemple, ont adopté des dispositions permettant d'interrompre le mandat du chef de secrétariat en cas de faute grave ou autre violation grave de ses obligations. Ces organes délibérants décident également des conditions d'interruption du mandat: suspension avec ou sans traitement, indemnité de cessation de fonctions, etc.

134. Les Inspecteurs ont constaté que les décisions relatives aux conditions de la cessation de fonctions se prennent souvent au cas par cas, sans fondement juridique clair. Certaines organisations renvoient sur ce point aux dispositions pertinentes du Statut et du Règlement du personnel, appliquées sur la base du barème des traitements du chef de secrétariat concerné. Les Inspecteurs ont noté à cet égard que les conditions d'emploi des chefs de secrétariat du FMI et de la Banque mondiale comportent des dispositions relatives aux indemnités de cessation de fonctions, qui sont calculées sur la base du nombre d'années d'ancienneté et des barèmes des traitements.

135. Les Inspecteurs estiment que, pour éviter tout différend ultérieur, les organismes des Nations Unies devraient aussi prendre en considération les jugements passés et à venir du Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies, du Tribunal d'appel des Nations Unies et du Tribunal administratif de l'OIT portant sur des affaires comme celle de l'ancien chef de secrétariat de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques (OIAC). En l'espèce, un ancien chef de secrétariat s'est vu accorder des dommages-intérêts, versés par l'OIAC à la suite d'une décision de la Conférence des États parties de mettre fin à son mandat avant la date normale d'expiration de celui-ci<sup>56</sup>.

136. L'application de la recommandation ci-après permettrait d'améliorer la cohérence et l'harmonisation des dispositions relatives aux indemnités de cessation des fonctions qui pourraient être accordées aux chefs de secrétariat compte tenu des pratiques optimales en la matière.

#### **Recommandation 13**

**Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient inclure dans les conditions d'emploi de leur chef de secrétariat une disposition prévoyant la possibilité de verser à ce dernier une indemnité à la cessation de fonctions, si une telle disposition n'existe pas déjà.**

---

<sup>56</sup> Pour plus de détails, voir jugement n° 2232 du TAOIT.

## Annexe I

### Résolution 11 (I) de l'Assemblée générale des Nations Unies

#### «11 (I). Conditions de nominations du Secrétaire général

*L'Assemblée générale*, étant donné les lourdes responsabilités qu'impose au Secrétaire général l'accomplissement des obligations qui lui incombent aux termes de la Charte, adopte la résolution suivante:

1. La nomination du Secrétaire général devra être faite à des conditions permettant à un homme éminent et de hautes capacités d'accepter ce poste et de tenir un rang correspondant.

2. Le Secrétaire général recevra par an un traitement d'un montant suffisant pour lui rapporter une somme nette de 20 000 dollars des États-Unis, ainsi qu'une indemnité de 20 000 dollars des États-Unis pour frais de représentation. En outre, il sera mis à sa disposition une résidence meublée dont les frais de réparation et d'entretien, à l'exclusion du personnel de maison, seront supportés par l'Organisation.

3. Le Premier Secrétaire général sera nommé pour une durée de cinq ans et son engagement pourra être renouvelé pour une nouvelle période de cinq ans.

4. Les observations ci-après figurant aux paragraphes 18 à 21 de la section 2 du chapitre VIII du rapport de la Commission préparatoire sont enregistrées et approuvées:

a) Comme la Charte ne comporte aucune stipulation à ce sujet, l'Assemblée générale et le Conseil de sécurité demeurent libres de modifier la durée du mandat des futurs Secrétaires généraux à la lumière de l'expérience.

b) Comme le Secrétaire général est le confident de nombreux gouvernements, il serait souhaitable qu'aucun membre ne lui offrit, du moins tout de suite après son départ, de poste officiel où les renseignements dont il a connaissance pourraient être une source d'embarras pour d'autres membres. De son côté, le Secrétaire général ne devrait pas accepter une situation de ce genre.

c) Il résulte clairement des Articles 18 et 27 de la Charte que la désignation du Secrétaire général par le Conseil de sécurité doit être prononcée par un vote affirmatif de sept membres, dans lequel seront comprises les voix de tous les membres permanents, et que, en ce qui concerne sa nomination par l'Assemblée générale, la majorité simple des membres de cet organisme présents et votants suffira, à moins que l'Assemblée elle-même ne décide que la majorité des deux tiers est nécessaire. Les règles applicables au renouvellement du mandat sont les mêmes que pour la première nomination; cela devrait être nettement précisé lors de celle-ci.

d) Il y aurait intérêt à ce que le Conseil de sécurité ne soumette à l'Assemblée générale qu'une candidature et qu'on évite un débat sur cette désignation au sein de l'Assemblée générale. La candidature et la nomination feraient l'une et l'autre l'objet de discussions en séances privées et, en cas de vote, soit au Conseil de sécurité, soit à l'Assemblée générale, ce vote aurait lieu au scrutin secret.

*17<sup>e</sup> séance plénière,  
le 24 janvier 1946»*

## Annexe II

### Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du CCI – JIU/REP/2009/8

	Effet prévu	Nations Unies, fonds et programmes											Institutions spécialisées et AIEA														
		CCS*	Nations Unies**	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	UNOPS	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA
Rapport	Pour suite à donner	<input checked="" type="checkbox"/>																									
	Pour information	<input type="checkbox"/>																									
Recommandation 1	b		L											L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 2	a		E																								
Recommandation 3	e		E																								
Recommandation 4	b		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 5	b		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 6	b		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 7	a		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 8	f	E																									
Recommandation 9	a		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 10	a		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 11	a													L	L	L		L	L			L	L			L	
Recommandation 12	b		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 13	b		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L

**Légende:** L: Recommandation pour suite à donner par l'organe délibérant.  
 E: Recommandation pour suite à donner par le chef du secrétariat (\* dans le cas du CCS, par le président de cet organe).  
 : La recommandation n'appelle pas de mesures de la part de l'Organisation.

**Effet prévu:** a: transparence accrue; b: diffusion des pratiques optimales; c: coordination et coopération accrues; d: contrôle et respect accrues  
 e: renforcement de l'efficacité; f: économies substantielles; g: efficacité accrue; h: autres.

\*\* Couvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.