



TRIBUNAL DU CONTENTIEUX  
ADMINISTRATIF DES NATIONS  
UNIES

Affaire n° UNDT/NY/2021/050/T

Jugement n°UNDT/2022/042

Date : 10 mai 2022

Français

Original : anglais

**Juge :** M<sup>me</sup> Joëlle Adda

**Greffé :** New York

**Greffier :** Morten Michelsen, fonctionnaire responsable

YAZBEK  
contre  
LE SECRETAIRE GENERAL  
DE  
L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

---

**JUGEMENT**

---

**Conseil du requérant :**  
Néant

**Conseil du défendeur :**  
Esther Shamash, PNUD  
Federica Midiri, PNUD

## **Introduction**

1. Dans une requête déposée le 10 mars 2021, le requérant, ancien fonctionnaire du Programme des Nations Unies pour le développement (« PNUD ») basé à Beyrouth, conteste la décision de ne pas renouveler son engagement de durée déterminée au-delà du 30 septembre 2020 pour des raisons tenant à sa performance. Il affirme que sa supérieure hiérarchique était déterminée à ne lui laisser aucune chance de réussir dans son nouvel emploi et qu'on ne lui a donné aucune possibilité réelle d'agir au mieux de ses capacités.

2. Le défendeur a déposé le 3 mai 2021 sa réponse, dans laquelle il soutient que la décision attaquée était régulière. Il fait en outre valoir que le requérant n'a pas apporté la preuve que sa supérieure hiérarchique l'ait délibérément empêché de mener à bien son travail.

3. Par les motifs exposés ci-dessous, la requête est rejetée.

## **Faits**

4. Le requérant a entamé le 1<sup>er</sup> octobre 2019 un engagement de durée déterminée d'un an au poste d'analyste des ressources humaines, en tant qu'administrateur recruté sur le plan national, au bureau de pays du PNUD au Liban. Il avait à ce titre pour rôle de diriger l'équipe des ressources humaines, composée de trois titulaires de contrats de service et d'un volontaire des Nations Unies, sous la supervision directe de la Directrice des opérations qui, avant d'être promue à son poste actuel, avait occupé de 2010 à 2018 le poste d'analyste/chef de l'équipe des ressources humaines.

5. Avant sa cessation de service le 30 septembre 2020, le requérant avait fait l'objet de deux évaluations de sa performance et deux plans de mise à niveau, comme suit : une première évaluation de la performance pour la période allant d'octobre 2019 à janvier 2020, un premier plan de mise à niveau pour février et mars 2020, une

deuxième évaluation de la performance pour la période allant de mars à juillet 2020 et un deuxième plan de mise à niveau pour juillet et août 2020.

6. Le 20 février 2020, le requérant a été convoqué à une réunion avec la Directrice des opérations et le Représentant résident adjoint au cours de laquelle les problèmes posés par sa performance ont été discutés, à la suite de quoi l'évaluation de sa performance pour la période d'octobre 2019 à janvier 2020 lui a été remise pour examen et signature et il a été informé qu'un plan de mise à niveau lui serait communiqué peu après. La Directrice des opérations estimait dans son évaluation que la performance du requérant était inférieure aux normes et elle faisait des observations concernant les quatre points suivants :

- a. Contrôle interne : le requérant avait donné pour instruction a) à ses subordonnés d'utiliser ses moyens d'identification électronique pour effectuer des travaux en son nom, en violation des politiques internes et b) à des titulaires de contrats de service d'effectuer des travaux réservés aux fonctionnaires ;
- b. Insubordination : contrairement aux instructions de sa supérieure hiérarchique, le requérant a) arrivait en retard, b) fumait dans un local non-fumeur, et c) omettait de la mettre en copie de communications importantes ;
- c. Performance insuffisante : le requérant a) avait dépassé plusieurs délais impératifs (états de paie, présentation de la base de données, classification fonctionnelle) ; b) s'était opposé à l'utilisation de moyens existants sans pour autant proposer de meilleures solutions ; c) n'avait pas dûment analysé le travail de l'équipe ni le sien et avait établi des dossiers Ressources Humaines de qualité médiocre ; d) n'avait pas répondu en temps utile aux demandes de clients internes ; e) avait continué d'exécuter les formalités d'entrée en fonction selon sa propre méthode, sans tenir compte des instructions données par un supérieur hiérarchique ; f) n'avait pas renouvelé en temps utile les contrats de deux fonctionnaires, laissés plusieurs jours sans engagement en cours de validité ;

g) avait fait des plaisanteries déplacées et proféré des sarcasmes pendant des entretiens d'embauche ;

d. Performance insuffisante en matière de leadership, de gestion et de travail d'équipe : le requérant a) s'était à de nombreuses reprises absenté du bureau pendant les heures de travail sans en informer sa supérieure hiérarchique ou les membres de l'équipe ; b) avait refusé de participer à des événements informels de l'équipe ; c) n'avait pas accordé de congés aux membres de l'équipe pendant les vacances de Noël, au détriment de leur moral et de leur esprit d'équipe ; d) imputait sa mauvaise performance constante aux membres de son équipe.

7. Le requérant a reçu communication le 24 février 2020 du premier plan de mise à niveau, aux termes duquel il devait, au cours de la période février-mars 2020, améliorer sa performance dans les domaines suivants :

a. Recrutement : dûment représenter le service des ressources humaines pendant les entretiens de groupe ; dûment préparer les entretiens et établir la documentation relative aux entretiens sur dossier ; respecter les dispositions réglementaires applicables au recrutement et à la sélection ; Tenir les délais ;

b. Document de gestion des performances : taux d'achèvement de 90 à 100 % ;

c. États de paie : tenir les délais ; communiquer des données précises et des renseignements exacts aux services financiers ; prendre toutes les mesures concernant les ressources humaines avec rigueur et en temps voulu ; maintenir au vert les indicateurs du tableau de bord des ressources humaines ;

d. Instructions de la supérieure hiérarchique : suivre les instructions et les conseils de la supérieure hiérarchique ; la mettre en copie de toute pièce de correspondance ;

e. Être attentif aux présences ;

- f. Qualités de chef d'équipe : communiquer avec l'équipe ; analyser le travail de l'équipe ; prendre ses responsabilités ; participer aux réunions formelles et informelles ; informer l'équipe de toute absence (congé, retard ou pause) ;
- g. Retards dans le travail : tenir tous les délais, répondre aux demandes en temps voulu et prendre les mesures appropriées ;
- h. Autres tâches liées aux ressources humaines : allocations de stage, accès au système informatique de gestion des congés, rapports et statistiques sur les RH et plan de travail des RH.

8. Le même jour (24 février 2020), le requérant a adressé un courriel au Représentant résident, dans lequel il déclarait que l'évaluation qu'il avait faite de sa performance la Directrice des opérations était injuste. Il indiquait avoir été dès le premier jour submergé par les tâches qui lui étaient assignées sans qu'il ait reçu de soutien adéquat de la part du personnel des ressources humaines ni de formation, et avoir été empêché par la Directrice des opérations de gérer son équipe et de répartir le travail parmi ses membres de manière équitable, ce qui avait entraîné des retards et des erreurs.

9. La Directrice des opérations a tenu le 25 février 2020 une réunion avec l'équipe des ressources humaines pour redistribuer la charge de travail par suite de la démission d'un assistant.

10. Le 26 février 2020, à une réunion tenue avec le Représentant résident et le Représentant résident adjoint pour discuter de la plainte qu'il avait formulée dans son courriel du 24 février 2020, le requérant a déclaré être en état de stress et avoir besoin de consulter un spécialiste. Il a été invité à prendre quelques jours de congé et à fournir, à son retour, une liste de ses besoins de formation.

11. Le requérant a tenu le 13 mars 2020 une deuxième réunion avec le Représentant résident et le Représentant résident adjoint pour discuter de sa performance et du plan

de mise à niveau. Il a été décidé que le Représentant résident adjoint serait, à compter du 16 mars 2020, son supérieur hiérarchique direct. Le requérant a en outre été prié de donner sa réponse à l'évaluation de sa performance et au plan de mise à niveau.

12. Le requérant a fourni le 16 mars 2020 sa réponse à la première évaluation de sa performance :

a. Contrôle interne : a) il admettait avoir partagé ses codes d'identification avec des membres de son personnel, mais déclarait qu'il leur avait demandé d'effectuer certaines tâches de cette manière parce qu'il était accablé de travail. Il ignorait alors que des dispositions internes interdisaient cette pratique, mais il s'y est conformé par la suite ; b) en ce qui concerne l'attribution de tâches à des titulaires de contrats de service, il n'avait été mis au courant d'aucune politique empêchant ces derniers d'accomplir des tâches liées au recrutement de fonctionnaires.

b. Insubordination : a) il admettait être quelquefois arrivé en retard ces quatre derniers mois, mais déclarait que c'était dû aux conditions routières imprévisibles causées par la révolution, et contestait que ces retards aient réduit sa productivité ou démontré de mauvaises qualités de chef d'équipe ; b) il ne contestait pas avoir fumé dans le bâtiment mais déclarait que c'était à l'endroit où on lui avait dit que les fumeurs pouvaient fumer rapidement et que la direction le tolérait officieusement ; c) il admettait avoir quelquefois oublié de mettre sa supérieure hiérarchique en copie de messages mais assurait que ce n'était pas délibéré. Il indiquait également que la mise en copie de multiples personnes sur les courriels faisait perdre beaucoup de temps au personnel et qu'il conviendrait de revoir cette pratique.

c. Performance insuffisante : a) en ce qui concerne les états de paie, il indiquait avoir traité à temps ceux de janvier et de février, mais il trouvait que la date limite fixée pour leur établissement était déraisonnable. En ce qui concerne la base de données des ressources humaines, on ne lui avait pas

précisément indiqué quelles données étaient requises et il avait donc, dans le doute, fourni la totalité des données, qu'il suffisait ensuite de filtrer. Il reconnaissait avoir dépassé les délais fixés pour la classification des fonctions mais déclarait qu'il ne pouvait faire face à la charge de travail ; b) il assurait avoir fait des suggestions en vue de rationaliser les opérations, mais qu'aucune n'avait été prise en considération, et considérait qu'il ne fallait pas lui reprocher d'avoir proposé des améliorations ; c) il déclarait qu'il lui était impossible de surveiller le travail de son personnel alors qu'il était lui-même surchargé de travail et devait en même temps continuer d'apprendre et essayer de comprendre les systèmes ; d) il admettait ne pas avoir fourni les réponses en temps voulu mais il était alors surchargé et n'aurait pu accomplir sans faire des erreurs toutes les tâches dans les délais fixés. Il avait demandé une redistribution des tâches, mais la Directrice des opérations ne la lui avait accordée que tardivement ; e) il indiquait avoir seulement voulu faire une présentation des formalités d'entrée en fonction ; f) il reconnaissait qu'un contrat avait été renouvelé tardivement mais assurait que cela n'avait pas eu de conséquences graves. Il déclarait ne pas se souvenir de l'autre cas ; g) il se défendait de tout comportement inapproprié au cours des entretiens.

d. Performance insuffisante en matière de leadership, de gestion et de travail d'équipe : a) il travaillait de longues heures et c'était au contraire les membres de son équipe qui prenaient des pauses prolongées pour le petit-déjeuner et le déjeuner ; b) il n'avait pas le temps d'assister aux événements de l'équipe ; c) le mois de décembre donnait lieu à un surcroît de travail pour le bureau des ressources humaines et il avait dans ces conditions demandé à son équipe d'établir des priorités. Il indiquait que si les membres de son équipe avaient planifié leurs congés correctement tout au long de 2019, ils ne se seraient pas retrouvés en décembre avec un solde ne pouvant être reporté sur l'année suivante.

13. Le requérant a fourni les 27 et 31 mars 2020 ses observations concernant le premier plan de mise à niveau. Il reconnaissait avoir commis des erreurs mais déclarait qu'on lui avait confié trop de tâches à accomplir trop rapidement. Il lui semblait qu'il n'avait aucune chance réelle de réussir et que la décision de mettre fin à son emploi avait été prise depuis longtemps. Il disait avoir besoin de plans d'opérations détaillés qu'il pourrait suivre et appliquer, ainsi que de formation dans les domaines, notamment, du recrutement, de la classification des fonctions, des cessations de service et de la base de données des opérations.

14. Le requérant, la Directrice des opérations et le Représentant résident adjoint se sont rencontrés le 31 mars 2020 pour discuter de la performance du requérant et du premier plan de mise à niveau. Le requérant a déclaré qu'il avait commis des erreurs au cours des premiers mois de son emploi, mais qu'on lui avait confié trop de tâches à accomplir trop rapidement alors qu'il n'était pas prêt à assumer la charge de travail. Il a également déclaré que l'évaluation était exagérément défavorable. En raison de ce désaccord du requérant avec l'évaluation de sa performance, il a été décidé à la même réunion que ladite évaluation pour la période allant d'octobre 2019 à janvier 2020 serait soumise au Groupe d'examen de la gestion des aptitudes local.

15. Le 6 avril 2020, le requérant a reçu un avertissement pour avoir demandé à un subordonné de lui fournir les réponses aux questions posées dans un cours de formation juridique obligatoire. Cette décision n'a pas été contestée.

16. Le même jour (6 avril 2020), le Représentant résident a créé un groupe d'examen de la gestion des aptitudes, chargé d'examiner l'évaluation de la performance du requérant pour la période allant d'octobre 2019 à janvier 2020.

17. Le 28 avril 2020, le Représentant résident adjoint a tenu une réunion avec l'équipe des ressources humaines pour discuter des éventuels problèmes et défis rencontrés par l'équipe et de l'impact de la redistribution des tâches par suite de la démission d'un assistant. Le requérant a déclaré que les tâches étaient mieux réparties

qu'auparavant mais qu'il peinait encore à gérer les recrutements et ne pouvait faire face au volume des courriels qu'il recevait.

18. Le 2 mai 2020, le Représentant résident et le Représentant résident adjoint ont tenu une réunion avec le requérant pour discuter de sa performance. Il a été convenu que le requérant communiquerait la liste des tâches dont il s'occupait alors, ainsi que celle des formations dont il avait besoin, et qu'il tiendrait la direction au courant de l'état d'avancement de son travail et de tout problème qu'il rencontrerait.

19. Le 6 mai 2020, le requérant a confirmé dans un courriel qu'il cesserait d'exercer les fonctions de chef des ressources humaines et qu'il assumerait une charge de travail réduite qu'il jugeait raisonnable. Il demandait qu'on lui procure des diagrammes de processus pour diverses tâches, qui lui permettent de les comprendre et de les accomplir avec précision.

20. Au cours d'une réunion de suivi tenue le 8 mai 2020 par le Représentant résident, le Représentant résident adjoint et le requérant, il a été décidé que les tâches seraient redistribuées comme convenu et que le requérant communiquerait des mises à jour hebdomadaires. Il a également été convenu qu'un membre de l'équipe des ressources humaines dispenserait au requérant une formation de mise à niveau.

21. Le 11 mai 2020, le Représentant résident adjoint et la Directrice des opérations ont tenu une réunion avec l'équipe des ressources humaines. Le requérant avait pris du retard dans plusieurs opérations de recrutement et le Représentant résident adjoint a décidé de redistribuer une partie de son travail à d'autres membres de l'équipe. Le requérant a déclaré à cette réunion qu'il croulait toujours sous le poids des tâches qui lui étaient confiées.

22. Le 19 mai 2020, le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes a émis une recommandation comme suite à son examen de la performance du requérant pour la période allant d'octobre 2019 à janvier 2020. Ayant examiné les documents fournis par la Directrice des opérations et le requérant, et interrogé la Directrice des opérations, le

requérant et six autres personnes qui avaient des relations de travail avec ce dernier, il a confirmé que le rendement du requérant ne répondait pas aux exigences de son poste et recommandé la cessation immédiate de son emploi. Le Représentant résident adjoint et le Représentant résident ont décidé de ne pas mettre fin dans l'immédiat à l'engagement du requérant, dans l'attente d'une amélioration de sa performance par suite de ses efforts, et ils ne lui ont pas fait part du rapport établi par le Groupe.

23. Le Représentant résident a tenu le 1<sup>er</sup> juin 2020 avec le requérant une réunion consacrée à la répartition de la charge de travail et il lui a adressé le jour suivant (le 2 juin 2020) un courriel de suivi, dans lequel il énumérait les tâches effectuées par le requérant et, en ce qui concerne sa demande de diagrammes de processus, lui demandait d'expliquer en quoi ces diagrammes seraient différents des consignes générales déjà disponibles. En réponse, le requérant a déclaré le 4 juin 2020 que les tâches qui lui étaient à présent assignées représentaient une charge de travail équitable. En ce qui concerne les consignes générales, il indiquait que les diagrammes de processus étaient plus complets et plus détaillés.

24. Le 8 juin 2020, une autre réunion a été tenue avec le requérant pour discuter d'une nouvelle redistribution des tâches permettant d'alléger encore son portefeuille. En guise de suivi, le Représentant résident a confirmé par écrit le 15 juin 2020 la liste des tâches supplémentaires à retirer du portefeuille du requérant et a demandé au Représentant résident adjoint de prendre les mesures nécessaires. Il demandait en outre au requérant de confirmer qu'il s'était penché sur la question des consignes générales et de préciser pour quelles opérations l'établissement de consignes détaillées serait nécessaire.

25. Le 17 juin 2020, le Représentant résident adjoint et la Directrice des opérations ont tenu une réunion avec le requérant pour discuter de la redistribution des tâches qui lui étaient confiées. Vers la fin de la réunion, qui avait duré trois heures, le requérant a quitté la salle pour se rendre aux toilettes, laissant derrière lui son téléphone qui, en son absence, a enregistré la conversation qui s'est poursuivie entre le Représentant résident

adjoint et la Directrice des opérations, ce à leur insu. Cet enregistrement a été soumis au Tribunal au cours de la présente procédure. Par l'ordonnance n° 124 (NY/2021), le Tribunal a accédé pour les motifs y indiqués à la demande de versement de cet enregistrement au dossier présentée par le requérant.

26. Le Représentant résident adjoint a achevé le 27 juillet 2020 l'évaluation de la performance du requérant pour la période allant de mars à juillet 2020, concluant que les tâches requises n'avaient pas été exécutées. Dans la section des observations, il notait que cette performance était très faible sur les plans du traitement des recrutements, du respect des délais, de la communication et du souci du client, ainsi que de la planification, de l'organisation et de la bonne gestion, car le requérant ne respectait pas les priorités de la direction du bureau de pays et dépassait les délais. Il notait également que le requérant manquait de professionnalisme et n'avait pas la volonté d'améliorer sa performance, malgré le temps et les efforts investis par le bureau de pays pour l'aider à y parvenir en organisant à son intention des réunions d'initiation et des formations sur le tas. En conséquence, la direction du bureau de pays avait été contrainte de pallier cette insuffisance en réaffectant à d'autres membres de l'équipe des ressources humaines, ainsi qu'à la Directrice des opérations, des tâches initialement confiées au requérant. Le Représentant résident adjoint indiquait avoir constaté, lorsqu'il était devenu le supérieur hiérarchique direct du requérant, que celui-ci ne parvenait pas à traiter les problèmes selon les priorités et les plans établis, était incapable de coordonner les travaux des différentes équipes et n'assurait jamais le suivi des tâches qui lui étaient confiées. Il concluait que le manque de professionnalisme du requérant avait rejailli sur la performance de l'équipe des ressources humaines et sur la réputation du bureau de pays.

27. Le même jour (27 juillet 2020), le Représentant résident adjoint a fait part au requérant d'un deuxième plan de mise à niveau, d'une durée d'un mois, où étaient identifiés trois domaines d'activité (recrutement, états de paie et gestion de la performance et perfectionnement) et trois domaines de compétences (application des

compétences techniques, exécution des tâches, et qualités de chef et communications) dans lesquels des améliorations étaient nécessaires :

- a. Recrutement : dûment représenter le service des ressources humaines pendant les entretiens de groupe ; dûment préparer les entretiens et rassembler la documentation relative aux examens sur dossier, établir des rapports d'entretien de qualité ; respecter les dispositions réglementaires applicables au recrutement et à la sélection ; respecter les délais conformément aux consignes générales et aux dispositions d'urgence du groupe du recrutement pour rattraper les retards ;
- b. États de paie : toutes mesures concernant les états de paie sont achevées le 10 de chaque mois ; les données et les fichiers communiqués au service des finances sont exacts et complets ; toutes mesures relatives à la paie sont prises dans les délais prévus ;
- c. Gestion de la performance et perfectionnement : taux d'exécution de 100 % ;
- d. Application des compétences techniques : les travaux RH exécutés par un membre du personnel et vérifiés par l'analyste des ressources humaines sont précis et exempts d'erreurs ; Les conseils fournis en interne et en externe doivent être précis et exempts d'erreurs ;
- e. Tous les délais fixés sont tenus et toutes les tâches requises sont exécutées sans erreur ;
- f. Qualités de chef et communication : le fonctionnaire a les compétences requises pour susciter la participation, l'enthousiasme et l'excellence d'autrui ; il est capable de synthétiser l'information pour communiquer une analyse indépendante, et doit notamment donner suite aux demandes en temps opportun, répondre aux besoins des clients et transmettre des messages de manière claire et organisée.

28. Le requérant a été informé verbalement le 27 août et par écrit le 28 août 2020 que son engagement de durée déterminée qui expirait le 30 septembre 2020 ne serait pas renouvelé en raison de sa performance insuffisante.

29. L'engagement de durée déterminée du requérant a expiré le 30 septembre 2020.

30. Le requérant a présenté le 26 octobre 2020 une demande de contrôle hiérarchique par laquelle il contestait la décision de ne pas renouveler son engagement de durée déterminée pour des raisons tenant à sa performance.

### **Examen**

31. Un engagement à durée déterminée n'autorise pas son titulaire à escompter un renouvellement et prend fin automatiquement sans préavis à la date d'expiration, conformément à l'alinéa c) de l'article 4.5 du Statut du personnel et aux dispositions 4.13, alinéa c), et 9.4 du Règlement du personnel. Il incombe néanmoins à l'Administration de motiver une telle décision de non-renouvellement à la demande soit du fonctionnaire concerné soit du Tribunal. En outre, comme l'a jugé le Tribunal d'appel dans l'arrêt *Islam* (2011-UNAT-115), tout exercice de son pouvoir discrétionnaire par l'Administration doit trouver justification dans les faits [voir *Islam* (2011-UNAT-115), par. 29 à 32), *Obdeijn* (2012-UNAT-201), par. 33 à 39, et *Pirnea* (2013-UNAT-311), par. 33 et 34].

32. Il incombe au requérant qui allègue que la décision était mal motivée ou inspirée par des motifs illégitimes de rapporter la preuve de son allégation. (voir, par exemple, *Azzouni* (2010-UNAT-081), par. 35 ; *Obdeijn* 2012-UNAT-201, par. 38).

33. Le Tribunal d'appel a statué dans l'affaire *Sarwar* 2017-UNAT-757 (para. 74) que le Tribunal du contentieux devait, lorsqu'il examinait une décision administrative fondée sur une évaluation de la performance, faire preuve de déférence l'égard du jugement porté par l'Administration sur les résultats du fonctionnaire et chercher à

déterminer s'il existait un lien objectif et rationnel entre l'information disponible et la conclusion que la performance ne donnait pas satisfaction.

... Le Tribunal du contentieux administratif doit respecter l'évaluation faite par l'Administration de la performance de tout fonctionnaire ; il ne peut ni examiner *de novo* l'évaluation de tel fonctionnaire, ni se mettre à la place du décideur et déterminer si, au vu de l'évaluation de la performance, il aurait renouvelé le contrat de l'intéressé(e). Les normes de performance sont généralement du ressort du Secrétaire général et, à moins qu'elles ne soient manifestement injustes ou irrationnelles, le Tribunal ne saurait substituer son jugement à celui du Secrétaire général. Il a pour tâche principale de décider si la norme de performance préconisée et imposée n'a effectivement pas été respectée et s'il a été procédé à une évaluation adéquate pour déterminer si le fonctionnaire n'y avait pas satisfait. Il doit exister un lien rationnel et objectif entre les informations disponibles et le constat d'une performance professionnelle insatisfaisante.

34. Lorsqu'un vice de procédure a entaché l'évaluation de la performance, le Tribunal du contentieux administratif doit déterminer si cela a eu une incidence matérielle défavorable sur les droits du fonctionnaire au point de le priver d'une évaluation correcte de sa performance (voir *Sarwar*, par. 84). Le Tribunal d'appel a statué que la question de l'équité procédurale conduisait en dernière analyse à déterminer si le fonctionnaire avait connaissance de la norme exigée et s'il avait eu, en toute équité, la possibilité de l'atteindre. (voir *Sarwar*, par. 88).

35. Dans ses conclusions finales datées des 7 et 28 février 2022, le requérant fait valoir qu'il était accablé de tâches excessives, ce qui a entraîné des retards et des erreurs mineures dans son travail, et qu'il n'était pas autorisé à exercer ses fonctions de chef de l'équipe des ressources humaines, mais était contraint d'effectuer des tâches administratives. Il fait valoir que malgré les promesses, sa charge de travail n'a pas été réduite, mais qu'il a décidé de ne plus protester. Il soutient en outre que la Directrice des opérations a abusé de son pouvoir et qu'elle avait dès le premier jour prévu de l'évincer. À titre de preuve de cette mauvaise foi qu'il allègue, il présente la déclaration d'une ancienne fonctionnaire des ressources humaines, ainsi que l'enregistrement audio d'une réunion tenue en juin 2020, qui révélerait que la Directrice des opérations

et le Représentant résident adjoint avaient décidé de ne pas renouveler son contrat bien avant que la décision effective ne soit prise en août 2020. Le requérant fait en outre valoir que plusieurs vices de procédure ont entaché l'évaluation de sa performance, qui sera examinée plus en détail ci-dessous.

36. Dans ses conclusions finales datées du 16 février 2022, le défendeur fait valoir qu'il ressort des éléments versés au dossier que le requérant a fourni des résultats insuffisants, malgré le soutien de ses supérieurs hiérarchiques, et que les deux évaluations de sa performance ont été effectuées de manière juste et approprié. Il soutient en outre que le requérant n'a pas coopéré à la mise en œuvre de deux plans de mise à niveau. En ce qui concerne l'intervention du Groupe d'examen de la gestion des aptitudes, le défendeur reconnaît que la direction, et non le requérant, a demandé cet examen et que la recommandation du Groupe n'ait pas été communiquée au requérant, mais il fait valoir que celui-ci n'en a subi aucun préjudice puisque la direction n'a pas donné suite à ladite recommandation, qui était de mettre fin immédiatement à son engagement. Il soutient en conséquence, invoquant l'arrêt *Sarwar*, qu'aucun vice de procédure ayant pu entacher l'évaluation de la performance n'a entraîné la nullité de la décision contestée. Il affirme en outre que rien ne vient prouver la mauvaise foi alléguée par le requérant et que cette accusation est donc sans fondement.

37. À la lumière des conclusions des parties et de la jurisprudence pertinente, le Tribunal considère qu'il lui faut trancher trois questions juridiques, à savoir : a) si les normes de rendement exigées du requérant étaient raisonnables et si la constatation de sa mauvaise performance était étayée par des preuves, b) si des vices de procédure importants ont entaché l'évaluation de la performance et c) si la décision attaquée était fondée sur des motifs illégitimes ou entachée de mauvaise foi.

*Les normes de rendement exigées du requérant étaient-elles raisonnables et la constatation de sa mauvaise performance était-elle étayée par des preuves ?*

38. De nombreux exemples des lacunes du requérant ont été consignés par ses supérieurs hiérarchiques dans des procès-verbaux de réunions, des courriels et deux

évaluations de la performance. Le requérant, pour l'essentiel, ne nie pas avoir commis des erreurs et dépassé des délais, bien qu'il tente de qualifier ces erreurs de « mineures » et de minimiser leur gravité. Toutefois, le Tribunal doit faire preuve de retenue à l'égard de l'évaluation portée par l'Administration de la performance du requérant et, étant donné que celui-ci ne conteste pas, pour l'essentiel, les faits qui sous-tendent le constat de sa performance insuffisante, il conclut que ce constat est étayé par les éléments de preuve.

39. L'argument principal du requérant concerne en fait la norme de performance qui lui était imposée. Il soutient que cette norme était déraisonnable parce qu'il était accablé de tâches d'exécution relevant d'une classe inférieure à la sienne et qu'il n'était pas autorisé à confier des travaux aux membres de son équipe alors qu'il était le chef du service des ressources humaines. Il fait en particulier grief à la Directrice des opérations de lui avoir interdit d'attribuer des tâches liées au recrutement de fonctionnaires aux membres de son équipe qui étaient titulaires de contrats de service. Il fait valoir qu'aucune politique ne le lui interdisait et que la Directrice des opérations avait elle-même confié des travaux de ce type à des titulaires de contrats de service lorsqu'elle était chef du service des ressources humaines.

40. Le défendeur fait valoir en réponse que, ainsi que l'expose la politique applicable du PNUD, les restrictions concernant les types de travaux pouvant être effectués par des titulaires de contrats de service, dont l'équipe du requérant était composée, découlent des termes mêmes de ces contrats. Il est ainsi prévu que les contrats de service sont un moyen de recruter, sans leur conférer la qualité de fonctionnaire, des personnes qui sont censées être employées dans un bureau du PNUD à fournir sur place des services d'appui non essentiels qui seraient normalement confiés à une entreprise, c'est-à-dire des services de garde, de sécurité et d'informatique. Partant, l'affectation de cette main-d'œuvre locale à des fonctions essentielles (c'est-à-dire des fonctions de gestion du personnel qui sont de nature continue et font partie du travail central du PNUD) est considérée comme inappropriée au regard de la politique applicable.

41. Comme l'a déclaré le Tribunal d'appel dans l'affaire *Sarwar*, la fixation des normes de performance est généralement la prérogative du Secrétaire général et, à moins que ces normes ne soient manifestement injustes ou irrationnelles, les autres organes ne sauraient usurper cette fonction (voir par. 81). Les supérieurs hiérarchiques du requérant ont fixé des normes de performance comportant des restrictions du recours aux services de membres de l'équipe des ressources humaines qui étaient titulaires de contrats de service. Compte tenu des dispositions susmentionnées de la politique applicable, qui limitent le rôle de ces derniers à la fourniture de services de soutien non essentiels, le Tribunal estime que l'Organisation avait le pouvoir discrétionnaire de ne pas les autoriser à participer au recrutement de fonctionnaires, activité qu'il est raisonnable de considérer comme essentielle. Même si elle a précédemment autorisé des titulaires de contrats de service à effectuer des travaux se rapportant au recrutement de fonctionnaires, l'Organisation peut reconsidérer cette pratique et la modifier conformément à la politique applicable.

42. En ce qui concerne l'affirmation du requérant selon laquelle il s'est vu confier « trop de tâches à effectuer trop rapidement », qui étaient de nature administrative et donc relevaient d'une classe inférieure à la sienne, le Tribunal relève que les responsabilités afférentes au poste d'analyste des ressources humaines, énumérées dans l'avis de vacance, comprenaient la fourniture d'un soutien efficace à la gestion des ressources humaines, axé sur l'obtention des résultats suivants :

- Gestion des opérations de recrutement, y compris les définitions emploi, les avis de vacance de poste, la présélection des candidats, la constitution des groupes d'entretiens et la participation à ces groupes ;
- Examen préliminaire des dossiers soumis au Comité local des nominations et promotions ;
- Gestion des contrats dans le système Atlas et en dehors du système. Contrôle et suivi, dans le système Atlas, de toutes les opérations liées aux postes, au recrutement, aux données de ressources humaines, aux prestations, aux émoluments et retenues, à la rétroactivité, aux recouvrements, aux ajustements et aux cessations de service ;
- Gestion des droits à prestations du personnel international et du financement des postes délégué au Groupe des ressources humaines ;

- Mise en place et gestion des listes de réserve.

43. Certes, il aurait sans doute été préférable de laisser le requérant s'atteler progressivement à ces différentes tâches, mais les éléments versés au dossier n'étaient nullement son affirmation selon laquelle elles étaient en trop grand nombre, car les travaux qui lui ont été confiés correspondaient à ses responsabilités professionnelles en tant qu'analyste des ressources humaines. Les éléments de preuve n'étaient pas davantage l'argument du requérant selon lequel les tâches qui lui étaient confiées relevaient d'une classe inférieure à la sienne, car elles étaient liées, notamment, au recrutement, à la gestion des contrats, aux données des ressources humaines, aux avantages et aux revenus, aux cessations de service, soit autant de domaines qui relèvent bien des fonctions d'un analyste des ressources humaines. Le Tribunal estime donc que la quantité et les types de tâches assignées au requérant n'étaient manifestement ni injustes ou irrationnels.

44. Le Tribunal conclut en conséquence que les normes de rendement exigées du requérant n'étaient pas déraisonnables et que le constat de sa performance non satisfaisante était étayé par les éléments de preuve.

*Des vices de procédure importants ont-ils entaché l'évaluation de la performance ?*

45. Le requérant affirme que des vices de procédure importants ont entaché l'évaluation de sa performance :

- a. Évaluations de la performance : sa performance a été examinée à deux reprises au cours de la première année, alors que la politique prévoit des examens annuels. Il n'a de surcroît pas souscrit à l'évaluation, aucun examen à mi-parcours n'a été effectué et aucun objectif de formation ou de perfectionnement ni aucun objectif SMART (c'est-à-dire spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps) n'a été fixé ;

b. Plan de mise à niveau : Le plan ne fixait aucun objectif d'amélioration précis, était subjectif et posait un délai déraisonnable puisqu'il exigeait que tous les objectifs soient atteints en un mois. En outre, aucun soutien réel ne lui a été apporté pendant la période d'exécution du plan, aucune vérification périodique n'a été prévue et aucun examen final n'a été effectué.

c. Groupe d'examen de la gestion des aptitudes : La décision du Groupe ne lui a pas été communiquée, ce qui l'a privé de son droit de présenter une demande en contestation. Le Représentant résident adjoint, qui présidait le Groupe, était à ce titre en situation de conflit d'intérêt, étant par ailleurs son supérieur hiérarchique et aussi un supérieur hiérarchique de la Directrice des opérations. Il n'a pas eu la possibilité de fournir les noms de personnes qui pouvaient témoigner favorablement de son travail.

46. Deux politiques de gestion de la performance et de perfectionnement ont été appliquées au cours de la période considérée, à savoir celle du 10 février 2017 (2017 PMD Policy) et celle du 26 mars 2020 (2020 PMD Policy).

47. En ce qui concerne la fréquence des examens de la performance et des plan de mise à niveau, les deux politiques prévoient un examen annuel, mais aussi un suivi par le moyen de contrôles et d'examens formels et informels. La politique de 2017 prévoit d'accorder au fonctionnaire un délai raisonnable pour améliorer sa performance après avoir reçu notification de ses résultats insuffisants (par. 41). Il est recommandé de lui accorder au moins trois mois pour ce faire (2017 PMD Policy, Procedures, 7.0.1). La politique de 2020 prévoit elle aussi que chaque plan de mise à niveau a généralement une durée de trois mois (par. 48). Néanmoins, et surtout lorsque le fonctionnaire est nouvellement recruté, il est prévu que si des résultats insuffisants sont constatés dans le courant de la première année de service au PNUD, le délai dans lequel la performance doit s'améliorer et les mesures correctrices être mises en œuvre peut-être raccourci. (2017 PMD Policy, par. 45). La politique de 2020 prévoit une disposition similaire (par. 51). Notant que le requérant effectuait alors sa première année de service

au PNUD, le Tribunal estime en conséquence que ni la fréquence des examens de sa performance ni le bref délai qui lui a été accordé pour améliorer ses résultats ne constituaient par eux-mêmes des violations des politiques applicables.

48. Cependant, les évaluations de la performance et les plans de mise à niveau sont loin d'avoir été menés de façon irréprochable. Le défendeur admet que ces évaluations et plans sont restés inachevés, mais tente d'en faire porter la responsabilité au requérant, qui n'aurait pas coopéré. De tels arguments sont dénués de fondement. Tant la politique de 2017 que celle de 2020 donnent aux supérieurs hiérarchiques le pouvoir de mener à bien, dans le cadre des évaluations de la performance et des plans de mise à niveau, la fixation des objectifs et les examens des résultats, même en l'absence de réaction ou de contribution de l'intéressé. Les supérieurs hiérarchiques et la direction avaient en l'espèce la responsabilité de mener à bien toutes les procédures d'évaluation de la performance qu'ils avaient entamées.

49. Comme le reconnaît le défendeur, des irrégularités ont entaché la procédure d'examen par le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes, qui a été engagée le 6 avril 2020 sur les instructions du Représentant résident. La politique de 2020, qui est entrée en vigueur le 26 mars 2020, prévoit dans sa partie pertinente ce qui suit :

34. Le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes examine les résultats de tous les examens annuels de la performance dans chaque bureau. Il n'est pas tenu de valider chacune des évaluations de la performance des fonctionnaires qu'il examine, mais il a le pouvoir de mettre en question et de modifier, si nécessaire, le résultat final de telle évaluation annuelle de la performance de tel membre du personnel, soit de sa propre initiative, soit à la demande du fonctionnaire supervisé.

35. Les observations du Groupe, le cas échéant, doivent être enregistrées dans l'outil en ligne de gestion de la performance et de perfectionnement et font partie du dossier officiel du membre du personnel concerné. Le Groupe n'abordera pas, dans ses observations les questions ayant trait au renouvellement de l'engagement du membre du personnel concerné ou à l'avancement d'échelon.

IX. Règlement des différends

52. Le subordonné qui conteste les résultats de l'évaluation annuelle de sa performance effectuée par son supérieur hiérarchique doit demander l'examen de son dossier par le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes au moyen de l'outil en ligne de gestion de la performance et de perfectionnement, dans les 10 jours ouvrables suivant la date à laquelle il a reçu, par l'outil en ligne, notification de l'achèvement de l'évaluation de sa performance par le supérieur hiérarchique. Le supérieur hiérarchique peut fournir des informations supplémentaires que le Groupe examinera, le cas échéant.

53. Si le subordonné n'est pas d'accord avec l'évaluation annuelle finale de sa performance telle que confirmée par le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes, il peut présenter une demande de révision officielle. Ce recours, jusqu'à ce qu'il soit tranché, ne suspend pas le résultat de l'évaluation de la performance. La demande de révision doit être soumise dans un délai de 15 jours ouvrables à compter de la date à laquelle est notifiée la décision finale du Groupe. Des exceptions peuvent être faites lorsque, de l'avis du président du jury de révision, le délai est dépassé pour des raisons indépendantes de la volonté du fonctionnaire concerné.

54. Seules les évaluations de la performance assorties d'une note autre que « résultats pleinement satisfaisants » peuvent faire l'objet d'une révision. L'examen par le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes est une condition impérative préalable à toute demande de révision.

50. Ainsi, selon la politique de gestion de la performance, c'est le subordonné qui a le droit de demander que le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes se penche sur l'évaluation de la performance dont il conteste les résultats. La direction n'avait pas le droit de demander un tel examen de l'évaluation de la performance du requérant. La politique de gestion de la performance prévoit en outre que les éventuelles observations du Groupe doivent être enregistrées dans l'outil en ligne de gestion de la performance et de perfectionnement et font partie du dossier officiel du membre du personnel concerné. La rétention des résultats de l'examen du Groupe constitue en conséquence une autre violation de la politique en vigueur. La politique prévoit de surcroît que les questions ayant trait au renouvellement de l'engagement du membre du personnel concerné ne sont pas examinées par le Groupe et, partant, celui-ci a outrepassé son autorité lorsqu'il a recommandé la résiliation immédiate de l'engagement du requérant.

L'examen effectué par le Groupe à la demande de la direction est en conséquence dénué de validité.

51. Toutefois, cela ne signifie pas nécessairement que l'Organisation, n'ayant pas notifié au requérant le résultat de l'examen du Groupe, l'a privé de son droit de présenter une demande en contestation. Le requérant a reçu notification le 20 février 2020 de l'évaluation de sa performance pour la période allant d'octobre 2019 à janvier 2020 et, par conséquent, le cadre applicable était alors la politique de gestion de la performance et de perfectionnement de 2017, selon laquelle le fonctionnaire qui conteste les résultats de l'évaluation de sa performance peut demander un examen par le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes en vue d'un règlement amiable (par. 46). Si le différend n'est pas réglé par la voie des délibérations du Groupe, ou si le membre du personnel le préfère, il peut choisir de déposer une demande de révision officielle (par. 51). Les règles de procédure connexes prévoient que le fonctionnaire doit présenter sa demande d'examen par le Groupe dans les deux semaines suivant la réception de l'évaluation faite par son supérieur hiérarchique (5.0.2). La politique de 2020 fixe un délai similaire, à savoir que la demande d'examen par le Groupe doit être faite dans un délai de 10 jours ouvrables à compter de la date à laquelle le fonctionnaire est informé de l'évaluation de sa performance (par. 52). Ayant reçu notification le 20 février 2020 de l'évaluation de sa performance, le requérant n'a pris ensuite aucune mesure pour régler son désaccord avec celle-ci. Il n'a pas présenté de demande d'examen par le Groupe dans les deux semaines à compter de cette date, ni demandé une révision, alors qu'il avait parfaitement le droit d'engager l'une et l'autre de ces procédures dans les délais qui lui étaient impartis. Ce moyen est en conséquence rejeté.

52. Si, comme on l'a noté ci-dessus, des irrégularités procédurales ont été commises en l'espèce, le constat de vices de procédure ne signifie pas nécessairement que la décision attaquée était irrégulière. Comme l'a dit le Tribunal d'appel dans l'arrêt *Sarwar*, la question de l'équité procédurale conduit en dernière analyse à déterminer si le fonctionnaire avait connaissance de la norme exigée et s'il avait eu, en toute équité, la possibilité de l'atteindre. Compte tenu des courriels échangés avec ses supérieurs

hiérarchiques, des nombreuses réunions qu'il a tenues avec eux pour discuter de sa performance, des deux évaluations de sa performance et des deux plans de mise à niveau dont il a fait l'objet, il ne fait aucun doute que le requérant a été informé de la norme de rendement requise. Il ressort également des éléments versés au dossier que ses supérieurs hiérarchiques ont écouté ses préoccupations quant à sa charge de travail, qu'ils ont allégée, et qu'ils lui ont donné la possibilité de recevoir sur le lieu de travail des formations de mise à niveau et l'ont orienté vers des consignes générales pouvant l'aider à mieux savoir comment procéder. Le Tribunal considère donc que le requérant a eu, en toute équité, la possibilité d'atteindre la norme de performance exigée.

53. En résumé, le Tribunal estime que le non-respect de la procédure n'a eu aucune incidence matérielle défavorable sur les droits du requérant, de nature à le priver d'une juste évaluation de sa performance.

*La décision attaquée était-elle fondée sur des motifs illégitimes ou entachée de mauvaise foi ?*

54. Enfin, le Tribunal déterminera si, comme le prétend le requérant, la décision attaquée était fondée sur des motifs illégitimes nourris par la Directrice des opérations ou entachée de mauvaise foi. Comme indiqué ci-dessus, la charge de prouver ces allégations incombe au requérant.

55. S'agissant de la mauvaise foi qu'il allègue, le requérant présente à l'appui de cette accusation la déclaration d'un ancien fonctionnaire des ressources humaines, ainsi que l'enregistrement audio d'une réunion tenue en juin 2020.

56. Dans sa déclaration, l'ancienne fonctionnaire des ressources humaines indique que la Directrice des opérations, lorsqu'elle était à la tête de l'équipe des ressources humaines, gérait cette dernière selon une méthode tout à fait différente de celle que le requérant a ensuite été autorisé à appliquer. Par exemple, des membres de l'équipe qui étaient titulaires de contrats de service l'assistaient pour le recrutement de fonctionnaires, elle ne mettait pas le Directeur des opérations en copie dans tous ses

courriels, et les membres de l'équipe des ressources humaines utilisaient ses moyens d'identification électronique. Elle indique également que ses collègues se sont plaints par écrit au Représentant résident adjoint après que le requérant n'a pas autorisé l'équipe des ressources humaines à prendre des congés à la fin de 2019, mais qu'elle a refusé de se joindre à eux. Elle déclare que la Directrice des opérations l'a accusée de prendre parti pour le requérant. En réalité, alors que les relations devenaient plus tendues entre le requérant et la Directrice des opérations, cette dernière n'a cessé de l'accuser de prendre position en faveur du requérant. Elle avait le sentiment que la Directrice des opérations et le Représentant résident adjoint prenaient le requérant pour cible et le critiquaient sans cesse lors des réunions d'équipe. Elle a elle-même démissionné quelques mois après le départ du requérant et a déposé une plainte contre la Directrice des opérations, à laquelle elle reprochait d'avoir créé un cadre de travail toxique « où régnaient l'intimidation, le harcèlement, l'abus de pouvoir, le traitement préférentiel et un manque de professionnalisme criant ».

57. Il ressort de la transcription, produite par le requérant, d'un enregistrement audio d'une réunion tenue en juin 2020 que la Directrice des opérations et le Représentant résident adjoint ont eu une conversation de quelques minutes en l'absence du requérant. La Directrice des opérations a déclaré qu'« elle avait envie de vomir » et que le requérant était un « malade ». Le Représentant résident adjoint lui a indiqué qu'il dirait au requérant qu'ils seraient prêts à l'aider chaque fois que celui-ci s'adresserait à eux, ce à quoi elle a répondu : « vous essayez de le faire marcher avec ça » et a déclaré : « deux mois, c'est trop ». Le requérant fait valoir que cet enregistrement montre que la Directrice des opérations et le Représentant résident adjoint avaient déjà, bien avant que la décision effective ne soit prise en août 2020, décidé de ne pas renouveler son engagement.

58. Dans la déclaration qu'il a soumise au Tribunal le 10 janvier 2022, le Représentant résident adjoint fait des observations au sujet de l'enregistrement audio. Il indique qu'au cours de cette conversation enregistrée, il conseillait à la Directrice des opérations de travailler entre collègues dans un esprit de fraternité et lui disait qu'il

fallait continuer de répondre à tout besoin du requérant. Il ajoute qu'il n'avait pas le projet de mettre fin à l'engagement du requérant ou de ne pas le renouveler, n'ayant de toute façon pas le pouvoir de résilier les contrats ou de les proroger, ce pouvoir revenant au Représentant résident. Toutefois, précise-t-il cette conversation a eu lieu après que le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes avait recommandé la résiliation immédiate de l'engagement du requérant.

59. Dans la déclaration qu'elle a soumise au Tribunal le 7 janvier 2022, la Directrice des opérations indique que la conversation a été enregistrée pendant la troisième réunion consacrée à la réorganisation de la charge de travail du requérant et précise qu'elle faisait allusion, dans l'enregistrement, au fait que les problèmes se répétaient sans cesse, qu'aucune solution n'était à espérer et qu'il devenait contre-productif de tenir des réunions à répétition sur le même sujet. Elle faisait savoir que cela n'était pas tolérable.

60. Il ressort du témoignage de l'ancienne fonctionnaire des ressources humaines que les relations entre le requérant et la Directrice des opérations était tendues, et la conversation enregistrée le confirme. La Directrice des opérations était manifestement contrariée par la performance du requérant, comme elle l'admet dans sa déclaration. S'il est regrettable qu'elle ait tenu de propos émotifs à l'égard du requérant au cours de la conversation enregistrée, rien ne prouve qu'elle ait eu du requérant ou de sa performance une opinion préconçue empreinte de quelque motif illégitime. Il ressort en outre des déclarations du Représentant résident et du représentant résident adjoint que c'est le Représentant résident qui a, en consultation avec le Bureau des ressources humaines et le Service juridique, pris la décision de ne pas renouveler l'engagement du requérant sur la base de l'évaluation de ses supérieurs hiérarchiques, des résultats des deux plans de mise à niveau successifs et des recommandations émises en mai 2020 par le Groupe d'examen de la gestion des aptitudes. Le requérant ne prétend pas que le Représentant résident ait été partial à son égard.

61. En conséquence, le Tribunal constate que le requérant n'a pas apporté la preuve que la décision attaquée ait été fondée sur des motifs illégitimes ou entachée de mauvaise foi.

**Dispositif**

62. Par ces motifs, le Tribunal rejette la requête.

*(Signé)*

M<sup>me</sup> Joëlle Adda  
Ainsi jugé le 10 mai 2022

Enregistré au Greffe le 10 mai 2022

*(Signé)*

Morten Michelsen, fonctionnaire responsable, New York