F

Novembre 2013

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国粮食及农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

COMITE FINANCIER

Cent cinquante et unième session

Rome, 11-15 novembre 2013

Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies: analyse comparative et cadre de référence (JIU/REP/2012/4)

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

Mme Monika Altmaier

Directrice du Bureau des ressources humaines

Tél: +3906 5705 6422

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org

mi843f

RÉSUMÉ

- Conformément aux indications données par le Conseil à sa cent vingt-troisième session (voir le document CL 123/REP, par. 73), les rapports du Corps commun d'inspection (CCI) sont soumis au Comité financier et au Comité du Programme, accompagnés des observations du Directeur général (et de celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies pour la coordination (CCS), le cas échéant), pour examen et observations.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note des informations figurant dans le rapport du CCI ci-après et à communiquer au Conseil les éventuelles observations qu'il souhaiterait formuler.

F

Septembre 2013

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة | 联合国粮食及农业组织 | Food and Agriculture Organization of the United Nations | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture | Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

CONSEIL

Cent quarante-huitième session

Rome, 2-6 décembre 2013

Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies: analyse comparative et cadre de référence (JIU/REP/2012/4)

1. Le présent rapport du Corps commun d'inspection (CCI) est accompagné de brefs commentaires du Directeur général et d'observations communes et plus approfondies du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) (A/67/888/Add.1).

Observations du Directeur général de la FAO

2. La FAO approuve le rapport du CCI intitulé «Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies: analyse comparative et cadre de référence» (JIU/REP/2012/4), ainsi que les observations du CCS y afférentes.

3. Elle approuve les recommandations et les principes qui les sous-tendent, mais note que l'introduction et la mise en œuvre de certaines d'entre elles, ainsi que des références énoncées à la Recommandation 1, pourraient s'avérer difficile à assurer, comme cela a été nettement souligné dans les observations du CCS.

4. La FAO est heureuse d'indiquer qu'elle a déjà intégré à ses pratiques de recrutement plusieurs critères normalisés issus des recommandations formulées et des références proposées dans le Rapport du CCI. De grandes initiatives sont en voie d'achèvement à la FAO concernant l'élaboration et l'application d'un cadre de planification des effectifs, la mise en œuvre d'un nouveau cadre de compétences institutionnel, la fourniture d'une formation à l'appui de l'incorporation d'entretiens d'embauche axés sur les compétences, et la poursuite de la réduction des délais entre la publication des avis de vacance de poste et la décision relative à la sélection, tous éléments qui s'inscrivent dans les recommandations du CCI.

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org

MI705/fr

Nations Unies A/67/888/Add.1

Assemblée générale

Distr. générale
21 juin 2013
Français
Original : anglais

Soixante-septième session
Points 135 et 136 de l'ordre du jour

Gestion des ressources humaines

Corps commun d'inspection

Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies : analyse comparative et cadre de référence

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale ses observations, ainsi que celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies : analyse comparative et cadre de référence » (voir A/67/888).

13-37086 (F) 020713 050713

Merci de recycler

Résumé

Dans son rapport intitulé « Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies : analyse comparative et cadre de référence » (A/67/888), le Corps commun d'inspection évalue, dans le contexte des besoins organisationnels différenciés des diverses composantes du système, les questions relatives à l'efficacité, à la transparence et à l'équité dans le processus de recrutement, en ayant à l'esprit les principes de la représentation géographique, de l'équilibre hommes-femmes et de l'égalité des langues de travail officielles.

La présente note reflète les vues des organismes des Nations Unies sur les recommandations formulées dans le rapport. Les vues du système ont été regroupées sur la base des apports fournis par les organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), qui ont accueilli le rapport avec satisfaction et souscrit à certaines de ses conclusions.

I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies : analyse comparative et cadre de référence » (A/67/888), le Corps commun d'inspection évalue, dans le contexte des besoins organisationnels différenciés des diverses composantes du système, l'efficacité, la transparence et l'équité du processus de recrutement, en ayant à l'esprit les principes de la représentation géographique, de l'équilibre hommes-femmes et de l'égalité des langues de travail du Secrétariat. Le CCI examine également les règles, politiques et procédures en matière de recrutement suivies dans l'ensemble du système, accordant une attention particulière au recrutement externe débouchant sur des engagements d'une durée égale ou supérieure à un an. L'analyse comparative permet de mettre en évidence les points communs et les différences, ainsi que les bonnes pratiques.

II. Observations générales

2. Les organismes des Nations Unies ont bien accueilli le rapport. Ils souscrivent généralement à ses recommandations et confirment que leurs règles, pratiques et processus de recrutement sont conformes aux principes fondamentaux énoncés dans le rapport, tout en tenant compte des directives de leurs organes directeurs. Ils apprécient le fait que le rapport présente une vue d'ensemble des pratiques et opérations des entités du système, ce qui les aidera à continuer à améliorer les opérations de recrutement et d'affectation. Les organismes reconnaissent qu'il est nécessaire de mieux harmoniser les pratiques de recrutement à travers le système et, en principe, approuvent les 15 critères et les 4 recommandations figurant dans le rapport en vue de promouvoir des processus de recrutement efficaces, transparents et équitables à travers le système des Nations Unies.

3. Plusieurs organismes sont d'avis que certaines des mesures proposées, comme les centres d'évaluation ou un système de recrutement en ligne, peuvent s'avérer coûteuses et, partant, difficiles à appliquer en période de contrainte financière, notamment dans le cas des petites organisations. Ils notent également que le rapport comprend des critères de recrutement qui devraient devenir obligatoires, exigence que certaines organisations considèrent comme excessivement prescriptive et parfois inadaptée à leur situation. Toutefois, les organismes sont pleinement conscients de la nécessité d'assurer un recrutement équitable et cohérent et résolus à améliorer leurs pratiques et à appliquer les recommandations figurant dans le rapport.

III. Observations spécifiques sur les recommandations

Recommandation 1

Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient enjoindre aux chefs de secrétariat de se fonder sur les 15 critères proposés dans le présent rapport lorsqu'ils recrutent des candidats externes pour des engagements d'une durée d'un an ou plus.

4. Notant que cette recommandation est adressée aux organes délibérants, les organismes des Nations Unies l'appuient, et la plupart indiquent que les critères constituent déjà la pratique normale. Ils font toutefois observer que, dans certains

cas, les critères eux-mêmes peuvent entraîner un abaissement des normes ou, au moins, indiquer un conflit inhérent, citant par exemple le critère 14, qui encourage la représentation équilibrée des sexes, et le critère 15, concernant la répartition géographique équitable. Si, dans les deux cas, le critère souligne que « les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétences et d'intégrité » constituent l'aspect le plus important en matière d'emploi, les organismes notent qu'il existe une tension entre les deux critères, qui ne peut être toujours réglée équitablement. Les organismes notent également que, s'ils souscrivent au critère 9, qui demande l'harmonisation des exigences minimales, ce critère pourrait entraîner une réduction des exigences minimales en matière d'études, tout en élevant le niveau exigé pour les connaissances linguistiques, et qu'il pourrait être considéré comme un facteur pouvant désavantager les candidats de certains pays et aboutir à une réduction de la réserve de candidats qualifiés.

5. En outre, certains critères, en particulier le critère 15, ne reflètent pas pleinement la situation financière des organisations, c'est-à-dire le financement au moyen de contributions volontaires par rapport au versement de quotes-parts, et la nécessité de tenir compte de l'intérêt des pays donateurs en ce qui concerne le nombre de leurs nationaux représentés dans les effectifs des organismes des Nations Unies. Ainsi, pour certaines organisations, le recrutement stratégique et ciblé non seulement tient compte d'une répartition géographique équitable s'agissant des États Membres mais également de différentes priorités à différentes périodes, comme la nécessité de prendre en compte les préoccupations des pays donateurs sous-représentés. Toutefois, les organismes soulignent que leurs procédures de recrutement encouragent la représentation des nationalités sur une base géographique aussi large que possible à tous les niveaux organisationnels et que la diversité des nationalités parmi le personnel est une priorité lors de la sélection.

6. Les organismes notent également que, pour l'application de la recommandation, les critères devront être adaptés compte tenu de l'importance et de la nature de leurs mandats. Certains ont également exprimé leur préoccupation concernant la conclusion du rapport selon laquelle il faudrait rendre compte des « raisons des dérogations » à la procédure de recrutement aux organes délibérants compétents. Les organismes soulignent que les dérogations aux procédures de recrutement habituelles sont maintenues à un strict minimum et sont toujours conformes aux dispositions de leurs règles et règlements.

7. Malgré les observations susmentionnées, les organismes demeurent pleinement résolus à appliquer les 15 critères proposés par le Corps commun d'inspection et travaillent déjà à la mise en œuvre de ceux qui n'ont pas encore été pleinement réalisés.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient faire périodiquement rapport aux organes délibérants sur les délégations de pouvoir en matière de recrutement, les mécanismes de responsabilisation qui les accompagnent et les résultats obtenus, conformément au critère 4.

8. Les organismes des Nations Unies souscrivent à cette recommandation et s'en félicitent. Ils notent que les mécanismes en question existent déjà dans certaines

organisations en ce qui concerne les rapports biennaux adressés aux organes délibérants et directeurs lors de l'examen du recrutement.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui n'ont pas encore ramené la durée d'affichage des avis de vacance de poste à 30 jours maximum devraient le faire et solliciter, quand il convient, l'approbation des organes délibérants.

9. Si la plupart des organismes des Nations Unies souscrivent à cette recommandation et s'en félicitent, certains notent qu'une réduction de la durée d'affichage des avis de vacance de poste risque de nuire à la qualité des candidats, étant donné que les vacances de poste ne sont pas toutes affichées par le biais d'un réseau bien connu comme Inspira.

Recommandation 4

Le Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion devrait poursuivre les initiatives visant à harmoniser les modalités de recrutement et élargir le champ de ses activités dans ce domaine.

10. Les organismes des Nations Unies souscrivent à cette recommandation et s'en félicitent. Par exemple, ils participent à l'initiative relative à l'harmonisation des modes de fonctionnement du Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion centrée sur un système de recrutement commun des agents des services généraux et des administrateurs recrutés sur le plan national dans les lieux d'affectation hors siège. Sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, l'initiative contribuera à simplifier le processus de recrutement du personnel au niveau local et renforcera le niveau de collaboration entre les organismes des Nations Unies au niveau des pays.

11. Les organismes reconnaissent qu'il est indispensable d'harmoniser les modes de fonctionnement et œuvrent régulièrement à cette fin avec d'autres entités par le biais des mécanismes subsidiaires du Conseil des chefs de secrétariat.

JIU/REP/2012/4
Français
Original: anglais

Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies: analyse comparative et cadre de référence

Vue d'ensemble

Rapport établi par

Papa Louis Fall
Yishan Zhang

Corps commun d'inspection

Nations Unies, Genève 2012

Table des matières

		Paragraphes	*Page*
	Abréviations		iv
I.	Introduction	1−13	1
II.	Résumé des conclusions	14−26	3
III.	Recommandations adressées aux organes délibérants ou aux chefs de secrétariat		6
IV.	Cadre de référence	27	6
	Cadre institutionnel de recrutement (JIU/NOTE/2012/1)		7
	Charte des Nations Unies et statut et règlement du personnel		7
	Cadres de gestion des ressources humaines		7
	Politiques et procédures de recrutement		8
	Délégation de pouvoirs et responsabilisation		8
	Planification des effectifs		9
	Référentiels de compétences		9
	Formation		10
	Le processus de recrutement (JIU/NOTE/2012/2)		10
	Ouverture au recrutement, affichage de l'avis de vacance de poste et présélection		10
	Études, expérience professionnelle et connaissances linguistiques		11
	Liste restreinte, évaluation et sélection		12
	Fichiers/listes de réserve		13
	Procédures de recrutement en ligne		14
	Délais de recrutement		14
	Représentation équilibrée des sexes et répartition géographique (JIU/NOTE/2012/3)		15
	Recrutement et équilibre entre les sexes		15
	Recrutement et répartition géographique		16
Annexes			
I.	Participation des organismes ou des entités à l'élaboration du présent rapport		17
II.	Enquête en ligne du CCI sur le recrutement dans le système des Nations Unies		19
III.	Les étapes du processus de recrutement		21
IV.	Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes suite aux recommandations du CCI − JIU/REP/2012/4		22

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
BSLB	Base de soutien logistique des Nations Unies
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies pour la coordination
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCDH	Haut-Commissariat aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
JIU	Corps commun d'inspection du système des Nations Unies
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MANUI	Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONUV	Office des Nations Unies à Vienne
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

PNUE	Programme des Nations Unies pour le développement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
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

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2011, le Corps commun d'inspection (CCI) a effectué un examen du recrutement du personnel dans les organismes du système des Nations Unies. Ce thème avait été proposé par le Secrétariat de l'ONU et approuvé par plusieurs autres organisations participantes.

2. En 2000, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a adopté un schéma directeur pour la gestion des ressources humaines qui déterminait les différentes composantes de cette gestion dans le cadre du régime commun, tout en soulignant leur interdépendance. L'une des six composantes est l'emploi, dont le «recrutement» constitue l'un des sous-éléments. Selon la définition qu'en donne la CFPI, le recrutement est la «procédure consistant à faire appel à des personnes de l'extérieur pour pourvoir des postes vacants dans une organisation et à évaluer leur candidature aux fins de sélection». Le recrutement se distingue de «l'affectation», qui désigne généralement la procédure consistant à pourvoir des postes par voie interne.

3. On répète souvent que le personnel est l'atout le plus important de toute organisation. La qualité de la gestion des ressources humaines, d'une manière générale, et celle de la procédure de recrutement, en particulier, ont une incidence directe sur la performance et l'efficacité globales d'une organisation. Comme l'a relevé l'International Public Management Association for Human Resources, il ne suffit pas de recruter les personnes compétentes en éliminant les autres, encore faut-il s'assurer que ces personnes compétentes sont à la bonne place. De fait, la prestation de services de qualité nécessite de disposer du personnel adéquat possédant l'ensemble des compétences et l'expérience requises pour les fonctions occupées[1].

4. Le recrutement du personnel est donc une activité déterminante pour toutes les organisations, qui implique non seulement le département des ressources humaines mais, de plus en plus, les cadres hiérarchiques. Le processus de recrutement représente certes un investissement important en termes de temps et de ressources mais les erreurs de recrutement ont un coût plus élevé encore puisqu'elles se soldent par une faible productivité, des pertes de temps liées à la résolution des problèmes de performance, voire la nécessité d'engager des frais supplémentaires pour recruter d'autres personnes[2].

5. Dans le système des Nations Unies, le recrutement du personnel est une question qui ne cesse de préoccuper les États Membres, comme il ressort de diverses résolutions de l'Assemblée générale et des décisions des organes directeurs des autres organismes du système. Dans une résolution récente sur la gestion des ressources humaines, l'Assemblée générale a réexaminé plusieurs aspects du recrutement, notamment:

- La nécessité de planifier les effectifs;
- L'égalité de traitement des candidats justifiant d'un niveau d'instruction équivalent;
- La persistance des taux élevés de vacance de postes, en particulier dans les missions, et le renouvellement rapide du personnel, surtout dans les lieux d'affectation difficiles;
- L'importance primordiale d'accélérer les recrutements et les affectations;

[1] International Public Management Association for Human Resources, *Recruiting and staffing in the Public Sector*. Results from IPMA-HR Research Series, (Été 2007), p. 3.

[2] Voir http://www.ransonassociates.co.uk/hrprocesses.htm.

- La nécessité de veiller à ce que les instructions administratives relatives aux ressources humaines soient pleinement conformes aux résolutions pertinentes;
- La nécessité de mieux faire connaître les possibilités d'emploi offertes par l'Organisation, notamment en développant les campagnes d'information;
- La nécessité de respecter l'égalité des deux langues de travail du Secrétariat, et l'utilisation de langues de travail supplémentaires dans certains lieux d'affectation[3].

6. À la lumière de ces considérations, le présent examen a pour objectif d'évaluer, compte tenu des besoins organisationnels différenciés des diverses composantes du système, l'efficacité, la transparence et l'équité du processus de recrutement, en ayant à l'esprit les principes de la représentation géographique équitable, de l'équilibre entre les sexes et de l'égalité des langues de travail officielles, notamment. Cet examen porte sur les règles, politiques et procédures en vigueur dans l'ensemble du système et s'intéresse plus particulièrement au recrutement externe débouchant sur des engagements d'une durée égale ou supérieure à un an. L'analyse comparative permet de mettre en évidence les points communs et les différences ainsi que les bonnes pratiques.

Méthodologie

7. L'examen a porté sur 34 organismes ou offices des Nations Unies. Conformément aux normes, aux directives et aux procédures de travail internes du CCI, le présent rapport a été établi sur la base d'une étude préliminaire, de questionnaires, d'entretiens et d'une analyse approfondie. Des questionnaires détaillés ont été envoyés aux 34 organismes ou offices et des entretiens ont été conduits avec des fonctionnaires de 27 d'entre eux ainsi qu'avec des représentants du personnel de 12 organismes ou offices à New York, Genève, Vienne, Rome et Paris. L'équipe chargée de l'examen s'est également rendue auprès de la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI) et des services de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) basés au Koweït et s'est entretenue avec des responsables de la gestion des ressources humaines (HRM) ainsi que des représentants du personnel. Une vidéoconférence a été organisée avec des responsables de la gestion des ressources humaines à la Base de soutien logistique des Nations Unies (BSLB) (voir annexe I).

8. Une enquête en ligne a été réalisée auprès de plus de 1 200 membres des groupes d'évaluation et des organes permanents de nomination ou de contrôle dans 23 organismes du système, afin de recueillir leurs opinions sur l'efficacité, la transparence et l'équité du recrutement dans leurs organismes respectifs. Le taux de réponse a été de 33,6 % (voir annexes I et II). En outre, les organismes ont été invités à fournir les statistiques pertinentes; lorsque celles-ci étaient disponibles, elles ont été incluses dans le présent rapport. Toutefois, le recueil de données de nature à permettre des comparaisons fiables d'une période à l'autre et entre organismes s'est révélé problématique du fait de la diversité des méthodes de collecte des données et des modalités d'établissement de rapports. On trouvera dans les différentes annexes des informations détaillées sur les résultats de l'examen par organisme[4].

9. Sur la base de leurs recherches et de leurs conclusions, les Inspecteurs ont recensé les bonnes pratiques et recommandé un ensemble de critères que les organismes devraient appliquer pour normaliser les pratiques de gestion et les opérations de recrutement et pour mesurer les progrès.

[3] Résolution 65/247 de l'Assemblée générale, par. 11 à 26.

[4] L'examen ne portait pas sur les procédures de recrutement dans le cadre de l'externalisation, l'intégration des personnels et le contrôle des références.

10. L'examen a été publié en quatre parties: trois notes portant respectivement sur le cadre institutionnel de recrutement en vigueur dans les organismes du système (JIU/NOTE/2012/1), les procédures et pratiques de recrutement dans les organismes ainsi que des considérations sur l'harmonisation des modalités de recrutement (JIU/NOTE/2012/2), l'équilibre hommes-femmes et la répartition géographique (JIU/NOTE/2012/3), et le présent aperçu d'ensemble qui regroupe les principales conclusions et recommandations et les critères proposés (JIU/REP/2012/4). Les Inspecteurs insistent sur le fait que le présent rapport doit être lu et étudié en conjonction avec ces trois notes afin que les organes délibérants, les secrétariats et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) prennent les mesures voulues.

11. Le projet de rapport et de notes a été soumis aux organismes participants pour qu'ils formulent leurs observations, dont il a été tenu compte lors de l'élaboration du texte final. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, le présent rapport et les notes ont été finalisés après consultation entre les Inspecteurs, afin que les conclusions et les recommandations en soient soumises au jugement collectif du Corps commun d'inspection.

12. Pour faciliter la lecture du rapport et des notes, la mise en œuvre des recommandations qui y figurent et le suivi de celles-ci, l'annexe IV contient un tableau indiquant si le rapport et les notes ont été soumis aux organismes concernés pour suite à donner ou pour information. Ce tableau recense les recommandations pertinentes pour chaque organisme, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de l'entité, ou si elles peuvent être mises en œuvre par le chef de secrétariat de celle-ci.

13. Les Inspecteurs tiennent à remercier de leur précieux concours tous ceux qui leur ont apporté une aide dans la préparation de cet examen, en particulier les personnes qui ont pris part aux entretiens et qui les ont ainsi aimablement fait bénéficier de leur expérience et de leurs compétences.

II. Résumé des conclusions

Le cadre institutionnel

14. Les valeurs et principes fondamentaux des organismes, tels qu'ils sont énoncés dans la Charte des Nations Unies et d'autres constitutions analogues, fournissent le socle éthique nécessaire à la mise en place d'un cadre institutionnel solide en matière de recrutement. Ils sont aussi développés dans le statut et le règlement du personnel des organismes. Toutefois, les Inspecteurs ont constaté que d'autres principes importants, tels que la compétitivité dans le processus de recrutement et les exigences minimales en matière de connaissances linguistiques, ne sont pas inclus dans le règlement du personnel de certains organismes.

15. Les Inspecteurs ont également relevé des variantes dans les autres composantes du cadre institutionnel d'un organisme à l'autre, notamment en ce qui concerne les stratégies en matière de gestion des ressources humaines et les politiques et procédures de recrutement, qui dans bien des cas gagneraient à être plus complètement explicitées. Si elle constitue un impératif pour les quatre principaux fonds et programmes, la planification des effectifs est beaucoup moins courante dans les entités plus petites.

16. Les référentiels de compétences sont largement utilisés pour le recrutement du personnel et certains sont en cours d'actualisation afin de tenir compte des nouvelles réalités. Cette mise à jour offre l'occasion d'harmoniser davantage les profils et indicateurs de compétence, ce qui facilitera la mobilité interinstitutions. L'évaluation des compétences, qui fait appel à diverses méthodes, devrait aboutir à des résultats cohérents; or, les

Inspecteurs ont relevé des anomalies. En outre, la formation aux techniques d'entretien axé sur les compétences devrait être une exigence fondamentale pour tous les membres des groupes d'évaluation, ce qui est loin d'être le cas.

17. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les Inspecteurs notent que la responsabilité du processus de recrutement et des décisions de sélection est de plus en plus déléguée aux cadres concernés, les fonctionnaires de la gestion des ressources humaines étant moins directement impliqués. Les Inspecteurs considèrent de la gestion des ressources humaines que la gestion des ressources humaines devrait jouer un rôle actif pour renforcer la transparence et garantir l'impartialité et lutter ainsi contre le sentiment d'un manque d'équité mis en avant dans le questionnaire du CCI. Une plus grande participation des représentants du personnel contribuerait aussi à conférer davantage de légitimité au processus de recrutement. Les Inspecteurs ont également constaté que les chefs de secrétariat conservent un pouvoir discrétionnaire considérable en matière de nominations, en particulier aux échelons les plus élevés, ce qui peut compromettre la transparence et la compétitivité de la procédure globale de recrutement.

18. Dans la plupart des organismes, les mécanismes de responsabilisation ne sont pas suffisamment rigoureux pour garantir la régularité des procédures; ils demandent à être renforcés, notamment par la définition d'objectifs et d'indicateurs de recrutement, la mise en place de dispositifs de suivi du respect des procédures, la présentation périodique des résultats aux organes délibérants et la diffusion publique de l'information sur les sites Internet des organismes. Dans tous les organismes, le processus de recrutement devrait périodiquement être examiné de près par les organes de surveillance internes et externes.

Le processus de recrutement

19. Les Inspecteurs ont constaté que les organismes doivent tous améliorer sérieusement leurs procédures de recrutement s'ils veulent prendre au stade de la sélection des décisions qui leur permettent de s'assurer les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Ces améliorations concernent notamment:

- La gestion efficace des postes vacants par la planification des effectifs;
- L'utilisation systématique des classifications d'emploi normalisées, y compris les exigences minimales en matière de qualifications, d'expérience professionnelle et de connaissances linguistiques;
- Le strict respect des délais pour l'affichage des postes vacants;
- L'utilisation de méthodes d'évaluation plus efficaces, conjuguant notamment des épreuves orales et écrites normalisées et des entretiens axés sur les compétences;
- Le recours à des centres d'évaluation pour le recrutement de tous les cadres supérieurs;
- La notation et le classement des candidats et la documentation des décisions;
- La vérification exhaustive des références;
- La mise en place de dispositifs de recrutement en ligne efficaces, pour automatiser et accélérer les procédures et faciliter le suivi et la publication des informations.

20. La complexité et la lenteur du processus de recrutement (voir annexe III) restent un problème majeur dans tous les organismes et les obstacles importants recensés à différentes étapes appellent des mesures ciblées. L'établissement de fichiers de candidats présélectionnés pourrait offrir une solution susceptible d'accélérer le recrutement mais sans doute plus adaptée à des cas spécifiques tels que les situations d'urgence. Un suivi attentif

des délais de recrutement par rapport aux objectifs fixés par les départements de la gestion des ressources humaines et l'efficacité des mécanismes de responsabilisation sont des éléments clefs pour améliorer la situation.

Harmonisation des modalités de recrutement

21. La CFPI a un rôle essentiel à jouer pour faciliter l'harmonisation des modalités de recrutement dans les organismes du système. En particulier, le système de classement des emplois dans les catégories des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur mis au point par la CFPI devrait être actualisé afin d'éliminer les anomalies et de refléter l'évolution des pratiques professionnelles. Les exigences minimales en matière d'études, d'expérience professionnelle et de connaissances linguistiques devraient être harmonisées dans tous les organismes, à l'appui de la cohérence de l'ensemble du système et conformément à l'objectif d'une «unité d'action des Nations Unies».

22. Le réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion joue un rôle actif dans certaines initiatives d'harmonisation du recrutement qui participent de la démarche «Unis dans l'action», notamment un projet pilote visant à harmoniser la publication des vacances de poste et la sélection à l'échelon des pays pour certaines catégories de personnel. Les Inspecteurs considèrent que de tels efforts constituent un pas encourageant vers une harmonisation plus poussée à l'avenir.

Représentation équilibrée des sexes

23. La plupart des organismes du système ont pris des engagements en vue d'assurer la parité entre les sexes au sein de leur secrétariat, en particulier dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur; dans certaines entités, les organes directeurs ont fait de la parité un objectif obligatoire, assorti d'échéanciers précis. Toutefois, les Inspecteurs ont constaté que, dans la plupart des cas, la parité n'a pas été atteinte, même lorsqu'elle constituait une obligation; néanmoins, on a observé ces dernières années une augmentation de la proportion de femmes dans la catégorie des administrateurs, en grande partie du fait de l'accroissement du nombre des femmes dans les classes de début.

24. Le déséquilibre persistant entre les sexes en matière de recrutement s'explique notamment par le faible nombre des candidatures féminines, en particulier pour les fonctions hautement spécialisées et les emplois sur le terrain, et par les possibilités limitées de recrutement externe. Pour remédier à ces problèmes, il faudrait adopter des stratégies et politiques plus efficaces en faveur du recrutement des femmes, en fixant notamment des objectifs chiffrés annuels pour se rapprocher progressivement de la parité, en définissant des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis et en rendant compte régulièrement aux organes directeurs des résultats obtenus.

Répartition géographique

25. La plupart des organismes appliquent un système de fourchettes souhaitables afin de parvenir à une répartition géographique équitable parmi le personnel de leur secrétariat, le système de calcul le plus élaboré faisant appel à une méthode de pondération qui prend en compte, pour chaque État Membre, le statut de membre, la contribution financière et les facteurs démographiques. Les Inspecteurs ont constaté que les autres systèmes, fondés sur les groupements régionaux ou la distinction pays donateurs/pays de programme, donnaient des résultats moins satisfaisants.

26. Dans la plupart des organismes, le principe de la répartition géographique continue de ne s'appliquer qu'aux postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur financés au titre du budget ordinaire, ce qui ne tient pas compte des changements considérables intervenus dans la composition des secrétariats ces dernières années, notamment du fait de l'évolution des modalités de financement. Il s'ensuit que la répartition géographique s'applique à une petite fraction de l'effectif total (au Secrétariat de l'ONU, par exemple, 11,28 % des postes seulement sont soumis à ce principe), ce qui est contraire à l'intention et à l'esprit de la Charte des Nations Unies. Les Inspecteurs estiment que la répartition géographique devrait s'appliquer à tous les postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur créés pour une durée égale ou supérieure à un an. En outre, les stratégies, politiques et pratiques de recrutement devraient intégrer des mesures destinées à assurer une répartition géographique équitable.

III. Recommandations adressées aux organes délibérants ou aux chefs de secrétariat

Recommandation 1

Les organes délibérants devraient enjoindre aux organismes des Nations Unies de se fonder sur les 15 critères proposés dans le présent rapport lorsqu'ils recrutent des candidats externes pour des engagements d'une durée d'un an ou plus (JIU/REP/2012/4, par. 27).

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient faire périodiquement rapport aux organes délibérants sur les délégations de pouvoir en matière de recrutement, les mécanismes de responsabilisation qui les accompagnent et les résultats obtenus, conformément au critère 4 (JIU/NOTE/2012/1, par. 16 à 42).

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui n'ont pas encore ramené la durée d'affichage des avis de vacance de poste à trente jours maximum devraient le faire et solliciter quand il convient l'approbation des organes délibérants (JIU/NOTE/2012/2, par. 4 à 23).

Recommandation 4

Le Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion devrait poursuivre les initiatives visant à harmoniser les modalités de recrutement et élargir le champ de ses activités dans ce domaine (JIU/NOTE/2012/2, par. 115 à 121).

IV. Cadre de référence

27. Les Inspecteurs recommandent d'utiliser l'ensemble des 15 critères ci-après, qui portent sur le cadre institutionnel de recrutement dans les organismes du système, le processus de recrutement ainsi que la représentation équilibrée des sexes et la répartition géographique. Ils encouragent les organismes à en faire les normes applicables pour le recrutement et pour mesurer les progrès.

Cadre institutionnel de recrutement (JIU/NOTE/2012/1)

Charte des Nations Unies et statut et règlement du personnel (par. 4 et 5)

Critère 1

La Charte des Nations Unies et les constitutions de tous les autres organismes du système, le statut et le règlement du personnel de chaque organisme et les résolutions pertinentes des organes délibérants constituent le cadre général qui guide le recrutement dans chaque organisme. Le recrutement s'effectue en pleine conformité avec les principes fondamentaux consacrés dans ces textes.

Les implications sont les suivantes:

a) Le statut et le règlement du personnel intègrent le cadre et les principes généraux définis aux alinéas *b* à *h* ci-après;

b) Le processus de recrutement identifie et sélectionne le personnel qui fait montre des plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité;

c) Les décisions de sélection sont transparentes et exemptes de tout parti pris ou de toute discrimination;

d) La sélection s'effectue après mise en concurrence pour toutes les fonctions, quels que soient la catégorie, la classe ou l'échelon. Les décisions de sélection sont fondées sur des exigences minimales et des critères d'évaluation prédéterminés; elles sont transparentes et bien documentées. Elles engagent la responsabilité des cadres;

e) Les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur sont recrutés sur la base d'une répartition géographique aussi large que possible. Au stade de la sélection, la préférence est accordée, à niveau égal de qualifications et de compétences, aux candidats des pays qui ne sont pas représentés ou qui sont sous-représentés;

f) Lors de la sélection, est dûment prise en considération la nécessité de parvenir à la parité entre les sexes, notamment dans les postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur;

g) Sans entraver l'apport de talents nouveaux, il est tenu pleinement compte des aptitudes et de l'expérience des personnes qui sont déjà au service de l'organisme;

h) Est dûment prise en considération la connaissance d'au moins deux langues de travail, en particulier pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, et de langues de travail supplémentaires dans certains lieux d'affectation, comme spécifié.

Cadres de gestion des ressources humaines (par. 6 à 10)

Critère 2

Les cadres de gestion des ressources humaines définissent l'orientation stratégique à suivre pour gérer et valoriser les ressources humaines dans chaque entité conformément à ses besoins et enjeux organisationnels, et induisent des pratiques de recrutement dont l'efficience et l'efficacité permettent d'attirer et de sélectionner des candidats dont les compétences répondent aux différents profils requis.

Les cadres de gestion des ressources humaines:

a) Définissent des objectifs stratégiques pour la gestion des ressources humaines en adéquation avec les besoins organisationnels;

b) Déterminent les priorités compte tenu des ressources et outils disponibles;

c) Incluent des objectifs, indicateurs et échéanciers spécifiques;

d) Identifient clairement les personnes auxquelles il incombe de réaliser les objectifs fixés.

Politiques et procédures de recrutement (par. 11 à 15)

Critère 3

Des procédures écrites détaillées sont en place pour guider et documenter chaque étape du processus de recrutement. Ces procédures sont diffusées comme il se doit parmi les responsables du recrutement; elles sont appliquées systématiquement et de façon efficace, en tenant dûment compte de la transparence et du respect des délais à toutes les étapes. Elles sont revues et révisées périodiquement selon que de besoin, en concertation avec toutes les parties concernées.

Voir les critères 8 à 12 dans le document JIU/NOTE/2012/2.

Délégation de pouvoirs et responsabilisation (par. 16 à 42)

Critère 4

Dans le processus de recrutement, chaque action doit engager une responsabilité.

À cet effet, les chefs de secrétariat:

a) Accordent les délégations de pouvoirs voulues aux différents échelons et définissent clairement les responsabilités et les obligations pour chaque étape du processus de recrutement, notamment en ce qui concerne la formulation des recommandations et les décisions finales;

b) Veillent au respect des procédures et à une concurrence égale dans tous les recrutements, notamment aux échelons les plus élevés;

c) Limitent les pouvoirs discrétionnaires en matière de recrutement au strict minimum et veillent à ce que les raisons des dérogations soient dûment justifiées et documentées et qu'il en soit rendu compte aux organes délibérants compétents;

d) Définissent des objectifs de recrutement et des indicateurs; veillent à ce qu'ils soient respectés au niveau de l'institution et des départements et s'assurent que les responsables du recrutement sont tenus comptables de leur réalisation; conduisent un examen périodique des délégations de pouvoirs au regard des résultats obtenus;

e) Mettent en place des dispositifs pour sanctionner le non-respect des politiques et procédures établies, notamment par l'évaluation et la notation et/ou par des mesures disciplinaires, selon qu'il convient;

f) Publient en ligne les statistiques annuelles de recrutement, notamment les objectifs et les résultats, ainsi que les rapports périodiques aux organes délibérants sur la mise en œuvre de la stratégie de recrutement ou de gestion des ressources humaines de l'organisme;

g) Commandent des audits de gestion ou des évaluations périodiques du processus de recrutement et veillent à ce qu'il soit donné suite aux recommandations qui en découlent.

Planification des effectifs (par. 43 à 47)

Critère 5

La planification des effectifs est instituée conformément aux besoins organisationnels.

Pour être efficace, la planification des effectifs:

a) Tient compte du volume, de la mobilité et du renouvellement du personnel, ainsi que des ressources et des capacités disponibles et des besoins de l'organisme;

b) Guide toutes les décisions et procédures majeures en matière de recrutement, notamment la détermination des ratios appropriés entre candidatures internes et externes pour l'affichage des postes vacants et pour la sélection; et

c) Veille à ce que le respect de ces ratios fasse l'objet d'un suivi attentif et à ce qu'ils soient périodiquement revus.

Référentiels de compétences (par. 48 à 55)

Critère 6

L'utilisation de référentiels de compétences est exigée pour toutes les fonctions. Ces référentiels sont conçus et appliqués de façon à s'assurer que chaque candidat possède les compétences et les caractéristiques requises, a les comportements voulus et est le plus qualifié pour le poste.

À cet effet, les référentiels de compétences:

a) Offrent un inventaire des compétences valorisées, reconnues et récompensées par l'organisme;

b) Reflètent la structure et les priorités de l'organisme tout en étant cohérents avec les référentiels des autres composantes du système des Nations Unies, de manière à permettre l'harmonisation des pratiques, à faciliter la mobilité interinstitutions et à élargir le gisement global de talents;

c) Guident le processus de recrutement du début (vacance de poste) à la fin (décision de sélection);

d) Incluent les compétences comportementales et les compétences techniques, ainsi que les compétences voulues en matière d'encadrement;

e) Définissent chacune des compétences et fournissent des indicateurs pour mesurer les comportements;

f) Spécifient les compétences en fonction de l'emploi ou de la catégorie professionnelle et de la classe;

g) Limitent le nombre des compétences à moins de 12 par emploi ou catégorie professionnelle et les regroupent en faisceaux;

h) Définissent, dans le cadre de la structure de l'entité, trois à quatre niveaux de maîtrise de compétences rythmant la progression hiérarchique et correspondant à un niveau croissant de responsabilités ou d'expertise dans un poste donné;

i) Supposent que l'évaluation des compétences fasse appel à une combinaison de méthodes, à savoir entretiens, épreuves écrites et vérification des références;

j) Sont réexaminés périodiquement et actualisés ou modifiés en fonction de l'évolution des besoins;

k) Constituent un élément des plans de formation institutionnels; et

l) Font l'objet d'une diffusion publique.

Formation (par. 56 à 58)

Critère 7

Une formation portant sur les politiques, procédures et pratiques de recrutement, notamment les entretiens axés sur les compétences et autres techniques d'évaluation, est mise en place; elle est obligatoire pour les fonctionnaires chargés des ressources humaines, les responsables du recrutement ainsi que les membres des groupes d'évaluation ad hoc et des organes permanents de nomination ou de contrôle.

Cela implique que:

a) Les programmes de formation soient conçus et administrés par des formateurs spécialistes des ressources humaines;

b) Les programmes de formation abordent tous les aspects de l'évaluation aux fins du recrutement, notamment les entretiens axés sur les compétences et les autres techniques, selon qu'il convient;

c) La formation soit obligatoire pour tous ceux qui exercent des responsabilités dans le cadre du processus de recrutement et que les intéressés la suivent avant d'assumer ces responsabilités.

Le processus de recrutement (JIU/NOTE/2012/2)

Ouverture au recrutement, affichage de l'avis de vacance de poste et présélection (par. 4 à 29)

Critère 8

La phase d'ouverture du poste au recrutement, d'affichage de l'avis de vacance de poste et de présélection est régie par des procédures et directives écrites qui suivent les bonnes pratiques en matière de définitions d'emploi normalisées, de profils d'emploi et d'avis de vacance de poste; elle se déroule dans le strict respect des délais fixés.

Les implications sont les suivantes:

a) La planification des effectifs doit intervenir au préalable pour déterminer quels postes seront ouverts au recrutement, quand et comment, et définir le ratio recrutement interne/recrutement externe pour l'affectation ou la promotion;

b) Tous les postes vacants sont affichés, y compris les postes de haut fonctionnaire. Le processus de recrutement est lancé au moins six mois à l'avance pour les postes dont on sait qu'ils seront à pourvoir, par exemple en cas de départ à la retraite, de création de poste ou de poste soumis à la rotation, mais, en tout état de cause, au plus tard le mois au cours duquel le poste devient vacant;

c) Tous les postes sont classés selon les normes établies par la CFPI et une définition d'emploi ou un profil d'emploi type ou spécifique est mis à disposition. La définition d'emploi pertinente est revue et actualisée si nécessaire. Pour les nouveaux postes, une définition d'emploi conforme au classement ou un profil d'emploi type est créé;

d) Des avis de vacance de poste normalisés ou génériques sont utilisés pour certaines catégories de postes ou certains échelons;

e) Les avis de vacance de poste exposent les critères d'évaluation, les exigences minimales en ce qui concerne le niveau d'études/les qualifications et les compétences, l'expérience professionnelle pertinente, les connaissances linguistiques, les aptitudes, et précisent la méthode d'évaluation qui sera utilisée;

f) Les avis de vacance de poste sont traduits dans les langues de travail pertinentes de l'organisme concerné et dans la langue du lieu d'affectation, comme spécifié;

g) Tous les avis de vacance de poste sont publiés en ligne et diffusés sur d'autres supports selon que de besoin, notamment dans les médias spécialisés et auprès des commissions techniques pour les emplois spécialisés;

h) Les avis de vacance de poste sont affichés pendant une période n'excédant pas un mois;

i) Les candidatures font l'objet d'une présélection sur la base des exigences minimales spécifiées.

Études, expérience professionnelle et connaissances linguistiques (par. 30 à 47)

Critère 9

Les exigences minimales en matière d'études et de titres, d'expérience professionnelle et de connaissances linguistiques pour les administrateurs et les agents des services généraux dans tous les organismes du système sont harmonisées afin de favoriser la mobilité interinstitutions et de concourir à l'objectif de l'unité d'action des Nations Unies.

a) Le niveau d'études exigé est le même (équivalant à une licence ou une maîtrise) d'un organisme à l'autre. Un diplôme du premier degré pourra être exigé pour un poste de début et un diplôme supérieur pour les postes plus élevés et à responsabilité. Pour certains postes hautement qualifiés dans les institutions spécialisées et à l'AIEA, on pourra exiger un doctorat;

b) Le diplôme doit avoir été décerné par une université ou un établissement officiellement reconnus. Au stade de la présélection, il fait l'objet d'une procédure d'équivalence et de validation par référence à la World Higher Education Database, publiée chaque année par le Centre UNESCO-AIU d'information sur l'enseignement supérieur et disponible sur CD-ROM;

c) Le niveau d'instruction minimum est associé au nombre d'années d'expérience professionnelle requises pour les postes d'administrateur et de rang supérieur. Aucune expérience professionnelle n'est requise pour les postes de début à la classe P1;

d) Un certificat d'études secondaires ou un titre équivalent et un nombre d'années d'expérience professionnelle identique est requis pour les agents des services généraux aux différents échelons dans l'ensemble du système;

e) Pour les postes d'administrateur et de rang supérieur, la connaissance d'au moins deux langues de travail est dûment prise en considération (une très bonne connaissance de l'une des deux langues est exigée et une connaissance pratique de l'autre langue), ainsi que la langue du lieu d'affectation, comme spécifié. Ces connaissances linguistiques sont particulièrement importantes pour les hauts fonctionnaires et le personnel des ressources humaines, qui doivent donner l'exemple.

Liste restreinte, évaluation et sélection (par. 48 à 85)

Critère 10

La phase d'établissement de la liste restreinte, d'évaluation et de sélection est régie par des procédures et directives écrites qui suivent les bonnes pratiques concernant la présélection, les entretiens, les épreuves, la notation et le classement, la sélection et le contrôle, dans le souci de la transparence et du respect des délais tout au long du processus.

À cette fin:

a) Des procédures détaillées sont instituées par écrit et une formation approfondie est dispensée aux fonctionnaires des ressources humaines, aux responsables du recrutement et aux membres des organes de sélection;

b) Le responsable du recrutement évalue chaque candidature retenue lors de la présélection au regard des exigences du poste telles que spécifiées dans l'avis de vacance correspondant, en se fondant sur des critères d'évaluation et un système de notation prédéterminés;

c) Une liste restreinte d'au moins trois candidats est établie, revue et approuvée par le groupe d'évaluation ou de sélection ou le comité des nominations. Les candidats figurant sur la liste restreinte font l'objet d'une évaluation approfondie portant sur leurs qualifications, leur expérience, leurs compétences, leurs connaissances linguistiques et autres aptitudes, dans le cadre d'entretiens obligatoires, d'épreuves orales ou écrites, et au moyen d'autres méthodes d'évaluation, le cas échéant;

d) Conformément aux délégations de pouvoirs en matière de recrutement, des groupes ad hoc chargés des entretiens, de l'évaluation et de la sélection sont constitués pour chaque vacance ou groupe de vacances de poste, notamment s'agissant des postes de haut niveau, afin de procéder aux entretiens avec les candidats, de les évaluer et d'établir une liste de candidats recommandés;

e) Les groupes chargés des entretiens, de l'évaluation et de la sélection se composent d'au moins trois membres, hommes et femmes, tous formés aux techniques d'entretien axé sur les compétences, l'un des membres étant extérieur au service chargé du recrutement. Des représentants des services de gestion des ressources humaines participent aux groupes, à tout le moins à titre consultatif;

f) Des tests écrits ou oraux normalisés sont administrés aux candidats aux postes d'administrateur et de rang supérieur, en fonction de la catégorie d'emploi et de la classe; des tests portant sur le travail de secrétariat ou d'autres tests spécialisés sont administrés aux candidats à des postes d'appui dans les services généraux ou des postes spécialisés dans les services financiers, informatiques, etc. Des tests linguistiques destinés à

évaluer le niveau de maîtrise des candidats dans la/les langues requises sont conçus et administrés par des fonctionnaires des ressources humaines et des responsables du recrutement;

g) Les candidats à des postes d'encadrement sont évalués au moyen de techniques diversifiées, de préférence en faisant appel à un centre d'évaluation;

h) L'efficacité des différentes méthodes d'évaluation est périodiquement analysée et les résultats contribuent à l'amélioration du processus;

i) Les précédents rapports d'évaluation du comportement professionnel sont passés en revue et les références sont systématiquement vérifiées, quelles que soient la fonction et la classe;

j) Les organes de contrôle s'assurent que le processus d'établissement de la liste restreinte, d'évaluation et de recommandation s'est déroulé conformément aux règles et procédures; ils fournissent des avis sur la question de savoir si les candidats recommandés satisfont aux exigences du poste et aux critères d'évaluation. Des fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines et des représentants du personnel participent à ces organes;

k) Les raisons motivant la sélection ou le rejet de chacun des candidats, tant lors de l'établissement de la liste restreinte qu'au stade de la sélection finale, sont consignées par écrit;

l) Des objectifs et des indicateurs sont définis dans le but de renforcer la qualité du processus de recrutement, notamment ceux destinés à mesurer l'efficacité des groupes d'évaluation ad hoc et des organes permanents; le respect de ces objectifs et indicateurs fait l'objet d'un suivi régulier;

m) Les personnes qui dirigent le recrutement et prennent la décision finale en la matière sont tenues responsables de l'issue du processus ainsi qu'en cas de contestation valable de ses résultats.

Fichiers/listes de réserve (par. 86 à 93)

Critère 11

Des fichiers/réserves de candidats présélectionnés sont établis en fonction des besoins organisationnels de recrutement pour des catégories de postes et des groupes professionnels spécifiques, selon qu'il convient, de façon à accélérer le processus de sélection.

Les implications sont les suivantes:

a) Les fichiers/réserves contiennent les références des candidats évalués qui ont été recommandés pour un poste vacant spécifique ou dans le cadre d'un appel de candidatures, mais qui n'ont pas encore été sélectionnés;

b) Les gestionnaires de fichier s'assurent de la disponibilité des candidats et de l'opportunité de leur maintien dans le fichier, de façon à pouvoir répondre aux attentes des responsables du recrutement;

c) Les bases de données correspondantes sont tenues à jour et faciles à utiliser;

d) Les systèmes de fichier/réserve font l'objet d'une évaluation périodique et les résultats contribuent à l'amélioration du processus.

Procédures de recrutement en ligne (par. 94 à 99)

Critère 12

Des systèmes de recrutement en ligne efficaces et économiques sont mis en place pour automatiser complètement les procédures de recrutement et améliorer la transparence.

Les implications sont les suivantes:

a) Les procédures de recrutement sont normalisées et dûment documentées dans l'ensemble de l'organisme;

b) Les systèmes de recrutement en ligne sont conçus de façon à répondre aux spécifications des clients et sont faciles à utiliser;

c) Les systèmes de recrutement en ligne sont testés de façon exhaustive avant la mise en place;

d) Les systèmes de recrutement en ligne intègrent toutes les étapes du processus: profils d'emploi normalisés/types, publication des avis de vacance de poste, présélection des candidats, critères d'évaluation prédéterminés pour juger les candidats, consignation systématique des évaluations, suivi du déroulement, processus d'approbation, offres de nomination et suite donnée;

e) Le système permet la collecte de données détaillées pour le suivi et l'établissement de rapports;

f) L'efficacité et les avantages du recrutement en ligne font l'objet d'une évaluation périodique.

Délais de recrutement (par. 100 à 106)

Critère 13

Les délais de recrutement, depuis l'affichage de l'avis de vacance de poste jusqu'à la décision de sélection, n'excèdent pas cent vingt jours.

Les implications sont les suivantes:

a) Un délai maximum est fixé pour chacune des étapes du processus de recrutement, depuis l'affichage de l'avis de vacance de poste jusqu'à la décision de sélection;

b) Des recrutements groupés et des fichiers sont utilisés, le cas échéant, pour faciliter le respect des délais;

c) Des systèmes en ligne performants sont mis au point pour accélérer le processus et repérer les retards;

d) Des dispositifs de suivi et des mécanismes de responsabilisation sont en place.

Représentation équilibrée des sexes et répartition géographique (JIU/NOTE/2012/3)

Recrutement et équilibre entre les sexes (par. 3 à 38)

Critère 14

Le principe de la parité entre les sexes (50/50) est intégré dans la culture institutionnelle, le statut du personnel ainsi que les stratégies, politiques, directives, procédures et pratiques de recrutement, étant entendu que la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'organisme les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité.

Les implications sont les suivantes:

a) Le principe de la parité entre les sexes est inscrit dans le statut du personnel ainsi que dans les stratégies, politiques et procédures de recrutement;

b) L'impératif de la parité s'applique à tous les postes d'administrateur et de rang supérieur;

c) Des objectifs chiffrés et des indicateurs sont définis chaque année pour atteindre progressivement la parité globale à l'échelle de l'organisme et dans les départements, en particulier aux échelons les plus élevés;

d) Des objectifs chiffrés ou des indicateurs sont fixés en vue de recruter une proportion plus élevée de femmes de pays non représentés ou sous-représentés;

e) L'information relative à l'équilibre entre les sexes est mise à la disposition des responsables du recrutement au moment de la décision de sélection et prise en compte dans le processus décisionnel. Les organes de contrôle veillent au respect de cette obligation;

f) Les responsables du recrutement expliquent, au moment de la sélection, les raisons pour lesquelles aucune candidate qualifiée n'a pu être retenue, en particulier dans les départements où l'on observe un déséquilibre;

g) Les femmes sont représentées dans les groupes chargés des entretiens ou de l'évaluation et de la sélection ainsi que dans les organes de contrôle. Les exceptions à cette règle font l'objet d'un rapport;

h) Le respect des objectifs relatifs à la parité fait l'objet d'un suivi et les personnes auxquelles les pouvoirs ont été délégués en matière de recrutement, à savoir les responsables du recrutement et les chefs de département, sont tenues responsables des résultats, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de leur comportement professionnel;

i) Les rapports périodiques concernant le respect des objectifs fixés sont mis à la disposition des organes délibérants et du grand public sur le site Internet des organismes;

j) Une sensibilisation aux aspects relatifs à la diversité culturelle et à l'égalité entre les sexes est incluse dans la formation aux entretiens axés sur les compétences;

k) La prise en compte des questions de parité au niveau institutionnel est l'une des compétences comportementales qui doivent être évaluées lors du processus de recrutement, en particulier dans le cas des cadres.

Recrutement et répartition géographique (par. 39 à 83)

Critère 15

Le principe de la répartition géographique équitable est intégré dans la culture institutionnelle, le statut du personnel ainsi que les stratégies, politiques, directives, procédures et pratiques de recrutement, étant entendu que la considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'organisme les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité.

Les implications sont les suivantes:

a) Le principe de la répartition géographique équitable est inscrit dans le statut du personnel ainsi que dans les stratégies, politiques et procédures de recrutement;

b) La répartition géographique équitable n'est pas déterminée uniquement sur la base du critère de la contribution des États Membres;

c) Tous les postes d'administrateur et de rang supérieur créés pour une durée égale ou supérieure à un an sont soumis à la répartition géographique équitable;

d) Des objectifs chiffrés ou des indicateurs sont fixés en vue d'accroître la proportion de personnel venant des pays non représentés et sous-représentés;

e) Les informations concernant les pays non représentés, sous-représentés et surreprésentés sont mises à la disposition des responsables du recrutement au moment de la décision de sélection et prises en compte dans le processus décisionnel. L'état de la représentation du pays de chaque candidat est indiqué. Le recrutement de candidats originaires de pays surreprésentés nécessite une demande de dérogation. Les organes de contrôle vérifient que cette obligation a bien été respectée;

f) Tous les efforts sont faits pour attirer et recruter des candidats hautement compétents de tous les pays du monde, y compris par le biais de campagnes spéciales de recrutement;

g) Le respect des objectifs fixés en matière de répartition géographique équitable fait l'objet d'un suivi et les responsables du recrutement sont tenus responsables des résultats, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de leur comportement professionnel;

h) Les rapports de suivi sont soumis périodiquement aux organes délibérants et au grand public sur le site Internet des organismes.

Annexes

Annexe I

Participation des organismes ou des entités à l'élaboration du présent rapport

		Entretiens		*Questionnaire*	
		Responsables HRM	*Représentants du personnel*	*Envoyé*	*Rempli*
Organismes et offices des Nations Unies	AIEA	Oui	Oui	Oui	Non
	BCAH	Oui	Non	Oui	Non
	BSLB	Oui	Non	Non	Non
	CNUCED	Oui	Non	Oui	Oui
	FAO	Oui	Oui	Oui	Oui
	FIDA	Oui	Oui	Oui	Oui
	FNUAP	Oui	Non	Oui	Oui
	HCDH	Oui	Non	Oui	Non
	HCR	Oui	Oui	Oui	Non
	MANUA	Oui	Non	Oui	Non
	MANUI	Oui	Oui	Oui	Non
	OACI	Non	Non	Oui	Oui
	OIT	Oui	Oui	Oui	Oui
	OMI	Non	Non	Oui	Oui
	ONU	Oui	Non	Oui	Oui
	ONUDC/ONUV	Oui	Non	Oui	Oui
	ONUDI	Oui	Oui	Oui	Oui
	ONU-Femmes	Oui	Non	Oui	Non
	ONUG	Oui	Non	Oui	Non
	ONU-Habitat	Non	Non	Oui	Non
	ONUSIDA	Non	Non	Oui	Oui
	OMM	Oui	Oui	Oui	Oui
	OMPI	Oui	Oui	Oui	Oui
	OMS	Oui	Oui	Oui	Oui
	OMT	Non	Non	Oui	Oui
	PAM	Oui	Non	Oui	Oui

	PNUD	Oui	Non	Oui	Oui
	PNUE	Non	Non	Oui	Oui
	UIT	Oui	Oui	Oui	Oui
	UNESCO	Oui	Oui	Oui	Oui
	UNICEF	Oui	Oui	Oui	Oui
	UNOPS	Non	Non	Oui	Oui
	UNWRA	Non	Non	Oui	Oui
	UPU	Non	Non	Oui	Oui
Autres	CFPI	Oui	n.c.	Non	Non
	OCDE	Oui	Non	Oui	Oui
	Réseau RH/CCS	Oui	n.c.	Non	Non

Annexe II

Enquête en ligne du CCI sur le recrutement dans le système des Nations Unies

Un questionnaire en ligne a été envoyé à 1 219 membres des groupes ad hoc d'évaluation et des organes permanents de nomination et de contrôle dans les 23 organismes des Nations Unies qui avaient fourni une liste d'adresses électroniques de participants potentiels. Le questionnaire comportait 22 questions à choix multiple et une question ouverte. Ces questions avaient trait aux différents aspects du processus de recrutement et sollicitaient l'opinion des répondants sur l'efficience, l'efficacité, l'équité et la transparence du recrutement, les décisions de sélection, les règles et procédures appliquées, la représentation équilibrée des sexes, la répartition géographique et la diversité linguistique, le fonctionnement des groupes et organes ainsi que la formation dispensée à leurs membres pour qu'ils puissent remplir leur rôle dans le processus de recrutement. Complétant les résultats des entretiens conduits par l'équipe chargée de l'examen, le questionnaire a donné aux acteurs effectifs du recrutement la possibilité d'exprimer leur opinion dans l'anonymat.

Le taux de participation global était indicatif et statistiquement représentatif de la population interrogée, comme il ressort des tableaux ci-après.

Taux de participation global à l'enquête

	Destinataires	*Répondants*	*Taux de participation (en %)*
Total	1 219	409	33,6

Les répondants devaient indiquer à quel titre ils siégeaient dans les groupes et comités. Le tableau ci-après montre leur répartition en fonction de ce rôle.

Participation à l'enquête par groupe

	Nombre de répondants	*%*
Responsable du recrutement/chef du service détenteur du poste/superviseur/responsable d'un autre service	138	33,7
Fonctionnaire du service du recrutement ou d'un autre service	122	29,8
Représentant du personnel (membre du syndicat ou de l'association du personnel ou élu par l'ensemble du personnel pour siéger dans un organe spécifique)	101	24,7
Directeur des ressources humaines/fonctionnaire des ressources humaines	43	10,5
Représentante des femmes	5	1,2

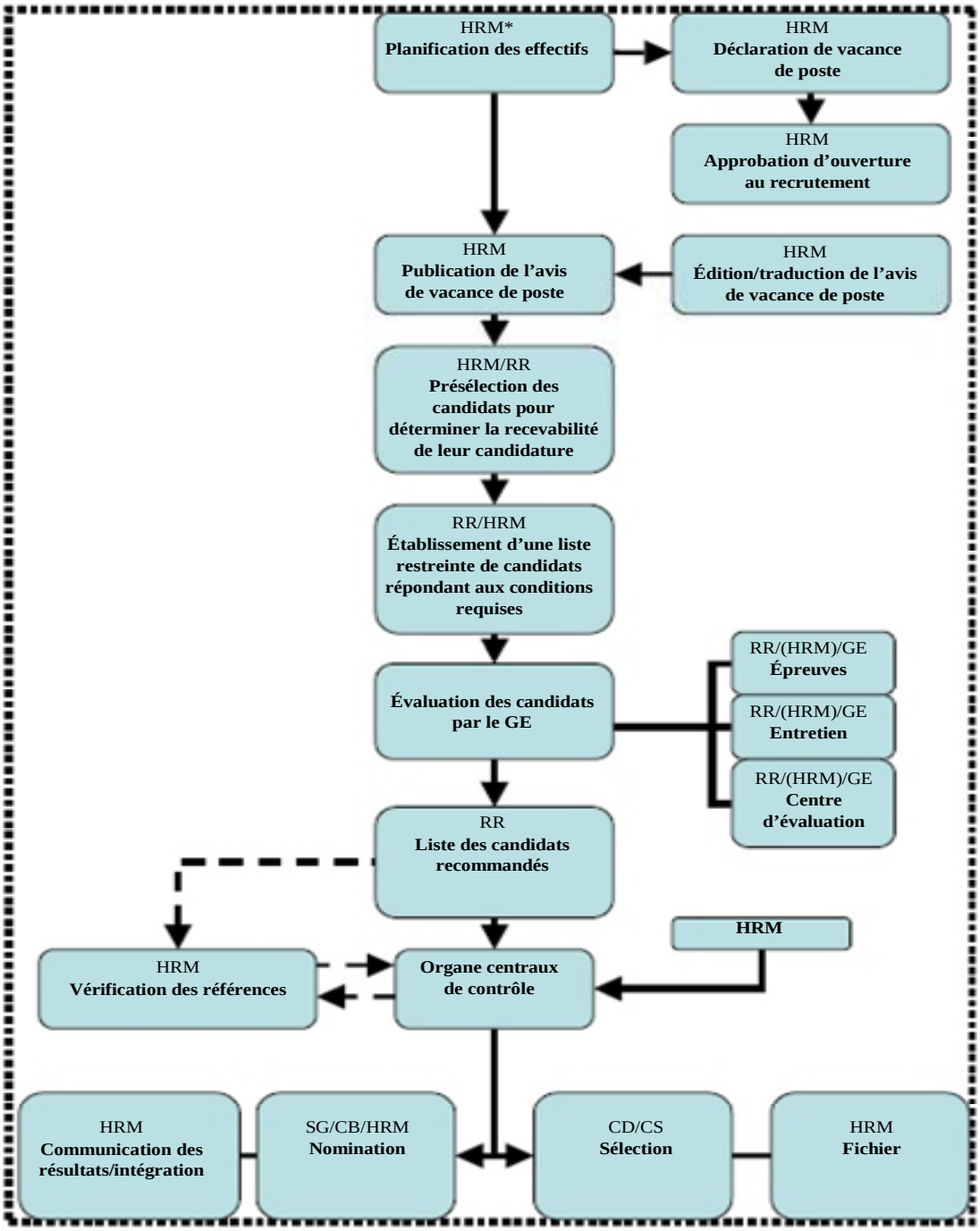
Les réponses au questionnaire ont été ventilées par groupes de participants en vue de déterminer comment la perception des thématiques différait selon les groupes. Les références croisées entre organismes ont également permis certaines comparaisons mais les résultats demandent à être interprétés avec prudence étant donné que le nombre de répondants était faible dans certains organismes et élevé au Secrétariat de l'ONU. Les

conclusions fondées sur l'analyse des données agrégées et des données ventilées ont été incluses dans les notes qui accompagnent le rapport.

Pour finir, les répondants étaient invités à formuler des suggestions quant aux améliorations à apporter au processus de recrutement dans leur organisme. Plus de 300 observations ou suggestions ont été faites; les principaux points évoqués sont récapitulés à l'annexe V de la note sur le processus de recrutement (JIU/NOTE/2012/2).

Annexe III

Les étapes du processus de recrutement



* GE: groupe d'évaluation; RR: responsable du recrutement/cadre hiérarchique/bureau détenteur du poste; CB: chef du bureau; HRM: gestion des ressources humaines; CD: chef du département/de la division; CS: chef de secrétariat.

Annexe IV

Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes suite aux recommandations du CCI − JIU/REP/2012/4

		Effet escompté	*Nations Unies, fonds et programmes*															*Institutions spécialisées et AIEA*												
			CCS	*ONU**	*CNUCED*	*ONUDC/ONUV*	*PNUE*	*ONU-Habitat*	*HCR*	*UNRWA*	*PNUD*	*FNUAP*	*UNICEF*	*ONUSIDA*	*ONU-Femmes*	*UNOPS*	*PAM*	*OIT*	*FAO*	*UNESCO*	*OACI*	*OMS*	*UPU*	*UIT*	*OMM*	*OMI*	*OMPI*	*ONUDI*	*OMC*	*OIEA*
Rapport	Pour suite à donner		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
	Pour information		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Recommandation 1		**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	L	L
Recommandation 2		**a**		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 3		**g**		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 4		**c**	E																											

Légende: L: Recommandation pour décision par l'organe délibérant.
E: Recommandation pour suite à donner par le chef du secrétariat.
▢: La recommandation n'appelle pas de mesure de la part de cette organisation.

Effet escompté: **a:** responsabilisation accrue; **b:** diffusion de pratiques optimales; **c:** coordination et coopération accrues; **d:** contrôle et respect accrus; **e:** efficacité accrue; **f:** économies substantielles; **g:** renforcement de l'efficience; **o:** autre.

* Secrétariat de l'ONU. Couvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2012/11, autres que le CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.