

**EXAMEN DU CONCOURS NATIONAL
COMME OUTIL DE RECRUTEMENT**

Rapport établi par

*Istvan Posta
Cihan Terzi*

Corps commun d'inspection

Genève, 2007



Nations Unies

JIU/REP/2007/9

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

**EXAMEN DU CONCOURS NATIONAL
COMME OUTIL DE RECRUTEMENT**

Rapport établi par

*Istvan Posta
Cihan Terzi*

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève, 2007

RÉSUMÉ

Examen du concours national comme outil de recrutement (CNR)

JIU/REP/2007/9

Principales constatations et conclusions

- Le CNR a été officiellement créé en 1980 par la résolution 35/210 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a décidé qu'«(e)n règle générale, les fonctionnaires des classes P-1 et P-2 serai(en)t recrutés par voie de concours».
- Depuis, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a utilisé le concours national comme outil de recrutement pour sélectionner de jeunes administrateurs hautement qualifiés à la classe de début (P-2), par voie de concours organisés à l'intention de pays qui ne sont pas ou pas suffisamment représentés au Secrétariat. Il se compose de deux parties: le concours proprement dit, qui comprend une épreuve écrite et un oral, et la gestion de la liste des lauréats et le recrutement de ces derniers. Les candidats retenus au CNR sont inscrits sur la liste en question et les directeurs de programme peuvent sélectionner et recruter des lauréats à partir de cette liste pour pourvoir des postes P-2 vacants.
- Le présent examen porte sur l'intégralité du processus, à savoir les phases du concours et du recrutement, y compris la réglementation et les règles qui lui sont applicables, sa gestion, son efficacité et sa rentabilité, ainsi que son impact sur les résultats de l'Organisation en matière de recrutement.
- Sur la base de leurs constatations, les inspecteurs concluent que, d'une façon générale, le CNR concourt bien à la réalisation des objectifs fixés par l'Assemblée générale. Il met à la disposition de l'Organisation des administrateurs hautement qualifiés recrutés à la classe de début. Il constitue un outil utile, objectif et concurrentiel s'agissant de repérer des candidats qui possèdent d'excellentes connaissances et compétences professionnelles correspondant aux besoins des postes à pourvoir à l'Organisation des Nations Unies. Le taux global de satisfaction des directeurs de programme quant au comportement professionnel des membres de leur personnel recruté par la voie du CNR est élevé.
- Les inspecteurs relèvent que le fait que la possibilité de concourir ne soit offerte qu'aux ressortissants des pays qui ne sont pas ou pas suffisamment représentés au Secrétariat permet d'améliorer la composition géographique du Secrétariat. Le CNR contribue donc à réaliser l'objectif d'une répartition géographique équitable fixé par l'Assemblée générale. Toutefois, le CNR n'étant que l'une des procédures de recrutement utilisées par l'Organisation des Nations Unies, il ne peut pas à lui seul garantir la répartition géographique du personnel requise.
- Les statistiques du Bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH) pour les cinq dernières années (de 2002 à 2006) montrent que le CNR contribue également à améliorer l'équilibre entre hommes et femmes dans la composition du Secrétariat. La proportion des femmes parmi le personnel recruté par la voie du CNR est de 56,8 %.

- Le coût moyen à prévoir pour faire figurer sur la liste un candidat ayant réussi le concours oscille depuis quelques années entre 5 700 dollars des États-Unis et 17 400 dollars et varie pour l'essentiel en fonction du nombre de candidats se présentant au concours pendant une année donnée. Les inspecteurs sont d'avis que le système du CNR est un outil de recrutement rentable par rapport au montant normal des honoraires des entreprises spécialisées dans la chasse aux têtes ou aux coûts de recrutement supportés par certaines organisations internationales en dehors de l'ONU.
- La durée moyenne du cycle du CNR entre le début de la planification et la fin du concours est d'environ deux ans, tandis que l'affectation finale prend entre six mois et trois ans. La longueur excessive de ce cycle rend le processus bien trop lent pour répondre aux besoins de l'Organisation et aux attentes légitimes des candidats figurant sur la liste.
- Les inspecteurs ont également constaté que pour assurer la stabilité, la cohérence, la responsabilisation et la transparence du processus du CNR, il importe de formuler des règles administratives régissant ce processus. Le processus de planification manque de fiabilité et ne s'inscrit pas dans le cadre de la planification stratégique d'ensemble des effectifs de l'Organisation.
- La phase du processus du CNR qui concerne la gestion de la liste de candidats soulève d'autres problèmes et difficultés opérationnelles: le nombre élevé de candidats et la longueur de la période d'attente sur la liste; la forte proportion de postes P-2 vacants; l'absence d'accès et d'outils de recherche en ligne dans la base de données de la liste pour les directeurs de programme; le fait que la base de données de la liste n'est pas actualisée comme il conviendrait; le gel du recrutement à partir de la liste pendant certains mois au profit d'autres procédures de recrutement; et le non-recours à une technologie de l'information efficace à l'appui de la communication entre les candidats au CNR, le BGRH et les directeurs de programme. Il s'impose de prendre des mesures au niveau opérationnel pour remédier à toutes ces difficultés.
- Sur le plan stratégique, il est nécessaire de renforcer la responsabilisation de l'Organisation, en faisant en sorte que la responsabilité qui incombe aux gestionnaires des opérations soit partagée par la direction et, en fonction des résultats de la planification stratégique des effectifs, il s'impose de faire élaborer et d'approuver une stratégie à long terme concernant la gestion future du CNR dans le cadre du processus global de recrutement à l'Organisation des Nations Unies.
- Par ailleurs, les inspecteurs invitent les organisations du système des Nations Unies à renforcer leur coopération sur le concours dans le cadre du Réseau ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). La reconnaissance mutuelle des résultats d'examen ou les échanges au sujet d'une meilleure utilisation des listes existantes pourraient être bénéfiques pour le processus de recrutement des autres organismes des Nations Unies et, de surcroît, amélioreraient et faciliteraient la mobilité future entre les organisations.
- On trouvera ci-dessous la recommandation adressée à l'Assemblée générale. D'autres recommandations (les recommandations 2 à 9) sont présentées à l'intention du Secrétaire général. La mise en œuvre de ces recommandations renforcerait l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources humaines, en particulier la rapidité et la qualité du processus de recrutement par la voie du CNR.

Recommandation à l'intention de l'Assemblée générale

- **L'Assemblée générale devrait demander au Secrétaire général de lui rendre compte, à sa soixante-troisième session, de la mise en œuvre des recommandations contenues dans le présent rapport, en particulier celles qui visent à réduire la longueur du processus du CNR et à améliorer la gestion de la liste des lauréats.**

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
RÉSUMÉ		iii
ABRÉVIATIONS		viii
I. INTRODUCTION	1 – 13	1
II. ÉVALUATION GLOBALE DU SYSTÈME DU CNR	14 – 30	5
III. CONSTATATIONS DÉTAILLÉES	31 – 91	11
A. Insuffisances de la réglementation du processus du CNR	31 – 35	11
B. Manque de fiabilité du processus de planification	36 – 46	12
C. Renforcement de la publicité ciblée dans les pays non représentés ou sous-représentés pendant la phase de dépôts des candidatures	47 – 51	15
D. Réduire la longueur du cycle du CNR	52 – 60	16
E. Problèmes soulevés par les jurys d'examen spécialisés (JES)	61 – 68	18
F. Inefficacité de la gestion de la liste	69 – 91	20
IV. LA VOIE À SUIVRE: ÉLARGIR LA PERSPECTIVE ET MENER PLUS LOIN LA RÉFLEXION	92 – 107	26
A. Élargir la perspective pour renforcer la coopération entre les organisations du système des Nations Unies	92 – 102	26
B. Mener plus loin la réflexion en ce qui concerne le CNR de l'avenir	103 – 107	28
ANNEXES		
I. Itinéraires pour l'envoi des sujets du CNR organisé le 7 février 2007		29
II. Statistiques générales concernant le CNR (1998-2006)		30
III. Coût annuel de l'organisation du CNR (2002-2006)		31
IV. Groupes professionnels dans lesquels le CNR a été organisé		32
V. Lauréats inscrits sur la liste, selon la situation de leur pays au regard de la représentation géographique (2002-2006)		33

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<i>Page</i>
VI. Pays invités à participer au CNR, selon leur situation au regard de la représentation géographique (2002-2006)	33
VII. Recrutement de lauréats du CNR à partir de la liste, selon la situation de leur pays au regard de la représentation géographique (2002-2006)	34
VIII. Vue d'ensemble des décisions que les organisations participantes auront à prendre pour donner suite aux recommandations du CCI	35

ABRÉVIATIONS

BGRH	Bureau de la gestion des ressources humaines
CCC	Comité des commissaires aux comptes
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CNR	Concours national de recrutement
EPSO	Office européen de sélection du personnel
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
JCR	Jury central de recrutement
JES	Jury d'examen spécialisé
OMS	Organisation mondiale de la santé
SET	Section des examens et des tests (du BGRH)
SNEF	Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires
SPAS	Service de la planification, de l'administration et du suivi (du BGRH)

I. INTRODUCTION

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2007, le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé, entre mars et juillet 2007, à un examen intitulé «Le concours national comme outil de recrutement».
2. L'examen a pour objectif général de présenter à l'Assemblée générale une évaluation externe du système du CNR étudié dans ses deux phases, à savoir le concours et le recrutement, et en particulier des règles et règlements applicables à ce système, ainsi que sa gestion, son efficacité et son efficience, et son impact sur les résultats de l'Organisation en matière de recrutement.
3. Le système du CNR est un outil de recrutement mis en œuvre par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour sélectionner de jeunes cadres hautement qualifiés à la classe de début (P-2) par voie de concours organisés à l'intention de pays qui ne sont pas ou pas suffisamment représentés (en termes quantitatifs) au Secrétariat. Il se compose de deux parties: le concours proprement dit, qui comprend une épreuve écrite et un oral, et la gestion de la liste des lauréats et le recrutement de ces derniers. L'épreuve écrite comprend deux parties: l'épreuve générale vise à évaluer la qualité rédactionnelle du candidat et sa maîtrise de l'une des langues de travail de l'Organisation; l'épreuve spécialisée sert à déterminer, au moyen de compositions et de questions, si le candidat possède les connaissances et les compétences requises dans le groupe professionnel considéré. Ces épreuves sont organisées simultanément dans différents lieux géographiques et en coopération avec les États Membres. Les candidats ayant réussi les épreuves écrites sont convoqués à un oral, qui consiste en un entretien axé sur l'appréciation des compétences. Les candidats ayant réussi l'examen oral sont placés sur la liste du CNR et les directeurs de programme peuvent sélectionner et recruter des candidats à partir de cette liste pour pourvoir des postes P-2 vacants.
4. Comme suite à une proposition approuvée par l'Assemblée générale¹ en 1971 et à des propositions plus spécifiques contenues dans un rapport du CCI intitulé «Problèmes de personnel aux Nations Unies»², les premiers CNR ont été organisés en 1974 en Italie et en République fédérale d'Allemagne³. En 1980, le recours aux concours a été rendu obligatoire pour le recrutement des administrateurs auxiliaires par le paragraphe 10 de l'annexe à la résolution 35/210 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a décidé qu'«(e)n règle générale, les fonctionnaires des classes P-1 et P-2 serai(en)t recrutés par voie de concours».
5. Au cours des vingt-cinq dernières années, on a relevé une nette évolution de la pratique concernant le CNR et le recrutement des lauréats sur les plans qualitatif et quantitatif, en particulier une augmentation importante du nombre de pays participants et de postulants et une diversification des groupes professionnels dans lesquels les épreuves étaient organisées. Le contenu et la forme des épreuves écrites et des oraux, ainsi que leur évaluation, ont beaucoup changé, même si les principaux objectifs et la structure de base demeurent inchangés. L'annexe II présente les données statistiques générales sur le CNR. Le schéma opérationnel faisant l'objet de l'encadré I (plus loin) explique l'ensemble du processus du CNR.

¹ Résolution 2736 (XXV) de l'Assemblée générale, par. 2 d).

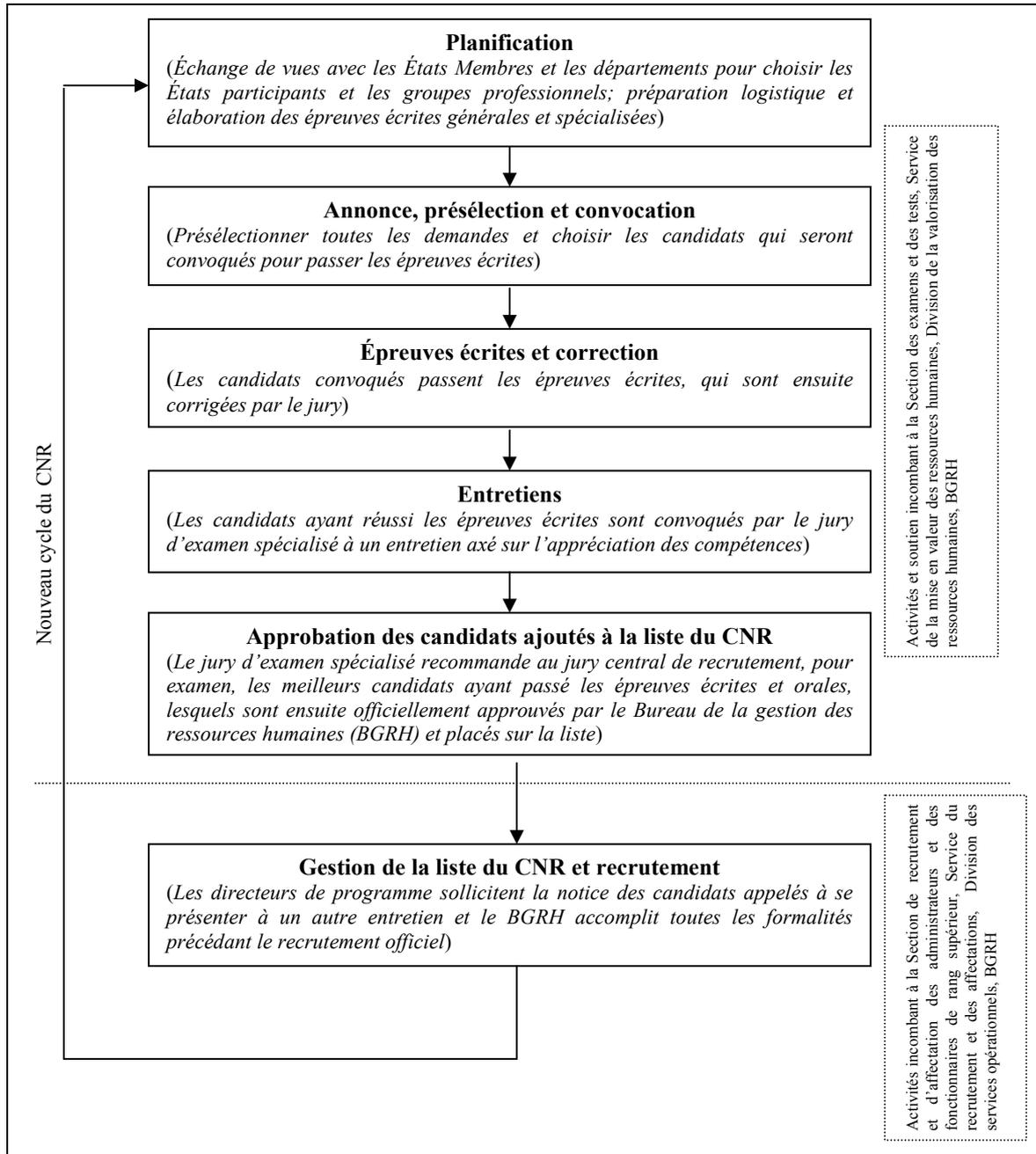
² JIU/REP/71/7, distribué sous la cote A/8454, chap. IV, troisième partie; résumé dans JIU/REP/71/7 (résumé) (distribué sous la cote A/8826), deuxième partie, sect. I. B (ronéotypé).

³ Répertoire de la pratique suivie par les organes des Nations Unies, Supplément n° 5 (1970-1978), vol. 5.

6. Le présent examen par le CCI porte sur l'intégralité du processus d'examen et de recrutement, depuis la planification des concours jusqu'à l'affectation finale des lauréats inscrits sur la liste à des postes du Secrétariat de l'ONU inscrits au budget ordinaire. Étant donné que les lauréats du CNR sont recrutés pour faire carrière au Secrétariat de l'ONU, leur interaction avec la gestion des ressources humaines et leur impact sur cette gestion sont durables: ils commencent le jour où ils présentent leur demande d'admission à concourir et se prolongent jusqu'à la date de leur départ à la retraite ou de leur cessation de service. Le présent examen se concentre sur la partie initiale, mais également essentielle du processus du CNR, c'est-à-dire la façon dont l'ensemble du mécanisme est mis en œuvre pour obtenir le concours du personnel nécessaire. Le CCI a déjà traité de certains aspects de l'organisation des carrières des fonctionnaires recrutés par la voie du CNR dans un précédent rapport publié en 2000 et concernant l'emploi des jeunes cadres dans plusieurs organismes des Nations Unies⁴. Au cours des entretiens organisés aux fins du présent examen, un certain nombre de questions relatives à l'organisation des carrières ont été soulevées, qui pourraient justifier un examen spécifique de la question à l'avenir.

⁴ JIU/2000/7, «Emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies: recrutement, gestion des carrières et taux de rétention».

Encadré I: Schéma opérationnel du CNR



7. Conformément aux normes, directives et procédures internes du CCI, le présent rapport a été établi à partir d'une étude préliminaire détaillée, de questionnaires, d'entretiens et d'une analyse approfondie.

8. Deux questionnaires en ligne distincts ont été adressés aux fonctionnaires recrutés par CNR et à leurs directeurs au Secrétariat, afin de recueillir leurs vues et observations sur la gestion du système du CNR. Au total, 451 directeurs qui ont rempli la fonction de premier notateur à l'égard des fonctionnaires recrutés par CNR et 813 de ces fonctionnaires actuellement en poste au

Secrétariat ont été invités à remplir ces deux questionnaires. Parmi eux, 131 directeurs (29 %) et 440 fonctionnaires (54 %) ont remis des réponses complètes au CCI. Au vu du nombre et du pourcentage élevés de réponses ainsi que de leur répartition entre les lieux d'affectation et les différents départements, les inspecteurs estiment que ces réponses constituent un échantillon statistique valable et représentatif des opinions à l'échelle du Secrétariat. Ils jugent impressionnant le taux de réponse (supérieur à 50 %) des fonctionnaires recrutés par CNR, qui apporte en quelque sorte la preuve que le personnel attend beaucoup du système du CNR et lui marque un soutien enthousiaste.

9. Par ailleurs, les inspecteurs ont sollicité, dans le cadre d'entretiens en face à face ou par visioconférence, les vues des fonctionnaires du Bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH) chargés des concours, de la gestion de la liste et du recrutement des lauréats, tant au Siège que dans les bureaux extérieurs; des membres du Jury central de recrutement (JCR); de plusieurs membres du Jury d'examen spécialisé (JES); des directeurs de programme dont relèvent les fonctionnaires recrutés par CNR; des représentants du personnel; et des fonctionnaires recrutés par CNR. En outre, les inspecteurs se sont entretenus avec les représentants de certaines autres organisations internationales, à savoir la Banque mondiale, l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS), qui gèrent un processus de recrutement par voie de concours analogue.

10. Il a été demandé au Secrétariat de l'ONU d'émettre sur le projet de ce rapport des avis dont il a été tenu compte pour y mettre la dernière touche.

11. Conformément à l'article 11.2 des statuts du CCI, la version finale du rapport a été mise au point après consultation entre les inspecteurs pour que ses conclusions et recommandations soient validées collectivement.

12. Pour faciliter le traitement du rapport, l'application de ses recommandations et leur suivi, l'annexe VIII contient un tableau qui indique si le rapport est présenté aux organisations concernées pour suite à donner ou pour information. Le tableau précise si les recommandations appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de l'Organisation ou si le Secrétaire général peut lui donner suite.

13. Les inspecteurs souhaitent remercier tous ceux qui les ont aidés à établir le présent rapport, en particulier toutes les personnes qu'ils ont rencontrées ou qui ont répondu aux questionnaires en ligne, et qui les ont aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leur expertise.

II. ÉVALUATION GLOBALE DU SYSTÈME DU CNR

14. Depuis vingt-cinq ans qu'existe le système du CNR, certains aspects de son fonctionnement ont été étudiés par les États Membres, mais aucune évaluation distincte de l'ensemble de ce système n'a été réalisée. Les inspecteurs ont donc jugé important de procéder à son évaluation globale pour déterminer s'il avait atteint les trois principaux objectifs définis dans les résolutions de l'Assemblée générale sur la question, à savoir:

- Mettre des administrateurs qualifiés à la disposition de l'Organisation;
- Améliorer la représentation géographique;
- Améliorer l'équilibre entre hommes et femmes.

15. En fait, les deux premiers objectifs sont bien définis dans l'article 101 de la Charte des Nations Unies, lequel dispose ce qui suit: «La considération dominante dans le recrutement ... du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible.». La dernière proposition de réforme en date du Secrétaire général⁵ a entièrement repris à son compte cet impératif d'une fonction publique internationale hautement qualifiée et indépendante en indiquant que «(d)e la qualité de son capital humain dépend le succès de l'Organisation, qui ne pourra s'acquitter des mandats de plus en plus complexes qui lui sont confiés que si elle sait attirer et garder à son service des personnes de valeur».

16. S'appuyant sur les opinions reçues dans le cadre des entretiens et sur les réponses aux questionnaires adressés aux directeurs, les inspecteurs ont le plaisir de confirmer que le CNR concourt bien à la réalisation de l'objectif consistant à mettre à la disposition de l'Organisation des administrateurs hautement qualifiés à la classe de début. Les fonctionnaires recrutés par cette voie ont acquis un haut niveau de connaissances et de compétences. D'une manière générale, les directeurs sont satisfaits de la qualité des jeunes cadres recrutés par CNR.

17. Parmi les directeurs ayant répondu aux questionnaires en ligne, 49,6 % considèrent que le niveau de connaissances et de compétences professionnelles des fonctionnaires recrutés par CNR est excellent et 34,4 % le jugent bon. La moitié des directeurs ont indiqué qu'un nombre non négligeable des lauréats inscrits sur la liste auraient pu être nommés à la classe P-3, soit immédiatement, soit après la période de stage obligatoire, car ils possédaient déjà les qualifications requises pour un poste de cette classe. Cependant, les candidats reçus au CNR sont en principe nommés à des postes P-2. En fait, en l'espace de quatre ans, la moitié des fonctionnaires recrutés par CNR ont été promus de la classe P-2 à la classe P-3 et une proportion analogue de fonctionnaires P-3 l'ont été à la classe P-4 au cours des quatre années suivantes. Le tableau 1 montre les résultats d'une évaluation comparative réalisée par les directeurs entre les fonctionnaires recrutés par CNR et les autres fonctionnaires, en fonction de sept facteurs déterminants pour une carrière satisfaisante; les directeurs ont jugé positivement six facteurs sur

⁵ A/60/692, Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale, première partie: Investir dans le capital humain.

sept, l'exception étant le fait que les fonctionnaires recrutés par CNR peuvent avoir besoin de davantage de temps pour s'adapter à leurs fonctions⁶.

Tableau 1. Évaluation comparative concernant les fonctionnaires recrutés par CNR et les autres fonctionnaires en fonction de sept facteurs déterminants pour une carrière satisfaisante

Par rapport aux autres fonctionnaires, les fonctionnaires recrutés par CNR possèdent:	Davantage (%)	Égalité (%)	Moins (%)
Connaissances et compétences professionnelles	33,1	52,5	14,4
Aptitudes linguistiques et rédactionnelles	27,4	55,6	17,1
Aptitude au travail en équipe	19,8	67,2	12,9
Motivation et créativité	37,0	54,6	8,4
Conflits culturels avec autrui	7,8	75,7	16,5
Attachement aux objectifs et principes de l'ONU	37,3	60,2	2,5
Temps nécessaire pour s'adapter aux exigences de leurs fonctions	21,4	65,8	12,8

Source: Réponses au questionnaire adressé par le CCI aux directeurs.

18. Les inspecteurs sont d'avis que la nature compétitive du processus d'examen et le caractère équitable et objectif de sa mise en œuvre tendent à faire en sorte que seuls les candidats les plus compétents et qualifiés réussissent à figurer sur la liste de lauréats. S'agissant des connaissances et compétences professionnelles des personnes ainsi recrutées, 3,3 % seulement des directeurs ont considéré que «la plupart d'entre eux ont eu un comportement professionnel inférieur à ce que l'on attend en général». Par ailleurs, les inspecteurs se sont convaincus, par leurs propres observations, que d'un bout à l'autre du processus, les mesures prises pour garantir la confidentialité et l'anonymat sont scrupuleusement respectées par tous les personnels concernés, en particulier les membres des JES et le personnel du BGRH. Les procédures et pratiques en vigueur à cet égard sont bien organisées et appliquées. Le tableau 2 ci-après montre le caractère hautement compétitif du processus d'examen.

Tableau 2. Quelques indicateurs statistiques principaux sur le CNR (2002-2006)

Année	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre total de candidats présélectionnés	7 506	13 994	12 731	14 364	2 732
Nombre total de candidats convoqués pour passer les épreuves écrites	2 479	3 911	4 033	3 515	1 190
Nombre total de candidats ajoutés à la liste	94	172	163	221	55
Nombre total de personnes recrutées à partir de la liste	79	63	69	87	91

Source: Documents du BGRH.

⁶ Le fait que les directeurs dont relèvent les fonctionnaires recrutés par CNR attendent beaucoup de ces derniers, qui ont moins d'expérience dans l'emploi spécifique occupé, pourrait être à l'origine du phénomène selon lequel ces fonctionnaires ont besoin de davantage de temps pour s'adapter à leurs fonctions.

19. En ce qui concerne le deuxième objectif, à savoir l'amélioration de la répartition géographique du personnel du Secrétariat de l'ONU, les inspecteurs relèvent que le fait que la possibilité de concourir ne soit offerte qu'aux ressortissants des pays qui ne sont pas ou pas suffisamment représentés au Secrétariat concourt bien à la réalisation de cet objectif. Parmi les fonctionnaires actuellement en poste, les ressortissants de 19 pays ont été recrutés exclusivement par le système du CNR et on compte 59 pays dans le cas desquels la proportion de leurs ressortissants recrutés par CNR est égale ou supérieure à 50 %.

20. Le tableau 3 ci-après montre l'impact du recrutement par CNR sur la situation des États Membres au regard de la représentation géographique. S'agissant des 119 pays représentés par des fonctionnaires recrutés par CNR au début de 2007, ce tableau indique leur ventilation entre les cinq groupes indiqués constitués sur la base de leur situation au regard de la représentation géographique. La colonne «situation effective» fait apparaître le nombre effectif de pays appartenant actuellement à chaque groupe; la colonne «situation hypothétique» indique le nombre de pays qui se trouveraient dans chaque situation au regard de la représentation compte tenu d'un calcul qui part de l'hypothèse selon laquelle il n'y a aucun recrutement par CNR en ce qui les concerne. Dans cette hypothèse, le nombre de personnes recrutées par CNR a été déduit du nombre de personnes envoyées par chaque pays. Ce nombre réduit de fonctionnaires pour chaque pays pourrait affecter la situation d'un pays donné au regard de la représentation. Le calcul montre qu'en l'absence de recrutements par CNR, 19 pays seraient devenus non représentés et 52 pays au lieu de 14 seraient devenus sous-représentés. Il est clair que le CNR a donc un fort impact sur la représentation géographique et que, sans cet outil de recrutement, un plus grand nombre de pays deviendraient sous-représentés ou non représentés.

Tableau 3. Impact du recrutement par CNR sur la situation des pays au regard de la représentation géographique

Type de situation au regard de la représentation	Situation au regard de la représentation avec ou sans le personnel recruté par CNR	
	Situation effective (avec le personnel recruté par CNR) (nombre de pays)	Situation hypothétique (sans le personnel recruté par CNR) (nombre de pays)
Pays surreprésentés	8	3
Pays se situant au-delà du point médian	20	4
Pays se situant en deçà du point médian	77	41
Pays sous-représentés	14	52
Pays non représentés	0	19
Total	119	119

21. Le recrutement par CNR a eu un impact important sur l'amélioration de la représentation géographique, mais il convient de noter qu'en raison du faible nombre de personnes recrutées parmi les lauréats du CNR et également du petit nombre de postes P-2 vacants, comme le montre l'annexe VII, le CNR ne doit être considéré que comme l'un des éléments déterminant la composition géographique du personnel du Secrétariat de l'ONU. Le caractère compétitif de l'épreuve lui-même limite la possibilité discrétionnaire d'ajouter à la liste les candidats de certaines nationalités ciblées pour améliorer la répartition géographique.

22. S'agissant du troisième objectif, consistant à améliorer l'équilibre entre hommes et femmes, il ressort des statistiques des cinq dernières années (de 2002 à 2006) que parmi les 389 fonctionnaires recrutés parmi les personnes figurant sur la liste des lauréats du CNR, 221 (56,8 %) sont des femmes. Au 8 février 2007, sur les 462 candidats figurant sur la liste, 251 (54,3 %) sont des femmes. Ces chiffres montrent que le système du CNR contribue à l'intégration du souci de l'égalité des sexes au Secrétariat de l'ONU.

23. Le rapport de 2000 du CCI intitulé «L'emploi des jeunes cadres dans certains organismes du système des Nations Unies: recrutement, gestion des carrières et taux de rétention»⁷ a indiqué que le coût moyen à prévoir pour retenir un candidat au concours et l'inscrire sur la liste avait oscillé au cours des années précédentes entre 4 000 dollars et 14 000 dollars. Les inspecteurs ont demandé des données analogues aux fins du présent examen: le coût unitaire s'échelonne à présent de 5 700 dollars à 17 400 dollars. Il convient de noter que la plus grande partie du coût de l'organisation du concours est fixe et ne varie pas en fonction du nombre de candidats. Le coût unitaire par candidat retenu varie donc essentiellement en fonction du nombre de candidats. Le coût moyen par candidat retenu se situe dans une fourchette analogue à celle d'autres organisations internationales (5 400 euros à l'EPSO et 15 000 dollars à la Banque mondiale).

24. Les inspecteurs sont d'avis que le système du CNR est un outil de recrutement rentable qui soutient avantageusement la comparaison avec le montant normal des honoraires des entreprises spécialisées dans la chasse aux têtes, qui représente autour de deux ou trois mois de traitement brut, soit plus de 20 000 dollars pour un fonctionnaire P-2, premier échelon, à New York. Toutefois, les inspecteurs entendent également rappeler les décideurs à la prudence en leur faisant remarquer que ce coût unitaire moyen n'est pas le coût total, car il existe des coûts cachés qui ne sont pas pris en compte, tels que les dépenses de personnel engagées par les membres du JES pour corriger les épreuves et faire passer l'oral aux candidats, la contribution en nature faite par les États Membres qui mettent des locaux à la disposition des organisateurs du concours, etc. On trouvera à l'annexe III les coûts par lauréat et la structure des coûts.

25. Étant donné que le nombre des États Membres participants et des candidats a nettement augmenté ces dernières années, l'organisation simultanée du concours dans une quarantaine de pays, suivie d'un processus de correction centralisé, requiert une vaste et complexe opération logistique (voir annexe I). Les inspecteurs notent avec satisfaction que ces dernières années, la Section des examens et des tests (SET) du BGRH a assuré le bon déroulement du CNR sur une échelle de plus en plus importante; les annonces, convocations et concours n'ont donné lieu à aucun problème ou interruption important. La SET a mis en place et en œuvre un ensemble complexe de mesures garantissant la sécurité, la confidentialité, l'impartialité et le respect de la diversité culturelle et linguistique nécessaires d'un bout à l'autre du processus. On n'a signalé aucun cas de divulgation des questions du concours ni de violation des règles de correction et d'évaluation. Le nombre de plaintes a été très faible.

26. Cela étant, les inspecteurs ont constaté que certaines insuffisances relevées dans le rapport de 2000 du CCI entachent toujours le système:

«Cependant, la principale insuffisance du système des concours nationaux de recrutement réside dans les étapes ultérieures de la procédure, tout particulièrement dans l'affectation des candidats. Jusqu'à présent, les décisions prises dans le cadre de ce programme ne reposaient pas sur une analyse des besoins en matière d'organisation et n'étaient pas liées à la planification des effectifs. Les candidats étaient retenus

⁷ JIU/2000/7.

indépendamment des besoins réels en personnel, ce qui retardait d'autant leur affectation et contribuait à accroître le nombre des personnes inscrites sur la liste. Certaines n'étaient plus disponibles lorsqu'elles étaient finalement contactées. Au début de 1999, et avant même l'inscription des lauréats des concours de 1998, la liste comportait plus de 200 personnes, dont certaines avaient été sélectionnées dès 1991. Un tel état de choses a amené les États Membres à prier le Secrétaire général d'ajuster le nombre des catégories professionnelles pour lesquelles le recrutement s'effectue par voie de concours nationaux en fonction des besoins de l'Organisation. Ils l'ont également prié de veiller à ce que les lauréats retenus à l'issue des concours nationaux soient affectés dans des délais raisonnables et à ce que l'on s'efforce spécialement de pourvoir les postes vacants en recrutant parmi les personnes inscrites sur les listes de lauréats jusqu'à épuisement de ces listes⁸ ».

Les inspecteurs signalent que ces observations générales demeuraient valides au moment où ils ont rédigé le présent rapport.

27. À la fin de 2006, le nombre de candidats inscrits sur la liste avait encore augmenté, pour se situer à 485 personnes. En janvier 2007, les États Membres ont adopté une résolution⁹ dans laquelle ils ont constaté avec préoccupation qu'un grand nombre de lauréats des concours nationaux de recrutement restent pendant des années sur la liste des lauréats et ont prié le Secrétaire général «de faire en sorte que des postes soient offerts rapidement aux lauréats des concours nationaux de recrutement».

28. Les inspecteurs notent que l'ensemble du processus du CNR est extrêmement long. Comme le montre le tableau 4 (plus loin), il a fallu en moyenne plus de deux cents jours pour mener à bien le seul processus du concours¹⁰ et l'affectation finale prend elle-même entre six mois et trois ans. La longueur de ce double processus et du temps d'attente est bien trop importante pour répondre aux besoins évolutifs d'une Organisation dynamique. Les inspecteurs considèrent que, par surcroît, elle nuit à la réputation de l'Organisation.

29. D'une façon générale, les inspecteurs sont d'avis que l'actuel système du CNR concourt à la réalisation des objectifs généraux fixés par les États Membres, mais le fonctionnement du système doit bel et bien être amélioré. Au niveau opérationnel, il s'impose de recourir davantage aux technologies de l'information les plus récentes pour l'ensemble du processus, à savoir l'organisation des concours, la gestion de la liste et l'affectation finale; il convient d'assurer une meilleure cohérence entre les différentes composantes du processus; et il faut en raccourcir la durée, qui est excessive. Sur le plan stratégique, il est nécessaire de renforcer la responsabilisation de l'Organisation, en faisant en sorte que la responsabilité qui incombe aux gestionnaires des opérations soit partagée par la haute administration et, en fonction des résultats de la planification stratégique des effectifs, il s'impose de faire élaborer et d'approuver une stratégie à long terme concernant la gestion future du CNR dans le cadre du processus global de recrutement à l'Organisation des Nations Unies.

30. La recommandation ci-après améliorera la gestion par un regain d'efficacité grâce à la mise en œuvre des recommandations contenues dans le présent rapport sous l'étroite surveillance de l'Assemblée générale.

⁸ Voir résolution 53/221 de l'Assemblée générale, en date du 23 avril 1999.

⁹ Voir résolution 61/244 de l'Assemblée générale, en date du 30 janvier 2007.

¹⁰ Le nombre de jours est calculé à partir du jour où les candidats ayant reçu une convocation passent les épreuves écrites jusqu'à l'approbation de la liste des lauréats. Le temps de traitement antérieur aux épreuves écrites n'est pas pris en compte, à savoir la période de planification préalable; les consultations avec les États Membres invités à participer au concours; la période de dépôt des candidatures; la période de présélection; et les arrangements logistiques pris en vue des épreuves écrites.

Recommandation 1

L'Assemblée générale devrait demander au Secrétaire général de lui rendre compte, à sa soixante-troisième session, de la mise en œuvre des recommandations contenues dans le présent rapport, en particulier celles qui visent à réduire la longueur du processus du CNR et à améliorer la gestion de la liste de lauréats.

III. CONSTATATIONS DÉTAILLÉES

A. Insuffisances de la réglementation du processus du CNR

31. Les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale représentent le fondement juridique de l'organisation du CNR. Dans la résolution 35/210 de l'Assemblée, les États Membres ont décidé d'organiser des concours pour recruter des administrateurs auxiliaires et, dans l'annexe de cette résolution, ont énoncé les directives applicables à l'organisation de ces concours:

«Les concours prévus par le plan seront organisés à l'échelon national, en consultation avec les gouvernements intéressés. Les mesures nécessaires seront prévues pour garantir le caractère confidentiel et l'objectivité des méthodes de sélection et faire en sorte que les modalités de ces concours tiennent compte de la diversité culturelle et linguistique des États Membres de l'Organisation. Les concours seront conçus pour des candidats titulaires au moins d'un premier diplôme universitaire. Ils devraient comprendre des épreuves écrites dans une des langues officielles de l'Organisation des Nations Unies, dont une épreuve de caractère général, des épreuves spécialisées pour chaque groupe professionnel et des entrevues individuelles. Ils pourront être organisés simultanément dans plusieurs pays ... compte tenu de la représentation géographique de chaque État Membre. Il sera établi une liste de réserve à partir de laquelle tous les postes P-1 et P-2 seront pourvus.»

Les résolutions adoptées par l'Assemblée générale au cours des années ultérieures ayant trait à la gestion des ressources humaines ont modifié à plusieurs reprises certains éléments de ce mandat, mais les dispositions fondamentales concernant le CNR demeurent inchangées.

32. La disposition 104.15 du Règlement du personnel stipule que «[d]es jurys d'examen constitués par le Secrétaire général assurent la régularité des concours organisés conformément aux conditions prescrites par le Secrétaire général» et définit ensuite leur rôle en ce qui concerne les nominations et le recrutement. La SET, par le biais de décisions en matière de gestion prises au cas par cas au fil des ans, a mis en place une série de mesures portant sur les dispositions à prendre pour annoncer les concours et convoquer les candidats, la présélection des candidatures, l'organisation des épreuves écrites et des entretiens, la correction des épreuves générales et spécialisées, le fonctionnement des jurys d'examen et la rétention des lauréats.

33. À l'heure actuelle, la plupart des moments du processus du CNR reposent sur des décisions en matière de gestion individuelles et des pratiques informelles. C'est tout particulièrement le cas du mode de fonctionnement du concours pour la promotion de la catégorie des services généraux à la catégorie des administrateurs, et notamment du fonctionnement du Jury central de recrutement (JCR). Au reste, il n'existe aucune instruction administrative énonçant les dispositions à respecter pour organiser le CNR et son évaluation, ou spécifiant les responsabilités du JCR et du JES en ce qui concerne le CNR. Les procédures actuellement appliquées ne sont pas rendues publiques, ce qui crée une absence de transparence pour les États Membres et les candidats. Les parties prenantes de l'Organisation ne disposent donc d'aucune information précise et transparente sur les nombreux éléments essentiels du processus, tels que les critères appliqués pour organiser les concours dans différents pays ou les groupes professionnels; la présélection des candidats; les principes et les règles régissant la correction des épreuves écrites; l'organisation des entretiens; la nomination des membres du JES, leur mandat et leurs responsabilités; la pondération des résultats des épreuves écrites et des entretiens au cours de la phase finale de sélection; etc. À quelques exceptions près, la délégation de pouvoir n'est pas non plus régie par des règles écrites.

34. Les inspecteurs notent avec satisfaction que la pratique établie par la SET au fil des ans au sujet de la phase du processus qui concerne les concours met en œuvre, d'une façon générale, le mandat formulé par les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, notamment la prescription concernant la protection du caractère confidentiel, de l'objectivité et de l'anonymat du processus de sélection, et le respect de la diversité culturelle et linguistique des candidats des différents États Membres. Les inspecteurs n'en demeurent pas moins fermement convaincus que les éléments de procédure les plus importants devraient faire l'objet d'une instruction administrative afin de garantir la stabilité, l'uniformité, la responsabilisation et la transparence. Ils sont conscients de la nécessité de conserver une certaine souplesse à certains aspects du processus pour leur permettre de s'adapter à l'évolution des besoins, et de celle de gérer ces aspects par le biais de décisions à prendre à un niveau élevé de responsabilité. Cela étant, il conviendrait de mettre fin à la situation actuelle, dans laquelle la plupart des aspects fondamentaux d'un processus aussi complexe ne sont régis que par un mandat général et une pratique non réglementée. Une réglementation juridique suffisamment précise du dispositif du CNR contribuerait à améliorer la responsabilisation, à renforcer le contrôle par les États Membres et à accroître la confiance du public dans l'Organisation.

35. La recommandation ci-après améliorera la gestion par un regain d'efficacité grâce à la réglementation du processus du CNR et l'augmentation de la transparence.

Recommandation 2

Le Secrétaire général devrait réglementer, par la voie d'une instruction administrative, l'ensemble du processus du CNR, y compris les dispositions à prendre pour annoncer les concours, admettre les candidats à y participer et les organiser, les différentes phases du processus décisionnel et opérationnel faisant l'objet d'une délégation de pouvoirs clairement définis.

B. Manque de fiabilité du processus de planification

36. En règle générale, la planification du CNR commence au début du printemps de l'année précédant celle où un concours sera organisé. Cette planification a pour objet de choisir – sur la base des besoins de recrutement prévus et du nombre de lauréats déjà inscrits sur la liste – les groupes professionnels dans lesquels les concours seront organisés, de recenser les pays dont les ressortissants peuvent être appelés à concourir, de négocier avec les pays concernés pour déterminer s'ils sont prêts à accueillir les épreuves écrites et de préparer le lieu où se dérouleront ces épreuves.

37. À l'heure actuelle, l'ensemble du processus de planification relève de la responsabilité de la SET, qui ne possède pas les informations, les ressources humaines ou l'expertise professionnelle et n'entretient pas avec les différents départements de l'Organisation les relations de travail qui lui seraient nécessaires pour établir des projections fiables en ce qui concerne les effectifs pour la période à venir. L'absence de projections fiables représente pour la SET un grave obstacle s'agissant de calculer avec exactitude les besoins de l'Organisation dans les différents groupes professionnels et à des horizons différents. Les prévisions actuellement effectuées par la SET sont la reproduction plus ou moins statique des chiffres de recrutement de l'année précédente et n'a rien à voir avec une planification prospective et stratégique des effectifs. Au surplus, des prévisions non fiables risquent de créer, d'entretenir ou d'aggraver le hiatus entre les besoins de l'Organisation et le nombre des lauréats inscrits sur la liste. Le tableau 2 plus haut montre qu'entre 2002 et 2006, 705 lauréats ont été ajoutés à la liste, alors que 389 lauréats seulement ont été recrutés.

38. La situation actuelle est simplement la résultante d'une pratique antérieure suivie d'année en année depuis l'époque où la planification des effectifs n'existait pas à l'Organisation. Les inspecteurs jugent préoccupant que le Service de la planification, de l'administration et du suivi (SPAS) du BGRH ne soit pas associé à ce type de planification pour le CNR, alors que, par définition, il devrait posséder les connaissances et l'information d'ordre méthodologique et professionnel et en matière de planification nécessaires pour accomplir pareille tâche. Les inspecteurs savent que la planification des effectifs est une attribution nouvelle de ce Service et que l'activité correspondante est encore embryonnaire. Ils n'en sont pas moins fermement convaincus que le nombre et la composition des lauréats du CNR inscrits sur la liste devraient relever de la planification globale stratégique des ressources humaines de ce Service et que cette tâche ne devrait pas être assignée à la SET, qui a été créée aux fins de mettre en œuvre le processus du concours.

39. Durant le processus de planification, il conviendrait, afin d'optimiser les activités de recrutement futures, d'accorder davantage d'attention à la composition effective des lauréats inscrits sur la liste. À l'heure actuelle, la SET et le service chargé de la gestion de la liste (le Service du recrutement et des affectations) relèvent de deux divisions différentes du BGRH et n'entretiennent pas de relations de travail suffisamment cohérentes. Comme le service chargé de la gestion de la liste n'intervient pas pendant la phase de planification, la SET ne considère que le nombre des lauréats sur la liste dans un groupe professionnel donné, sans se soucier de la composition interne des lauréats (durée d'inscription sur la liste, aptitudes linguistiques et répartition géographique), ce qui peut créer des obstacles supplémentaires à un recrutement rapide.

40. Des concours ont été organisés pour 22 groupes professionnels et 7 ou 8 de ces groupes sont représentés chaque année au concours (voir annexe IV pour une liste des groupes professionnels). Il convient de noter que le nombre de groupes professionnels augmente; certains de ces groupes deviennent de plus en plus spécialisés. Cela tient aux pressions exercées de plus en plus souvent par les directeurs de programme qui entendent recruter des spécialistes capables de devenir opérationnels moyennant la période de formation et de perfectionnement la plus courte possible. La SET a donc été amenée à organiser des concours plus spécialisés. On en a un exemple avec l'ancien groupe professionnel des technologies de l'information, qui a été fragmenté et comprend à présent un nouveau groupe spécialisé pour les concepteurs de site Web.

41. Les inspecteurs sont conscients que l'évolution des besoins peut justifier la modification des groupes professionnels, mais ils estiment qu'à moins d'être bien gérées, les nouvelles spécialisations peuvent créer des problèmes à long et à court terme pour la gestion des ressources humaines. Les fonctionnaires recrutés à la classe de début par concours obtiennent des contrats permanents et ce recrutement spécialisé va à l'encontre de la politique en matière de ressources humaines en vigueur dans l'Organisation, qui repose sur un personnel polyvalent, compétent et mobile travaillant dans des lieux d'affectation différents, dans des domaines différents et dans des emplois analogues mais non nécessairement identiques d'un bout à l'autre de leur carrière.

42. La spécialisation excessive des groupes professionnels crée également des problèmes à court terme, notamment un accroissement de la demande de concours et de la prise d'engagements en matière de ressources par les JES, du nombre des lauréats inscrits sur la liste, du travail administratif, etc.

43. Les inspecteurs pensent qu'il convient de remédier à la prolifération des groupes professionnels. Compte tenu des objectifs stratégiques de la politique de l'ONU en matière de ressources humaines, il faudrait s'abstenir de pousser encore plus loin la spécialisation à la classe de début. Il pourrait être satisfait aux besoins légitimes des directeurs de programme en

connaissances ou compétences spécialisées sans augmenter le nombre des groupes professionnels; on pourrait, par exemple, insérer dans les épreuves du concours des questions relevant de différentes options et tenir compte des résultats au niveau du profil et de l'inventaire des compétences des lauréats inscrits sur la liste.

44. À l'heure actuelle, les ressortissants des pays non représentés ou sous-représentés et les personnes dont le pays se situe très en deçà du point médian pour ce qui est de la situation au regard de la représentation géographique peuvent tous concourir. L'inclusion des pays se situant en deçà du point médian contribue dans une certaine mesure à l'accumulation de nombres élevés de lauréats sur la liste et rend difficile la gestion de cette liste. Les statistiques montrent que, d'une façon générale, les ressortissants de ces pays sont très nombreux à réussir le concours. La situation de ces pays au regard de la représentation les place en deçà du point médian, mais ils se situent toujours dans la fourchette normale. Il s'ensuit que même avec un recrutement limité la situation de ces pays au regard de la représentation peut facilement changer et en faire des pays surreprésentés, alors qu'un nombre important de lauréats de ces pays sont encore inscrits sur la liste. Si ces pays deviennent surreprésentés, les chances de recrutement de leurs lauréats diminuent, ce qui peut conduire à une accumulation sur la liste d'un nombre élevé de lauréats devant attendre longtemps d'être recrutés. Cela rend plus difficile la gestion de la liste, d'une part, et, d'autre part, cela soulève la question de l'égalité de traitement des lauréats, qui ont du mal à accepter les conséquences négatives du «changement de règle» pendant le processus de recrutement.

45. Certes, le problème peut être atténué par un réglage en finesse des critères de participation au CNR et de la méthode de présélection. Le Comité des commissaires aux comptes (CCC) a – dans le cadre de son audit de la répartition géographique – formulé une recommandation tendant à «abaisser le plafond existant de candidats autorisés à concourir par pays et par examen professionnel». Le BGRH envisage de ramener en 2008 ce plafond de 50 à 40 candidats lors de la phase de présélection des dossiers de candidature. Les inspecteurs conviennent que cela pourra contribuer à réduire le nombre de candidats en provenance des pays dont la situation au regard de la représentation pourrait évoluer dans le sens d'une surreprésentation, mais cela ne peut pas régler complètement le problème. Il importe donc de remédier au problème des lauréats ressortissants de pays dont la situation au regard de la représentation change après le concours en faisant preuve d'imagination, par exemple en assouplissant la pratique du recrutement, notamment en offrant à ces lauréats des possibilités d'emploi dans le cadre des missions de maintien de la paix ou en ayant recours au recrutement interorganisations. À cette fin, il pourrait y avoir lieu d'examiner dans une nouvelle perspective les arrangements contractuels en vigueur concernant le recrutement des lauréats du concours.

46. Les deux recommandations ci-après amélioreront la gestion en renforçant l'efficacité du processus de planification du CNR et du choix des groupes professionnels.

Recommandation 3

Le Secrétaire général doit prendre des mesures concertées pour améliorer la fiabilité de la planification des effectifs en rapport avec le CNR et en faire une composante cohérente de la planification stratégique globale des effectifs de l'Organisation.

Recommandation 4

Le Secrétaire général doit veiller à ce que le choix des groupes professionnels dans lesquels des concours sont organisés cadre avec la politique globale en matière de ressources humaines de l'Organisation.

C. Renforcement de la publicité ciblée dans les pays non représentés ou sous-représentés pendant la phase de dépôt des candidatures

47. Ne sont admis à concourir que les ressortissants des États Membres non représentés et sous-représentés, ainsi que de ceux qui se situent très en deçà du point médian et, de ce fait, risquent de devenir sous-représentés. Les statistiques figurant dans l'annexe VII montrent que le nombre de candidats ressortissant de pays non représentés ou sous-représentés parmi les personnes recrutées est faible (moins de 30 %), ce qui tient au petit nombre de lauréats inscrits sur la liste en provenance de ces pays.

48. Une augmentation du nombre de lauréats en provenance de ces pays n'est possible que si les États Membres concernés se montrent plus disposés à organiser des concours et coopèrent davantage à cette fin. Au cours des cinq années écoulées, un tiers des pays non représentés ou sous-représentés ont refusé de participer, dont environ la moitié des pays non représentés (voir annexe VI).

49. Il importe d'augmenter le nombre de candidats admis à concourir dans ces pays non représentés et sous-représentés, lesquels n'ont pas jusqu'à présent obtenu un nombre suffisant de lauréats. Les statistiques font apparaître une corrélation relativement étroite entre le nombre de candidats et le nombre de lauréats.

50. Les inspecteurs se félicitent des initiatives prises par la SET au-delà du processus normal d'appel de candidatures, telles que celles qui consistent à prendre contact avec des candidats remplissant les conditions requises qui sont des ressortissants de ces pays à partir de la base de données du système Galaxy (www.jobs.un.org), à établir un dialogue intensif avec les Missions permanentes concernées ou à adresser des communications à certaines institutions universitaires ou à certains établissements d'enseignement. Les inspecteurs invitent l'ONU et les États Membres à renforcer leur concertation en vue d'accroître le nombre de candidatures en provenance de ces pays et, partant, leurs chances d'avoir des lauréats. En renforçant la publicité faite au concours par voie d'annonces dans les médias nationaux et en ciblant mieux cette publicité, on pourrait aider à le faire mieux connaître dans ces pays.

51. Dans son récent audit, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé de mettre en œuvre une politique volontariste de sensibilisation, en ciblant les pays qui sont non représentés ou sous-représentés, notamment en affectant des ressources financières plus importantes à cette fin. Les inspecteurs souscrivent à cette recommandation, compte tenu en particulier du fait que les crédits budgétaires alloués à la SET à cet effet sont très modestes depuis plusieurs années. Ils estiment qu'il suffirait d'un niveau de ressources financières relativement faible pour organiser dans quelques pays non représentés ou sous-représentés une action de sensibilisation au CNR mieux ciblée, ce qui pourrait inciter un nombre plus important de personnes à faire acte de candidature et, par conséquent, augmenter pour ces pays les chances d'avoir des lauréats.

D. Réduire la longueur du cycle du CNR

52. L'une des critiques le plus fréquemment adressées au CNR est la longueur de son cycle. La phase du concours, depuis la planification jusqu'à l'inscription des lauréats sur la liste, prend environ deux ans, et l'affectation à des postes vacants de la majorité des lauréats inscrits sur la liste appartenant à la même promotion prend trois ans en moyenne. La longueur du processus est un sujet de préoccupation pour les directeurs de programme, car les besoins de recrutement peuvent avoir nettement évolué pendant un cycle de cette longueur. De surcroît, la longueur excessive de la phase du concours, associée à la longue période d'attente des lauréats inscrits sur la liste, augmente le risque de voir ces lauréats donner suite à d'autres offres d'emploi. Ce temps d'attente excessivement long et les carences de la planification des effectifs du Secrétariat de l'ONU constituent les principales difficultés du processus du CNR.

53. Le cycle de deux ans qui représente la phase du concours s'échelonne entre le choix des groupes professionnels et l'établissement de la liste des pays devant être invités à participer, d'une part, et l'inscription des lauréats sur la liste, d'autre part. L'examen de la pratique d'autres organisations internationales (l'Union européenne et la Banque mondiale) montre que leurs cycles aboutissant à la liste de candidats retenus au concours sont plus courts (entre huit et quatorze mois).

54. Les inspecteurs sont bien conscients des circonstances particulières dans lesquelles évolue le système du CNR de l'ONU par rapport à d'autres organisations internationales, à savoir le caractère universel que confèrent à l'ONU les pays qui en sont membres, ainsi que la participation des États Membres à l'organisation des concours, mais ils sont d'avis que la durée du cycle du CNR pourrait et doit être raccourcie. Il s'impose de trouver le moyen de réduire la longueur du cycle lors de toutes ses phases: a) planification, réception des dossiers de candidature et convocation des candidats en vue des épreuves écrites; b) correction des épreuves écrites et organisation des entretiens; et c) durée d'attente sur la liste.

55. Les inspecteurs croient possible de réduire la longueur de toutes les phases du cycle, encore que certaines mesures pourraient nécessiter des ressources financières ou humaines supplémentaires. Au demeurant, une analyse coûts-avantages pourrait montrer l'utilité de l'affectation de certaines ressources complémentaires.

56. Aux paragraphes 36 à 46 plus haut, les inspecteurs ont fait des propositions tendant à améliorer le processus de planification du CNR qui, entre autres avantages, pourraient diminuer la longueur de la période de convocation et améliorer la gestion de la liste. En outre, l'accélération du processus de réaction et de prise de décisions dans les États Membres pourrait également raccourcir cette période de convocation.

57. Comme le montrent les paragraphes qui suivent, le Secrétariat pourrait, en prenant une série de mesures coordonnées, réduire encore la longueur excessive du processus correspondant à la phase du concours.

Tableau 4. Longueur de la phase du concours pour certains groupes professionnels (2004-2006)

Groupe professionnel (année)	Épreuves écrites (jours)	Entretien (jours)	Nombre total de jours
Statistiques (2006)	93	70	163
Sécurité (2006)	115	53	168
Administration (2005)	136	63	199
Bibliothèque (2006)	174	35	209
Technologies de l'information (2004)	173	48	221
Affaires sociales (2004)	129	93	222
Affaires humanitaires (2005)	205	53	258
Finance (2005)	213	76	289
Affaires politiques (2004)	279	128	407

Source: Documents de la SET.

58. Les inspecteurs estiment possible de réduire sensiblement la longueur de la phase du concours en appliquant l'ensemble de mesures ci-après: recourir davantage à l'informatique dans les processus de traitement des candidatures, de saisie des données et de convocation; accélérer l'envoi et le traitement de la documentation relative au concours; obtenir de tous les membres des JES qu'ils se mettent à plein temps, pendant la période voulue, à la disposition de l'Organisation pour corriger les épreuves écrites; et affecter à la SET les crédits budgétaires dont elle a besoin pendant les périodes de pointe de la phase du concours pour faire appel à des personnes retraitées ou à des consultants extérieurs pour épauler les JES. En outre, il conviendrait de fixer et d'annoncer le début et la fin du processus de correction et de celui des entretiens.

59. L'application de ces mesures pourra nécessiter un apport ponctuel de ressources humaines et financières ainsi que certaines dépenses renouvelables. Les inspecteurs relèvent que la SET a préparé une série de mesures requérant des crédits supplémentaires d'un montant compris entre 200 000 et 400 000 dollars, mesures qui, si elles sont appliquées, raccourciront nettement la durée du processus sans qu'il y ait à modifier sensiblement le système du concours actuel. Ils considèrent qu'il s'agit là d'un montant relativement modeste pour régler un problème très délicat. Ils proposent d'étudier plus avant la faisabilité de l'informatisation du processus de traitement des dossiers de candidatures, en particulier la présélection, et éventuellement de l'informatisation des épreuves écrites. Cette pratique a déjà fait son apparition dans certaines autres organisations internationales, telles que le HCR, l'OMS et l'Union européenne.

60. La recommandation ci-après améliorera la gestion en renforçant l'efficacité du processus du CNR moyennant la réduction de sa longueur.

Recommandation 5

Le Secrétaire général doit élaborer et appliquer une série de mesures destinées à réduire la longueur du processus du CNR actuel, en particulier le processus d'organisation des concours, en y investissant des ressources financières proportionnées. Les dates exactes du début et de la fin de la phase du concours doivent être fixées et rendues publiques.

E. Problèmes soulevés par les jurys d'examen spécialisés (JES)

61. Les jurys d'examen spécialisés (JES) et le Jury central de recrutement (JCR) jouent un rôle important dans le système du CNR actuel. Ils fournissent les compétences techniques d'experts désignés parmi les membres du personnel en poste. À première vue, le modèle actuel apparaît comme une solution «bon marché» dans la mesure où il ne requiert pas de ressources financières supplémentaires, mais il contribue en fait à la longueur du cycle et cause des conflits d'intérêts ou de priorités entre les tâches ordinaires de ce personnel et les tâches liées au CNR.

62. Les JES jouent un rôle décisif du point de vue de la conception et de la gestion de la partie technique plutôt que de la partie administrative de la phase du concours. Un JES est nommé pour le concours organisé dans chaque groupe professionnel et est chargé d'élaborer les réponses types aux questions du concours, de corriger les copies, de revoir les résultats et de fixer les qualifications minimales exigées, de recommander les candidats qualifiés en vue d'un entretien, de réaliser les entretiens et de recommander les candidats les plus qualifiés en vue de leur inscription sur la liste des lauréats. En fonction du nombre de candidats passant l'épreuve écrite dans un groupe professionnel donné, un JES se compose normalement de 3 à 11 personnes qui sont proposées au BGRH par les secrétaires généraux adjoints responsables des départements concernés. On considère que la qualité de membre d'un jury spécialisé implique normalement une charge de travail d'au moins dix journées de travail à plein temps. Les membres des JES sont en principe désignés parmi des bénévoles de la classe P-3 ou d'un rang supérieur qui ne sont pas rémunérés pour le travail accompli en cette qualité. Les inspecteurs rendent chaleureusement hommage aux membres des jurys spécialisés, qui acceptent de se charger de cette mission très exigeante et lourde de responsabilités dans l'intérêt de l'Organisation. Il s'agit en général de fonctionnaires expérimentés, dévoués et enthousiastes, qui s'acquittent de leurs fonctions en dépassant souvent l'horaire de travail normal ou dans des situations qui créent un conflit avec leurs tâches professionnelles habituelles. Leur contribution doit être appréciée à sa juste valeur.

63. Le BGRH, agissant en coopération avec les départements compétents, est généralement en mesure de constituer les JES, encore qu'il soit parfois difficile, du fait du caractère bénévole de cette activité, d'obtenir un nombre suffisant de membres dans les délais voulus. Tout en relevant que les JES réalisent un équilibre acceptable entre les sexes et entre les cultures, les inspecteurs constatent que l'équilibre entre les membres chevronnés et les nouveaux membres est difficile à réaliser. Ils notent également qu'il n'existe pas de critères précis concernant le choix des membres. La SET organise une réunion d'information et une formation de base à l'intention des fonctionnaires désignés comme membres des JES, mais les inspecteurs n'ont pas connaissance d'un contrôle de qualité quel qu'il soit dont feraient l'objet les membres proposés par les services.

64. Les inspecteurs tiennent à appeler l'attention sur certains problèmes soulevés par le fonctionnement actuel des JES, qui nuisent gravement à l'efficacité de la phase du concours, notamment la pénurie de volontaires qualifiés, le fait qu'ils ne sont pas suffisamment appuyés par leurs supérieurs hiérarchiques et les retards qui s'ensuivent dans la constitution des jurys, ce qui retarde l'étape de la correction des épreuves. Le BGRH demande aux services concernés de relever les fonctionnaires qu'ils ont proposés de l'obligation de s'acquitter de leurs fonctions habituelles

de façon qu'ils puissent assumer leurs fonctions de membre d'un JES. Or, il arrive souvent que les membres de ces jurys doivent s'acquitter de ces dernières fonctions en même temps qu'ils accomplissent leurs tâches habituelles. La correction des épreuves ne peut souvent se faire qu'au prix d'heures supplémentaires ou avec des retards importants. Plusieurs membres de ces jurys ont indiqué que leurs supérieurs hiérarchiques immédiats n'attachent aucune importance au travail qu'ils accomplissent en tant que membres d'un jury; ils ne reçoivent pas l'appui nécessaire et ne sont pas relevés de leurs obligations habituelles pour s'acquitter de leurs responsabilités de membres d'un jury pendant leurs heures de travail. Le travail accompli par les membres des jurys n'est pas pris en compte dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires et n'est généralement pas pris en considération par leurs supérieurs hiérarchiques immédiats.

65. Telle est le plus souvent la situation lorsque les services fournissant les membres des JES ne sont pas ceux qui sont appelés à être les «utilisateurs finals» des lauréats. Les supérieurs hiérarchiques immédiats des membres des jurys peuvent donc être moins directement concernés par les résultats. Il existe une contradiction manifeste entre les intérêts du responsable d'un service donné et ceux de l'Organisation, d'où des conflits pernicieux sur le lieu de travail des membres des jurys. Sachant qu'ils ne pourront pas remplacer ces derniers pendant leur absence, les responsables peuvent rechigner à mettre des membres de leur personnel à la disposition des JES. D'un autre côté, le travail accompli avec dévouement et dans les délais impartis par les JES concourt à la réalisation d'un objectif stratégique à long terme de l'ensemble de l'Organisation.

66. Les inspecteurs relèvent que, dans d'autres organisations internationales, le fonctionnement de jurys analogues se heurte à des problèmes analogues, mais ces organisations ont intégré au système des mécanismes qui permettent d'atténuer ces problèmes. Par exemple, à la Banque mondiale, le temps passé par les membres des jurys à corriger des épreuves fait l'objet d'une compensation financière pour les services qui relèvent ces fonctionnaires de leurs obligations habituelles et, dans l'Union européenne, les membres des jurys se voient attribuer des points supplémentaires dans leur rapport d'évaluation. Les inspecteurs sont intimement convaincus qu'un domaine stratégique aussi important que le recrutement des futurs fonctionnaires permanents de l'Organisation mérite de se voir accorder un rang de priorité plus élevé par le personnel d'encadrement et un meilleur cadre organisationnel s'appuyant sur une responsabilisation renforcée de l'Organisation.

67. Le JCR se compose de trois ou quatre fonctionnaires de rang supérieur (en principe de la classe D ou P-5) expérimentés qui ont été auparavant membres d'un JES. Le JCR accepte ou modifie les recommandations des JES. Son fonctionnement est insuffisamment réglementé et il s'en tient pour l'essentiel à la pratique des années antérieures. Il lui arrive de modifier les recommandations des JES, mais il fait à bien des égards office d'organe administratif à l'autorité purement formelle et ne joue aucun rôle en matière d'évaluation ou d'encadrement de la phase du concours; il est arrivé dans le passé que cette fonction soit exercée par la SET. Les inspecteurs savent gré à celle-ci d'organiser de temps à autre des examens et évaluations du CNR par des experts extérieurs, mais une activité de ce type doit devenir régulière et continue, et elle ne peut pas être entièrement confiée à la SET qui a la responsabilité du déroulement du CNR. Les inspecteurs estiment qu'il faudrait donner au JCR des attributions supplémentaires de façon qu'il puisse prendre des initiatives, s'agissant, par exemple, de tenir compte des enseignements tirés dans la phase du concours, de procéder à des évaluations périodiques et de prendre des mesures correctives destinées à remanier l'ensemble de la phase du concours.

68. Les recommandations 6 et 7 amélioreront la gestion en responsabilisant davantage l'Organisation et en renforçant l'efficacité des JES et le rôle du JCR dans le processus du CNR.

Recommandation 6

Le Secrétaire général doit impulser des mesures visant à faire en sorte qu'une responsabilisation conjointe renforcée s'impose à l'Organisation et appuie l'activité des JES. Pour maintenir la qualité de la phase du concours, il importe de définir des critères précis de sélection des membres des jurys et de faire dûment prendre en considération le travail des membres des JES dans le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.

Recommandation 7

Dans le cadre de la nouvelle instruction administrative réglementant le système du CNR, le Secrétaire général doit réorganiser et renforcer le JCR en lui confiant un rôle d'encadrement stratégique du processus du CNR.

F. Inefficacité de la gestion de la liste

69. Une fois approuvé par la direction du BGRH, le nom des candidats que le JCR a recommandé de retenir est porté sur la liste du CNR, à partir de laquelle les lauréats sont recrutés à des postes P-2 inscrits au budget ordinaire lorsqu'ils deviennent vacants. La base de données de gestion de la liste contient la notice personnelle (P-11) des lauréats, une notice récapitulative d'une page et une liste des personnes pouvant donner des références au sujet des études effectuées et les emplois occupés par eux.

70. Étant donné que la liste du CNR n'est pas intégrée au système Galaxy et que la base de données ne dispose pas d'un outil de recherche incorporé, une notice d'une page est rédigée sur chaque lauréat, récapitulant les informations générales, les études accomplies et les emplois occupés, les compétences linguistiques et la disponibilité. Cette notice constitue les renseignements de base fournis aux directeurs de programme qui engagent une procédure de recrutement à partir de la liste. Les lauréats sont contactés par les directeurs de programme concernés en vue d'un entretien. Les directeurs, par l'intermédiaire de leur section de gestion des ressources humaines, indiquent au groupe de la gestion de la liste du CNR du BGRH le nom des lauréats avec lesquels ils ont eu un entretien, auxquels ils ont offert un poste et qui l'ont accepté ou refusé. Comme la base de données de gestion de la liste n'est pas accessible en ligne, ni les directeurs de programme, ni le coordonnateur du CNR ne peuvent suivre le processus de recrutement en temps réel.

71. Au 31 décembre 2006, la liste comptait 485 lauréats dans 22 groupes professionnels. Parmi eux, 462 avaient réussi le concours de recrutement à la classe P-2 et les 23 autres le concours de recrutement à la classe P-3 des années précédentes (on a depuis cessé d'organiser des concours de recrutement à la classe P-3). Le nombre de lauréats inscrits sur la liste et le nombre de lauréats recrutés à partir de cette liste s'établissent comme suit (voir le tableau 5):

Tableau 5. Nombre de lauréats inscrits sur la liste et nombre de lauréats recrutés à partir de cette liste (2002-2006)

	2002	2003	2004	2005	2006	Nombre total de lauréats
Nombre de lauréats inscrits sur la liste	94	172	163	221	55	705
Nombre de lauréats recrutés à partir de cette liste	79	63	69	87	91	389

Source: Documents du BGRH.

72. Pendant les entretiens organisés aux fins du présent rapport, il a été largement estimé que la phase du processus du CNR qui concerne la gestion de la liste soulève davantage de problèmes et de difficultés opérationnelles que la phase du concours. Cette opinion est confirmée par les résultats de l'enquête: 50 % des directeurs ont indiqué qu'ils avaient rencontré des difficultés liées à une liste périmée et 12 % seulement ont fait savoir que la gestion de la liste ne leur avait causé aucun problème; 28 % des fonctionnaires recrutés par voie de concours ont fait savoir qu'ils n'étaient pas satisfaits du manque de transparence dans la gestion de la liste, tandis que la phase du concours n'avait suscité le mécontentement que de 12 % d'entre eux.

73. Les inspecteurs tiennent à attirer l'attention sur les problèmes et carences opérationnels ci-après, auxquels il convient de remédier pour augmenter l'efficacité, la transparence et la fiabilité du recrutement par voie de concours.

1. Nombre élevé de lauréats inscrits sur la liste

74. Il existe un écart important entre le nombre de lauréats inscrits sur la liste et le nombre de lauréats recrutés à partir de cette liste (voir tableau 5 plus haut). Le nombre élevé de lauréats inscrits sur la liste par rapport au nombre relativement faible et stable de lauréats recrutés se traduit par un excédent permanent de lauréats inscrits sur la liste. Cela tient en partie à des problèmes de planification, mais le faible nombre de postes P-2 et le taux élevé de vacance de postes de cette classe y sont également pour beaucoup. Le taux de vacance de postes P-2 a été élevé au cours des cinq dernières années dans la plupart des lieux d'affectation. D'un autre côté, un nombre important de fonctionnaires ont touché une indemnité de fonctions qui a aligné leur rémunération sur celle de la classe P-2 ou ont été recrutés à cette classe sur la base d'engagements de courte durée (en 2004 et 2005, cela a été le cas de 129 et 426 fonctionnaires, respectivement), ce qui a nettement ralenti le recrutement à partir de la liste de lauréats des concours. La section 11.3 de l'instruction administrative ST/AI/2006/3 sur le système de sélection du personnel est ainsi libellée: «Pour accélérer la nomination des lauréats de concours nationaux ou du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs, le Secrétaire général adjoint à la gestion des ressources humaines est habilité à nommer ces candidats à des postes P-2 soumis à répartition géographique qui, après une période de trois mois, n'ont pas été pourvus par des lauréats de concours.». Les inspecteurs se félicitent de cette mesure proactive prise pour pourvoir de façon accélérée les postes P-2 vacants, mais cette règle est encore trop récente pour que l'on dispose d'informations permettant d'en évaluer l'impact.

75. Cette situation tient également aux insuffisances de la planification stratégique des besoins en effectifs de l'Organisation à la classe P-2. L'un des indicateurs de performance de la SET contient un nombre cible fixe de candidats retenus aux concours qui ne tient pas compte du nombre effectif de lauréats déjà inscrits sur la liste. Le problème est encore aggravé par la

fragmentation des groupes professionnels, qui élève le nombre total de lauréats placés sur la liste, et par les insuffisances de la réglementation concernant la radiation des lauréats de cette liste. Il s'ensuit que les directeurs de programme ont affaire à une liste qui comprend un trop grand nombre de lauréats sans qu'il leur soit possible de localiser un candidat correspondant au profil d'un poste donné.

2. Longueur de la période d'attente sur la liste

76. Il s'écoule une longue période entre le moment où un lauréat est placé sur la liste et celui où il est effectivement recruté. Cet état de choses est la résultante à la fois du nombre élevé des lauréats inscrits sur la liste et des carences de la gestion de cette liste.

**Tableau 6. Période d'attente des lauréats inscrits sur la liste au 31 décembre 2006
(depuis le moment où ils ont été inscrits sur la liste)**

	Moins de 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	Plus de 3 ans	Total
Nombre de lauréats	25	13	72	109	119	147	485
Pourcentage	5	3	15	22	25	30	100

Source: Documents du BGRH.

77. Il serait approprié que la plupart des lauréats inscrits sur la liste soient recrutés en l'espace d'un ou de deux ans. Le tableau 6 ci-dessus montre que 77 % des lauréats attendent depuis plus d'un an d'être recrutés et 55 % depuis plus de deux ans. C'est beaucoup trop long et nettement plus long que dans d'autres organisations internationales. Cette situation cause naturellement un préjudice à la fois à l'Organisation et aux lauréats.

3. Absence de recrutement intégré à partir de la liste du CNR, du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs et du Programme de mobilité organisée concernant les fonctionnaires P-2 en poste

78. Le recrutement par CNR est interrompu chaque année pendant quelques mois pour les besoins du programme d'affectation des lauréats du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs et du programme de mobilité organisée et du programme de mobilité volontaire. Ces dispositifs réduisent le temps disponible et ralentissent le recrutement à partir de la liste du CNR, ce qui augmente encore la période d'attente. Il y aurait lieu de mettre en place et en œuvre un système d'affectation intégré pour tous les postes P-2 et de renoncer à la méthode actuelle des gels temporaires.

4. Insuffisances et retard de l'actualisation de la base de données de la liste

79. Pendant les longues périodes d'attente sur la liste, la situation personnelle et au regard de l'emploi des lauréats peut connaître des changements importants. Étant donné que le système fondé sur la liste ne prévoit actuellement aucune participation dynamique des lauréats au processus de recrutement, ces derniers ont du mal à actualiser la notice les concernant. Cette situation peut être une source de confusion et de difficultés pour les directeurs de programme lorsque les coordonnées des lauréats ne sont plus valables ou qu'un lauréat ne cherche plus à obtenir un poste à l'Organisation. En offrant aux lauréats inscrits sur la liste la possibilité d'actualiser les

informations personnelles les concernant dans la base de données en ligne, on pourrait améliorer la fiabilité de cette base de données.

5. Absence de règles concertées et uniformes de radiation des lauréats de la liste

80. Conformément à la pratique en vigueur, les lauréats demeurent indéfiniment inscrits sur la liste et n'en sont radiés que s'ils sont recrutés, ont refusé deux offres, demandent leur radiation ou ne peuvent plus être retrouvés. Le groupe de gestion de la liste du CNR procède périodiquement à un examen de la liste pour déterminer si certains lauréats doivent en être radiés sur la base des critères susvisés.

81. Une analyse du recrutement ayant eu lieu entre 2002 et 2005 a montré qu'un lauréat a le plus de chances de recevoir une affectation entre une et trois années d'attente sur la liste, après quoi ses chances diminuent fortement. Le fait de maintenir sur la liste des lauréats qui n'ont qu'une faible chance d'être recrutés non seulement alourdit la tâche administrative des directeurs de programme pendant les opérations de recrutement, mais complique la planification du CNR suivant et accroît la possibilité d'erreurs dans le calcul du nombre cible de lauréats à inscrire sur la liste. Il conviendrait, pour rendre la gestion de cette liste plus efficiente et efficace, de prévoir la radiation automatique de lauréats au bout d'un certain nombre d'années. D'un autre côté, il s'agirait de faire en sorte de ne pas perdre les ressources financières investies dans les concours auxquels ces lauréats ont été retenus. On trouvera d'autres idées sur ce sujet aux paragraphes 97 à 99.

6. Difficultés d'accès à la base de données de gestion de la liste pour les directeurs de programme

82. Le recrutement à partir de la liste du CNR est effectué par les directeurs de programme sur la base des notices récapitulatives des lauréats et de leur curriculum vitae, qui leur sont fournis au cas par cas par courriel par le groupe de gestion de la liste du BGRH. Les directeurs ne disposent pas d'un accès direct en ligne à cette base de données pour accélérer le processus. Qui plus est, l'absence d'inventaire des compétences des lauréats et d'autres défauts de conception de la liste et de sa base de données de gestion allongent encore la durée du processus de recrutement et causent d'inutiles difficultés administratives aux directeurs de programme.

Tableau 7. Difficultés de gestion de la liste le plus souvent rencontrées par les directeurs de programme

Difficultés le plus souvent rencontrées	Pourcentage de directeurs de programme ayant fait des observations
Liste périmée	49
Absence d'accès en ligne à la liste	35
Problèmes de localisation des lauréats	20
Nombre limité de lauréats dans les groupes professionnels considérés	18
Longueur de l'attente pour obtenir la notice concernant un lauréat	12
Trop grande fragmentation des groupes professionnels	8
Le fonctionnement de la liste ne soulève aucune difficulté	12

Source: Réponses des directeurs de programme au questionnaire du CCI.

83. Le Service du recrutement et des affectations du BGRH est au fait de ces problèmes et certains d'entre eux doivent être abordés dans le cadre de ses activités permanentes. Les inspecteurs souscrivent aux mesures qu'il est prévu de prendre pour améliorer la gestion de la liste et dont il a été question pendant les entretiens, mais ils considèrent que d'autres mesures doivent être prises et qu'elles doivent être assorties de calendriers précis.

7. Informatisation insuffisante de la gestion de la liste

84. L'informatisation de la liste du CNR laisse à désirer. À l'heure actuelle, la phase de gestion de la liste est entièrement hors connexion et exige une main-d'œuvre abondante. Ni la SET, ni les lauréats inscrits sur la liste ne peuvent actualiser l'information par la voie électronique. Il a été indiqué aux inspecteurs qu'il était prévu d'intégrer la liste à Galaxy, ce qui permettrait aux directeurs de programme d'accéder à cette liste en temps réel et d'effectuer des recherches dans la base de données, deux choses impossibles actuellement. La liste ferait alors office de marché de l'emploi, en rapprochant les intérêts et les besoins des directeurs de programme et les demandeurs d'emploi inscrits sur cette liste. Toutefois, même ce nouveau système ne prévoit pas l'utilisation de fonctions telles que l'établissement de rapports, la gestion des postes ou le recrutement, qui sont essentielles du point de vue d'une gestion efficace de la liste. Le BGRH doit régler ces questions à une date ultérieure.

8. Absence de possibilités offertes aux lauréats de jouer un rôle plus dynamique dans le recrutement

85. Dans le cadre de la phase du CNR qui concerne le recrutement, les lauréats inscrits sur la liste n'ont aucun rôle dynamique à jouer dans la recherche d'une affectation. Après avoir été inscrits sur la liste, ils sont censés attendre d'être contactés pour avoir un entretien avec un directeur de programme. Cette longue période d'attente passive est décevante non seulement pour les lauréats, mais aussi pour les directeurs de programme, car ils perdent souvent du temps à rechercher et appeler pour un entretien des lauréats que le poste qu'ils veulent pourvoir n'intéresse pas.

86. Les résultats de l'enquête montrent que les lauréats souhaitent vivement être autorisés à rechercher de façon plus dynamique un emploi à l'ONU. La pratique actuelle ne satisfait que 6 % des personnes interrogées; 62 % considèrent que les lauréats devraient pouvoir avoir connaissance des postes P-2 vacants et indiquer que ces postes les intéressent; et 52 % seraient disposés à faire preuve de dynamisme en adressant directement leur dossier de candidature aux directeurs qui entendent les recruter. On relève parmi les directeurs un large appui à ces changements: la pratique actuelle ne satisfait que 22 % des directeurs interrogés; 61 % seraient favorables à ce que les lauréats du CNR posent leur candidature à des postes P-2, comme dans le cas du processus de présentation de candidatures appliqué dans Galaxy; et 21 % seraient favorables à ce que les lauréats prennent directement contact avec eux.

87. Les inspecteurs jugent ces demandes justifiées: leur incorporation dans le système actuel augmenterait la satisfaction des utilisateurs de ce système et améliorerait l'efficacité et l'efficacéité du processus de recrutement. La viabilité de cette orientation est confirmée par l'expérience tirée des phases de concours et de recrutement d'autres organisations internationales. Les inspecteurs savent qu'une proposition connexe a été adressée au Secrétaire général par un groupe de fonctionnaires lauréats des CNR à Santiago, tendant à signaler les postes P-2 disponibles tant aux lauréats inscrits sur la liste qu'aux fonctionnaires P-2 en poste en intégrant ces postes au système Galaxy. Les inspecteurs croient savoir, d'après les entretiens qu'ils ont eus aux fins du présent

examen, que le BGRH n'est pas hostile à cette initiative mais, à la date de l'établissement du présent rapport, aucune décision n'avait été prise ni aucun calendrier arrêté à cet égard.

9. Problèmes de communication avec les lauréats inscrits sur la liste

88. Le grand nombre de lauréats inscrits sur la liste et la période d'attente généralement longue qui sépare leur inscription de leur recrutement font que le BGRH doit fréquemment communiquer avec les lauréats. Or, la pénurie actuelle de ressources humaines limite en permanence cette communication. Le Bureau reçoit des postulants et des lauréats un très grand nombre de questions et de demandes de renseignements, auxquelles il lui est impossible de répondre individuellement dans des délais raisonnables. Les postulants, de leur côté, attendent beaucoup de cette communication pendant toute la durée du processus, mais les plaintes quant au manque d'informations sur les problèmes qui se posent sont plus nombreuses en ce qui concerne la phase de gestion de la liste. Vingt-quatre pour cent des personnes interrogées ont du mal à comprendre le fonctionnement du processus de recrutement et 28 % considèrent que ce processus n'est pas du tout transparent. Les réponses aux questions analogues concernant la phase du concours font état de difficultés moins nombreuses (14 % et 12 %, respectivement).

89. Les inspecteurs relèvent que la SET gère un site sur le CNR (<http://www.un.org/Depts/OHRM/examin/exam.htm>) et communique par lettre avec les candidats aux différentes étapes du concours, ce qui peut expliquer le taux de satisfaction plus élevé parmi les candidats en ce qui concerne la communication. Toutefois, la page Web de la SET ne contient aucune information sur la gestion de la liste et il n'existe aucun site sur la phase du CNR qui concerne le recrutement. Les inspecteurs sont d'avis qu'il conviendrait d'élargir la portée de l'actuel site sur le CNR et de construire et de gérer un site intégré concernant l'ensemble du processus du CNR, qui permettrait de communiquer avec les candidats à toutes les phases du concours et du recrutement.

90. Les inspecteurs sont d'avis que l'institution d'un point de contact unique au BGRH pour les lauréats améliorerait la communication. Il conviendrait également d'étudier la possibilité pour le BGRH d'utiliser un système de gestion des relations avec les clients. Il est évident, au surplus, que l'on pourrait régler plus facilement ce problème en mettant en place au sein du BGRH une structure organisationnelle plus intégrée qui prévoirait le même rattachement hiérarchique pour la phase du concours et la phase de la gestion de la liste. Le Service du recrutement et des affectations a fait savoir aux inspecteurs qu'il est conscient de cette nécessité et qu'il s'emploie à remédier à ces problèmes, mais, au moment de l'entretien, il n'avait pas d'informations quant à la décision finale sur une mesure allant dans ce sens, sa portée et un éventuel calendrier d'exécution.

91. La recommandation 8 améliorera l'efficacité et l'efficience du processus de gestion de la liste du CNR et de recrutement.

Recommandation 8

Le Secrétaire général devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en vue de la réorganisation de l'actuel système de gestion de la liste du CNR afin de remédier aux défauts recensés, notamment en mettant en place un système intégré de recrutement et de réaffectation à la classe P-2 et en renforçant l'informatisation de la gestion de la liste à partir du site Web.

IV. LA VOIE À SUIVRE: ÉLARGIR LA PERSPECTIVE ET MENER PLUS LOIN LA RÉFLEXION

A. Élargir la perspective pour renforcer la coopération entre les organisations du système des Nations Unies

92. Le CNR, qui fait l'objet du présent examen du CCI, ne concerne que le recrutement au Secrétariat de l'ONU. Les autres organisations du système des Nations Unies appliquent les règles et politiques du régime commun, y compris les politiques relatives aux ressources humaines, mais le CNR ne fait pas partie de ce régime commun. À l'heure actuelle, on relève des différences importantes au niveau des méthodes et des modalités du processus de sélection et de recrutement que ces organisations appliquent aux postes de niveau débutant et qui sont liées à leurs mandats et aux conditions dans lesquelles elles mènent leurs activités. D'un autre côté, il est évident qu'il existe entre elles de nombreuses similarités: leurs activités de recrutement ciblent les mêmes postulants potentiels en formulant souvent des critères d'emploi très voisins. C'est sur cette toile de fond que les inspecteurs ont procédé à une analyse limitée des activités de recrutement de certaines organisations des Nations Unies, afin de recenser les pratiques optimales et d'étudier la possibilité d'échanges mutuellement avantageux entre elles.

93. À l'heure actuelle, il n'existe pas dans les organisations du système des Nations Unies de systèmes de concours complexes en dehors du Secrétariat de l'ONU, mais, dans certaines d'entre elles, le processus de sélection peut comporter des concours et l'utilisation d'une liste pour les candidats présélectionnés dans certains groupes professionnels. Dans certains cas, des mesures et initiatives importantes ont été prises en ce qui concerne l'élargissement et l'amélioration de l'application de l'informatique au processus de traitement des dossiers de candidature ainsi qu'à la phase du concours, expérience dont le CNR pourrait profiter. Parfois, on a recours à une combinaison du concours préliminaire et des vacances de postes effectives pour accélérer le processus de recrutement.

94. Cet examen limité a permis aux inspecteurs de constater l'absence de coopération étroite ou d'échanges dynamiques entre les responsables du recrutement à la classe de début dans les différentes organisations du système des Nations Unies. Toutefois, il convient de mentionner un exemple positif: le HCR dispense les lauréats du CNR de l'ONU dans le domaine de la finance de passer l'épreuve permettant de figurer sur son Registre des administrateurs recrutés sur le plan international et il les inscrit automatiquement sur ce Registre en vue d'une affectation à un poste dans le domaine financier.

95. Les inspecteurs tiennent à attirer l'attention sur le fait qu'un grand nombre de postulants ou de lauréats inscrits sur la liste contactent également différentes organisations du système des Nations Unies à la recherche d'un emploi et que certaines de ces organisations mettent en œuvre un processus de sélection analogue.

96. Il est certes normal que ces organisations entrent en concurrence au sujet des mêmes employés potentiels, mais nul ne contestera que le fonctionnement de ces mécanismes parallèles et l'absence presque totale de coopération entre les responsables des ressources humaines dans ce domaine entraînent des coûts supplémentaires à la charge des mêmes États Membres, même si ces dépenses sont financées par imputation sur les budgets de ministères différents d'un même pays. Le fait pour les mêmes postulants de subir des épreuves en parallèle implique non seulement des coûts supplémentaires inutiles, mais des retards dans le recrutement, et il représente un gaspillage de ressources financières et humaines. La généralisation de l'utilisation de profils d'emploi types dans les organisations du système des Nations Unies et la sélection ultérieure des candidats à

inscrire sur leurs listes respectives rend ces doublons et chevauchements d'activités encore plus évidents.

97. Les inspecteurs sont d'avis que les organisations du système des Nations Unies devraient renforcer leur coopération en matière de gestion des ressources humaines en ce qui concerne les questions liées au processus de recrutement par voie de concours. Certains groupes professionnels, tels que l'administration, les affaires juridiques, les affaires extérieures, la finance, les technologies de l'information et l'information, se prêtent manifestement à une telle coopération.

98. À l'heure actuelle, du fait de la longueur de la période d'attente avant le recrutement, certains des lauréats inscrits sur la liste du CNR seront perdus pour l'ONU en dépit des importantes ressources financières qui ont été utilisées pour les trouver. Les inspecteurs tiennent à souligner que, d'une façon générale, la longue période d'attente sur la liste n'est pas due à un manque de compétences ou de qualité des lauréats, mais aux insuffisances de la planification des effectifs; à l'évolution de la situation des pays au regard de la représentation géographique; aux connaissances linguistiques exigées par certains postes vacants; ou à l'évolution de la situation personnelle des lauréats. Si les services de recrutement coopéraient davantage, d'autres organisations du système des Nations Unies pourraient engager plus facilement et rapidement certains de ces lauréats.

99. Les détails techniques et l'éventuel recouvrement des coûts des concours peuvent être mis au point et arrêtés en commun dans le cadre du Réseau ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). La reconnaissance mutuelle des résultats d'examens (comme dans le cas du HCR) peut également être abordée dans ce cadre. Les inspecteurs sont d'avis que ces mesures non seulement contribueraient à assouplir la gestion de la liste pour le Secrétariat de l'ONU, mais aussi seraient bénéfiques pour les processus de recrutement des autres organisations du système et pourraient également améliorer et faciliter la mobilité future entre les organisations.

100. Les inspecteurs tiennent à souligner qu'ils n'ont pas l'intention d'impulser un système de concours unifié quel qu'il soit pour les organisations du système des Nations Unies, mais ils estiment que l'utilisation du Réseau ressources humaines du CCS offre des possibilités d'atténuer les tensions existant dans les systèmes de recrutement actuels et de réduire le cumul existant ou pouvant se faire jour de certains éléments des différentes procédures de recrutement par concours. Toute initiative en ce sens ne manquerait pas d'être positive pour la gestion des ressources humaines des organisations du système des Nations Unies et des États Membres.

101. Tout en étant bien conscients des importantes différences existant au niveau des tâches et des conditions d'accomplissement de ces tâches entre l'Union européenne et l'Organisation des Nations Unies, les inspecteurs jugent bon d'appeler l'attention du Réseau ressources humaines du CCS sur le système intégré et unique de concours appliqué par l'ensemble des institutions de l'Union européenne. L'Office européen de sélection du personnel (EPSO), créé en 2002 à cette fin, a, depuis quatre ans qu'il est opérationnel, conçu et mis en service un système de concours informatisé, global, axé sur les résultats et convivial, qui fournit des services de grande envergure aux institutions participantes. Dans le cadre de la définition des orientations à long terme à donner au système du CNR, cette expérience vaut la peine d'être prise en considération.

102. La recommandation 9 vise à améliorer la coordination et la coopération entre les organisations du système des Nations Unies.

Recommandation 9

Le Secrétaire général doit, en sa qualité de Président du CCS, proposer au Réseau ressources humaines du CCS d'étudier la possibilité d'une coopération, sur une base volontaire, entre les organisations du système des Nations Unies au sujet des concours de recrutement, de la gestion des listes et d'autres questions connexes liées au recrutement.

B. Mener plus loin la réflexion en ce qui concerne le CNR de l'avenir

103. Le CNR actuel est une voie utile et importante de recrutement, car il contribue d'une façon importante à mettre à la disposition de l'Organisation un personnel hautement qualifié appelé à faire carrière dans les principaux groupes professionnels. Toutefois, il est possible et il y a lieu d'améliorer certains aspects de son fonctionnement, notamment en donnant suite aux recommandations figurant dans le présent rapport. Le Secrétariat de l'ONU pourrait ainsi bénéficier d'un système de concours amélioré et plus efficace sans modifier les paramètres fondamentaux du CNR.

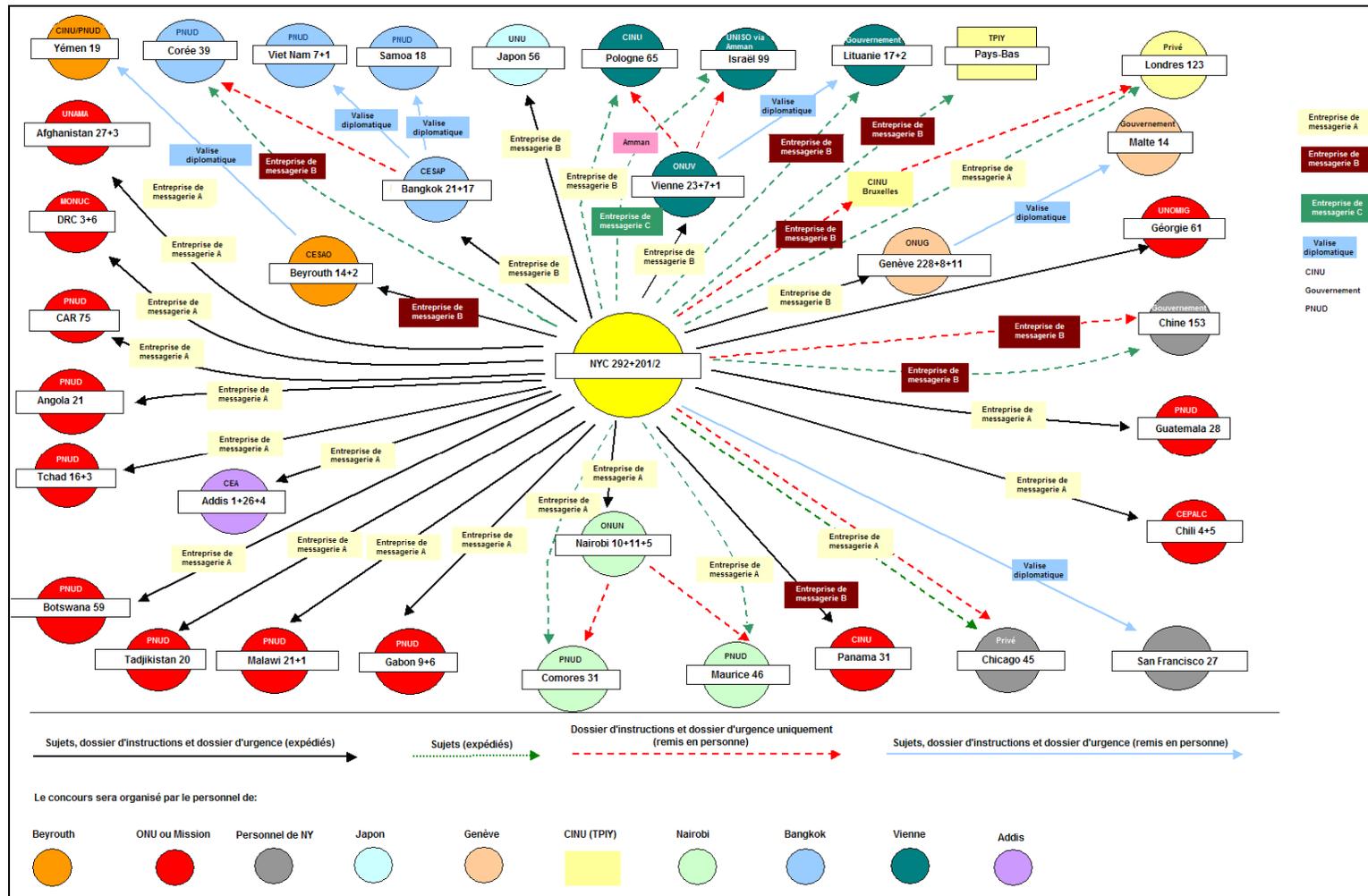
104. D'un autre côté, les inspecteurs sont d'avis que le processus du concours traditionnel actuel fait intervenir un trop grand nombre d'éléments exigeant une main-d'œuvre abondante et implique une préparation logistique complexe et lourde de difficultés. Dans sa forme organisationnelle actuelle, ce système ne permet pas d'accroître sensiblement le nombre des concours ou des lauréats.

105. Toutefois, la gestion des ressources humaines a connu des changements importants à la suite de l'expansion des activités de l'Organisation des Nations Unies, qui s'est traduite par un accroissement de la demande d'emploi à long terme d'administrateurs aux fins des opérations de maintien de la paix; la mise en œuvre de la politique de mobilité, qui fait appel à des fonctionnaires internationaux de carrière motivés pour mener à bien les activités de l'Organisation dans différentes parties du monde; et le projet d'uniformisation des arrangements contractuels pour le personnel des Nations Unies. À cet égard, il s'agit de décider, sur la base de la planification stratégique à long terme des effectifs, s'il convient d'utiliser le CNR comme outil de recrutement sur une échelle plus grande qu'aujourd'hui et si, compte tenu de l'évaluation positive de la performance du personnel recruté par le CNR, l'utilisation de cet outil doit rester confinée au Secrétariat de l'ONU ou être étendue aux autres organisations du système des Nations Unies.

106. S'il devait être finalement décidé de recruter un nombre nettement supérieur de jeunes cadres par la voie du CNR en vue de fournir aux missions de maintien de la paix ou à certains des fonds et programmes des fonctionnaires de la classe de début, il conviendrait de réfléchir à la façon de réformer le cadre organisationnel et technique du système du concours. Selon l'importance globale des futurs besoins de recrutement, il pourrait y avoir lieu de réaliser une étude de faisabilité concernant l'élaboration et le déroulement d'un processus d'organisation des concours plus informatisé et intégré, capable de traiter un nombre plus important de dossiers de candidature et, partant, de fournir un plus grand nombre de lauréats à recruter dans des délais relativement courts.

107. À cet égard, il s'impose de faire la place qui leur est due aux pratiques optimales recensées à l'intérieur et en dehors du système des Nations Unies. L'étude de faisabilité susvisée doit également se pencher sur le coût estimatif du fonctionnement d'un service spécialisé dans la gestion d'un tel concours. Les inspecteurs n'ont pas pour le moment l'intention de lancer une telle initiative avant la prise des décisions définitives sur la politique relative aux ressources humaines connexes de l'ONU, mais ils tiennent à appeler l'attention des États Membres et du Secrétariat sur le fait que la réorganisation à long terme du CNR doit être arrêtée sur la base de ces décisions.

Annexe I: Itinéraires pour l'envoi des sujets du CNR organisé le 27 février 2007



Note: Les deux (ou trois) chiffres suivant le nom du pays représentent le nombre de candidats au CNR convoqués et le nombre de candidats au concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs convoqués (et le nombre de candidats du HCR), respectivement.

Annexe II: Statistiques générales concernant le CNR (1998-2006)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre de candidats présélectionnés	5 814	8 214	3 719	8 809	7 506	13 994	12 731	14 364	2 732
Nombre de candidats convoqués pour les épreuves écrites	1 274	2 247	1 146	3 165	2 479	3 911	4 033	3 515	1 190
Nombre de candidats ayant passé les épreuves écrites	768	1 402	769	1 844	1 645	2 249	2 879	2 554	766
Nombre de candidats inscrits sur la liste	49	107	75	164	94	172	163	221	55
Nombre de pays invités à participer	28 ^a	57 ^b	27	46	41	64	71	69	60
Nombre de pays ayant participé	18	25	23	39	33	53	62	58	46
Nombre de pays ayant eu des candidats	18	25	21	36	31	49	58	58	41
Nombre de pays ayant eu des candidats qualifiés	17 ^c	25	21	35	27	49	58	57	39
Nombre de pays dont des ressortissants ont passé les épreuves écrites	17 ^c	25	21	32	24	46	54	53	38
Nombre de groupes professionnels	8	11	7	12	7	8	8	8	7

Source: Documents de la SET.

^a L'inventaire des pays a été réalisé sur une base biennale. Il s'ensuit que 28 États Membres au total ont été contactés pour le programme du CNR de 1998-1999.

^b L'inventaire des pays a été réalisé sur une base biennale. Il s'ensuit que 57 États Membres au total ont été contactés pour le programme du CNR de 1998-1999.

^c Le concours devant avoir lieu en République démocratique du Congo a été annulé en raison des troubles politiques alors que ce pays avait des candidats qualifiés devant être convoqués pour passer les épreuves écrites.

Annexe III: Coût annuel de l'organisation du CNR (2002-2006)

	2002	2003	2004	2005	2006
Dépenses du Secrétariat*	737 425	820 305	911 675	963 890	897 920
Honoraires de consultants	27 000	17 124	15 938	12 000	14 000
Coûts afférents au personnel temporaire (remplaçants et surnuméraires) et aux heures supplémentaires	36 412	37 720	32 000	14 250	3 000
Frais d'impression des copies de concours	17 538	19 596	17 660	24 325	7 595
Frais de voyage liés à l'organisation des concours	26 300	29 900	27 900	47 000	37 000
Frais de voyage des candidats se rendant à un entretien ou frais afférents aux visioconférences	150 000	180 000	180 000	180 000	60 000
Frais de publicité	10 019	10 800	10 800	11 400	10 600
Frais d'expédition	16 630	22 600	28 000	29 000	15 000
Coûts afférents aux membres de jurys**	100 000	100 000	100 000	100 000	85 000
Coût total (en dollars É.-U.)	1 121 324	1 238 045	1 323 973	1 381 865	1 130 115
Nombre de lauréats du CNR	94	172	163	221	55
Nombre de lauréats du concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs	10	9	7	19	10
Nombre total de lauréats	104	181	170	240	65
Coût par lauréat (en dollars É.-U.)	10 782	6 840	7 788	5 758	17 386
Coût par candidat ayant concouru (en dollars É.-U.)	629	526	435	509	1 273

Source: Documents de la SET.

* Les dépenses du Secrétariat sont les dépenses de personnel de la SET.

** Les coûts afférents aux membres de jurys représentent entre 30 et 40 membres travaillant en moyenne une semaine par an.

Annexe IV: Groupes professionnels dans lesquels le CNR a été organisé

Administration	Architecture et ingénierie	Producteur de radio adjoint de première classe
Démographie	Économie	Finance
Droits de l'homme	Affaires humanitaires	Technologies de l'information
Affaires juridiques	Bibliothèque	Soins infirmiers
Photographie	Affaires politiques	Information
Publication et impression	Sciences et techniques	Sécurité
Affaires sociales	Statistiques	Développement urbain
Concepteur de sites Web		

Annexe V: Lauréats inscrits sur la liste, selon la situation de leur pays au regard de la représentation géographique (2002-2006)

Situation au regard de la représentation géographique	2002		2003		2004		2005		2006	
	Nombre de candidats	%								
Provenant de pays non représentés	1	1	5	3	5	3	1	0,5	4	7
Provenant de pays sous-représentés	49	52	18	10	58	36	75	34	23	42
Provenant de pays se situant en deçà du point médian	44	47	149	87	100	61	145	66	28	51
Total	94	100	172	100	163	100	221	100	55	100

Source: Documents de la SET.

Annexe VI: Pays invités à participer au CNR, selon leur situation au regard de la représentation géographique (2002-2006)

Situation au regard de la représentation géographique	2002		2003		2004		2005		2006	
	Nombre de pays invités à participer	Nombre de pays ayant des candidats	Nombre de pays invités à participer	Nombre de pays ayant des candidats	Nombre de pays invités à participer	Nombre de pays ayant des candidats	Nombre de pays invités à participer	Nombre de pays ayant des candidats	Nombre de pays invités à participer	Nombre de pays ayant des candidats
Pays non représentés	19	13	17	9	16	11	15	8	17	9
Pays sous-représentés	11	10	8	5	8	7	11	9	10	7
Pays se situant en deçà du point médian	11	8	39	35	47	40	43	41	31	24
Total	41	31	64	49	71	58	69	58	58	40

Source: Documents de la SET.

**Annexe VII: Recrutement de lauréats du CNR à partir de la liste, selon la situation de leur pays
au regard de la représentation géographique (2002-2006)**

	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre de postes P-2 soumis à la répartition géographique	438	432	441	446	452
Nombre total de fonctionnaires P-2 recrutés par CNR	79 (100)	63 (100)	69 (100)	87 (100)	91 (100)
Nombre de lauréats provenant de pays non représentés	7 (8,9)	1(1,8)	0 (-)	2 (2,3)	3 (3,3)
Nombre de lauréats provenant de pays sous-représentés	17 (21,5)	16 (25,3)	10 (14,5)	21 (24,1)	17 (18,6)
Nombre de lauréats provenant de pays se situant en deçà du point médian	45 (56,9)	24 (38,0)	39 (56,5)	29 (33,3)	43 (47,3)
Nombre de lauréats d'autres pays	10 (12,7)	22 (34,9)	20 (29,0)	35 (40,3)	28 (30,8)

Sources: Documents de la SET.

Les nombres entre parenthèses sont des pourcentages.

**Annexe VIII: Vue d'ensemble des décisions que les organisations participantes auront à prendre
pour donner suite aux recommandations du CCI
JIU/REP/2007/9**

	Impact escompté	ONU et fonds et programmes											Institutions spécialisées et AIEA												
		ONU*	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	OIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA
Rapport	Pour suite à donner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pour information	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recommandation 1	e	D																							
Recommandation 2	e	S																							
Recommandation 3	e	S																							
Recommandation 4	e	S																							
Recommandation 5	g	S																							
Recommandation 6	e	S																							
Recommandation 7	e	S																							
Recommandation 8	g	S																							
Recommandation 9	c	S																							

Légende: D: Recommandation adressée à l'organe délibérant pour qu'il prenne une décision.
S: Recommandation adressée au chef de secrétariat pour qu'il y donne suite.
■: La recommandation n'exige l'adoption d'aucune mesure de la part de l'organisation.

Impact escompté: a: responsabilisation renforcée; b: diffusion des pratiques optimales; c: coordination et coopération renforcées; d: contrôles et conformité renforcés; e: efficacité renforcée; f: économies importantes; g: efficacité renforcée; o: autre.

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