



Assemblée générale

Distr. générale
15 juillet 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Points 24 a) et 139 de la liste préliminaire*

Activités opérationnelles de développement :
Activités opérationnelles de développement
du système des Nations Unies

Corps commun d'inspection

Procédure de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents des Nations Unies, y compris leur préparation, leur formation et l'appui fourni à leur activité

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Procédure de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents des Nations Unies, y compris leur préparation, leur formation et l'appui fourni à leur activité ».

* A/69/50.



Procédure de sélection et de nomination
des coordonnateurs résidents des Nations Unies,
y compris leur préparation, leur formation
et l'appui fourni à leur activité

Rapport établi par

Istvan Posta
Gopinathan Achamkulangare

Corps commun d'inspection

Résumé

Procédure de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents des Nations Unies, y compris leur préparation, leur formation et l'appui fourni à leur activité

JIU/REP/2013/3

Objectif

Le présent rapport a pour objet d'évaluer le fonctionnement de la procédure actuelle de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents, ainsi que l'efficacité et l'efficacités des mécanismes d'appui institutionnels relatifs à cette procédure. Le recensement et l'analyse des problèmes concernant la sélection et la nomination des coordonnateurs résidents, leur préparation, leur formation et l'appui fourni à leur activité, ainsi que les recommandations formulées devraient conduire à des améliorations du mode de sélection et de nomination et à une meilleure maîtrise du système des coordonnateurs résidents.

Principales constatations et conclusions

Le rapport contient trois recommandations : l'une est adressée à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social, l'autre au Secrétaire général et la troisième aux chefs de secrétariat des organismes qui font partie du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM). Le rapport contient aussi plusieurs recommandations souples énonçant les grandes lignes des modalités d'amélioration de la procédure de sélection et de nomination, mais laisse aux organismes concernés le soin d'élaborer des méthodes spécifiques pour réaliser ces changements.

Il ressort du rapport que le cadre mis en place pour la sélection et la nomination des coordonnateurs résidents a abouti à un mécanisme interinstitutions plus prévisible, plus inclusif et plus participatif, dans lequel les phases d'évaluation, de sélection et de nomination sont clairement différenciées. La plupart des intéressés considèrent aujourd'hui que le groupe des coordonnateurs résidents a gagné en qualité et que sa composition est plus diversifiée que jamais auparavant en termes d'égalité des sexes, de représentation géographique et d'organisme d'origine. Toutefois, malgré ces améliorations, des déséquilibres subsistent, auxquels il faut s'attaquer; de plus, les dispositions du cadre de gestion et de responsabilisation relatives à la responsabilisation mutuelle ont été insuffisamment mises en œuvre par l'ensemble des entités concernées, si bien que la plupart des organismes se demandent dans quelle mesure on peut parler d'une appropriation collective du système des coordonnateurs résidents.

Tant les coordonnateurs résidents que les organismes participant au Corps commun d'inspection (CCI) reconnaissent que la procédure mise au point par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents – à l'issue de laquelle les candidats doivent être retenus pour pouvoir postuler aux fonctions de coordonnateur résident – constitue un examen

objectif, impartial et hautement professionnel fondé sur les compétences en même temps qu'un excellent instrument de contrôle de la qualité, qui ajoute à l'équité, à l'objectivité et à la transparence des modalités de sélection. Toutefois, cette procédure demande à être affinée et le rapport indique les domaines cruciaux auxquels le Comité directeur interorganisations doit prêter attention lorsqu'il passera prochainement en revue l'évaluation. Un plus grand nombre de candidats devraient être présentés par les organismes participants et les candidatures devraient refléter davantage la diversité requise en termes de parité, de représentation géographique et d'organisme d'origine. Les organismes participants devraient aussi élaborer des directives appropriées pour repérer, sélectionner et préparer les candidats potentiels aux fonctions de coordonnateur résident. Pour inciter les organismes à satisfaire aux critères de diversité, les inspecteurs les invitent à envisager de mettre en place, dans le cadre du mécanisme de partage des coûts prochainement opérationnel pour le système des coordonnateurs résidents, une modalité prévoyant de rembourser à un organisme l'intégralité ou une partie des coûts afférents à l'évaluation d'un candidat lorsque ce dernier est retenu par le Centre d'évaluation et appartient aussi à l'une des trois catégories ciblées dans l'optique de la diversité.

Le Groupe consultatif interinstitutions joue un rôle déterminant dans la présélection des candidats aux postes de coordonnateur résident. Il suit les dispositions essentielles énoncées dans ses procédures opérationnelles permanentes. Toutefois, le rapport fait état de certaines critiques concernant ses pratiques opérationnelles auxquelles il convient de répondre. Le GNUD est notamment invité à revoir et réviser selon que de besoin les procédures opérationnelles du Groupe consultatif interinstitutions afin de garantir une procédure de nomination plus ouverte pour les candidats figurant déjà dans la réserve de coordonnateurs résidents; à envisager la possibilité d'intégrer des entretiens avec les candidats présélectionnés, à la demande du Groupe consultatif interinstitutions; et à modifier le système de vote actuel en instaurant un nombre minimum de voix favorables (de préférence 50 % des votants) pour qu'un candidat soit présélectionné pour examen de sa candidature par le Président du GNUD.

Le Secrétaire général et le Président du GNUD, tout en tenant compte des critères officiellement énoncés visant à favoriser la diversité dans les nominations de coordonnateurs résidents, se rangent le plus souvent à l'avis du Groupe consultatif interinstitutions et nomment généralement les candidats qui ont recueilli le soutien le plus affirmé au sein de ce dernier. Pourtant, la plupart des organismes participants n'en continuent pas moins de considérer que la procédure de nomination n'est pas complètement transparente; on pourrait donc l'améliorer en introduisant un dispositif officiel de communication et d'information en retour entre le Président du GNUD et les membres du Groupe consultatif interinstitutions portant sur les étapes de la sélection postérieures à l'intervention du Groupe, tout en tenant dûment compte des impératifs de confidentialité.

Si le poste de coordonnateur résident est généralement perçu comme un choix de carrière attractif et stimulant, qui confère un prestige élevé, la complexité et les exigences de cette fonction, les pouvoirs limités dont dispose son titulaire et le financement insuffisant du bureau du coordonnateur résident rendent cette option moins séduisante. Il faut donc s'attacher à mieux « vendre » la carrière de coordonnateur résident et, au sein de chacune des entités des Nations Unies, le système de gestion des aptitudes devrait s'employer davantage à promouvoir cette possibilité de carrière pour les fonctionnaires les plus performants. Le rapport préconise de préparer les candidats à un tel poste à un stade beaucoup plus précoce de leur carrière, de faire en sorte que le coordonnateur résident puisse conserver la même classe lors de son retour dans l'organisme d'origine, de favoriser la mobilité entre les organisations et de veiller à ce que le coordonnateur résident joue obligatoirement un rôle dans l'évaluation et la notation des membres de l'équipe de pays des Nations Unies. À titre de mesure incitative supplémentaire, le rapport invite le GNUD à envisager de faciliter l'évolution de carrière des coordonnateurs résidents chevronnés et compétents qui ont effectué deux ou trois mandats et obtenu des résultats exceptionnels, en les dissociant de leur organisme d'origine et en les considérant comme des candidats potentiels pour des affectations spéciales par le Secrétaire général ou pour des postes de très haute responsabilité au sein du système des Nations Unies.

Les efforts non négligeables qui ont été faits pour mieux cerner les besoins de formation des coordonnateurs résidents ont conduit à une refonte et un renforcement des programmes de formation et des ressources didactiques pour les primopostulants aux stades de la précandidature et de l'orientation. Les possibilités de formation continue pour les coordonnateurs résidents n'en demeurent pas moins limitées et le financement de la formation reste un défi. Pour que le système des coordonnateurs résidents puisse fonctionner efficacement, il est indispensable que ceux-ci soient correctement formés. Partant de ce constat, le rapport préconise que le GNUD intègre les coûts de leur formation dans les dépenses opérationnelles du dispositif, de façon que ces coûts soient financés par l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement. Étant donné l'expérience acquise par l'École des cadres du système des Nations Unies pour ce qui est de dispenser une formation de haute qualité aux coordonnateurs résidents, les inspecteurs suggèrent que l'on mette mieux et plus systématiquement à profit son expertise et ses capacités pour gérer et coordonner la formation continue des intéressés.

Le rôle que joue le Bureau de la coordination des activités de développement dans le soutien apporté par le Secrétariat aux activités du Groupe consultatif interinstitutions est largement reconnu, mais on attend aussi du Bureau qu'il intervienne davantage comme médiateur impartial pour promouvoir les questions qui revêtent une importance pour l'ensemble du système des coordonnateurs résidents. Les parties prenantes n'appréhendent pas non plus de façon suffisamment claire le rôle dévolu au Bureau depuis la restructuration de ses services en 2011;

dans ce contexte, il est nécessaire que le Bureau explique mieux aux organismes participants et aux coordonnateurs résidents en quoi ses attributions se différencient de celles des équipes régionales du GNUM dans le domaine de l'appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays des Nations Unies. En dépit des moyens financiers et humains limités dont dispose le Bureau, le rôle qu'il joue dans le renforcement de la cohérence des opérations du système des coordonnateurs résidents au niveau des pays est généralement apprécié.

Enfin, si, de plus en plus, les multiples fonctions du coordonnateur résident – lorsqu'il est aussi coordonnateur de l'action humanitaire et responsable désigné de la sécurité – bénéficient d'un meilleur appui grâce aux liens institutionnels établis entre les différents acteurs intervenant aux stades de la sélection, de la nomination, de la formation et de l'évaluation, certains domaines demandent à être améliorés, en particulier en ce qui concerne la formation et l'appui au niveau du pays pour la fonction de responsable désigné de la sécurité ainsi que la formation à la coordination de l'action humanitaire pour les coordonnateurs résidents qui ne sont pas officiellement désignés comme coordonnateurs de cette action. La mise en œuvre de ces changements nécessite une attention et un financement suivis.

Recommandation soumise à l'examen de l'organe délibérant

L'Assemblée générale devrait, dans le cadre de l'Examen quadriennal complet, fixer les objectifs à long terme à atteindre concernant la diversité parmi les coordonnateurs résidents en termes d'équilibre Nord-Sud et d'organisme d'origine. Le Conseil économique et social devrait, dans le cadre de l'Examen, suivre la mise en œuvre des mesures prises pour atteindre ces objectifs (Recommandation 1).

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé		3
Abréviations		9
I. Introduction	1-23	11
A. Origine, objectifs et portée	1-3	11
B. Contexte	4-15	11
C. Méthodologie	16-23	15
II. Maîtrise du système des coordonnateurs résidents, rôle et participation des entités des Nations Unies dans la procédure de sélection et de nomination ...	24-38	18
A. Maîtrise du système des coordonnateurs résidents	24-29	18
B. Composition du groupe des coordonnateurs résidents et qualité de la sélection	30-38	21
III. Évaluation des candidats par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents	39-61	26
A. Fonctionnement du Centre d'évaluation, points forts et défis	39-47	26
B. Les candidatures évaluées par le Centre ne répondent pas suffisamment aux critères de diversité appliqués pour les nominations	48-53	29
C. Insuffisances et limitations des méthodes appliquées en interne par les organismes pour repérer et préparer les candidats en vue de l'évaluation	54-61	32
IV. Sélection des candidats aux fins de proposition pour des postes de coordonnateur résident	62-77	35
A. Fonctionnement du Groupe consultatif interinstitutions	62-64	35
B. Difficultés/critiques ayant trait aux aspects opérationnels du Groupe consultatif	65-77	36
V. Nomination	78-88	41
A. Les candidats nommés par le Secrétaire général sont dans la très grande majorité des cas ceux qui ont la préférence du Groupe consultatif interinstitutions	78-79	41
B. Difficultés/critiques relatives à la procédure de nomination	80-83	41
C. Détails de la procédure de nomination selon les participants	84	43
D. Améliorer la communication officielle entre le Président du GNUM et le Groupe consultatif interinstitutions	85-88	44
VI. Attirer et retenir les candidats voulus pour disposer d'un vivier diversifié de coordonnateurs résidents qualifiés	89-100	45
A. Attractivité du poste et progrès accomplis	89-90	45
B. Problèmes relatifs à l'évolution de carrière des coordonnateurs résidents ...	91-97	45

C.	Nécessité d'améliorer les méthodes de travail du Groupe de travail du GNUD sur le réseau de coordonnateurs résidents	98-100	48
VII.	Orientation et formation des coordonnateurs résidents	101-116	49
A.	Points forts et faiblesses des prestations actuelles en matière de formation et de perfectionnement des coordonnateurs résidents	101-112	49
B.	Problèmes financiers relatifs à la formation	113-116	54
VIII.	Rôle du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies	117-127	55
A.	Attentes à l'égard du Bureau en ce qui concerne le système des coordonnateurs résidents	117-119	55
B.	Niveaux variables de satisfaction concernant les prestations du Bureau et des équipes régionales du GNUD	120-123	56
C.	Notes d'orientation	124-127	57
IX.	Liens institutionnels entre les fonctions de coordonnateur résident, de coordonnateur de l'action humanitaire et de responsable désigné de la sécurité	128-141	59
A.	Prolifération des coordonnateurs résidents polyvalents	128	59
B.	Prise en compte des compétences du responsable désigné de la sécurité et du coordonnateur de l'action humanitaire dans les procédures d'évaluation et de sélection	129-132	60
C.	Formation et appui aux fonctions de responsable désigné de la sécurité et de coordonnateur de l'action humanitaire	133-138	62
D.	Évaluation et notation des coordonnateurs de l'action humanitaire et des responsables désignés de la sécurité	139-141	64
X.	Aller de l'avant	142-147	65
Annexes			
I.	Quelques acteurs clefs du système des coordonnateurs résidents		68
II.	Procédure de présentation des candidats et de vote au Groupe consultatif interinstitutions		70
III.	Tableaux		72
IV.	Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection		74

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CPI	Comité permanent interorganisations
DAES	Département des affaires économiques et sociales
DAM	Département de l'appui aux missions
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OIT	Organisation internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Organisation des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUG	Office des Nations Unies à Genève

ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUÉ	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SGA	Secrétaire général adjoint
SHL	Saville & Holdsworth Ltd.
SSG	Sous-Secrétaire général
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

A. Origine, objectifs et portée

1. Le Corps commun d'inspection (CCI) a examiné, de janvier à octobre 2013, la procédure de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents des Nations Unies, y compris leur préparation, leur formation et l'appui fourni à leur activité. Cet examen a été inclus, à la demande du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), dans le programme de travail du CCI pour 2013. Par la suite, plusieurs organismes participants ont fait observer que l'examen devrait prendre en compte les priorités essentielles relatives au système des coordonnateurs résidents mentionnées dans la résolution concernant l'Examen quadriennal complet de 2012. Le CCI a donc élargi la portée de son étude.

2. L'étude du CCI avait pour objet d'évaluer le fonctionnement de la procédure actuelle de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents, ainsi que l'efficacité et l'efficacités des mécanismes d'appui institutionnels relatifs à cette procédure. Le recensement des problèmes concernant la sélection et la nomination des coordonnateurs résidents, leur préparation, leur formation et l'appui fourni à leur activité, ainsi que les recommandations adressées par le CCI à ses interlocuteurs habituels, en particulier les membres du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM), devraient déboucher sur des améliorations du mode de sélection et de nomination et sur une meilleure maîtrise du dispositif.

3. Le présent examen porte sur l'ensemble du système des Nations Unies et met l'accent sur les organismes et entités faisant partie des équipes de pays des Nations Unies. Plusieurs organismes participants ont suggéré de ne pas limiter l'étude à la procédure de sélection et de nomination mais de l'élargir au fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, à son financement et à l'efficacité de l'ensemble du dispositif. Les inspecteurs ont reconnu que le souci d'aborder ces questions témoignait d'un véritable intérêt de la part de certains organismes participants mais ils ont estimé qu'un tel élargissement de la problématique dépasserait les compétences du CCI. En outre, différentes études avaient déjà été réalisées sur certaines de ces questions dans le cadre des travaux préparatoires de l'Examen quadriennal complet de 2012 et plusieurs mesures approuvées étaient encore en cours de mise en œuvre. Élargir le champ de l'analyse aurait donc été prématuré à ce stade. C'est pourquoi les inspecteurs ont décidé de s'en tenir à un examen de portée limitée et de mettre l'accent seulement sur quelques-unes des priorités essentielles mentionnées dans la résolution concernant l'Examen quadriennal complet (voir par. 14).

B. Contexte

Mise en place du système des coordonnateurs résidents et principes directeurs régissant son fonctionnement

4. Dans le cadre de la restructuration d'ensemble des secteurs économique et social de l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Assemblée générale a adopté la résolution 32/197, aux termes de laquelle elle a décidé que « la responsabilité globale et la coordination des activités opérationnelles pour le développement menées au niveau des pays devraient être confiées au nom du système des Nations

Unies à un seul fonctionnaire »¹ – le coordonnateur résident des Nations Unies. Le dispositif mis en place sur cette base constitue donc le principal mécanisme pour coordonner les activités opérationnelles de développement menées par les Nations Unies, ainsi que les programmes d'urgence, de relèvement et de transition dans les pays bénéficiaires.

5. Les paramètres essentiels définissant dans leurs grandes lignes le fonctionnement et la portée du système des coordonnateurs résidents découlent des directives élaborées par le Comité administratif de coordination (CAC) en 1993², ainsi que des révisions concernant le fonctionnement et la gestion administrative approuvées en 1998-1999³. Depuis lors, ces directives ont été étoffées par le GNUD conformément aux priorités définies dans les résolutions ultérieures concernant l'Examen triennal, puis quadriennal, complet. L'un des deux principes fondamentaux qui régissent le fonctionnement du dispositif des coordonnateurs résidents a trait à l'appropriation et la maîtrise du processus de développement national par les pays : les activités opérationnelles des Nations Unies sont menées à la demande des autorités nationales et conformément à leurs politiques et priorités. Le second principe énonce que le dispositif des coordonnateurs résidents appartient à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement⁴.

Principaux participants au système des coordonnateurs résidents⁵

6. Le système des coordonnateurs résidents englobe toutes les entités des Nations Unies engagées dans des activités opérationnelles de développement au niveau des pays, qu'il s'agisse d'un organisme résident ou non résident. Les principaux participants sont : le coordonnateur résident, le bureau du coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies, au niveau du pays; le directeur régional et les équipes régionales du GNUD, au niveau régional; et le GNUD, le Bureau de la coordination des activités de développement et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), au niveau du Siège.

Multiples rôles du coordonnateur résident et responsabilités correspondantes

7. Le rôle du coordonnateur résident est d'autant plus complexe que celui-ci peut être appelé à remplir jusqu'à quatre ou cinq fonctions différentes à la fois, impliquant des rattachements hiérarchiques multiples : sa disponibilité et sa capacité d'action sont donc fortement mises à l'épreuve. En premier lieu, tous les coordonnateurs résidents remplissent aussi les fonctions de **représentant résident du PNUD**, qui est le plus haut représentant du PNUD dans un pays, et à ce titre sont donc responsables des activités du PNUD.

¹ Résolution 32/197 de l'Assemblée générale, annexe, par. 34.

² Voir la déclaration du CAC sur le rôle et le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents (1995).

³ Voir les documents ACC Guidelines on the Functioning of the Resident Coordinator System (approuvé en septembre 1999) et Administrative Management of the Resident Coordinator System – Guidelines for the Resident Coordinator System (approuvé en septembre 1998). Les fonctions du CAC sont désormais assurées par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).

⁴ Fonctionnement, coûts et avantages du système des coordonnateurs résidents (E/2008/60). Rapport du Secrétaire général, par. 11 et 12.

⁵ Voir l'annexe I pour le rôle des acteurs clés au sein du système des coordonnateurs résidents.

8. Dans sa résolution 46/182, l'Assemblée générale a spécifié que « le coordonnateur résident devrait normalement coordonner l'aide humanitaire du système des Nations Unies au niveau du pays »⁶. En septembre 2013, les coordonnateurs résidents remplissaient les fonctions de **coordonnateur de l'action humanitaire** dans 31 pays. Ce dernier, qui rend compte directement au Coordonnateur des secours d'urgence, est chargé de diriger et coordonner les activités humanitaires menées par les organismes compétents dans un pays donné, en vue de s'assurer qu'elles sont conformes à certains principes, exécutées en temps voulu, efficaces et efficientes, et qu'elles contribuent au relèvement à long terme⁷. Le coordonnateur résident remplit aussi les fonctions de responsable désigné de la sécurité dans un pays donné, à moins qu'un fonctionnaire des Nations Unies de rang plus élevé ne soit résident dans le pays. Le responsable désigné est chargé d'assurer efficacement la coordination de la sécurité au niveau du pays, de veiller à la sécurité de tous les personnels des Nations Unies et des membres de leur famille, et de diriger le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. Il rend compte au Secrétaire général par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité.

9. Dans les pays où un représentant spécial du Secrétaire général est présent, le coordonnateur résident remplit généralement, sous l'autorité d'ensemble de ce dernier, les fonctions de **représentant spécial adjoint du Secrétaire général**. Outre les fonctions susmentionnées, le coordonnateur résident représente les intérêts des organismes non résidents. Il fait aussi office de directeur du Centre d'information des Nations Unies dans les pays où le Département de l'information de l'ONU n'a pas désigné de directeur.

10. Les responsabilités et les obligations qui s'attachent aux fonctions ci-dessus sont définies dans le cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, notamment le « cloisonnement des fonctions » dans le système des coordonnateurs résidents, approuvé par le GNUD (août 2008), qui précise qui est responsable de quoi et devant qui aux différents échelons de ce système. Surtout, ce cadre énonce certains principes fondamentaux convenus en ce qui concerne le statut, le rôle et la responsabilité qui devraient être ceux du coordonnateur résident, ce dernier étant notamment dans une relation d'égalité avec tous les organismes membres de l'équipe de pays des Nations Unies et responsable envers eux; la reconnaissance par le gouvernement du pays d'accueil et l'accréditation auprès de celui-ci; la représentation de l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement dans le pays; le pouvoir d'agir grâce à la reconnaissance explicite par chaque organisme du rôle que joue le coordonnateur résident dans le positionnement stratégique des Nations Unies à l'échelon du pays; l'accès immédiat aux ressources techniques des organismes pour appuyer la fonction de coordonnateur résident; l'accès à des financements flexibles pour les activités de démarrage/préparatoires de l'équipe de pays des Nations Unies⁸.

⁶ Résolution 46/182 de l'Assemblée générale, par. 39.

⁷ Mandat du coordonnateur de l'action humanitaire (approuvé par le Groupe de travail du Comité permanent interorganisations à sa soixante-treizième réunion, le 4 mai 2009).

⁸ Cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs résidents, notamment le « cloisonnement des fonctions » dans le système des coordonnateurs résidents (août 2008).

Principales résolutions déterminant l'évolution et les priorités du système des coordonnateurs résidents

11. Les priorités concernant le système des coordonnateurs résidents de même que l'évolution de ce dernier ont été dans une large mesure déterminées par les résolutions que l'Assemblée générale a adoptées à ce sujet. Dans les années 1990, les résolutions 47/199, 50/120 et 53/192 ont contribué à renforcer le système en mettant en relief les aspects relatifs à la sélection des coordonnateurs résidents, à l'engagement pris par les organismes d'agir de concert au sein d'un système participatif⁹ et à la nécessité d'un équilibre entre les sexes parmi les coordonnateurs résidents.

12. La question primordiale qui fait l'objet du présent examen, à savoir la sélection, la nomination et la formation des coordonnateurs résidents, retient périodiquement l'attention de l'Assemblée générale depuis le début du nouveau millénaire. Ainsi, dans sa résolution 56/201, l'Assemblée a salué « les efforts faits en vue d'améliorer davantage le réseau des coordonnateurs résidents, y compris dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement », et apprécié « les progrès réalisés s'agissant de l'élargissement du recrutement des coordonnateurs résidents, de la nomination d'un plus grand nombre de femmes à ces postes, de la vérification des compétences, d'une meilleure formation du personnel et de la notation annuelle du personnel »¹⁰. L'Assemblée a également engagé instamment les entités des Nations Unies « à poursuivre leurs efforts dans cette voie, notamment par une formation et un recrutement appropriés de personnel qualifié ayant les compétences et l'expérience professionnelles voulues »¹¹ et a souligné le rôle joué par l'École des cadres du système des Nations Unies à cet égard.

13. Dans sa résolution 59/250, l'Assemblée générale a demandé instamment aux organismes des Nations Unies d'apporter un soutien financier, technique et organisationnel accru au système des coordonnateurs résidents, et demandé de mettre au point une procédure d'évaluation commune du comportement professionnel des coordonnateurs résidents par l'ensemble des membres de l'équipe de pays des Nations Unies¹². Dans sa résolution 62/208, après avoir rappelé les principes susmentionnés concernant la sélection, la formation, l'appui technique et financier et l'équilibre entre les sexes, l'Assemblée générale a également rappelé que « le Programme des Nations Unies pour le développement doit, dans le cadre des mécanismes de programmation existants, désigner des directeurs de pays chargés d'administrer les activités de base, y compris les activités de mobilisation des ressources, afin que les coordonnateurs résidents puissent se consacrer pleinement à leurs tâches »¹³.

14. Tout récemment, le Secrétaire général, dans son rapport sur l'Examen quadriennal complet de 2012 (A/67/93-E/2012/79), et l'Assemblée générale, dans sa résolution sur le même sujet (résolution 67/226)¹⁴, ont énuméré les 11 objectifs ci-

⁹ Résolutions 47/199 (par. 37 à 39), 50/120 (par. 36 à 42), 53/192 (par. 23 à 27 et par. 41).

¹⁰ Résolution 56/201 de l'Assemblée générale, par. 67.

¹¹ Ibid., par. 67 et 68.

¹² Résolution 59/250 de l'Assemblée générale, par. 54 et 55.

¹³ Résolution 62/208 de l'Assemblée générale, par. 105.

¹⁴ Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, par. 99 et 100.

après qui demandent à être pris en compte afin de renforcer davantage le système des coordonnateurs résidents :

- a) Améliorer les modalités permettant de susciter l'intérêt de candidats potentiels et de sélectionner, former, évaluer et retenir le personnel dans le système des coordonnateurs résidents;
- b) Faire en sorte que toutes les entités des Nations Unies participent sur un pied d'égalité à la procédure de présentation des candidatures aux postes de coordonnateur résident;
- c) Assurer la diversité dans la composition du groupe des coordonnateurs résidents en termes de répartition géographique et de sexe;
- d) Mettre au point une stratégie intégrée visant à former et appuyer les coordonnateurs résidents;
- e) Renforcer les moyens dont disposent les bureaux des coordonnateurs résidents;
- f) Veiller à ce que la coordination au niveau des pays présente un bon rapport coût-efficacité et soit assurée par un bureau efficace;
- g) Renforcer la concertation/coordination du coordonnateur résident avec tous les acteurs du développement;
- h) Renforcer la fonction de planification et de coordination qu'assume le coordonnateur résident vis-à-vis de l'équipe de pays des Nations Unies et des organismes non résidents concernés;
- i) Assurer le financement stable et prévisible du dispositif des coordonnateurs résidents par le système des Nations Unies pour le développement;
- j) Assurer la pleine mise en œuvre et le contrôle du cadre de gestion et de responsabilisation du système des coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement des fonctions;
- k) Renforcer la fonction de coordination du coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire dans les pays qui passent de la phase des secours à celle du développement et veiller à ce que le profil du coordonnateur résident pour ces pays inclue également les compétences requises pour la coordination de l'action humanitaire.

15. Le présent examen porte sur certaines, mais non la totalité, de ces questions prioritaires telles que mises en exergue dans l'Examen quadriennal complet de 2012; les constatations des inspecteurs visent à contribuer à la mise en œuvre de la résolution correspondante en ce qui concerne les objectifs a) à d), qui sont traités de façon approfondie, tandis que les objectifs e) à k) sont abordés uniquement sous les aspects qui renvoient aux quatre premiers objectifs.

C. Méthodologie

16. La démarche adoptée dans le présent rapport consiste à examiner dans quelle mesure, et avec quelle cohérence, les résolutions pertinentes et les textes convenus définissant les principes et les orientations qui régissent l'évaluation, la sélection et

la nomination des coordonnateurs résidents ainsi que leur formation et l'appui fourni à leur activité, sont appliqués dans la pratique.

17. Conformément aux normes et directives du CCI, la méthode suivie pour établir le présent rapport a consisté à étudier de façon approfondie et à analyser la documentation, notamment les données disponibles et les données primaires, et à analyser le contenu des données qualitatives. L'utilisation de différentes séries de données, y compris la documentation reçue ou collectée, les réponses à un questionnaire, les notes prises au cours des entretiens et les résultats d'une enquête, a permis de recouper et de valider les informations obtenues. Lorsque ces informations étaient contradictoires, les inspecteurs ont fait appel à leur expérience et à leurs connaissances pour clarifier leurs opinions ou conclusions.

18. Les vues des organismes participants ont été recueillies au moyen d'un questionnaire écrit et d'entretiens complémentaires. Les vues des coordonnateurs résidents ont été recueillies au moyen d'une enquête en ligne; en outre, les inspecteurs ont pu s'entretenir avec 29 coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire qui se trouvaient à Genève, Montreux, Turin et New York pour y prendre part à des réunions, des séminaires-retraites ou des stages de formation. Les informations ou les vues recueillies par voie de questionnaire, lors des entretiens et dans le cadre de l'enquête portant sur les coordonnateurs résidents ont été traitées conformément aux exigences habituelles du CCI en ce qui concerne le respect de la confidentialité. Le rapport présente essentiellement des réponses agrégées et, lorsque des propos sont cités pour illustrer l'analyse, les sources ne sont jamais mentionnées.

19. Au total, 30 entités¹⁵ – dont 10 bureaux ou départements du Secrétariat de l'ONU – ont participé à l'examen mené par le CCI; 9 entités¹⁶ ont choisi de ne pas y

¹⁵ Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO), Fonds international pour le développement agricole (FIDA), Organisation internationale du Travail (OIT), Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), GNUM (Bureau de la coordination des activités de développement), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), départements et bureaux du Secrétariat de l'ONU (Département des affaires économiques et sociales (DAES), Département de l'appui aux missions (DAM), Département des affaires politiques, Département de l'information (DPI), Département des opérations de maintien de la paix (DOMP), Département de la sûreté et de la sécurité, Cabinet du Secrétaire général, Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH), Bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH)), École des cadres du système des Nations Unies, Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes), Organisation mondiale du tourisme (OMT), Programme alimentaire mondial (PAM) et Organisation mondiale de la Santé (OMS).

¹⁶ Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), Organisation maritime internationale (OMI), Union internationale des télécommunications (UIT), Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), Agence des Nations Unies pour les secours et les travaux au Proche-Orient (UNRWA), Union postale universelle (UPU), Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) et Organisation météorologique mondiale (OMM).

prendre part soit parce qu'elles n'avaient pas de présence sur le terrain ou que cette présence était limitée, soit parce qu'elles n'étaient que peu ou pas impliquées dans le système des coordonnateurs résidents. Des réponses écrites aux questionnaires du CCI ont été fournies par 21 entités. Des entretiens ont été menés à Genève, Montreux, New York, Paris, Rome et Turin; dans les autres lieux, les entretiens avec les organismes ont été effectués par vidéoconférence.

20. Un questionnaire en ligne a été adressé fin août 2013 aux 128 coordonnateurs résidents. Quatre-vingt-trois d'entre eux (soit 64,8 %) y ont répondu. Étant donné le taux élevé de réponses et le fait que celles-ci étaient assez largement réparties sur l'ensemble du système, les résultats de ce questionnaire devraient être considérés comme représentatifs. Des entretiens ont également été menés avec un certain nombre de spécialistes, en général d'anciens coordonnateurs résidents très expérimentés, afin de mettre à profit leurs compétences institutionnelles et leur connaissance de l'évolution du système. Au total, 188 personnes ont pris part à des entretiens.

21. En ce qui concerne les limitations, les inspecteurs se sont entretenus avec une dizaine de membres actuels ou d'anciens membres des équipes de pays des Nations Unies mais le rapport ne cherche pas à rendre compte de leurs préoccupations en général s'agissant des sujets à l'examen, étant donné qu'ils n'ont pas été systématiquement contactés (en raison des contraintes budgétaires) ni sondés par questionnaire lors de la phase préparatoire de l'examen. D'autre part, les inspecteurs se sont entretenus avec un petit nombre (inférieur à 10) de candidats qui, selon l'organisme d'origine, n'avaient pas été retenus par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents (peu d'organismes tiennent une liste récapitulative de tous les candidats qui ont été présentés un jour ou l'autre au Centre), mais un échantillon aussi réduit et recueilli selon une méthode aussi peu scientifique ne saurait être considéré comme représentatif de l'ensemble de la population des candidats qui n'ont pas subi avec succès la procédure d'évaluation.

22. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, la version finale du présent rapport a été mise au point après consultation entre les inspecteurs pour que ses conclusions et recommandations soient validées collectivement. Les organismes participants ont été invités à formuler des observations sur le projet de rapport et il en a été tenu compte lors de l'établissement de la version finale. Pour faciliter le traitement du présent rapport, l'application de ses recommandations et leur suivi, l'annexe IV contient un tableau indiquant si le rapport est présenté aux organes directeurs et chefs de secrétariat des organismes examinés pour information ou pour suite à donner¹⁷.

23. Les inspecteurs tiennent à exprimer leurs vifs remerciements aux coordonnateurs résidents des Nations Unies, aux responsables et au personnel des entités des Nations Unies (en particulier le Bureau de la coordination des activités de développement) ainsi qu'aux experts qui ont participé à l'examen.

¹⁷ On trouvera sur le site Web du CCI des informations plus détaillées concernant le rapport, notamment le mandat des inspecteurs, la liste des personnes avec lesquelles ils se sont entretenus et la liste des documents examinés durant le processus d'établissement du rapport.

II. Maîtrise du système des coordonnateurs résidents, rôle et participation des entités des Nations Unies dans la procédure de sélection et de nomination

A. Maîtrise du système des coordonnateurs résidents

Constatation 1 : Les documents d'orientation approuvés par les États Membres définissent clairement les objectifs et les principes sur lesquels le système des coordonnateurs résidents, qui appartient à l'ensemble des entités des Nations Unies, devrait reposer. Des mesures ont été prises pour appliquer ces dispositions mais les résultats obtenus à ce jour ne sont pas suffisants pour engendrer véritablement le sentiment d'une appropriation collective de la part des membres du GNUD.

24. L'Assemblée générale, dans différentes résolutions successives, a souligné à maintes reprises que, tout en étant géré par le PNUD, le dispositif des coordonnateurs résidents appartient à l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, que son fonctionnement devrait être participatif et collégial et que les entités concernées devraient se rendre mutuellement des comptes. Au niveau opérationnel, cette politique s'est traduite concrètement par une série de mesures convenues et mises en œuvre par le GNUD, au premier rang desquelles l'approbation du cadre de gestion et de responsabilisation et la création, en 1998, du Groupe consultatif interinstitutions, dont les procédures opérationnelles permanentes ont été adoptées en novembre 2009, dans le but exprès de renforcer la sélection des coordonnateurs résidents par tous les organismes concernés. Le présent rapport n'examine pas de façon approfondie la mise en œuvre et le fonctionnement du cadre de gestion et de responsabilisation ainsi que le cloisonnement des fonctions mais il importe de souligner que, tant que les organismes des Nations Unies ne satisferont pas à l'obligation de se rendre mutuellement des comptes dans ce cadre (ce qu'ils ne font pas actuellement), l'appropriation collective du système des coordonnateurs résidents laissera encore à désirer.

25. Un autre élément clef qui a contribué à ce que le poste de coordonnateur résident soit perçu comme moins centré sur le PNUD et davantage orienté vers le système des Nations Unies pour le développement a été la création par le PNUD de postes de directeur de pays – en particulier dans les pays où les équipes de pays sont importantes, lorsqu'il est difficile d'assurer la coordination ou dans les situations d'urgence complexe – afin de superviser les activités de base du PNUD, y compris son fonctionnement au quotidien et la mobilisation des ressources qui lui sont propres. Toutefois, la nomination d'un directeur de pays n'est pas toujours une mesure rentable, en particulier dans les cas où l'équipe de pays des Nations Unies et l'effectif du PNUD dans le pays sont peu étoffés. Si le coordonnateur résident, en tant que représentant résident du PNUD, demeure pleinement responsable pour toutes les questions relevant du PNUD, la désignation d'un directeur de pays lui permet de se consacrer davantage aux fonctions qu'il exerce à l'échelle du système. À cet égard, le plan de mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilisation approuvé par le GNUD (janvier 2009) expose la marche à suivre pour définir clairement les attributions et les responsabilités respectives du représentant résident et du coordonnateur résident. Afin de renforcer le cloisonnement des fonctions, et conformément au plan de mise en œuvre convenu, le PNUD a également révisé la

définition d'emploi du représentant résident adjoint, de façon que le coordonnateur résident puisse, selon que de besoin, déléguer à celui-ci la gestion des activités concernant le PNUD lorsque le poste de directeur de pays n'existe pas.

26. En outre, l'Assemblée générale, dans différentes résolutions, a incité à désigner des directeurs de pays¹⁸, encourageant le PNUD à le faire lorsque cela était rentable¹⁹. En juin 2013, on comptait 51 directeurs de pays nommés par le PNUD²⁰. La plupart des organismes participants considèrent que la création du poste de directeur de pays est une mesure positive qui a permis un certain découplage – devenu nécessaire – entre le coordonnateur résident et le PNUD. Parmi les coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête du CCI, 59,7 % estimaient que la nomination de directeurs de pays avait contribué à faire en sorte que les coordonnateurs résidents soient mieux acceptés par les membres des équipes de pays des Nations Unies comme représentant véritablement l'ensemble de l'équipe (19,5 % ne partageaient pas cette opinion).

27. Bien que le rôle du coordonnateur résident ait manifestement évolué et que cette évolution soit davantage reconnue officiellement au sein du système des Nations Unies, il faut prendre d'autres mesures concrètes et déployer aussi des efforts supplémentaires pour battre en brèche la conception qui prévaut depuis longtemps parmi les organismes participants, selon laquelle le système des coordonnateurs résidents appartient davantage au PNUD qu'au système des Nations Unies pour le développement. Ce point de vue tient non seulement à la double fonction du coordonnateur résident, lequel est également représentant résident du PNUD, mais aussi au déroulement concret de la procédure de sélection et de nomination du coordonnateur résident, dont certaines étapes manquent de transparence aux yeux de nombreux organismes participants et qui, selon eux, ne crée pas des conditions équitables pour toutes les entités des Nations Unies. On a aussi estimé que la procédure d'évaluation présentait certaines insuffisances.

Constatation 2 : Le cadre mis en place pour la sélection et la nomination des coordonnateurs résidents a abouti à un processus interinstitutions plus prévisible, plus inclusif et participatif, dans lequel les étapes de l'évaluation, de la sélection et de la nomination sont clairement différenciées.

28. La formulation d'un certain nombre de principes et la mise en place d'un cadre régissant la participation de l'ensemble du système à l'évaluation, la sélection et la nomination des coordonnateurs résidents ont sensiblement modifié le processus décisionnel, qui jusque-là fonctionnait au coup par coup et manquait de transparence et d'ouverture. L'approbation et la mise en œuvre des procédures opérationnelles permanentes du Groupe consultatif interinstitutions ont abouti à un mécanisme de sélection et de nomination mieux planifié, plus systématique et prévisible, offrant, sur la base de règles précises, des possibilités de participation aux organismes des Nations Unies. Les procédures opérationnelles définissent les principes fondamentaux qui guident les modalités de présentation des candidatures, de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents, ainsi que les règles régissant la composition du Groupe consultatif interinstitutions, y compris les

¹⁸ Résolution 62/208 de l'Assemblée générale, par. 105 (14 mars 2008).

¹⁹ Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, par. 124 h) (22 janvier 2013).

²⁰ Réponse du PNUD au questionnaire du CCI, reçue le 4 juin 2013.

attributions et les responsabilités de ses membres, son mode de fonctionnement, sa gestion et son administration²¹.

Comme indiqué dans les procédures opérationnelles permanentes, les principes fondamentaux qui doivent guider le processus de présentation des candidatures, de sélection et de nomination sont les suivants :

- a) Les postulants doivent être les candidats les meilleurs et les plus brillants;
- b) La procédure de sélection doit promouvoir la transparence, la participation et l'appropriation par le système des Nations Unies;
- c) La représentation – il convient de veiller à la diversité des candidats envisagés pour les postes de coordonnateur résident, sur la base des critères généraux ci-après :
 - i) Équilibre Nord-Sud : l'éventail des candidats doit tenir compte du principe de la répartition géographique équitable, conformément au paragraphe 3 de l'article 101 de la Charte des Nations Unies;
 - ii) Équilibre entre les sexes : tous les efforts sont faits pour parvenir à la parité, dans l'esprit de la résolution 61/244 de l'Assemblée générale;
 - iii) Représentativité : des efforts sont déployés pour que l'ensemble du système soit représenté parmi les candidats, notamment grâce à des candidatures émanant des institutions spécialisées, des organismes non résidents et du Secrétariat de l'ONU;
 - iv) Élargir la procédure de sélection et de nomination aux candidats externes, n'appartenant pas au système des Nations Unies;
- d) Confidentialité des délibérations du Groupe consultatif interinstitutions sur les différents candidats.

29. Sur la base de leurs constatations, les inspecteurs concluent que les dispositions essentielles des procédures opérationnelles permanentes visant à la mise en œuvre de ces principes sont généralement suivies dans la pratique (les limitations, exceptions ou problèmes sont examinés en détail dans les sections qui suivent), ce qui se traduit par une normalisation des méthodes pour l'ensemble du processus. Les fichiers de candidats sont régulièrement mis à jour et les prévisions relatives aux postes vacants, puis la soumission des candidatures et la procédure de sélection s'effectuent comme spécifié par l'accord interinstitutions. L'application des procédures opérationnelles a permis d'améliorer sensiblement la transparence du

²¹ Procédures opérationnelles permanentes du Groupe consultatif interinstitutions (approuvées par le GNUD le 30 novembre 2009).

processus, mieux maîtrisé par l'ensemble des entités. La mise en œuvre des procédures fait l'objet d'un examen chaque année et les résultats obtenus sont passés en revue lors des débats du Groupe consultatif interinstitutions, qui débouchent parfois sur une actualisation de ces dispositions. Toutefois, les débats du Groupe sont davantage centrés sur les problèmes pratiques et l'on observe un manque de dialogue, en particulier aux échelons supérieurs, sur les questions que soulève, en termes d'orientations générales, le fonctionnement de la procédure de sélection et de nomination.

B. Composition du groupe des coordonnateurs résidents et qualité de la sélection

Constatation 3 : Par suite de la procédure de sélection et de nomination en vigueur, le système des coordonnateurs résidents est perçu par la plupart des acteurs concernés comme ayant gagné en qualité²² et il est aujourd'hui plus diversifié, en termes d'égalité entre les sexes, de représentation géographique et d'organisme d'origine. Toutefois, même si les statistiques montrent une tendance à l'amélioration, nombreuses sont les entités qui considèrent encore que le système demeure « l'affaire du PNUD ».

Qualité de la sélection

30. L'opinion qui prévaut parmi les équipes dirigeantes des organismes participants est que la qualité des personnels nommés au poste de coordonnateur résident s'est sensiblement améliorée depuis l'introduction des nouvelles dispositions régissant leur sélection et leur nomination. Seul un nombre très limité d'organismes ont exprimé des vues contraires. L'évaluation et la notation des coordonnateurs résidents effectuées par les équipes régionales du GNUM montrent bien que leurs performances donnent satisfaction. Pour 2012, les résultats obtenus par 21 % d'entre eux ont été jugés exceptionnels; dans 39 % des cas les résultats étaient supérieurs aux attentes, dans 37 % des cas ils étaient pleinement conformes aux attentes et dans 3 % des cas seulement ils ne répondaient que partiellement aux attentes²³. Bien que ces évaluations puissent se ressentir quelque peu des imperfections du système de notation, elles rejoignent les impressions essentielles recueillies par les inspecteurs durant le processus d'établissement du rapport quant à la haute qualité de la sélection.

31. Quelques réserves ont été émises concernant les résultats élevés attribués aux coordonnateurs résidents mais la plupart des personnes qui ont pris part aux entretiens estimaient qu'ils s'étaient montrés à la hauteur des exigences de leur fonction. La Présidente du GNUM était elle aussi d'avis que la qualité des coordonnateurs résidents s'était globalement améliorée depuis cinq ans. Un représentant d'un organisme participant qui avait travaillé avec les coordonnateurs résidents pendant plus de trente ans a résumé l'opinion générale concernant ceux qui occupaient actuellement cette fonction, estimant qu'ils étaient « plus larges d'esprit et ouverts et maîtrisaient mieux la gestion axée sur les relations humaines, les

²² Hormis les vues exprimées par les organismes participants et les résultats de l'évaluation et de la notation des coordonnateurs résidents, aucune étude spécifique n'a été menée à ce jour pour vérifier et déterminer si, collectivement, la qualité des coordonnateurs s'est améliorée.

²³ Données reçues du Bureau de la coordination des activités de développement le 7 octobre 2013.

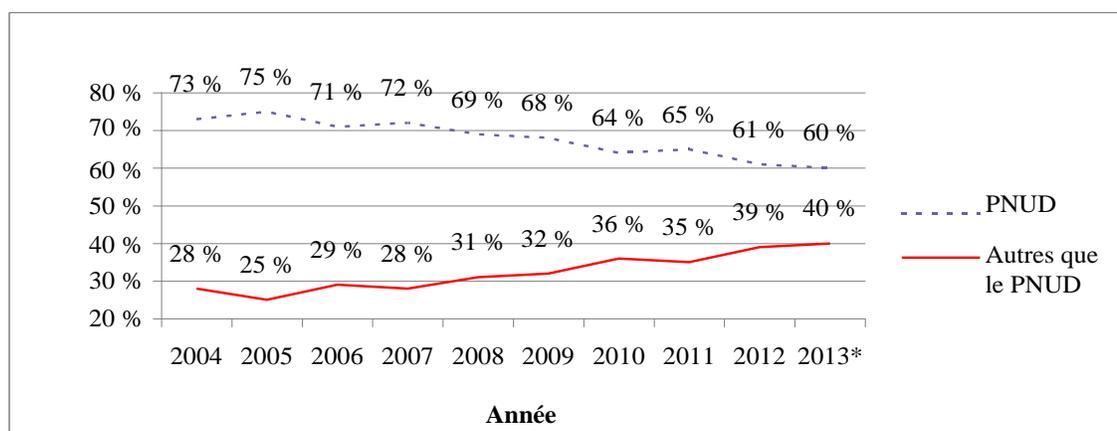
techniques de communication et l'art de la diplomatie; moins centrés sur les activités de développement; moins des technocrates que des médiateurs capables d'amener l'équipe de pays des Nations Unies à agir de concert ».

32. Lorsque des préoccupations étaient formulées, elles avaient généralement trait à la double fonction du coordonnateur résident, qui était aussi le représentant résident du PNUD; certains ont relevé qu'il était quasiment impossible au coordonnateur résident de s'acquitter de ses multiples attributions – représentant résident, coordonnateur de l'action humanitaire, responsable désigné de la sécurité et représentant spécial adjoint du Secrétaire général – sans disposer d'un appui et de moyens suffisants. Les institutions spécialisées, les fonds et programmes se sont également plaints que les coordonnateurs résidents n'étaient pas suffisamment au fait des attributions et des priorités des différentes entités composant l'équipe de pays des Nations Unies.

Coordonnateurs résidents : organisme d'origine*

Graphique 1

Organisme d'origine des coordonnateurs résidents



* À la fin d'août 2013.

Source : Données envoyées par courriel par le Bureau de la coordination des activités de développement le 19 septembre 2013.

33. Alors que dans les premières années de la mise en place du dispositif, la plupart des coordonnateurs résidents venaient du PNUD, tel n'est plus le cas aujourd'hui, et l'on observe au fil des ans une tendance durable et croissante en ce qui concerne la proportion de coordonnateurs résidents issus d'entités autres que le PNUD. À la fin d'août 2013, 40 % de l'ensemble des coordonnateurs résidents étaient issus d'une entité autre que le PNUD, contre 32 % en 2009²⁴ et seulement 28 % en 2004. Cette tendance générale est perçue favorablement dans les entités autres que le PNUD mais, au sein du PNUD, certains ne sont pas satisfaits d'une évolution aussi rapide. L'équipe dirigeante du PNUD a noté qu'elle devait faire face au mécontentement de ses propres cadres sur le terrain ainsi que de certains hauts fonctionnaires au siège, qui se plaignaient qu'au cours des douze mois écoulés les

²⁴ Synthèse des rapports annuels des coordonnateurs résidents pour 2011/12, GNUM, p. 57.

fonctions de représentant résident du PNUD avaient été confiées dans 60 % des cas à des personnes venues d'entités autres que le PNUD. Lors des entretiens, quelques hauts fonctionnaires du PNUD ont estimé que les activités de développement avaient pâti de la tendance croissante à confier les postes d'encadrement sur le terrain à des personnels issus d'autres entités que le PNUD, qui manquaient souvent d'expérience professionnelle dans le domaine du développement. Toutefois, aux échelons les plus élevés, la direction du PNUD considérait que le rôle du coordonnateur résident avait évolué et ne se limitait plus à la seule responsabilité des activités de développement; elle accueillait donc avec satisfaction les résultats concrets qui montraient que la composition du groupe des coordonnateurs résidents reflétait mieux qu'autrefois l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement.

34. Malgré cette évolution positive, les entités autres que le PNUD demeurent très inégalement représentées et certains organismes disposant d'une présence importante sur le terrain – et donc susceptibles de fournir de bons candidats – n'ont qu'un nombre minime de coordonnateurs résidents. Tel est le cas pour les neuf entités suivantes : FAO, OIT, PAM, OMS, ONUSIDA, UNESCO, FNUAP, HCR et UNICEF. Bien qu'elles soient très présentes sur le terrain puisque, selon les chiffres de 2010²⁵, elles étaient représentées dans un grand nombre d'équipes de pays des Nations Unies – entre 85 et 128 équipes, selon les cas – le nombre de candidats présentés par ces entités et qui ont été retenus par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents au cours des sept dernières années était compris entre 1 et 6 seulement. Le HCR (54 équipes de pays, 3 coordonnateurs résidents) a fait un peu mieux, tandis que l'OCHA a réussi à faire nommer 8 coordonnateurs résidents entre 2006 et 2012, bien qu'il soit représenté dans 35 équipes de pays seulement. Avec 136 coordonnateurs résidents nommés au cours des sept dernières années, le PNUD reste l'acteur dominant; à l'inverse, le FIDA, ONU-Habitat et l'ONUDI ne comptent aucun coordonnateur résident bien que ces entités soient relativement présentes sur le terrain (dans 35 à 74 équipes de pays). Cette représentation inégale est due en partie au fait que les organismes autres que le PNUD présentent un nombre limité de candidatures au Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents, d'où le nombre limité de leurs candidats qui figurent dans les fichiers de coordonnateurs résidents (voir par. 51 à 53).

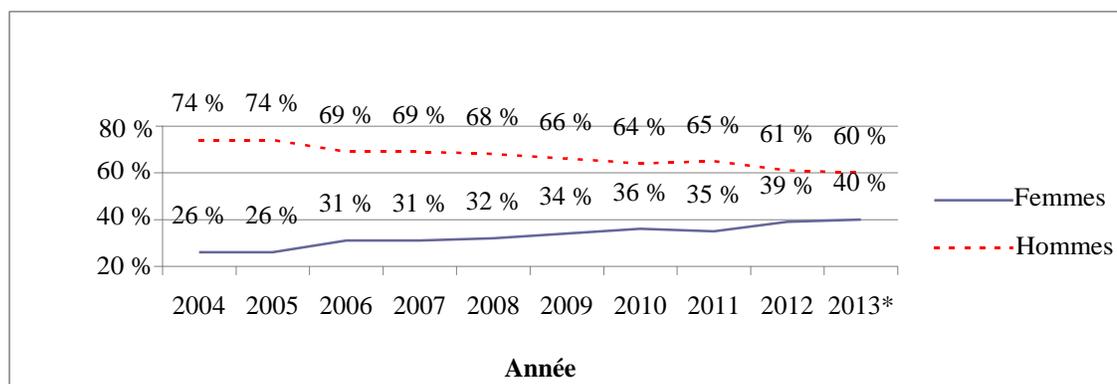
Égalité entre les sexes et composition géographique

35. La proportion de femmes parmi les coordonnateurs résidents a augmenté sensiblement ces dernières années, passant de 26 % en 2006 à 40 % fin août 2013, mais on est encore loin de la parité prévue par la résolution 61/244 de l'Assemblée générale. Les principaux obstacles en la matière concernent le domaine humanitaire et les postes de direction D2 et SSG. Si la parité est en grande partie réalisée pour les postes de coordonnateur résident axés sur le « développement » (c'est-à-dire tous les coordonnateurs résidents et les responsables désignés de la sécurité qui n'exercent pas de fonctions de coordonnateur de l'action humanitaire et/ou de représentant spécial adjoint du Secrétaire général), puisque 47 % de l'ensemble de ces postes étaient détenus par des femmes à la fin de mars 2013, l'immense majorité des postes en question (80 %) sont des postes D1. En revanche, dans les postes « action humanitaire/maintien de la paix » (pour lesquels le coordonnateur résident

²⁵ Synthèse des rapports annuels des coordonnateurs résidents pour 2010, p. 53.

assume aussi les fonctions de coordonnateur de l'action humanitaire et de représentant spécial adjoint du Secrétaire général), les femmes représentent seulement 20 % de l'effectif total des coordonnateurs résidents. Dans ce secteur « action humanitaire/maintien de la paix », 20 % de la totalité des postes de coordonnateur résident sont des postes D1, 46 % des postes D2 et 34 % des postes de SSG; on trouve une forte proportion de coordonnatrices résidentes à la classe D1, où les femmes représentent 57 % de l'ensemble des coordonnateurs de l'action humanitaire/représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, mais aux postes D2 et SSG la proportion de femmes chute considérablement, s'établissant à 13 % et 8 %, respectivement^{26, 27}. En ce qui concerne l'équilibre géographique, la proportion de coordonnateurs résidents issus des pays en développement a diminué, passant de 52 % en 2009 à 44 % en août 2013.

Graphique 2

Équilibre entre les sexes parmi les coordonnateurs résidents

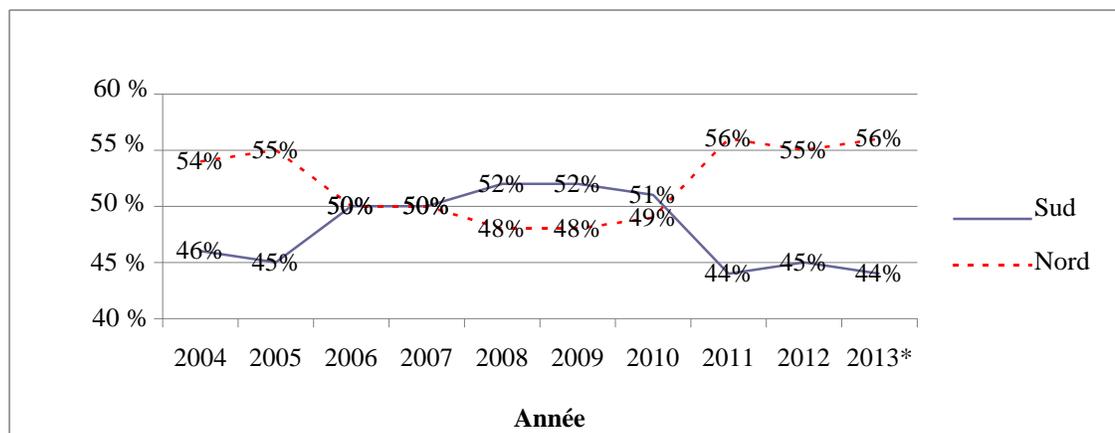
* À la fin d'août 2013.

Source : Données envoyées par courriel par le Bureau de la coordination des activités de développement le 19 septembre 2013.

²⁶ Réponse du Bureau de la coordination des activités de développement au questionnaire du CCI, reçue le 13 mai 2013.

²⁷ Sur la cinquantaine de personnes qui occupent un poste de coordonnateur résident ou sont disponibles pour cette fonction à la classe D2 ou à un rang supérieur, 10 % seulement sont des femmes et 40 % sont originaires du Sud. En 2012, sur les 23 personnes dont la candidature était présentée pour des fonctions polyvalentes, seules 5 (22 %) étaient des femmes, dont l'une a été nommée à un poste de SSG et l'autre à un poste D2. Sur les 8 candidats du Sud (35 %), 2 ont été nommés au final. (Observations du DOMP/DAM concernant le projet de rapport du CCI, reçues le 2 décembre 2013.)

Graphique 3
Équilibre Nord-Sud parmi les coordonnateurs résidents



* À la fin d'août 2013.

Source : Données envoyées par courriel par le Bureau de la coordination des activités de développement le 19 septembre 2013.

36. Certains organismes participants ont été lents à s'adapter aux évolutions intervenues dans la composition du groupe des coordonnateurs résidents et soutiennent qu'une diversification accélérée a eu pour résultat une baisse de qualité : selon eux, des candidates moins qualifiées étaient parfois sélectionnées (au détriment de candidats masculins plus qualifiés) par le Secrétaire général, qui avait officiellement fait de la promotion de la parité au sein du système des coordonnateurs résidents une priorité. Les inspecteurs n'ont pas été en mesure de vérifier le bien-fondé de telles assertions. Dans l'ensemble, leurs impressions personnelles à l'issue des entretiens menés avec 29 coordonnateurs résidents (20 hommes, 9 femmes) étaient très positives. En dépit de quelques disparités, les inspecteurs ne voyaient aucune corrélation négative entre une diversité accrue et la qualité des coordonnateurs résidents.

37. Les chiffres montrent clairement que la procédure de sélection a abouti à une plus grande diversité parmi les coordonnateurs résidents et à une amélioration de leurs compétences; pourtant parmi les entités, l'impression prévaut que le système des coordonnateurs résidents demeure « l'affaire du PNUD ». Pour battre en brèche de telles perceptions, il serait utile que le Secrétaire général, avec la participation du GNUM, énonce les objectifs (éventuellement chiffrés) souhaitables à long terme – sur la base de critères précis – en ce qui concerne la diversité géographique et organisationnelle, comme il l'a déjà fait pour la parité. **De l'avis des inspecteurs, la proportion souhaitable de postes compte tenu de l'organisme d'origine ne devrait pas être conçue comme un système de quotas, au sens strict, par organisme, mais plutôt envisagée en termes de catégories d'organismes (par exemple, PNUD/entités autres que le PNUD, fonds et programmes, institutions spécialisées), sur la base des paramètres suivants : la proportion globale des activités opérationnelles de développement au niveau du pays assumée par chaque catégorie d'organismes ainsi que la volonté de ces derniers de partager les coûts opérationnels du système des coordonnateurs résidents et d'incorporer les impératifs de la coopération sur le terrain dans les pratiques de**

fonctionnement et les méthodes de gouvernance au siège. En outre, il ne faudrait pas que la réalisation des objectifs relatifs aux organismes se fasse au détriment du principe général qui guide la sélection (les candidats les plus qualifiés pour le poste).

38. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait renforcer les obligations en ce qui concerne une diversité plus poussée au sein du système des coordonnateurs résidents.

Recommandation 1

L'Assemblée générale devrait, dans le cadre de l'Examen quadriennal complet, fixer les objectifs à long terme à atteindre concernant la diversité parmi les coordonnateurs résidents en termes d'équilibre Nord-Sud et d'organisme d'origine. Le Conseil économique et social devrait, dans le cadre de l'Examen, suivre la mise en œuvre des mesures prises pour atteindre ces objectifs.

III. Évaluation des candidats par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents

A. Fonctionnement du Centre d'évaluation, points forts et défis

Constatation 4 : L'examen des candidatures par le Centre d'évaluation est reconnu comme un processus objectif, impartial, hautement professionnel et fondé sur les compétences, qui permet de déterminer quels candidats seront inclus dans la réserve de coordonnateurs résidents. Opérant comme un contrôle qualité initial des candidats, il offre une base importante pour garantir l'équité, l'objectivité et la transparence de la procédure de sélection. Toutefois, cette appréciation globalement positive demande à être nuancée à la lumière des remarques critiques formulées par certains des candidats et par les représentants des organismes, remarques qu'il conviendrait de prendre en considération lors de l'examen du Centre auquel procédera prochainement le Comité directeur interorganisations mis en place.

39. Tous les candidats potentiels à un poste de coordonnateur résident doivent d'abord faire l'objet d'une évaluation effectuée par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents. Cette procédure d'évaluation a été conçue et mise au point en 2001 et est administrée depuis lors par Saville & Holdsworth Ltd. Canada (SHL)²⁸, un cabinet de consultants international, sur la base de contrats conclus avec le PNUD, qui ont fait l'objet d'avenants par la suite et ont été reconduits au fil des ans. SHL a été sélectionné par un Comité directeur interorganisations²⁹, qui a défini

²⁸ Contrat SHL – PNUD 2006, p. 16, point 3.3.

²⁹ Le Comité directeur est composé des organismes suivants : PNUD (coprésidence), Bureau de la coordination des activités opérationnelles de développement de l'ONU (coprésidence et secrétariat), UNICEF, FNUAP, OCHA (représentant la communauté humanitaire), OMS (représentant les institutions spécialisées), HCR (représentant les organismes non résidents), Département des affaires politiques (étant donné la nécessité de compétences et de jugement

les compétences à évaluer et contribué à la conception de la procédure. Le Centre procède aux évaluations généralement chaque année, aux deuxième et quatrième trimestres. Tous les organismes des Nations Unies doivent prendre en charge les coûts afférents à l'évaluation de leurs candidats, qui s'élevaient en moyenne à 11 470 dollars des États-Unis (hors frais de voyage et indemnité journalière de subsistance) par personne en 2012.

40. Le Centre évalue les candidats en fonction de leurs compétences et d'indicateurs comportementaux, au moyen d'exercices et d'autres « méthodes d'évaluation appropriées ». Les évaluations ont été conçues de façon à prendre en compte les exigences de la tâche qu'exécute normalement le coordonnateur résident, ainsi que les fonctions supplémentaires qu'il peut être appelé à assumer (coordination de l'action humanitaire et gestion de la sécurité, entre autres)³⁰. Selon SHL, ses évaluateurs sont issus d'un groupe de consultants indépendants ou d'associés venus de son réseau mondial de bureaux – hommes et femmes expérimentés, de diverses nationalités. Les candidats reçoivent du Centre une évaluation écrite détaillée de leurs atouts et de leurs faiblesses au regard des compétences requises pour le poste.

41. Le Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents supervise la procédure du Centre, qui a été révisée à diverses reprises depuis sa mise en place en 2001 – notamment en 2006 et 2010. Actuellement, le Comité directeur interorganisations dirige un réexamen des travaux du Centre, dans le cadre du renouvellement du contrat de l'organisme qui en assure la gestion.

42. Comme le montrent les réactions des organismes participants et des coordonnateurs résidents, le Centre d'évaluation est très largement perçu comme un filtre initial efficace pour opérer une sélection, sur la base d'un ensemble de critères uniformes de compétences, entre les candidats proposés par les organismes. Parmi les coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête du CCI, 97,6 % ont estimé que la procédure du Centre était juste et objective et qu'elle était conduite et gérée par des professionnels; 90,1 % étaient satisfaits du retour d'information sur l'évaluation et estimaient avoir eu suffisamment la possibilité de formuler des observations concernant les points sur lesquels ils n'étaient pas d'accord; 91,3 % ont jugé que les candidats étaient traités sur un pied d'égalité et de façon équitable; et 91,3 % également ont estimé que les compétences évaluées étaient pertinentes par rapport aux tâches courantes qu'ils accomplissaient actuellement en qualité de coordonnateur résident. La plupart d'entre eux (80 %) ont reconnu aussi que la procédure ne privilégiait aucun organisme par rapport à un autre : l'appartenance à tel ou tel organisme ne pouvait constituer en soi un avantage. Des opinions également positives ont été formulées quant à la qualité et au professionnalisme du Centre par la plupart des responsables d'organismes participants qui ont observé le déroulement de la procédure de sélection *in situ*.

43. **Des critiques ont été formulées concernant les compétences, les capacités et les aptitudes soumises à l'évaluation, et le fait que celle-ci ne portait pas sur les connaissances de fond.** Les hauts fonctionnaires du PNUD constatent avec une vive préoccupation que des candidats sont retenus à l'issue de la sélection sans avoir une maîtrise générale suffisante des questions de développement, ce qui représente

politiques, et représentant le Secrétariat), et ONU-Femmes. (Réponse du PNUD au questionnaire du CCI, reçue le 4 juin 2013, et ONU-Femmes.)

³⁰ Contrat SHL – PNUD 2010, annexe 1 – mandat, p. 1, point a.

un risque particulier étant donné le nombre croissant de candidats venus d'entités autres que le PNUD. ONU-Femmes était favorable à un contrôle portant sur l'ensemble des principes régissant la programmation des Nations Unies, en particulier les aspects normatifs (approche fondée sur les droits de l'homme, égalité entre les sexes, viabilité écologique). D'autres organismes préconisaient un contrôle plus poussé de certaines aptitudes/compétences et/ou la mise en place d'un contrôle portant sur les connaissances de fond dans les domaines, entre autres, de la sécurité (Département de la sûreté et de la sécurité), des droits de l'homme (HCR, OCHA), de l'action humanitaire (OCHA) et du sens politique (Département des affaires politiques, DOMP), mais dans certains d'entre eux – en ce qui concerne les aptitudes/compétences – la procédure demande à être affinée et non modifiée de fond en comble. Ces vues rejoignaient également celles des coordonnateurs résidents : 45,1 % de ceux qui ont répondu ne pensaient pas que les connaissances requises pour remplir les fonctions de responsable désigné de la sécurité étaient évaluées correctement (contre 43,8 %, qui pensaient qu'elles l'étaient).

44. Un autre aspect majeur porté à l'attention des inspecteurs à maintes reprises au cours de leur examen était la perception d'un **parti pris culturel** dans la procédure d'évaluation, qui privilégiait le système éducatif anglo-saxon et favorisait les candidats d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale en termes d'attentes comportementales. Un sur quatre (26,3 %) des répondants à l'enquête du CCI était en désaccord ou fortement en désaccord avec l'assertion selon laquelle la procédure d'évaluation était neutre sur le plan culturel (c'est-à-dire que l'appartenance à un groupe culturel, ethnique, national, religieux ou linguistique donné, ou le fait d'être issu d'un tel groupe ne procuraient aucun avantage). À titre d'exemple, on a mentionné que des caractéristiques assimilables à celles « d'un bon vendeur » – se montrer « direct », « assuré », « agressif », être un « battant » – étaient perçues comme des indicateurs positifs par les évaluateurs car elles donnaient des résultats immédiats lors des exercices de simulation, mais de tels traits de caractère ne se rencontraient pas spontanément chez les candidats originaires de sociétés qui valorisaient avant tout l'art d'éviter les conflits. D'autres répondants ont observé que dès lors que la culture onusienne tout entière était fortement imprégnée par l'esprit « anglo-saxon », la procédure du Centre évaluait un candidat par rapport au système dominant au sein duquel il était appelé à travailler.

45. Des critiques ont été formulées concernant le **niveau insuffisant du multilinguisme** dans la procédure d'évaluation. Tout en reconnaissant qu'une évaluation était effectuée en français et en espagnol, un certain nombre de répondants ont noté que la maîtrise de ces deux langues par les évaluateurs demandait à être examinée soigneusement. Les non-anglophones se sont plaints que l'évaluation soit menée essentiellement en anglais par des évaluateurs anglophones qui ne savaient pas ce qu'était la réalité au quotidien du coordonnateur résident sur le terrain et qui ne se rendaient pas vraiment compte que celui-ci devait aussi travailler dans d'autres langues. Plusieurs organismes participants et candidats évalués par le Centre ont exprimé des doutes quant à la **pertinence des tests psychométriques** appliqués dans le cadre de l'évaluation, remarquant qu'il s'agissait d'une méthode plus répandue dans les pays occidentaux. Les candidats familiers avec cette méthode pouvaient « se sentir à l'aise », alors que les candidats des pays en développement qui ne la connaissaient pas se plaignaient de ne pas avoir reçu à l'avance des informations suffisantes sur ce qu'elle permettait de mesurer.

46. Globalement, 65,1 % des coordonnateurs résidents qui ont répondu estimaient que la procédure du Centre d'évaluation fonctionnait bien dans sa structure actuelle et qu'ils n'y apporteraient pas de modification majeure. Parmi les autres, 23,8 % n'étaient pas d'accord et pensaient que des améliorations étaient assurément nécessaires. **Étant donné que la procédure d'évaluation des coordonnateurs résidents est actuellement réexaminée par le Comité directeur interorganisations, les inspecteurs se sont abstenus de formuler des suggestions spécifiques concernant le Centre d'évaluation. Ils tiennent simplement à attirer l'attention du Comité sur la nécessité de prendre en considération les suggestions formulées par les organismes participants et les coordonnateurs résidents quant au renforcement de l'évaluation portant sur des aptitudes/compétences spécifiques et sur la connaissance générale des principes régissant les programmes des Nations Unies.**

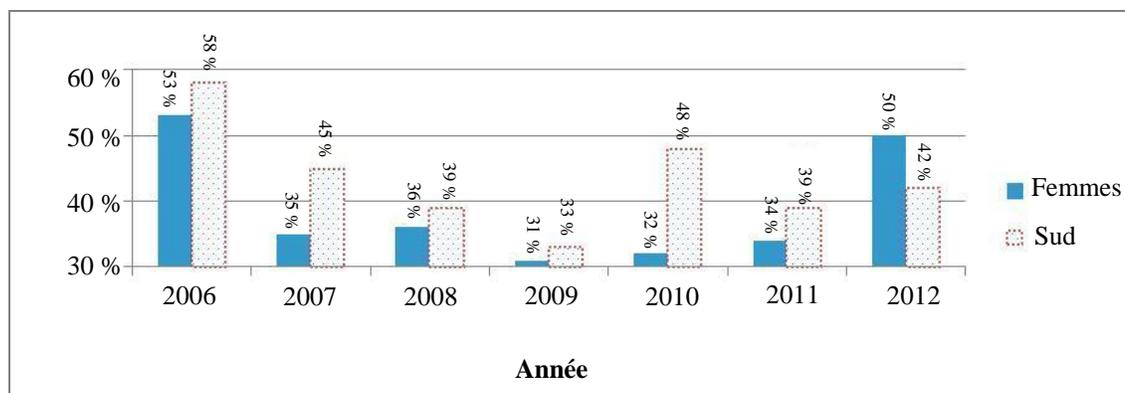
47. Il importe toutefois que la procédure reste neutre pour ce qui est des connaissances et de l'institution d'origine, de façon que tous les candidats, quel que soit l'organisme d'où ils sont issus, aient des chances égales d'être sélectionnés. Il faudrait aussi parvenir au bon dosage parmi les évaluateurs, en termes de diversité linguistique et culturelle, afin de ne pas défavoriser les candidats venus de différents horizons, sans que le processus de sélection en soit moins rigoureux pour autant. Enfin, les inspecteurs soulignent que l'évaluation par le Centre est une exigence minimale pour les postulants et que d'autres critères importants en matière de ressources humaines – à savoir, l'expérience, les résultats, la personnalité, l'adéquation avec les fonctions et les connaissances spécifiques requises pour un poste donné – devraient, comme cela est actuellement le cas, continuer d'être examinés et pris en compte à un stade ultérieur de la procédure de sélection.

B. Les candidatures évaluées par le Centre ne répondent pas suffisamment aux critères de diversité appliqués pour les nominations

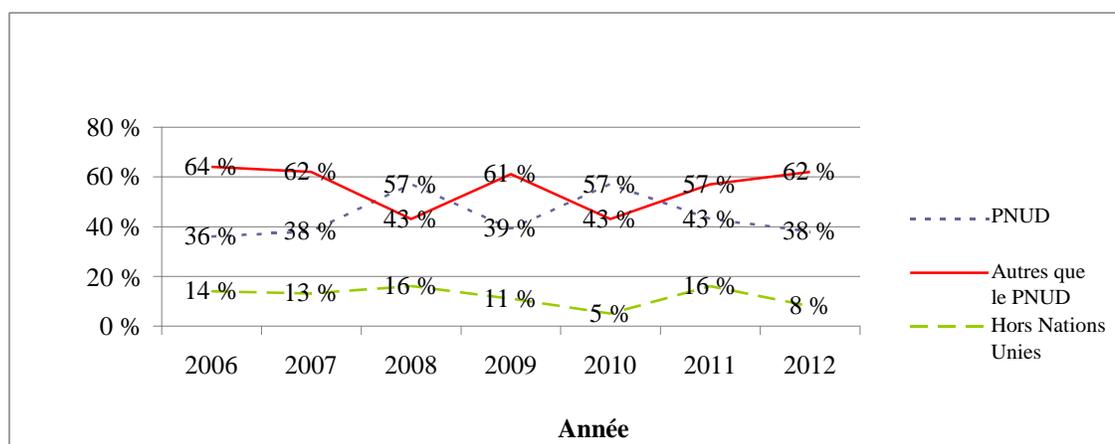
Constatation 5 : La diversité, en termes d'équilibre entre les sexes, de région géographique, de langue et d'organisme d'origine, des candidatures proposées aux fins de l'évaluation est insuffisante au regard des critères appliqués au stade final de la nomination. Les appels répétés à diversifier les candidatures proposées pour l'évaluation n'ont pas véritablement permis de constituer une réserve de candidats qui répondent mieux aux critères régissant les nominations.

48. Bien que le Secrétaire général, la présidence du GNUD et le Bureau de la coordination des activités de développement aient appelé maintes fois à diversifier davantage les candidatures soumises à l'évaluation, ces appels n'ont pas été véritablement suivis d'effet; en conséquence, la réserve de coordonnateurs résidents (qui comprend les candidats ayant subi avec succès la procédure d'évaluation) ne reflète pas le niveau de diversité souhaité, ce qui risque donc d'avoir une incidence négative sur la diversité des nominations futures.

Graphique 4
**Femmes et candidats du Sud parmi les candidatures présentées
 au Centre d'évaluation (2006-2012)**



Graphique 5
**Organisme d'origine des candidats présentés au Centre d'évaluation
 (2006-2012)**



Source des données pour les graphiques 4 et 5 : Réponse du PNUD au questionnaire du CCI, reçue le 4 juin 2013.

49. La composition actuelle de la réserve et la diminution du nombre de candidats du Sud qui subissent avec succès la procédure d'évaluation ont également une incidence sur la diversité. De 2006 à 2009, 47,8 % (45 sur 94) des candidats du Sud avaient été retenus à l'issue de l'évaluation, la proportion étant de 54,3 % (113 sur 208) pour l'ensemble des candidats – soit un écart inférieur à 6,5 % (voir annexe III, tableau 3). Toutefois, après la révision de la procédure de sélection, le taux de réussite des candidats du Sud a chuté sensiblement de 2010 à 2012, tombant à 35,3 %, contre un taux de réussite global de 50,6 %, soit un écart beaucoup plus important puisqu'il s'établit à 15,3 % – ce qui indique peut-être que par rapport à leurs homologues du Nord, les candidats du Sud ont davantage de difficultés

qu'auparavant à franchir l'étape de l'évaluation. **Cette question appelle des recherches plus approfondies, qui dépassent le cadre du présent rapport.**

50. En ce qui concerne l'écart entre les hommes et les femmes, celui-ci est minime : 54,9 % de l'ensemble des candidats masculins ont subi avec succès l'évaluation entre 2006 et 2012, contre 51,4 % pour l'ensemble des candidates, soit un écart de 3,5 % seulement. De même – et contrairement à la perception très répandue selon laquelle les candidats du PNUD réussissent mieux à l'évaluation que les candidats issus des autres organismes ou les candidats externes (n'appartenant pas au système des Nations Unies) – le taux de réussite pour ces trois groupes entre 2006 et 2012 est identique : 52,6 % pour les candidats issus d'autres entités que le PNUD, 52,8 % pour les candidats du PNUD et 52,3 % pour les candidats externes.

51. Les fichiers de coordonnateurs résidents³¹ – le vivier où se recrutent les futurs titulaires de cette fonction – sont encore plus déséquilibrés en termes de représentation féminine et de diversité géographique si on les compare à l'effectif actuellement en poste : le fichier A (candidats disponibles pour une affectation immédiate) comporte seulement 37 % de candidates et seulement 35 % de candidats du Sud. Le PNUD a largement réussi ces dernières années à promouvoir la parité puisque dans le fichier A, 62 % de tous ses candidats sont des femmes (lesquelles représentent 65 % de l'ensemble des candidates figurant dans ce fichier); en revanche, les entités autres que le PNUD obtiennent en la matière des résultats affligeants puisque sur l'ensemble de leurs candidats figurant dans le fichier A, 21 % seulement sont des femmes. **Il est souhaitable que les autres entités des Nations Unies déploient des efforts analogues à ceux entrepris par le PNUD pour promouvoir davantage la parité des sexes.** En termes de diversité géographique, tant le PNUD que les autres entités ont obtenu des résultats médiocres : dans le fichier A, les candidats du Sud représentent seulement 35 % des candidats du PNUD, le pourcentage étant encore plus faible (30 %) pour les autres entités. La diversité linguistique dans la composition du fichier A reste encore une gageure : les 54 candidats parlent tous anglais, 39 % d'entre eux parlent français et 26 % parlent espagnol mais 3 candidats seulement (5,5 %) peuvent parler arabe, chiffre alarmant étant donné le nombre important de coordonnateurs résidents dans des pays arabes. Le fichier A ne compte pas un seul candidat parlant russe ou chinois.

52. En ce qui concerne les candidats figurant dans le fichier B (disponibles pour affectation dans un avenir proche), tant le PNUD que les autres entités sont encore loin du compte pour ce qui est de la parité (PNUD : 41 % de femmes, autres entités : 38 %) et de la répartition géographique (PNUD : 41 % de candidats du Sud, autres entités : 36 %). En termes de diversité linguistique, la composition du fichier B est très légèrement plus satisfaisante que celle du fichier A : les 90 candidats parlent tous anglais, 42 % d'entre eux parlent français et 32 % espagnol, mais 6 candidats seulement (6,7 %) parlent russe, 3 parlent arabe (3,3 %) et 1 parle chinois (1,1 %). En revanche, s'agissant de l'organisme d'origine, la diversité est bien moindre dans le fichier B : le PNUD représente 57 % de l'ensemble des candidats, contre 39 % seulement dans le fichier A.

53. Non seulement les entités autres que le PNUD ne proposent pas suffisamment de candidatures féminines ni de candidatures du Sud au Centre d'évaluation mais,

³¹ Données concernant les fichiers A et B pour février 2013.

d'une manière générale, elles ne présentent pas assez de candidats. Au cours de la période de sept ans allant de 2006 à 2012, seules trois entités autres que le PNUD ont envoyé au Centre plus de 20 candidats : l'UNICEF (30 candidats), l'OCHA (25 candidats) et le PAM (24 candidats). Il est préoccupant de constater que six entités ayant une présence importante sur le terrain ont présenté seulement un nombre minime de candidats au Centre d'évaluation : le HCR en a présenté 12, l'OMS, l'ONUSIDA et l'UNESCO en ont présenté chacun 8 et l'OIT et le FNUAP seulement 5 et 4, respectivement. **Outre la recommandation 1, afin de remédier au manque de diversité dans les candidatures proposées au Centre d'évaluation, toutes les entités devraient présenter un plus grand nombre de candidats qualifiés et ces candidatures devraient correspondre davantage aux critères requis pour la nomination.**

C. Insuffisances et limitations des méthodes appliquées en interne par les organismes pour repérer et préparer les candidats en vue de l'évaluation

Constatation 6 : Les organismes doivent remédier aux insuffisances et aux limitations des méthodes qu'ils appliquent en interne, de façon à repérer plus efficacement les candidats en vue de l'évaluation.

54. Les inspecteurs ont constaté que la plupart des entités du système des Nations Unies n'avaient pas de mécanisme interne cohérent pour repérer les candidats en vue de l'évaluation; de surcroît, les équipes dirigeantes ne s'investissaient pas dans cette question. Dans la plupart des entités, les directives à suivre pour repérer les candidats potentiels au poste de coordonnateur résident ne sont pas intégrées dans les dispositifs de gestion des ressources humaines et, bien souvent, les candidatures résultent de l'initiative personnelle des fonctionnaires ou d'une décision individuelle ponctuelle de la part des cadres dirigeants. Parmi l'ensemble des coordonnateurs résidents issus d'autre entités que le PNUD et ayant répondu à l'enquête du CCI, 57 % ont indiqué qu'ils avaient demandé à leur organisme de présenter leur candidature pour évaluation par le Centre, tandis que dans 32 % des cas seulement c'était l'organisme concerné qui avait sollicité le candidat. Par contre, en ce qui concerne les coordonnateurs résidents issus du PNUD, 73 % avaient été sollicités par cet organisme, et 25 % avaient pris l'initiative de le solliciter.

55. Certains organismes participants relèvent qu'il est facile pour le Bureau des ressources humaines du PNUD de repérer les candidats potentiels au poste de coordonnateur résident, étant donné qu'il s'agit là d'une évolution de carrière logique pour les membres du personnel du PNUD qui ont exercé les fonctions de représentant résident adjoint ou de directeur de pays; mais pour le personnel des entités autres que le PNUD, un tel parcours n'est pas évident, d'où la difficulté d'identifier les candidats potentiels. Les inspecteurs n'acceptent que partiellement cette explication et appellent l'attention sur les entités ayant une large présence sur le terrain : leurs représentants sur place qui ont une expérience au sein des équipes de pays des Nations Unies pourraient constituer un gisement de candidats. Les inspecteurs ont été informés qu'un certain nombre d'entités (OIT, ONUDI et DAM du Département des affaires politiques de l'ONU) avaient pris ces dernières années des mesures proactives pour repérer les candidats potentiels.

56. Les inspecteurs sont sérieusement préoccupés par l'absence de démarche unifiée au sein du Secrétariat de l'ONU pour repérer et préparer les candidats, chaque département étant livré à lui-même pour traiter la question, y compris pour prendre en charge le coût de la participation à la procédure d'évaluation et l'accompagnement préalable. **Le Bureau des ressources humaines devrait jouer un rôle plus dynamique et épauler davantage les entités du Secrétariat de l'ONU (départements, bureaux, programmes) impliquées dans le système des coordonnateurs résidents, notamment le DAES, le DAM, le Département des affaires politiques, le Département de l'information, le DOMP, Département de la sûreté et de la sécurité, le HCR, la CNUCED et l'ONUDC.**

57. Les hauts responsables de plusieurs organismes, en particulier ceux dont les effectifs sont restreints, ont indiqué lors des entretiens qu'ils hésitaient à proposer des candidates et des candidats du Sud pour la procédure d'évaluation car, disposant eux-mêmes d'un nombre limité de femmes et de personnes originaires du Sud parmi leurs cadres, ils devaient accroître la diversité aux postes de responsabilité en interne. Par suite, s'ils laissaient partir les quelques candidates et candidats du Sud vers le réseau des coordonnateurs résidents – où ils seraient engagés par le PNUD – il en résulterait une dégradation de leurs propres statistiques internes en matière de diversité. **Pour remédier à ce problème à long terme, les femmes et les personnels du Sud aptes à assumer de hautes responsabilités doivent être repérés et formés tôt dans leur carrière (classe P3-P4). En outre, il faudrait envisager de réviser les règles actuelles d'établissement des statistiques internes, afin que l'organisme d'où est issu un coordonnateur résident³² puisse continuer de comptabiliser ce dernier parmi ses propres cadres.**

58. Si les niveaux de satisfaction sont élevés parmi les coordonnateurs résidents³³ en ce qui concerne l'information reçue de SHL en prévision de l'évaluation, il n'en va pas de même pour ce qui est de l'appui dont ils bénéficient de la part de leur propre organisme pour se préparer à l'évaluation. Parmi ceux qui ont répondu, 86,3 % n'avaient bénéficié d'aucun accompagnement (formation, mentorat, tutorat). Contrairement à une idée très répandue parmi les entités autres que le PNUD, selon laquelle les candidats du PNUD étaient mieux préparés par cet organisme, il ressort de l'enquête du CCI que le pourcentage de coordonnateurs résidents ayant bénéficié d'un accompagnement préparatoire de la part de leur organisme est plus de deux fois plus élevé pour les candidats issus d'autres entités que le PNUD (21,4 %) que pour les candidats du PNUD (9,6 %). On notera toutefois que les candidats du PNUD peuvent facilement solliciter des conseils informels auprès de leurs nombreux collègues qui ont subi avec succès la procédure d'évaluation. Les inspecteurs notent que la situation évolue car plusieurs entités – mais pas toutes – ont commencé à prendre des dispositions pour mieux préparer leurs candidats à l'évaluation (PNUD, PAM, OIT, OCHA, DOMP/DAM, HCR).

59. Conformément aux dispositions du paragraphe 124 b) de la résolution relative à l'Examen quadriennal complet (résolution 67/226 de l'Assemblée générale), dans

³² Pour éviter un double comptage, cette règle s'appliquerait à toutes les entités à l'exception du PNUD, étant donné que les fonctionnaires du PNUD, lorsqu'ils deviennent coordonnateurs résidents, restent engagés par cet organisme.

³³ Parmi les coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête du CCI, l'immense majorité (78,8 %) a estimé que l'information reçue de SHL avant la procédure d'évaluation était utile pour bien se préparer à cette évaluation; 10 % seulement ne partageaient pas cette opinion.

lequel l'Assemblée demande d'améliorer les modalités de sélection des candidats pour le système des coordonnateurs résidents, la mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait contribuer à accroître l'efficacité de la procédure d'évaluation et de sélection.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient enjoindre à leur bureau chargé de la gestion des ressources humaines d'élaborer et d'appliquer des directives appropriées pour repérer, sélectionner et préparer suffisamment en amont les candidats potentiels au poste de coordonnateur résident.

60. L'une des raisons invoquées par de nombreux organismes, en particulier ceux de taille réduite, pour justifier le fait qu'ils n'ont présenté qu'un nombre limité de candidats – ou aucun candidat – à l'évaluation est le coût élevé qu'entraîne l'envoi d'un candidat au Centre d'évaluation. Les frais de participation à la procédure d'évaluation sont à la charge de l'organisme (seuls deux répondants ont indiqué avoir financé eux-mêmes ces frais). Étant donné que la plupart des organismes ne disposent pas d'un budget spécifique pour couvrir les dépenses afférentes à la participation à la procédure d'évaluation, ils financent ces dépenses au moyen du budget – généralement limité – de la formation et du perfectionnement du personnel (DOMP/ONU, FAO, CNUCED, ONUDC, UNOPS), ou au moyen de fonds extrabudgétaires (Département des affaires politiques de l'ONU). Le PNUD, le PAM, l'OCHA/ONU et le FNUAP ont une ligne budgétaire (budget ordinaire ou fonds extrabudgétaires) pour l'envoi de candidats au Centre d'évaluation. **Dans la mesure du possible, les organismes devraient éviter d'utiliser le budget de la formation pour financer les coûts afférents à la procédure d'évaluation et ceux qui ne l'ont pas encore fait devraient envisager de créer une ligne budgétaire spécifique pour financer ces coûts.**

61. En outre, des organismes ont indiqué que certains de leurs candidats les meilleurs et les plus brillants avaient échoué lors de l'évaluation, ce qui les avait dissuadé de consentir d'autres dépenses à l'avenir pour envoyer des candidats au Centre d'évaluation. D'autres, contrariés de voir que des candidats qui avaient subi l'évaluation avec succès restaient ensuite pendant des années dans le fichier des coordonnateurs résidents bien qu'ils aient été proposés pour divers postes, s'interrogeaient sur l'utilité de l'investissement que représentait l'envoi des candidats au Centre. **Les inspecteurs concluent qu'il faudrait s'attacher à réduire la charge financière pour les petites entités ainsi qu'à prendre des mesures incitatives pour encourager la diversité dans les candidatures proposées pour l'évaluation. Les organismes pourraient envisager de mettre en place un mécanisme de remboursement au titre du partage des coûts, en vertu duquel un organisme se verrait rembourser les frais de participation à la procédure d'évaluation lorsqu'un candidat a subi l'épreuve avec succès et appartient aussi à l'une des trois catégories cibles en matière de diversité.**

IV. Sélection des candidats aux fins de proposition pour des postes de coordonnateur résident

A. Fonctionnement du Groupe consultatif interinstitutions³⁴

Constatation 7 : Concrètement, le Groupe consultatif s'acquitte du rôle qui lui est assigné dans la présélection des candidats de la réserve qui seront proposés pour des postes de coordonnateur résident. Ce processus est ouvert à l'ensemble du système des Nations Unies et les procédures opérationnelles permanentes garantissent le flux d'information sur les candidats, leur évaluation et les décisions prises.

62. Les inspecteurs ont noté avec satisfaction que les dispositions des procédures opérationnelles permanentes sont généralement appliquées, ce qui contribue à un processus plus ouvert et, de surcroît, plus systématique, prévisible et bien planifié aux différentes étapes de la sélection. Ces dispositions prévoient la mise à jour périodique des fichiers de coordonnateurs résidents, une projection annuelle et quinquennale des postes de coordonnateur résident qui se libéreront, l'actualisation et la diffusion périodiques des profils correspondant aux postes, la tenue de réunions trimestrielles par le Groupe consultatif interinstitutions, la publication systématique d'informations à jour sur tous les éléments nouveaux concernant la procédure de sélection et de nomination, un examen annuel de la mise en œuvre des procédures opérationnelles et la détermination précise des attributions et responsabilités spécifiques de tous les membres du Groupe consultatif. La procédure de présélection est clairement définie et appliquée : présentation du profil de poste par le Président du Groupe consultatif, puis présentation des candidats par les organismes qui les parrainent et examen du parcours et/ou des qualifications des candidats. Ainsi, les travaux du Groupe consultatif fournissent une base de plus en plus solide permettant au Président du GNUD de se prononcer en pleine connaissance de cause sur les recommandations à adresser au Secrétaire général.

Rôle consultatif

63. Le Groupe consultatif est une instance interinstitutions chargée de présélectionner les candidats de la réserve que les entités des Nations Unies présentent pour des postes de coordonnateur résident. Comme son nom l'indique et ainsi qu'il est spécifié dans les procédures opérationnelles, cet organe joue au mieux un rôle consultatif : il a vocation à passer en revue les candidats et à conseiller le Président du GNUD quant à leur aptitude à exercer les fonctions de coordonnateur résident. La décision finale de nomination n'est pas de son ressort et reste la prérogative du Secrétaire général. Le Président du GNUD, quant à lui, est habilité à communiquer à ce dernier ses propres vues sur les candidats retenus par le Groupe consultatif; le candidat qu'il recommande ne sera donc pas nécessairement celui qui aura obtenu le plus grand nombre de votes au sein du Groupe consultatif.

64. Les inspecteurs ont examiné comment les dispositions concernant le flux d'information étaient appliquées. D'après un échantillon de huit réunions tenues par le Groupe consultatif entre octobre 2011 et novembre 2012, ces dispositions étaient

³⁴ Voir à l'annexe II les informations détaillées sur les procédures opérationnelles du Groupe consultatif interinstitutions.

intégralement respectées sauf en ce qui concernait le calendrier : la matrice des candidats était envoyée aux membres du Groupe consultatif en moyenne 11,75 jours³⁵ avant la tenue de leur réunion, alors que les procédures opérationnelles spécifient qu'elle doit leur être envoyée deux semaines à l'avance. Les procès-verbaux des réunions établis par le Bureau des activités opérationnelles de développement (ONU), indiquant les modifications apportées aux fichiers et les candidats présélectionnés pour chacun des postes de coordonnateur résident vacant, doivent être communiqués aux membres du Groupe consultatif dans un délai de cinq jours à compter de la date à laquelle s'est tenue la réunion et/ou avant la réunion suivante avec le Président du GNUM. D'après un échantillon de huit réunions tenues par le Groupe consultatif entre mars 2011 et novembre 2012, les dispositions des procédures opérationnelles étaient respectées : les procès-verbaux étaient adressés à la Présidente du GNUM en moyenne 3,9 jours après la tenue des réunions du Groupe consultatif. Les inspecteurs soulignent que, si l'on veut que les membres du Groupe consultatif disposent du temps voulu pour consulter leurs mandats et se faire une opinion en toute connaissance de cause avant d'arriver à la réunion, il est essentiel que les délais raisonnables prévus pour la diffusion des documents dans les procédures opérationnelles soient respectés.

Constatation 8 : Le Groupe consultatif interinstitutions se conforme aux dispositions essentielles des procédures opérationnelles, mais les critiques formulées concernant son mode de fonctionnement doivent être prises en compte; il faudrait notamment modifier certains aspects des procédures à l'issue de discussions approfondies au sein du GNUM.

B. Difficultés/critiques ayant trait aux aspects opérationnels du Groupe consultatif

65. Le point de vue dominant parmi les participants aux réunions du Groupe consultatif était que, dans la pratique, la qualité et les compétences des candidats à un poste donné de coordonnateur résident ne faisaient pas l'objet d'un **véritable débat de fond**. En théorie, rien n'interdisait un tel débat mais le temps manquait pour y procéder. Lors de huit réunions tenues entre mars 2011 et novembre 2012, le Groupe consultatif a examiné 39,5 candidats en moyenne³⁶ pour 10 postes en moyenne par réunion. Étant donné qu'un grand nombre de candidats sont examinés lors de chaque réunion et que l'ordre du jour comporte aussi d'autres points (l'examen des candidatures aux postes de coordonnateur résident étant toutefois le principal point), les participants ont fait observer que dans la plupart des cas, l'organisme qui présente le candidat fait un exposé de trois à cinq minutes, après quoi il est directement procédé à un vote sans qu'il y ait eu le moindre débat de fond sur les candidats. Toutefois, certains participants ont relevé que le Groupe consultatif connaissait déjà le dossier de certains candidats, en particulier ceux qui occupaient des fonctions de coordonnateur résident ou dont la candidature avait déjà été examinée précédemment par le Groupe consultatif (parmi les coordonnateurs

³⁵ La matrice a été envoyée de 9 à 10 jours à l'avance dans quatre cas et de 13 à 14 jours à l'avance dans quatre autres cas.

³⁶ Cette moyenne correspond au nombre total de candidats présentés pour l'ensemble des postes et non au nombre total de candidats présentés une seule fois, étant donné qu'un même candidat est souvent présenté pour plusieurs postes.

résidents qui ont répondu à l'enquête du CCI, 12,5 % seulement avaient reçu une affectation à l'issue de leur première candidature).

66. Certains participants aux réunions du Groupe consultatif interinstitutions se sont interrogés sur l'utilité éventuelle d'un dialogue, constatant que plusieurs organismes soumettaient leur vote par voie électronique avant même la tenue de la réunion, tandis que la plupart des autres venaient aux réunions munis de consignes de vote. On a aussi soutenu que, ces dernières années, les participants aux réunions du Groupe consultatif occupaient un rang moins élevé dans la hiérarchie (inférieur à la classe « D » convenue) et, de ce fait, avaient moins d'autorité pour modifier les positions prédéterminées de leur organisme au sujet de tel ou tel candidat. Si l'absence de débat peut donner à penser que les organismes ont exercé la diligence voulue et se sont préparés pour les réunions du Groupe consultatif en examinant les candidatures dans le cadre de consultations approfondies avec leurs directeurs régionaux, ce qui leur a permis de se prononcer en connaissance de cause sur les candidats, les inspecteurs ont noté que cette diligence variait considérablement d'un organisme à l'autre.

67. Certains organismes participants doutaient aussi que la confidentialité des délibérations du Groupe consultatif soit préservée vis-à-vis des candidats et ont souligné que ce facteur entravait la tenue de francs débats. Les participants ont indiqué qu'ils étaient réticents à formuler des observations de fond au sujet d'un candidat car ils craignaient que ces informations ne donnent lieu ensuite à des fuites. Un organisme participant au Groupe consultatif a indiqué que lorsqu'une candidature soulevait des questions, le responsable de l'organisme préférerait contacter directement le Président du GNUD, plutôt que de soumettre le problème au Groupe consultatif. Quant aux coordonnateurs résidents, nombre d'entre eux se sont plaints de n'avoir aucun moyen de défendre leur candidature devant le Groupe consultatif, au sein duquel les allégations de « comportement hérétique », les « rumeurs », la « réputation » et autres assertions sans fondement jouaient souvent un rôle, surtout en l'absence de véritable débat. **Pour remédier à ce manque de dialogue, les inspecteurs ont demandé à la présidence du Groupe consultatif d'examiner les moyens d'accorder plus de temps et d'importance aux délibérations sur les candidats, de façon à ce que le scrutin ne soit pas purement mécanique.**

68. De l'avis des participants au Groupe consultatif, les négociations officieuses au sujet des candidats en dehors du cadre du Groupe consultatif étaient une pratique courante, la plupart des décisions étant « prises à l'avance » et « prédéterminées » à la faveur de discussions bilatérales. Le terme « marchandage » revenait souvent dans les entretiens avec les organismes participants et les coordonnateurs résidents comme étant celui qui décrivait avec le plus d'exactitude le processus de sélection au sein du Groupe consultatif, les organismes exerçant de fortes pressions pour faire passer le candidat de leur choix mais donnant aussi des voix en échange d'un soutien pour d'autres postes.

69. La plupart des organismes ont reconnu l'importance du lobbying et ont noté que pour qu'un candidat soit retenu, il fallait que l'organisme qui le parrainait fasse du lobbying en sa faveur mais, en outre, le candidat lui-même devait démarcher les membres du Groupe consultatif et se faire connaître d'eux. Les membres du Groupe consultatif ont admis que dans certains cas, des considérations relatives à la gestion des ressources humaines pourraient l'emporter sur les compétences d'un candidat.

De telles pratiques amenaient certaines entités à s'interroger sur l'utilité de proposer des candidats à l'avenir, étant donné l'investissement non négligeable que cela représentait.

70. Plusieurs entités ont affirmé que les principaux acteurs du secteur humanitaire au sein du Comité permanent interorganisations (CPI) faisaient souvent (mais pas toujours) cause commune et menaient un travail de lobbying systématique pour faire passer les candidats qui avaient leur faveur, et votaient comme un bloc – en particulier lorsqu'il s'agissait de pays où se déroulaient des opérations humanitaires. Un certain nombre d'acteurs du secteur humanitaire eux-mêmes ont reconnu qu'il y avait une coordination préalable, indiquant que les entités des Nations Unies dont la mission était entièrement ou partiellement humanitaire se concertaient, par l'intermédiaire de leurs administrateurs du personnel, avant les réunions du Groupe consultatif afin de déterminer quels pays constituaient une priorité pour quelle entité et pour quel candidat il convenait de voter. **Les inspecteurs concluent que l'échange d'informations sur les candidats entre les membres du Groupe consultatif, y compris le lobbying et les ententes sur les votes, devrait être considéré comme faisant partie des pratiques normales pour parvenir à une présélection qui soit la meilleure possible; toutefois, les choix en question doivent ensuite être validés par des délibérations transparentes et équitables lors des réunions du Groupe consultatif, lesquelles ne devraient pas avoir simplement pour but d'avaliser les accords conclus en dehors de ce cadre.**

71. L'une des dispositions des procédures opérationnelles permanentes du Groupe consultatif prévoit la possibilité pour ses membres de s'abstenir lors du vote, ce qui, paradoxalement, peut permettre à des candidats d'être **présélectionnés alors même qu'ils n'ont pas reçu le soutien de la majorité des membres du Groupe**. Un exemple flagrant mis en avant est celui d'un candidat nommé par le Secrétaire général pour un poste en 2012 alors que sa candidature avait obtenu 4 votes « favorables » et 2 votes « défavorables » (et 9 « abstentions » de la part des autres membres du Groupe)³⁷. Les entités ont indiqué qu'en général elles s'abstenaient lorsqu'elles ne disposaient pas d'informations suffisantes sur un candidat ou qu'elles avaient eu à son sujet des échos mitigés. Il semble que les appels répétés lancés par la Présidente du Groupe consultatif à éviter les « abstentions » n'aient pas suffi à modifier les pratiques et à remédier à cette anomalie. Certains organismes participants ont suggéré de réviser les procédures opérationnelles afin de spécifier le nombre minimum de voix « favorables » requises (50 % du quorum, par exemple) pour qu'un candidat puisse être présélectionné. **Les inspecteurs jugent cette proposition intéressante.**

72. Près de la moitié (47,5 %) des coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête du CCI estimaient qu'ils n'avaient pas été systématiquement informés de la suite donnée à leur candidature durant la procédure de sélection, alors que les procédures opérationnelles indiquent clairement qu'il incombe à l'entité des Nations Unies présentant la candidature de fournir cette information. De nombreux coordonnateurs résidents étaient particulièrement mécontents de n'avoir pas été informés lorsqu'ils n'avaient pas été présélectionnés; pourtant, une information honnête et transparente en la matière les aurait aidés à déterminer quels profils de postes correspondaient mieux à leurs atouts dans la perspective d'une candidature

³⁷ Le poste en question avait été affiché à deux reprises en 2012 faute de candidats qualifiés. Une seule candidature a été présentée et examinée par le Groupe consultatif.

ultérieure mais aussi lesquelles de leurs compétences et de leurs aptitudes ils devaient améliorer. Lorsqu'une information en retour était obtenue, c'était généralement par la voie informelle et le bouche à oreille, et le volume et la qualité de cette information étaient souvent fonction du degré de proximité existant entre le candidat et les représentants de son organisme qui siégeaient au Groupe consultatif interinstitutions. **Les inspecteurs invitent instamment les organismes à s'acquitter de l'obligation qui leur incombe aux termes des procédures opérationnelles en tenant les candidats informés des décisions du Groupe consultatif.**

73. Un certain nombre de participants au Groupe consultatif ont critiqué vivement le système de « **filtrage** » en vertu duquel une personne figurant dans la réserve de coordonnateurs résidents ne peut postuler à cette fonction sans que sa candidature soit officiellement présentée par son organisme d'origine. Les partisans de ce système ont fait valoir qu'il garantit la responsabilité de l'organisme à l'égard des candidats qui ont obtenu un poste; en d'autres termes, si les résultats d'un coordonnateur résident ne sont pas conformes aux attentes, l'organisme d'origine doit le reprendre³⁸. En outre, étant donné que le système actuellement en vigueur limitait à deux le nombre maximum de candidatures que chaque organisme pouvait présenter pour un poste donné, la possibilité pour les membres inscrits aux fichiers de présenter eux-mêmes leur candidature aboutirait à un déséquilibre encore plus accentué entre les organismes, puisque les candidats du PNUD à eux seuls représentaient 39 % et 57 %, respectivement, de l'ensemble des candidats inscrits aux fichiers A et B. De surcroît, si un candidat se présentait de sa propre initiative et que son organisme d'origine votait ouvertement contre lui dans le cadre du Groupe consultatif, cela pourrait nuire considérablement à sa carrière au sein dudit organisme.

74. Les adversaires de ce système ont relevé que le filtrage avait abouti à privilégier l'appropriation par l'organisme (présentation d'un candidat conforme au propre intérêt de cet organisme) au détriment du professionnalisme (sélection du candidat le plus compétent pour le poste considéré). Afin de remédier au déséquilibre perçu et d'accroître le nombre de candidats, plusieurs organismes participants ont recommandé que la procédure de sélection des coordonnateurs résidents soit alignée sur toutes les autres procédures de sélection appliquées dans le système des Nations Unies : la procédure du Centre d'évaluation et, plus encore, les postes de coordonnateur résident devraient être ouverts à tous les candidats qualifiés, sans que ces derniers soient tenus d'être présentés par leur organisme. **Les inspecteurs sont conscients que l'ouverture de la procédure de sélection comporterait des risques aussi bien que des avantages mais ils sont arrivés à la conclusion qu'une plus grande souplesse est nécessaire lorsqu'il s'agit de présenter des candidats de la réserve pour des postes de coordonnateur résident; ils demandent donc au GNUD d'examiner attentivement comment et dans quelle mesure la procédure pourrait être rendue plus ouverte.**

75. Plusieurs organismes ont critiqué le fait que les coordonnateurs résidents étaient sélectionnés et nommés à un poste donné sans avoir passé un entretien (sauf

³⁸ Cet argument ne vaut pas pour les coordonnateurs résidents nommés à un poste de sous-secrétaire général : en vertu de la politique de « non réintégration » définie par le Secrétaire général, les fonctionnaires qui acceptent une nomination à ce rang renoncent au droit de réintégrer leur organisme d'origine.

dans le cas des nominations au poste de représentant spécial adjoint du Secrétaire général). Ils ont estimé qu'examiner le profil du poste, la notation du candidat et les résultats de l'évaluation effectuée par le Centre était insuffisant, dans la mesure où cette évaluation était générique et non spécifique; en revanche, un entretien permettait de mieux déterminer si un candidat convenait pour un contexte national donné. Actuellement, l'Administrateur du PNUD, le Coordonnateur des secours d'urgence et le SGA du département chef de file peuvent choisir de conduire un entretien avec les candidats au poste de représentant spécial adjoint du Secrétaire général/coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire sélectionnés par le Groupe consultatif et cette formule fonctionne bien, ce qui incite à envisager d'inclure l'option de l'entretien dans la procédure de sélection des coordonnateurs résidents.

76. Parmi les coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête du CCI, 43,8 % étaient favorables au principe d'un entretien avec les candidats dans le cadre de la procédure de sélection, 36,3 % étant contre un tel entretien. La majorité de ceux qui étaient favorables à cette formule estimaient que l'entretien avec les candidats présélectionnés par le Groupe consultatif devrait être conduit par un groupe désigné par le Président du GNUD. Plusieurs coordonnateurs résidents ont noté que les entretiens permettraient au Président du GNUD de se faire une meilleure idée de l'aptitude réelle du candidat. **Les inspecteurs reconnaissent qu'un entretien risque de prolonger et d'alourdir la procédure de sélection mais ils considèrent opportun d'introduire la possibilité d'un tel entretien pour les primopostulants ou pour les candidats qui ont reçu un soutien limité lors de la présélection par le Groupe consultatif.**

77. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à accroître l'efficacité de la procédure de sélection.

Recommandation 3

Le Secrétaire général, en sa qualité de président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait initier, par l'intermédiaire du GNUD, l'examen et la révision, selon que de besoin, des procédures opérationnelles permanentes du Groupe consultatif interinstitutions de façon à :

- a) Garantir une procédure de présentation plus ouverte pour les candidats figurant déjà dans la réserve des coordonnateurs résidents;**
- b) Envisager la possibilité d'intégrer à la procédure, à la demande du Groupe consultatif, des entretiens avec les candidats présélectionnés, afin d'être mieux à même d'indiquer au Président du GNUD s'ils conviennent pour un poste donné;**
- c) Modifier le système de scrutin actuel en instaurant un nombre minimum requis de voix favorables (de préférence 50 % des votants) pour qu'un candidat soit présélectionné pour examen de sa candidature par le Président du GNUD.**

V. Nomination

A. Les candidats nommés par le Secrétaire général sont dans la très grande majorité des cas ceux qui ont la préférence du Groupe consultatif interinstitutions

Constatation 9 : Lorsqu'il procède aux nominations, le Secrétaire général se fonde essentiellement sur les décisions du Groupe consultatif concernant les candidats présélectionnés et tient compte des critères officiels en matière de diversité. La possibilité d'une plus grande transparence au stade final de la procédure de nomination existe officiellement mais n'a pas été suffisamment mise à profit ces dernières années.

78. Une fois que les candidatures retenues par le Groupe consultatif lors de la présélection sont soumises pour examen au Président du GNUD, celui-ci a la possibilité de mener des consultations – avec les responsables (chefs de secrétariat) du GNUD, notamment – concernant tout candidat présélectionné, avant de présenter ces candidatures et ses propres recommandations ou observations y relatives au Secrétaire général aux fins de nomination. La présentation des candidatures a lieu lors d'une réunion officielle avec le Secrétaire général, qui se prononce en dernier ressort sur les nominations. Les procès-verbaux des réunions où sont prises les décisions en matière de nominations sont établis par le Bureau de la coordination des activités de développement, qui les porte à la connaissance du Groupe consultatif. La liste des coordonnateurs résidents sélectionnés par le Secrétaire général est communiquée aux membres du CES et du GNUD, qui disposent d'un délai de trois jours pour formuler des observations. Ces dernières années, les décisions du Secrétaire général n'ont donné lieu à aucune contestation. L'arrangement contractuel avec le coordonnateur résident sélectionné est conclu une fois que le gouvernement du pays d'accueil a donné son agrément.

79. Comme indiqué au chapitre IV, le Groupe consultatif a vocation à formuler un avis. Les nominations sont en dernier ressort la prérogative du Secrétaire général, le Président du GNUD étant habilité à lui communiquer ses propres vues sur les candidats sélectionnés par le Groupe consultatif. **Dans la pratique, le Secrétaire général et le Président du GNUD suivent le plus souvent l'avis du Groupe consultatif, comme en témoigne le fait qu'en 2012, 93 % des candidats sélectionnés par le Secrétaire général étaient ceux qui avaient recueilli le plus large soutien au sein du Groupe consultatif**³⁹.

B. Difficultés/critiques relatives à la procédure de nomination

80. Bien que le candidat ayant recueilli le plus large soutien au sein du Groupe consultatif soit presque toujours celui que le Secrétaire général décide de nommer, la quasi-totalité des organismes estimaient que la phase finale de la procédure de sélection était une « boîte noire » en raison du **manque de clarté** concernant la question de savoir qui le Président du GNUD consultait pour formuler ses recommandations finales à l'intention du Secrétaire général, quelle était la teneur de

³⁹ Réponse du Bureau de la coordination des activités de développement au questionnaire du CCI, reçue le 13 mai 2013.

ces recommandations, sur quoi portaient les délibérations et en fonction de quelles considérations un candidat était nommé ou refusé pour un poste donné. La plupart des organismes étaient également préoccupés par un conflit d'intérêts inhérent à la procédure, du fait que le Président du GNUM était également l'Administrateur du PNUD : ils se demandaient jusqu'à quel point l'intéressé pouvait demeurer neutre lorsqu'il formulait des recommandations dans les cas où les candidats de son propre organisme étaient en concurrence avec ceux d'autres organismes pour les postes de coordonnateur résident⁴⁰.

81. Plusieurs organismes ont également exprimé des opinions mitigées concernant le rôle et l'influence des équipes régionales du GNUM dans la phase finale de sélection. Les hauts fonctionnaires de deux des principaux organismes pourvoyeurs de coordonnateurs résidents estimaient que, étant donné que les équipes régionales du GNUM avaient des contacts suivis avec ces derniers et étaient chargées, en dernier ressort, d'évaluer leurs résultats, elles devraient jouer un rôle officiel dans la procédure de sélection. En revanche, d'autres organismes relevaient avec préoccupation que les directeurs régionaux du PNUD pouvaient, officieusement, influencer considérablement sur les recommandations que le Président du GNUM adresserait au Secrétaire général. Lors d'un entretien avec les inspecteurs, un directeur régional a indiqué que le Président du GNUM ne sollicitait pas les directeurs régionaux mais que ces derniers prenaient contact avec lui lorsqu'ils avaient de réelles préoccupations concernant un candidat présélectionné.

82. L'OCHA est perçu comme exerçant une influence croissante lors des étapes finales de la sélection et certains organismes participants ont mis en relief les consultations que le Président du GNUM mène avec le Coordonnateur des secours d'urgence avant de formuler ses recommandations au Secrétaire général (démarche conforme aux dispositions des procédures opérationnelles permanentes). Il a été fait état de ces consultations, qui ont été décrites comme périodiques et mutuellement satisfaisantes, en particulier dans le cas des pays confrontés à des problèmes humanitaires complexes, lorsqu'il s'agit d'obtenir la confiance des acteurs humanitaires dont l'intervention est cruciale pour la réussite des opérations des Nations Unies dans les pays en question. **Les inspecteurs considèrent que de telles consultations périodiques entre le Président du GNUM et le Coordonnateur des secours d'urgence sont utiles et indispensables pour favoriser la formulation de recommandations éclairées à l'intention du Secrétaire général.**

83. Sans contester les prérogatives du Secrétaire général quant à la sélection finale, les participants au Groupe consultatif étaient d'avis qu'il fallait fournir aux organismes parrains des informations plus transparentes sur les résultats de la sélection, en indiquant les compétences, aptitudes et atouts qu'un candidat possédait par rapport aux autres et qui avaient motivé sa sélection.

⁴⁰ Les inspecteurs ne sont pas en mesure de se prononcer sur la question de savoir si les candidats du PNUD sont avantagés en quoi que ce soit lors de la phase finale de la procédure de sélection. On notera qu'entre 2006 et 2012 le nombre total de candidats issus d'autres entités que le PNUD (108) qui ont subi avec succès l'évaluation était supérieur au nombre total de candidats du PNUD ayant réussi (84). Durant la même période, le nombre de nominations au poste de coordonnateur résident a été plus élevé parmi les candidats du PNUD (139) que parmi les candidats d'autres entités (83).

C. Détails de la procédure de nomination selon les participants

84. À l'exception du Secrétaire général, les inspecteurs se sont entretenus avec tous les participants jouant un rôle clef dans la phase finale de la procédure de sélection. Ces derniers ont souligné l'importance que revêtaient les éléments ci-après lors de la phase postérieure à l'intervention du Groupe consultatif :

a) Améliorer la parité et l'équilibre géographique parmi les coordonnateurs résidents, sur la base des décisions pertinentes de l'Assemblée générale, est une préoccupation prioritaire pour le Secrétaire général. Au début de chaque réunion du Groupe consultatif, le Président informe systématiquement tous les organismes des statistiques ou des tendances en matière de diversité parmi les coordonnateurs résidents et les encourage à avoir à l'esprit ces considérations relatives à la diversité lorsqu'ils passent en revue les groupes de candidats qualifiés. Le Président porte également ces informations à la connaissance des organismes lorsqu'ils présentent des candidats au Centre d'évaluation;

b) Outre la liste restreinte établie par le Groupe consultatif, le Bureau de la coordination des activités de développement fournit également au Président du GNUM des données statistiques sur la parité, l'équilibre géographique et la représentation des organismes parmi les coordonnateurs résidents en poste, ainsi que des informations sur toute question majeure soulevée à propos d'un candidat durant l'évaluation par le Centre. Lors de l'examen de la liste restreinte, le Président du GNUM mène généralement des consultations avec le Coordonnateur des secours d'urgence, le Bureau des ressources humaines du PNUM et le Président du Groupe consultatif. Le Président du GNUM examine les candidats en fonction des exigences propres à chaque poste mais en tenant compte également des données relatives à la diversité. Dans la plupart des cas, le candidat qui recueille le plus large soutien au sein du Groupe consultatif est aussi celui qui est recommandé par le Président du GNUM. Mais il peut se faire que ce dernier conseille au Secrétaire général d'envisager un autre candidat pour des raisons de diversité;

c) Le Secrétaire général, qui dispose de la documentation établie à son intention par son Cabinet, examine personnellement l'ensemble des éléments d'information qui lui ont été remis avant de s'entretenir avec le Président du GNUM et formule ses propres opinions et questions concernant les candidats. Il reçoit également des avis de son Cabinet, indépendamment des recommandations émanant du Président du GNUM. Lors de la réunion avec le Secrétaire général, le Président du GNUM fait une communication sur les postes et les candidats, formule ses propres observations et passe en revue les qualifications des différents candidats. Le Président du GNUM et le Cabinet du Secrétaire général indiquent également à ce dernier, de façon informelle et oralement, quel est à leur avis le meilleur candidat parmi ceux qui figurent sur la liste restreinte. Lorsqu'il perçoit un déséquilibre en termes de diversité, le Secrétaire général ne s'en tient pas à la liste restreinte. Dans les quatre cas (7 %) où, en 2012, le Secrétaire général a nommé un candidat retenu par le Groupe consultatif mais qui avait recueilli un moindre soutien de la part de ses membres, trois des quatre personnes nommées étaient des femmes. Le Bureau de la coordination des activités de développement établit le procès-verbal de la réunion et rend compte au Groupe consultatif, par l'intermédiaire de son président, des décisions prises par le Secrétaire général mais non de la teneur des délibérations.

D. Améliorer la communication officielle entre le Président du GNUD et le Groupe consultatif interinstitutions

85. Les inspecteurs concluent que plusieurs des préoccupations susmentionnées tiennent fondamentalement à un manque de communication directe entre le Président du GNUD et le Groupe consultatif et entre le Cabinet du Secrétaire général et le Groupe consultatif. Bien que les procédures opérationnelles permanentes contiennent des dispositions explicites à cet effet, dans la pratique, jusqu'à la fin de 2012, le Groupe consultatif n'avait reçu du Cabinet du Secrétaire général aucune information en retour sur la réunion finale avec le Secrétaire général. À la suite des modifications apportées aux procédures opérationnelles et approuvées en décembre 2012, la disposition prévoyant l'information en retour par le Cabinet du Secrétaire général a été abandonnée et remplacée par une disposition moins contraignante, aux termes de laquelle le Bureau de la coordination des activités de développement fournit aux membres du Groupe consultatif et aux organismes présentant des candidats, à leur demande, des clarifications supplémentaires sur les suites de la décision prise par le Secrétaire général. On ne perçoit pas clairement comment cette disposition édulcorée est mise en application ni quelle est son utilité.

86. De plus, alors que le rôle du Groupe consultatif était de donner des conseils au Président du GNUD, les procédures opérationnelles ne prévoient pas que ce dernier rende la pareille en fournissant la moindre information en retour au Groupe consultatif, si bien qu'il en résulte une communication à sens unique. Étant donné que le Président du GNUD ne participe pas aux travaux du Groupe consultatif et, de ce fait, ne communique pas officiellement avec cet organe, l'impression d'une « boîte noire » s'en trouve encore renforcée. **Les inspecteurs suggèrent qu'afin de remédier au manque de confiance, le Président du GNUD prenne des mesures pour instaurer un processus de communication formel avec le Groupe consultatif et fournir des informations en retour sur le déroulement des étapes de la sélection postérieures à l'intervention du Groupe consultatif, en tenant dûment compte des impératifs de confidentialité. Le GNUD pourrait également envisager d'adopter à cet effet les modifications nécessaires aux procédures opérationnelles du Groupe consultatif.**

87. Alors que 52,5 % des coordonnateurs résidents ayant répondu à l'enquête du CCI se sont dits satisfaits de l'information en retour reçue, à l'issue de la sélection, concernant les raisons pour lesquelles leur candidature à un poste précis avait été acceptée ou rejetée, une minorité non négligeable (38,8 %) ne partageait pas cette satisfaction et indiquait qu'il y avait manifestement place pour des améliorations. Ce constat était corroboré par des réactions moins tranchées à l'affirmation selon laquelle la procédure de sélection fonctionnait bien et ne nécessitait pas de changements majeurs, 48 % des répondants souscrivant à cette opinion et 43,8 % étant d'un avis contraire.

88. Il est à noter qu'un autre facteur, qui échappe au contrôle des Nations Unies, influe sur les nominations au poste de coordonnateur résident : ces trois dernières années, un nombre plus élevé de candidats nommés ont été rejetés par les gouvernements, de sorte qu'il a fallu réafficher les postes. Dans certains cas, les gouvernements ont estimé que les candidats nommés ne maîtrisaient pas suffisamment les questions de développement économique; dans d'autres cas, les candidats ont été rejetés parce qu'ils ne possédaient pas les connaissances linguistiques souhaitables, en particulier l'arabe.

VI. Attirer et retenir les candidats voulus pour disposer d'un vivier diversifié de coordonnateurs résidents qualifiés

A. Attractivité du poste et progrès accomplis

Constatation 10 : La plupart des coordonnateurs résidents considèrent leur fonction comme un choix de carrière attractif et stimulant, qui confère un prestige élevé, mais la complexité et les exigences de cette fonction, les pouvoirs limités de son titulaire et les moyens financiers insuffisants dont dispose le bureau du coordonnateur résident au regard de l'ampleur de sa mission nuisent à l'attractivité du poste.

89. Alors que 88,5 % des coordonnateurs résidents interrogés convenaient que ce poste était attractif pour les administrateurs hors classe ou de niveau intermédiaire, seulement 57,7 % estimaient que cette attractivité compensait l'insuffisance de l'appui institutionnel apporté dans la pratique au titulaire du poste (une proportion importante – 42,3 % – ne partageait pas cet avis). Parmi les répondants, 93,6 % ne pensaient pas que le bureau du coordonnateur résident était doté de moyens humains et financiers suffisants et ceux qui considéraient que les organismes proposaient leurs candidats les meilleurs et les plus brillants pour cette fonction étaient moins nombreux (37,2 %) que ceux qui ne souscrivaient pas à cette opinion (43,6 %).

90. Un certain nombre de mesures ont été prises ces dernières années pour rendre le poste de coordonnateur résident plus attractif. Une plate-forme en ligne dédiée a été créée sur le Web afin de fournir des informations sur ce poste en tant que choix de carrière ainsi que sur les mesures de recrutement prises pour attirer les candidats potentiels. Ce site comporte des profils de coordonnateurs résidents actuellement en poste, qui présentent leur expérience personnelle et offrent des éclairages utiles sur leur travail au quotidien. Largement utilisé (6 186 visiteurs en 2012, dont 68 % de nouveaux venus), ce site est désormais un outil efficace pour rendre les vacances de poste plus largement accessibles (415 utilisateurs inscrits à la fin de 2012, soit une augmentation de 46 % par rapport à 2011). Des matériels promotionnels pour le poste de coordonnateur résident ont également été conçus et diffusés auprès de l'ensemble des organismes des Nations Unies, des membres des équipes de pays des Nations Unies et des équipes régionales du GNUM. Afin de promouvoir davantage cette fonction et d'attirer des candidats plus qualifiés, le Secrétaire général et la Présidente du GNUM ont écrit aux responsables du GNUM pour les inviter à présenter les candidats les plus performants, en particulier des femmes.

B. Problèmes relatifs à l'évolution de carrière des coordonnateurs résidents

91. Nombre des problèmes essentiels rencontrés pour attirer et retenir des candidats sont examinés par le Groupe de travail du GNUM sur le réseau de

coordonneurs résidents⁴¹ et son Équipe spéciale de la gestion des aptitudes⁴². En janvier 2009, l'Équipe spéciale a publié un diagnostic⁴³ recensant la plupart des obstacles d'ordre fonctionnel et managérial qui expliquaient que les fonctionnaires hésitent à postuler : le caractère très prenant du travail de coordonnateur résident; les pouvoirs insuffisants attachés à cette fonction; l'appui institutionnel limité – tant pour les questions de fond que sur le plan opérationnel; les disparités entre organismes quant aux modalités de sélection des candidats présentés au Centre d'évaluation, et l'absence de démarche commune pour préparer les candidats; la procédure de nomination perçue comme ne faisant pas « jeu égal » entre les postulants; le manque global d'informations largement disponibles concernant le poste de coordonnateur résident et les étapes du recrutement; le manque d'incitations et le déséquilibre en termes de diversité. **D'après les réponses au questionnaire du CCI et les réactions lors des entretiens, telles qu'évoquées plus haut, hormis un effort de promotion et quelques progrès en termes de parité entre les sexes, les difficultés recensées perduraient en 2013.**

Constatation 11 : Les questions d'évolution de carrière ont retenu l'attention du Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents mais les organismes des Nations Unies doivent consentir de nouveaux efforts pour faire de cette fonction un choix de carrière attractif pour leurs fonctionnaires les plus performants.

92. L'un des principaux obstacles limitant l'attractivité du poste de coordonnateur résident était l'absence **d'évolution de carrière**, en particulier pour les coordonnateurs résidents issus d'autres organismes que le PNUD, et la nécessité de rendre une telle évolution plus aisément prévisible. Outre l'incertitude concernant la réintégration à un niveau raisonnable/respectable dans l'organisme d'origine, le manque de prévisibilité du dispositif et l'absence de garanties quant à l'octroi d'une deuxième affectation à un coordonnateur résident bien noté faisaient que, pour beaucoup, ce poste était perçu comme « une voie de garage »; ils attendaient donc d'être proches de l'âge du départ à la retraite pour y postuler. Ces incertitudes concernant le déroulement de carrière dissuadent les candidats qualifiés de postuler; de surcroît, elles privent le système de collaborateurs plus chevronnés, étant donné que de nombreux coordonnateurs résidents ne pouvaient exercer ces fonctions que pendant un seul mandat. **La plupart des organismes participants estimaient donc nécessaire de préparer les candidats aux fonctions de coordonnateur résident à un stade beaucoup plus précoce de leur carrière.** Dans ce contexte, les inspecteurs accueillent avec satisfaction les efforts entrepris par le Groupe de travail du GNUD sur le réseau de coordonnateurs résidents, qui a notamment proposé d'instituer un parcours spécifique pour les coordonnateurs résidents : selon ce dispositif, tous les personnels des entités du système des Nations Unies intéressés peuvent participer à un programme spécial tôt dans leur carrière (par exemple à la classe P3-P4) pour acquérir une expérience interinstitutionnelle

⁴¹ Mandat du Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents, version finale (3 mars 2011).

⁴² L'Équipe spéciale a été créée en mai 2008. Mandat de l'Équipe spéciale, version finale, 16 décembre 2011.

⁴³ Groupe de travail du GNUD sur le réseau de coordonnateurs résidents et Équipe spéciale de la gestion des aptitudes, Évaluation de la gestion des aptitudes des coordonnateurs résidents, résumé, version finale, mars 2009.

grâce à des affectations auprès de différents organismes, de façon à se familiariser avec tout l'éventail des opérations des Nations Unies⁴⁴.

93. Dans tous les organismes des Nations Unies, les politiques en matière de ressources humaines ayant trait au système de gestion des aptitudes devraient s'attacher davantage à promouvoir la fonction de coordonnateur résident comme une possibilité de carrière pour les membres du personnel les plus performants. On peut aussi favoriser l'évolution de carrière en faisant en sorte que les coordonnateurs résidents qui ont obtenu des résultats exceptionnels se voient accorder la priorité pour les affectations à d'autres postes de coordonnateur résident dans des pays où les Nations Unies mènent des opérations de plus grande envergure et où les défis sont plus importants; on pourrait notamment, lorsqu'ils se portent candidats pour un poste de coordonnateur résident, leur donner la préférence par rapport aux autres candidats inscrits au fichier et n'ayant pas d'expérience de cette fonction.

94. Les questions relatives au droit de retour (dans l'organisme d'origine à la fin d'un mandat de coordonnateur résident) et au maintien de la classe⁴⁵ (c'est-à-dire, lors du retour dans l'organisme d'origine, maintien de la classe dont bénéficiait le fonctionnaire en tant que coordonnateur résident) ont été soulevées à propos de l'évolution de carrière. En juillet 2012, le Groupe de travail du GNUM sur le réseau de coordonnateurs résidents et le Réseau Ressources humaines ont entériné l'option suivante : pour toutes les entités, obligation d'appliquer le droit des coordonnateurs résidents au retour dans l'organisme d'origine et, dans la mesure du possible, maintien de la classe obtenue à ce poste⁴⁶. Il s'agit là d'un progrès mais cette mesure n'étant pas considérée par le Bureau des ressources humaines de l'ONU comme une politique officielle, elle a seulement valeur d'orientation. La plupart des organismes continuent donc de se référer à l'Accord interorganisations relatif à la mobilité⁴⁷, approuvé par le Comité de haut niveau sur la gestion en novembre 2005, qui limite quelque peu les droits au retour par rapport à la mesure entérinée par le Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents.

95. Les organismes participants qui ont répondu au questionnaire du CCI ont confirmé qu'en principe ils respectaient le droit du coordonnateur résident au retour dans son organisme d'origine, à la même classe que celle qu'il avait au moment du départ – ce qui peut impliquer d'être rétrogradé à une classe inférieure à celle du poste de coordonnateur résident. Seule l'OMS a indiqué que toute promotion à une classe supérieure accordée lors du détachement en tant que coordonnateur résident demeurerait un acquis du fonctionnaire lors de son retour dans l'organisation. La plupart des organismes ont noté qu'il ne leur était pas possible d'instaurer une mesure spéciale permettant la réintégration des coordonnateurs résidents à une classe plus élevée étant donné qu'une telle politique aurait des implications pour l'ensemble des effectifs. Les entités plus petites ont aussi indiqué qu'elles n'avaient tout simplement pas assez de postes D1-D2 pour en attribuer aux coordonnateurs résidents lors de leur retour. Toutefois, dans la pratique, les coordonnateurs résidents

⁴⁴ Groupe de travail du GNUM sur le réseau de coordonnateurs résidents, projet de document de réflexion sur les mécanismes incitatifs pour les coordonnateurs résidents, 6 mars 2012.

⁴⁵ Conformément aux politiques en vigueur, si un coordonnateur résident exerçant cette fonction à la classe D-1 occupait, avant son détachement auprès du PNUD, un poste de classe P-5 dans son organisme d'origine, il devrait être réintégré dans cet organisme à la classe P-5.

⁴⁶ Réponse du Bureau de la coordination des activités de développement au questionnaire du CCI, reçue le 13 mai 2013.

⁴⁷ CCS, Accord sur la mobilité entre les organisations, novembre 2005, art. 4.5.

ont été très peu nombreux à réintégrer leur organisme d'origine, en particulier dans les organismes de petite taille, la plupart d'entre eux atteignant l'âge du départ à la retraite à l'expiration de leur mandat.

96. Afin de remédier aux difficultés rencontrées par les coordonnateurs résidents sur le plan de la mobilité entre les organisations, le Comité de haut niveau sur la gestion a mis en place le Groupe de travail sur la mobilité entre les organisations et les questions relatives au réseau de coordonnateurs résidents, chargé de faciliter l'application de l'accord interinstitutions révisé concernant le transfert, le détachement ou le prêt de fonctionnaires en analysant les modalités de sa mise en œuvre, et de promouvoir la mobilité entre les organisations en éliminant les blocages. Le Groupe de travail devait, conformément à son mandat, présenter un rapport final au Comité de haut niveau sur la gestion, ce rapport étant dû durant la période où le présent document était en cours de rédaction⁴⁸.

97. La plupart des coordonnateurs résidents estimaient que le manque d'équilibre ou les dissymétries du **système d'évaluation et de notation** nuisait à l'attractivité du poste de coordonnateur résident. Actuellement, les membres de l'équipe de pays des Nations Unies peuvent évaluer la performance du coordonnateur résident mais il appartient à chaque organisme de décider si celui-ci est autorisé ou non à noter la performance des membres de l'équipe de pays ou à formuler des observations à ce sujet. **Des mécanismes de responsabilisation mutuelle sont nécessaires si l'on veut que le coordonnateur résident jouisse de l'autorité requise pour remplir sa mission; dans ce contexte, les coordonnateurs résidents ont souligné (comme l'a fait l'Assemblée générale dans sa résolution sur l'Examen quadriennal complet⁴⁹) qu'il était indispensable que le cadre de gestion et de responsabilisation soit intégralement appliqué, car ce n'est pas le cas actuellement.** Près de la moitié des coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête (44,2 %), et nombre de ceux qui ont pris part à un entretien ont indiqué qu'il ne leur avait jamais été demandé de contribuer à l'évaluation de la performance des représentants des organismes. **Conformément aux priorités analogues formulées dans la résolution sur l'Examen quadriennal complet⁵⁰, les inspecteurs considèrent que la contribution des coordonnateurs résidents à l'évaluation et à la notation des membres de l'équipe de pays des Nations Unies serait utile pour que les représentants des organismes dans le pays se sentent davantage comptables de la façon dont ils s'acquittent de leurs obligations au sein de l'équipe, et donnerait au coordonnateur résident l'autorité nécessaire pour exercer efficacement sa fonction de coordination.**

C. Nécessité d'améliorer les méthodes de travail du Groupe de travail du GNUD sur le réseau de coordonnateurs résidents

98. Le Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents et son organe subsidiaire, l'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes, offrent un forum important aux organismes pour débattre des problèmes qui limitent la capacité d'attirer et de retenir des coordonnateurs résidents; toutefois, les participants ont noté que les

⁴⁸ Mandat du Groupe de travail sur la mobilité entre les organisations et les questions relatives au réseau de coordonnateurs résidents.

⁴⁹ Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, par. 130 a).

⁵⁰ Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, par. 130 c).

résultats de ces travaux n'étaient souvent pas clairs, que le plan de travail était trop lourd⁵¹ et les débats inutilement longs. Ils ont souligné que les conclusions transmises au Groupe consultatif et à l'ensemble du GNUM devraient refléter pleinement et de façon exacte les observations et les priorités formulées par le Groupe de travail. Certains ont estimé que la participation au Groupe de travail était très hétérogène en termes d'effectifs et d'expertise, d'où la difficulté pour tous d'être « sur la même longueur d'onde »; en conséquence, il arrivait fréquemment que des sous-groupes se forment pour aborder des questions spécifiques mais ces structures subsidiaires ne bénéficiaient d'aucun appui de secrétariat de la part du Bureau de la coordination des activités de développement.

99. Plusieurs participants ont également critiqué l'obligation pour le Groupe de travail, aux termes de son mandat, de prendre ses décisions par consensus, mais aussi les dispositions en vertu desquelles les membres qui n'ont pu assister à une réunion disposent d'un délai de deux jours ouvrables à compter de la publication du projet de procès-verbal de la réunion pour se prononcer sur tel ou tel point. La définition du plus petit dénominateur commun, du fait de l'exigence de consensus, aboutissait souvent à des documents excessivement longs, dont la formulation convenue était si vague que la mise en œuvre au niveau des pays se révélait difficile. **Les inspecteurs partagent les vues de différents participants qui estiment nécessaire de mieux concilier la volonté de n'exclure aucun point de vue et le souci d'efficacité.**

100. Les inspecteurs concluent que si l'on veut être mieux à même de remédier aux obstacles qui empêchent d'attirer et de retenir des coordonnateurs résidents, il faut que les hauts responsables prêtent davantage attention à ces questions et que le siège fasse preuve d'une plus grande souplesse, en particulier en ce qui concerne la gestion des aptitudes et l'organisation des carrières des cadres de rang intermédiaire, la mobilité entre les organisations, le maintien de la classe et les incitations autres que financières. **À titre de mesure incitative éventuelle, le GNUM pourrait envisager de faciliter l'évolution de carrière des coordonnateurs résidents chevronnés et expérimentés (en particulier aux classes D1 et D2), qui ont effectué deux ou trois mandats et dont la performance a systématiquement été jugée exceptionnelle, en les dissociant de leur organisme d'origine (comme c'est le cas pour ceux qui ont rang de sous-secrétaire général et dont le lien avec l'organisme d'origine est automatiquement rompu) et en les considérant comme des candidats potentiels pour des affectations spéciales par le Secrétaire général ou pour des postes de très haut rang au sein du système des Nations Unies.**

VII. Orientation et formation des coordonnateurs résidents

A. Points forts et faiblesses des prestations actuelles en matière de formation et de perfectionnement des coordonnateurs résidents

Constatation 12 : Les besoins de formation des coordonnateurs résidents sont mieux cernés. La réorganisation de la formation au début de la procédure de

⁵¹ Voir le projet de plan de travail du Groupe de travail du GNUM sur le réseau des coordonnateurs résidents pour 2013-2014 (11 mars 2013).

sélection et de nomination a bien progressé mais le programme de formation continue est un chantier en cours, dont le financement demeure assez incertain.

101. Depuis 2009, une réflexion systématique a été menée par le Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents pour recenser les aspects managériaux et thématiques qui devraient être abordés dans le cadre de la formation des coordonnateurs résidents. Un programme de formation intégré à l'intention des nouveaux coordonnateurs résidents a été mis au point et approuvé en septembre 2011. Ce programme porte sur les procédures d'évaluation des coordonnateurs résidents, la formation des candidats inscrits au fichier des coordonnateurs résidents, l'orientation et l'encadrement ainsi que les autres besoins de formation.

102. Soixante-treize pourcent des répondants au questionnaire du CCI ont indiqué avoir suivi le **cours de formation à la direction et à la coordination destiné aux membres des équipes de pays des Nations Unies** et organisé par l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin, 91 % d'entre eux le jugeant pertinent par rapport aux tâches qu'ils étaient appelés à accomplir en tant que coordonnateurs résidents⁵². Ce cours porte sur les méthodes de direction et de coordination, les capacités et les comportements requis, à partir des compétences énumérées dans la définition d'emploi du coordonnateur résident. Étant donné le taux de satisfaction élevé enregistré pour ce cours, **les inspecteurs concluent que tous les coordonnateurs résidents – en particulier ceux qui sont entrés dans le système avant que cette formation devienne obligatoire en 2011 – devraient la mener à bien dès que possible.**

103. Depuis 2011, **un progiciel consacré aux différents organismes** a été mis au point dans le cadre de la formation continue des coordonnateurs résidents, le but étant de fournir aux candidats à ce poste des informations fondamentales et pratiques sur les principales entités du système – leur mission, leur structure, leurs activités et leur mode de fonctionnement. Une note d'orientation a également été conçue pour fournir aux entités des suggestions sur la façon de structurer l'information. Le programme mis au point par les organismes des Nations Unies est disponible sur le site en ligne du GNUD dédié aux coordonnateurs résidents.

104. **Le Programme d'initiation des coordonnateurs résidents** a été remodelé en tenant compte de l'évaluation conduite en 2011 par un groupe interinstitutions de spécialistes de la formation. L'École des cadres du système des Nations Unies a été chargée de contribuer à la conception du programme et d'animer sa mise en œuvre. Les participants au programme d'initiation réaménagé en ont donné une évaluation positive. Quatre-vingt-quinze pourcent des répondants au questionnaire du CCI ont estimé que cette initiation était utile par rapport aux tâches qu'ils accomplissaient en tant que coordonnateurs résidents. La plupart des coordonnateurs résidents ont également apprécié la possibilité de rencontrer les responsables des organismes et de travailler en réseau et d'échanger des vues avec leurs homologues. Ils ont jugé très favorablement les formations dispensées par l'OCHA et ont recommandé qu'il soit obligatoire pour les coordonnateurs résidents de suivre la formation portant sur le droit international humanitaire.

⁵² Une étude d'impact n'a jamais été menée pour déterminer si la participation à ce stage contribuait efficacement à améliorer le comportement de ceux qui l'avaient suivi au sein de l'équipe de pays.

105. En ce qui concerne les améliorations possibles, les coordonnateurs résidents et les organismes participants ont indiqué que les aptitudes/compétences requises devraient être présentées ou davantage mises en exergue lors de l'initiation portant sur la sécurité, la médiation, la mobilisation, le jugement politique, les droits de l'homme, le travail avec les membres de l'équipe de pays des Nations Unies et l'interaction avec le gouvernement hôte sur les questions sensibles. On a également suggéré que la formation du responsable désigné de la sécurité soit plus technique et moins axée sur les aspects administratifs. Les coordonnateurs résidents ont demandé que leurs anciens collègues ayant une solide expérience du terrain et leurs homologues chevronnés actuellement en poste s'impliquent davantage dans le partage des enseignements tirés et l'échange de réflexions personnelles. Les coordonnateurs résidents issus d'entités autres que le PNUD ont indiqué qu'il leur aurait été utile de bénéficier d'une formation plus poussée dans le cadre du programme d'initiation des représentants résidents du PNUD (d'une durée d'une semaine), concernant en particulier l'architecture financière du PNUD et les méthodes de travail fondées sur les projets. Le DOMP, le DAM et le Département des affaires politiques ont plaidé pour une approche plus systématique et mieux coordonnée, entre les départements chef de file de l'ONU, le PNUD et l'OCHA, de l'initiation/orientation dispensée en interne aux personnes assumant les fonctions polyvalentes de représentant spécial adjoint du Secrétaire général/coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire, de façon qu'elles reçoivent des directives cohérentes, étant donné qu'actuellement le cloisonnement de l'orientation n'offrait guère la possibilité de débattre des problèmes ou des contradictions que pouvait engendrer l'exercice de ces différentes fonctions.

106. Les coordonnateurs résidents et les organismes participants étaient d'accord pour estimer qu'il faudrait prévoir davantage de temps, dans le cadre de l'initiation, pour permettre aux coordonnateurs résidents de rencontrer les chefs des départements clefs, fonds, programmes et entités basés à New York. Les entités des Nations Unies dont le siège se trouve en Europe étaient mécontentes de l'annulation de la partie du programme d'initiation dispensée à Genève, suite au réaménagement de cette formation, et ont suggéré que l'on réexamine ces modifications. Bien que le programme d'initiation soit soumis à des limites en termes de temps et de coûts, **la revendication des organismes dont le siège n'est pas à New York devrait être prise en compte et les choix ne devraient pas être uniquement fonction des initiatives individuelles ou des intérêts personnels des coordonnateurs résidents.**

107. **L'orientation centrée sur un pays donné** a été jugée une priorité essentielle. Elle vise à fournir aux coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire/responsables désignés de la sécurité nouvellement nommés des informations pertinentes sur le contexte politique, économique, social, humanitaire et les questions relatives au développement, à la paix et à la sécurité dans un pays donné. L'orientation devrait également porter, dans la mesure où cela est faisable, sur tous les domaines en rapport avec la définition d'emploi et sur les principes régissant les politiques et la programmation des organismes des Nations Unies. Elle devrait aussi offrir à ces organismes la possibilité d'échanger avec les coordonnateurs résidents nouvellement nommés. À long terme, cette orientation devrait être financée au niveau central, dans le cadre du mécanisme global de partage des coûts. Toutefois, afin de pouvoir répondre aux besoins pour 2013, il a été convenu que les organismes indiqueraient au Bureau de la coordination des

activités de développement les modalités selon lesquelles ils souhaitent dispenser cette orientation aux coordonnateurs résidents nouvellement nommés, en ayant à l'esprit les coûts associés aux options retenues⁵³.

108. Étant donné qu'un accord n'avait pas encore été mis au point concernant un mécanisme de financement centralisé et comme les organismes des Nations Unies n'avaient pas encore fourni d'informations sur les modalités d'orientation retenues, le Bureau de la coordination des activités de développement a noté qu'il était trop tôt pour pouvoir procéder à une évaluation de l'orientation centrée sur un pays donné. Toutefois, 81 % des répondants au questionnaire du CCI avaient bénéficié d'une telle orientation et 80 % considéraient qu'elle était utile pour leur travail. Les améliorations proposées par les organismes participants et les coordonnateurs résidents concernaient la nécessité d'élaborer à l'échelle du système une méthodologie commune plus efficace afin que l'information reçue soit moins fragmentée, et d'impliquer les partenaires extérieurs ainsi que les donateurs. L'OCHA a indiqué qu'il organisait depuis plusieurs années des orientations centrées sur un seul pays à l'intention des coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire. Étant donné que les réactions initiales positives font clairement ressortir la valeur ajoutée de telles orientations, **les inspecteurs suggèrent que les questions en suspens ayant trait au financement et aux modalités de l'orientation soient réglées au plus vite.**

109. Dans le cadre de l'Initiative de développement des compétences, il a été recommandé en juillet 2012 que le mentorat soit obligatoire pour tous les fonctionnaires occupant pour la première fois des fonctions de coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire/responsable désigné de la sécurité et que l'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes élabore une proposition pour la mise en place d'un dispositif de mentorat. Le mentorat constituera l'une des méthodes envisagées dans le cadre de la formation continue destinée aux coordonnateurs résidents en poste. Le coût du mentorat fourni à l'ensemble des nouveaux coordonnateurs résidents sera donc inclus dans le budget global présenté par l'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes au Groupe de travail sur le réseau des coordonnateurs résidents. Le principe du mentorat recueille également un large appui parmi les coordonnateurs résidents. Parmi les répondants à l'enquête, 70 % ont estimé que le mentorat obligatoire serait utile pour ceux qui occupent pour la première fois les fonctions de coordonnateur résident (12,8 % seulement n'étaient pas de cet avis)⁵⁴. Parmi les coordonnateurs résidents qui ont répondu, 85,9 % ont également indiqué qu'ils seraient disposés à se porter volontaires pour assurer un tel mentorat. Quelques coordonnateurs résidents ont signalé qu'ils avaient sollicité de manière officieuse l'avis de leurs homologues chevronnés, mais les inspecteurs n'ont reçu aucune information concernant le fonctionnement systématique d'un programme de mentorat, hormis celui organisé par l'OCHA pour les coordonnateurs résidents remplissant les fonctions de coordonnateur de l'action humanitaire. **Les inspecteurs recommandent fortement que le GNUD mette en œuvre dès que possible un programme de mentorat à l'intention de tous ceux qui occupent pour la première fois les fonctions de coordonnateur résident.**

⁵³ Réponse du Bureau de la coordination des activités de développement au questionnaire du CCI, reçue le 13 mai 2013.

⁵⁴ 16,7 % des répondants ne se prononçaient pas sur l'utilité d'un tel mentorat.

110. Actuellement, hormis la formation dispensée à un coordonnateur résident préalablement à sa nomination ou immédiatement après celle-ci, **les possibilités de formation périodique ou continue** pour les coordonnateurs résidents en poste sont limitées et n'ont rien de systématique. L'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes travaille à l'élaboration d'un programme de formation continue et de remise à niveau spécifiquement conçu pour aider le coordonnateur résident dans les différents aspects de sa fonction et portant notamment sur la direction, les questions de développement, la planification stratégique, le changement et l'impact, la sécurité, les droits de l'homme, les crises politiques, la médiation, les négociations et la diplomatie. Il a été porté à l'attention des inspecteurs que les travaux en cours sur le principe d'une formation continue à l'intention des coordonnateurs résidents seront bientôt achevés mais des doutes sérieux ont été exprimés concernant la viabilité d'un tel programme, essentiellement en raison des incertitudes quant à son mode de financement.

111. Les coordonnateurs résidents ont également relevé la nécessité d'une formation aux politiques et procédures des organismes non résidents qu'ils représentent dans un pays donné, d'une formation commune à la coordination pour les coordonnateurs résidents et les membres de l'équipe de pays, ainsi que d'une formation destinée aux membres de l'équipe de pays et portant sur la fonction de coordonnateur résident, la responsabilisation des membres de l'équipe et la sécurité⁵⁵. Certains coordonnateurs résidents ont également préconisé une formation spécialisée pour les coordonnatrices résidentes, centrée sur la familiarisation avec l'expérience des autres femmes cadres au sein des Nations Unies et en dehors du système. Lors des entretiens, la plupart des candidats aux fonctions de coordonnateur résident et certains organismes participants ont regretté que l'évaluation approfondie fournie dans les rapports du Centre d'évaluation ne donne pas lieu à un suivi. Ces rapports devraient servir de base pour mettre au point des programmes de formation complémentaire à l'intention des candidats dans les domaines où ils se sont révélés faibles⁵⁶. On met trop l'accent sur la responsabilité individuelle du candidat en ce qui concerne sa propre formation et l'organisation de sa carrière et le personnel chargé des ressources humaines doit jouer un rôle plus proactif pour recommander ou concevoir une formation en rapport avec les besoins des coordonnateurs résidents.

112. L'École des cadres du système des Nations Unies, qui est l'organe chargé de la formation au sein du système des Nations Unies, joue un rôle important en dispensant des programmes de formation aux coordonnateurs résidents. Ces formations, jugées excellentes par les participants, incluent notamment la formation à la direction et à la coordination, le programme pour les hauts responsables des

⁵⁵ L'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes a adopté le programme d'initiation et d'orientation des membres de l'équipe de pays des Nations Unies à titre de priorité en décembre 2012. (Stratégie de développement des compétences des coordonnateurs résidents/membres de l'équipe de pays, Plan de travail de l'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes, décembre 2012.)

⁵⁶ Si l'on se fonde sur les scores moyens obtenus dans chaque domaine de compétence évalué par le Centre au cours des douze années écoulées, les candidats avaient des résultats médiocres en ce qui concernait l'organisation, la planification et la coordination, mais leur performance était relativement bonne en matière de résilience, de gestion des conflits et du stress et d'aptitude à faire face à la pression et aux revers. Ces dernières années, les candidats ont également obtenu de bons résultats dans le domaine de la communication (y compris promotion, dialogue et influence). Source : PNUD.

Nations Unies, le programme « Leadership Exchange » destiné aux secrétaires généraux adjoints ou sous-secrétaires généraux et la conférence des cadres des Nations Unies⁵⁷. **Les inspecteurs suggèrent que l'expertise et les capacités de l'École des cadres du système des Nations Unies soient utilisées de façon substantielle pour gérer et coordonner la formation continue des coordonnateurs résidents.**

B. Problèmes financiers relatifs à la formation

Constatation 13 : Le mode actuel de financement de l'orientation et de la formation continue des coordonnateurs résidents est essentiellement un legs du passé et la représentation accrue des différentes entités du système des Nations Unies parmi les coordonnateurs résidents nécessite que l'on réexamine les modalités selon lesquelles cette formation devrait être financée à l'avenir.

113. Actuellement, la participation au programme d'initiation est financée par le GNUM au titre du partage des coûts et la participation au cours de formation à la direction et à la coordination est financée par l'organisme d'origine; pour toutes les autres formations, les coordonnateurs résidents doivent prélever les fonds sur le budget de leur bureau ou solliciter l'aide du PNUD. La plupart des coordonnateurs résidents ont indiqué sans la moindre ambiguïté qu'étant donné le budget restreint dont dispose leur bureau – et qui suffit à peine à couvrir les dépenses minimum de coordination – il serait impossible de financer la formation. Le PNUD, quant à lui, ne dispose pas d'un budget spécifique pour la formation continue des coordonnateurs résidents.

114. Le projet de programme de formation continue ciblée (que l'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes achève de mettre au point), englobant le mentorat, le jumelage et les techniques de direction pour les coordonnateurs résidents en poste devrait, théoriquement, répondre à la plupart des préoccupations exprimées par ces derniers concernant l'absence de formation périodique; toutefois, les organismes participants se demandaient vraiment si ce programme verrait le jour étant donné qu'à ce stade les modalités de son financement n'avaient fait l'objet d'aucun accord. Certains le jugeaient trop « ambitieux », alors même que son coût n'avait pas encore été chiffré. Les organismes participants ont également constaté avec préoccupation que l'Équipe spéciale de la gestion des aptitudes n'avait pas de « plan B » concernant l'utilisation éventuelle des financements limités effectivement disponibles.

115. Les inspecteurs concluent qu'étant donné que les coordonnateurs résidents représentent l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement et œuvrent pour le bénéfice de tous, il est injuste, dans le principe, de demander à l'organisme d'origine de supporter la charge financière de la formation de ces personnels et, de surcroît, cela soulève des difficultés pratiques et financières pour les entités plus petites. En outre, compte tenu des difficultés financières majeures auxquelles sont confrontés la plupart des bureaux de coordonnateur résident, la charge financière que représente la formation continue de ces fonctionnaires doit

⁵⁷ L'École des cadres du système des Nations Unies a commandé une évaluation indépendante des programmes de formation des cadres supérieurs (formation à la direction et à la coordination, programme pour les hauts responsables des Nations Unies) en 2013, qui a confirmé que ces formations sont pertinentes et offrent au personnel des Nations Unies des prestations de qualité.

être assumée par ceux qui retirent un avantage de leur travail, à savoir les membres du GNUM. Enfin, si l'on prend en considération le fait qu'un nombre croissant de coordonnateurs résidents sont issus d'autres entités que le PNUD, on ne peut s'attendre à ce que le PNUD finance à lui seul le coût de la formation. Il semble donc que le partage des coûts par les membres du GNUM soit la solution la plus praticable pour aller de l'avant.

116. Les inspecteurs concluent que les coûts de formation des coordonnateurs résidents devraient être intégrés aux dépenses opérationnelles du dispositif et, à long terme, devraient être financés par l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement, selon des modalités arrêtées d'un commun accord. Le GNUM devrait parvenir à une décision dans ce sens d'ici à l'Examen quadriennal complet de 2016, en tenant dûment compte des expériences de partage des coûts en cours.

VIII. Rôle du Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies

A. Attentes à l'égard du Bureau en ce qui concerne le système des coordonnateurs résidents

Constatation 14 : Le rôle joué par le Bureau dans le fonctionnement du Groupe consultatif interinstitutions est largement reconnu par les entités des Nations Unies qui participent aux travaux du Groupe mais on souhaitait qu'il intervienne davantage en tant qu'intermédiaire impartial afin de promouvoir les questions qui revêtent une importance pour l'ensemble des organismes du système.

117. Le rôle joué par le Bureau dans le fonctionnement du Groupe consultatif a été largement apprécié. On a estimé que le Bureau était un défenseur important du système des coordonnateurs résidents, qu'il relayait efficacement les priorités et les préoccupations du GNUM auprès de ses différents interlocuteurs et savait parfois parler haut et fort lorsqu'il s'agissait de faire respecter les principes directeurs et les procédures opérationnelles permanentes par l'ensemble des acteurs concernés. On a noté le rôle technique impartial que joue le Bureau dans la gestion/coordination des différents aspects de la procédure de sélection et de nomination, mais quelques organismes attendaient du Bureau qu'il prenne davantage l'initiative pour formuler et exposer les préoccupations ou les opinions communes au nom du Groupe consultatif.

118. Étant donné que le Bureau est directement impliqué dans la procédure de sélection et compte tenu du rôle qu'il joue dans la gestion des fichiers de coordonnateurs résidents, **un certain nombre d'organismes participants ont recommandé que la gestion des aptitudes pour la filière des coordonnateurs résidents soit l'une des principales priorités du Bureau**, ce dernier pouvant intervenir beaucoup plus activement pour préparer et former les candidats inscrits dans les fichiers des coordonnateurs résidents, comme le fait l'OCHA pour les candidats de la réserve des coordonnateurs de l'action humanitaire. Les organismes participants ont également relevé que le Bureau ne disposait pas de spécialistes de la formation, ce qui l'empêchait de jouer un rôle plus important dans les questions relatives au perfectionnement des coordonnateurs résidents. Une implication plus

concrète de l'École des cadres du système des Nations Unies pourrait offrir un moyen de renforcer les capacités du Bureau à cet égard.

119. Plusieurs organismes ont souhaité que le Bureau prête un appui accru aux différents organes subsidiaires du Groupe de travail du GNUM sur le réseau de coordonnateurs résidents. Actuellement, les présidents des sous-groupes doivent assumer seuls la responsabilité d'un tel appui : le Bureau est uniquement chargé d'organiser les réunions du Groupe de travail mais n'a aucunement l'obligation de fournir un appui pour les réunions de ses organes subsidiaires. **Les inspecteurs concluent qu'étant donné le volume de travail confié aux organes subsidiaires du Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents, un appui bien circonscrit et organisé du Bureau accroîtrait l'efficacité de ces organes subsidiaires.**

B. Niveaux variables de satisfaction concernant les prestations du Bureau et des équipes régionales du GNUM

Constatation 15 : Le rôle du Bureau n'est pas perçu de façon suffisamment claire par les différents acteurs depuis sa réorganisation et il faut que les coordonnateurs résidents et les organismes différencient davantage leurs attentes à l'égard du Bureau et des équipes régionales du GNUM.

120. Le cadre de gestion et de responsabilisation du système des Nations Unies pour le développement et du réseau de coordonnateurs résidents, y compris le cloisonnement des fonctions, adopté par le GNUM en 2008, spécifie clairement de quoi et envers qui le Bureau est responsable⁵⁸. Le fonctionnement du Bureau a fait l'objet d'un examen entre 2009-2010, à la suite duquel le GNUM a procédé à une réorganisation, en modifiant notamment la structure et les effectifs du Bureau. Les fonctions respectives du Bureau et des équipes régionales du GNUM ont ainsi été redéfinies. Ces changements n'ont pas été pleinement compris ou intégrés par un certain nombre de coordonnateurs résidents et de représentants des organismes participants, dont les attentes sont, de ce fait, en décalage par rapport à la nouvelle répartition des fonctions entre le Bureau et les équipes régionales du GNUM. Il n'entre pas dans le cadre du présent examen d'analyser les causes de cette confusion mais étant donné qu'une telle situation entraîne des répercussions sur la sélection et la formation des coordonnateurs résidents ainsi que sur l'attractivité du poste, les inspecteurs jugent opportun d'attirer l'attention sur certaines de ces questions.

⁵⁸ Conformément au cadre de gestion et de responsabilisation, le Bureau rend compte au Président du GNUM/Administrateur général, par l'intermédiaire du SSG du GNUM, de la façon dont il s'acquitte des cinq fonctions suivantes : i) apporter un appui efficace aux réunions plénières du GNUM et à ses groupes de travail, à la présidence du GNUM, aux équipes d'administrateurs régionaux, au Groupe consultatif (SSG et responsables), au coordonnateur résident/à l'équipe de pays sur une base ponctuelle (résolution des problèmes en deuxième ligne); fourniture de conseils techniques, d'une formation et d'un soutien financier pour les questions de coordination aux équipes de pays des Nations Unies et aux équipes d'administrateurs régionaux; appui aux comités de supervision des fonds d'affectation spéciale multidonateurs, y compris établissement d'une base de données sur ces fonds; ii) assurer une liaison étroite avec les mécanismes du CCS; iii) assurer une liaison étroite avec l'OCHA, le Département des affaires politiques et le DOMP; iv) veiller à l'utilisation appropriée des ressources; v) gérer le mécanisme de règlement des différends.

121. L'enquête menée auprès des coordonnateurs résidents en ce qui concerne leur satisfaction vis-à-vis du Bureau et des équipes régionales du GNUD a fait apparaître des différences importantes. Une majorité d'entre eux (65,4 %) ne faisaient pas systématiquement appel à l'équipe régionale du GNUD lorsqu'ils avaient besoin d'un appui ou qu'ils se posaient des questions à propos du système des coordonnateurs résidents. Les insatisfaits étaient plus nombreux que ceux qui se disaient satisfaits s'agissant de la fourniture de l'appui/des services ci-après par les équipes régionales du GNUD : services de soutien technique et opérationnel (57,7 % n'étaient pas satisfaits, contre 27 % de satisfaits); soutien et conseils de qualité concernant les PNUAD (44,8 % insatisfaits, 39,7 % satisfaits); appui pour la résolution des problèmes (44,9 % insatisfaits, 26,9 % satisfaits). La gestion de la performance des coordonnateurs résidents et des membres de l'équipe de pays était le seul aspect à propos duquel la proportion d'insatisfaits était la même que celle de satisfaits (42,3 % dans les deux cas).

122. En ce qui concerne l'appui fourni par le Bureau, les résultats de l'enquête étaient plus positifs mais montraient qu'il y avait encore place pour des améliorations considérables. La moitié des coordonnateurs résidents ayant répondu ont indiqué qu'ils s'adressaient systématiquement au Bureau lorsqu'ils avaient des questions à propos du dispositif des coordonnateurs résidents et lorsque l'équipe régionale du GNUD n'avait pas réagi à leurs préoccupations (50 % procédaient ainsi, contre 38,5 %). La plupart des coordonnateurs résidents se disaient satisfaits des conseils et du soutien technique fournis par le Bureau⁵⁹ (52,6 % contre 34,6 % exprimant un avis contraire), ainsi que de la réactivité dont il faisait montre pour communiquer l'information et les autres matériels d'orientation élaborés par le GNUD (64,1 % satisfaits contre 25,6 %). En outre, une majorité (48,7 % contre 33,3 %) se disaient satisfaits du soutien apporté par le Bureau pour la gestion des connaissances (par exemple en contribuant au partage des enseignements tirés et des bonnes pratiques au moyen des outils mis au point par le GNUD).

123. La plupart des organismes participants ont également reconnu la valeur ajoutée des activités du Bureau ainsi que l'engagement et le professionnalisme de son personnel, qui permettaient en particulier d'aborder de façon cohérente les questions relatives aux coordonnateurs résidents au sein d'un système de grande envergure et hétérogène; ils ont fait observer que sans une entité centrale de coordination, les avancées récentes sur le plan des orientations générales n'auraient pas été possibles. Toutefois, ils ont aussi relevé que la dotation insuffisante du Bureau, notamment la réduction de ses effectifs suite à la restructuration, le rendait moins à même de fournir un appui efficace et d'un volume suffisant et contribuait à alourdir la tâche du personnel des organismes participants.

C. Notes d'orientation

124. Parmi les coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête, 74,4 % estimaient que l'information et les autres matériels d'orientation élaborés par le

⁵⁹ Ces conseils et ce soutien technique portaient notamment sur les questions relatives à l'efficacité des programmes, à l'élaboration et l'amélioration des PNUAD, à l'appui dans un contexte de crise et de transition – mais ne se limitaient pas à ces seuls aspects.

GNUD avec le concours actif⁶⁰ du Bureau étaient utiles pour leur travail (19,2 % ne partageaient pas cet avis). Le GNUD publie de nombreuses notes d'orientation, dont quatre revêtent une grande importance et ont un rapport direct avec le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents : i) Note d'orientation sur les relations de travail entre le coordonnateur résident et l'équipe de pays des Nations Unies (janvier 2009)⁶¹; ii) Mécanisme de résolution des différends pour les équipes de pays (janvier 2009); iii) Note explicative sur la procédure d'évaluation et de notation du coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire/responsable désigné de la sécurité (octobre 2012); et iv) Note d'orientation sur les missions intégrées, clarifiant les rôles respectifs du représentant spécial du Secrétaire général et du représentant spécial adjoint du Secrétaire général/coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire (février 2006).

125. Les coordonnateurs résidents et les organismes participants considéraient généralement que les notes d'orientation offraient des documents de référence utiles, qui renforçaient la responsabilisation et apportaient un appui concret aux coordonnateurs résidents⁶², tout en rendant le fonctionnement du dispositif plus cohérent à l'échelle du système. Plusieurs ont toutefois fait observer que l'on consacrait trop de temps et de ressources aux directives, compte tenu du fait que, généralement, les moyens pour les mettre en œuvre ne suivaient pas. Un certain nombre d'organismes participants ont indiqué que leurs bureaux extérieurs avaient des difficultés à se tenir au courant de toutes les directives en vigueur et ont donc recommandé – suivis en cela par de nombreux coordonnateurs résidents – de **limiter au strict minimum la publication de nouvelles orientations de façon à se focaliser uniquement sur les questions fondamentales**. Les coordonnateurs résidents ont également souligné que ces documents devraient laisser une marge de manœuvre suffisante pour que les particularités de chaque pays et le contexte des différentes situations puissent être pris en considération.

126. Le Bureau fournit aussi des conseils techniques pour la mise en place globale du système d'évaluation et de notation des coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire/responsables désignés de la sécurité et des membres de l'équipe de pays, afin d'appuyer les équipes régionales du GNUD. Il prête son concours au GNUD pour élaborer des politiques et actualiser telle ou telle note d'orientation, et assure la coordination avec les autres départements pour définir une approche intégrée de l'évaluation de la performance des coordonnateurs de l'action humanitaire, des responsables désignés de la sécurité, des coordonnateurs résidents et des représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général. Les inspecteurs reconnaissent que la façon dont les équipes régionales du GNUD administrent le système d'évaluation du personnel est un aspect important, qui a des incidences sur

⁶⁰ Lors de l'élaboration des notes d'orientation, le Bureau fournit des avis et un soutien technique aux mécanismes fonctionnels ainsi que des éclaircissements et une aide quant à l'utilisation possible de ces documents.

⁶¹ Le document concernant les relations de travail avec l'équipe de pays est en cours de révision par le Groupe de travail du GNUD sur le réseau de coordonnateurs résidents. Source : PNUD.

⁶² Le représentant d'un organisme participant a relevé qu'avant l'existence de telles notes, les coordonnateurs résidents (issus d'horizons différents) étaient souvent livrés à eux-mêmes pour déterminer la marche à suivre, si bien que le comportement de certains n'était pas conforme à ce que l'on attendait du titulaire de cette fonction.

les questions évoquées plus haut, mais ils considèrent que l'examen de ce système n'entre pas dans le champ du présent rapport.

127. Les coordonnateurs résidents estiment que les orientations générales formulées par le Bureau revêtent une grande importance pour rendre le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents plus cohérent mais ils indiquent aussi que le Bureau devrait disposer des moyens nécessaires, financiers⁶³ et humains⁶⁴, tant en termes d'effectifs que de niveau de spécialisation, pour pouvoir s'acquitter efficacement de ses fonctions. Le Bureau devrait aussi expliquer plus clairement aux organismes participants et aux coordonnateurs résidents en quoi son rôle se différencie de celui des équipes régionales du GNUD pour ce qui est de l'appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays. Le Bureau est officiellement distinct du PNUD mais étant donné que l'essentiel de son financement est assuré par ce dernier, un certain nombre d'organismes participants ont souligné qu'il importait de veiller à ce que le Bureau demeure impartial lorsqu'il traite des questions relatives aux coordonnateurs résidents et qu'il agisse de manière autonome par rapport au PNUD. Un certain nombre d'organismes non résidents ont observé que des améliorations étaient possibles en ce qui concernait les efforts déployés par le Bureau pour s'impliquer davantage dans le système des coordonnateurs résidents et y participer plus activement.

IX. Liens institutionnels entre les fonctions de coordonnateur résident, de coordonnateur de l'action humanitaire et de responsable désigné de la sécurité

A. Prolifération des coordonnateurs résidents polyvalents

Constatation 16 : Les multiples fonctions du coordonnateur résident bénéficient d'un appui grâce aux liens institutionnels établis entre les acteurs intervenant dans la sélection, la nomination, la formation et l'évaluation. Les organismes sont conscients des domaines qui demandent à être améliorés mais la mise en œuvre de toute amélioration nécessite une attention et un financement suivis.

⁶³ Le montant total annuel des ressources du Bureau au titre des programmes était en moyenne de l'ordre de 40 millions de dollars É.-U. entre 2005 et 2013 mais on a observé des variations importantes au fil des ans. Le budget a augmenté régulièrement, passant de 32 740 000 dollars en 2005 à 51,2 millions de dollars en 2010. Toutefois, en 2011, il a été réduit de 27 % et ramené à 37,3 millions de dollars; il a ensuite été porté à 44,4 millions de dollars en 2012 puis à 46,5 millions de dollars en 2013. Le budget annuel du Bureau finance l'appui aux équipes de pays et aux bureaux des coordonnateurs résidents dans 134 pays, aux 6 équipes régionales du GNUD et à l'action globale du GNUD, ce qui inclut les mécanismes de travail du GNUD et le Bureau (renseignements fournis par le Bureau dans un courriel daté du 22 octobre 2013).

⁶⁴ Le Bureau disposait auparavant d'un effectif de 47 personnes; toutefois, suite à sa restructuration, le GNUD a approuvé 39 engagements de durée déterminée. En raison d'une grave crise financière en 2011, 31 seulement de ces engagements ont été maintenus. En octobre 2013, le Bureau comptait 31 postes au total, dont 3 financés au titre du Fonds d'affectation spéciale pour le Mécanisme des droits de l'homme. Un poste est financé au moyen des ressources extrabudgétaires et 27 postes seront financés, à compter du 1er janvier 2014, par le GNUD au titre du partage des coûts pour le système des coordonnateurs résidents (Notes recueillies lors des entretiens et informations fournies par le Bureau dans un courriel daté du 22 octobre 2013).

128. En septembre 2013, sur 130 coordonnateurs résidents, 110 remplissaient également les fonctions de responsable désigné de la sécurité, 31 celles de coordonnateur de l'action humanitaire⁶⁵, 13 celles de représentant spécial adjoint du Secrétaire général, 1 celles de représentant exécutif du Secrétaire général⁶⁶ et 2 celles de coordonnateur spécial adjoint⁶⁷. Hormis dans un seul cas⁶⁸, tous les coordonnateurs résidents faisaient aussi office de représentant résident du PNUD. Intégrant le fait que les coordonnateurs résidents polyvalents sont désormais la règle et non l'exception, les procédures d'évaluation, de sélection, de formation et de notation ont été adaptées et continuent d'évoluer en conséquence. La définition d'emploi du coordonnateur résident énonce clairement les fonctions spécifiques que ce dernier assume en matière de sécurité et d'assistance humanitaire, en précisant les compétences requises correspondantes ainsi que les indicateurs de réussite fondamentaux. Le mandat du coordonnateur de l'action humanitaire (2009) spécifie les responsabilités et les obligations de ce dernier, tandis que le Manuel du responsable désigné de la sécurité (2012), établi par le Département de la sûreté et de la sécurité, indique comment le titulaire s'acquitte de cette fonction et de quel soutien il bénéficie de la part du Département. Les modifications et les adaptations effectuées pour prendre en compte les compétences et aptitudes indispensables à l'exercice de ces fonctions ont produit des résultats tangibles mais des préoccupations demeurent quant à la question de savoir si elles sont suffisantes.

B. Prise en compte des compétences du responsable désigné de la sécurité et du coordonnateur de l'action humanitaire dans les procédures d'évaluation et de sélection

129. Les **évaluations effectuées par le Centre** ont été conçues pour prendre en compte les exigences inhérentes aux fonctions additionnelles de coordination de l'action humanitaire et de gestion de la sécurité, de façon à valider les indicateurs comportementaux, les simulations et les exercices correspondants⁶⁹. Le Département de la sûreté et de la sécurité a suggéré de renforcer les tests portant sur les compétences liées à la sécurité et s'emploie actuellement à concevoir des études de cas qui permettront de tester un plus large éventail de ces compétences dans le cadre de l'évaluation effectuée par le Centre. En ce qui concerne la coordination de l'action humanitaire, les répondants à l'enquête ont estimé, selon un ratio de près de 5 pour 1, que les compétences requises pour l'exercice de cette fonction étaient correctement testées lors de l'évaluation. De l'avis de l'OCHA, les épreuves portant sur le volet humanitaire ne demandent pas à être entièrement remises à plat mais appellent seulement quelques ajustements, en particulier afin de mieux mesurer l'aptitude des candidats à plaider pour le respect des cadres juridiques internationaux.

⁶⁵ Outre les 31 coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire, on compte aussi 2 coordonnateurs régionaux de l'action humanitaire et 1 coordonnateur adjoint de l'action humanitaire distincts.

⁶⁶ Sierra Leone.

⁶⁷ Liban et Palestine. Dix des 13 représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général et les 2 coordonnateurs spéciaux adjoints sont aussi coordonnateurs de l'action humanitaire.

⁶⁸ Le coordonnateur résident en Palestine ne remplit pas les fonctions de représentant résident du PNUD.

⁶⁹ Contrat conclu entre SHL et le PNUD en 2010, annexe 1, mandat, p. 1, point a.

130. Lors de la phase de **sélection**, le PNUD, le Département des affaires politiques, le Département de la sûreté et de la sécurité et l'OCHA étaient consultés sur les profils de poste (pour les futures vacances de poste); ceux-ci ont été remplacés depuis le 21 mai 2013 par le rapport annuel du coordonnateur résident (qui contient des informations sur le contexte du pays considéré et les principales priorités pour le système des Nations Unies) et une liste récapitulative par pays plus détaillée, qui mentionne expressément les exigences liées à un poste donné de coordonnateur résident. Les procédures opérationnelles permanentes soulignent qu'il appartient à l'OCHA de porter son attention en priorité sur les pays où le coordonnateur résident est appelé à exercer des fonctions de coordination de l'action humanitaire (qu'il ait été ou non désigné officiellement comme coordonnateur de l'action humanitaire), tandis que le Département de la sûreté et de la sécurité examine les postes sous l'angle de la gestion de la sécurité. Les positions de ces deux entités en ce qui concerne l'aptitude d'un candidat à s'acquitter de ses fonctions dans ces deux domaines sont respectées et réellement prises en considération par le Groupe consultatif interinstitutions. Ces deux entités ne jouent pas de rôle officiel lors de la phase finale de la sélection, quand le Secrétaire général désigne un candidat comme coordonnateur résident⁷⁰, mais le Président du GNUD consulte systématiquement le Coordonnateur des secours d'urgence avant de faire sa recommandation au Secrétaire général, une pratique que les deux parties jugent positive.

131. Les candidats présentés au Groupe consultatif interinstitutions par les entités des Nations Unies peuvent provenir du fichier des coordonnateurs résidents, où figurent également les candidats de la réserve de coordination humanitaire établie par le Comité permanent interorganisations qui ont été retenus par le Centre d'évaluation. Ces dernières années, pour les postes de coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire comme pour ceux de coordonnateur résident dans les pays sujets à des catastrophes, nombre de candidats nommés à ces fonctions⁷¹ étaient issus de la réserve de coordination humanitaire : ce fichier regroupe des professionnels de l'humanitaire (65 candidats en mars 2013) venus d'entités des Nations Unies et d'autres entités (Croix-Rouge, Organisation internationale pour les migrations, organisations non gouvernementales) et qui, au terme d'une sélection et d'un entretien, sont jugés qualifiés pour des postes exécutifs dans la coordination humanitaire. **Les inspecteurs concluent que, si la réserve de coordination humanitaire peut remplir une fonction utile en permettant de passer au crible les qualifications professionnelles, tous les candidats du fichier des coordonnateurs résidents doivent être pris en considération de façon équitable pour les postes vacants de coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire – qu'ils fassent ou non partie de la réserve de coordination humanitaire – durant la procédure de sélection.**

⁷⁰ Dans les cas où le coordonnateur résident est aussi coordonnateur de l'action humanitaire, il est désigné par le Coordonnateur des secours d'urgence à l'issue de consultations avec le Groupe consultatif interinstitutions.

⁷¹ En 2013, 10 des 42 cadres de haut niveau qui ont été affectés à des postes de coordonnateur résident, de coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire ou de représentant spécial adjoint du Secrétaire général étaient issus du fichier de la coordination humanitaire. Cinq des 9 coordonnateurs de l'action humanitaire nommés en 2013 étaient issus de ce fichier. Au total, actuellement, 11 des 32 coordonnateurs de l'action humanitaire (34 %) sont issus du fichier de la coordination humanitaire, contre 3 sur 27 (11 %) en juillet 2009. Source : OCHA.

132. Le Bureau de la coordination des activités de développement a indiqué que les fichiers de coordonnateurs résidents sont périodiquement communiqués à l'OCHA et au DAM afin de repérer les candidats qualifiés pour les postes ouverts au recrutement. Des échanges ont également lieu régulièrement entre le Groupe chargé du renforcement de la direction de l'action humanitaire (OCHA), l'équipe chargée de la coordination du développement de l'appui au pays et de l'encadrement national (Bureau de la coordination des activités de développement) et la Section de la nomination des cadres de haut niveau (DAM/DOMP). Le Bureau, l'OCHA et le DAM tiennent également des réunions de coordination pour que la gestion prévisionnelle des vacances de poste se fasse en synergie.

C. Formation et appui aux fonctions de responsable désigné de la sécurité et de coordonnateur de l'action humanitaire

133. Dans le cadre du programme d'initiation pour 2013, on a accordé davantage d'attention et de temps aux questions intéressant les responsables désignés de la sécurité et les coordonnateurs de l'action humanitaire (voir chap. VII). Cette évolution, jugée positive, a été bien reçue mais les coordonnateurs résidents ont insisté sur la nécessité d'une formation plus poussée, particulièrement en ce qui concerne le responsable désigné de la sécurité, et ont plaidé pour une formation plus intégrée qui tienne compte des différentes « casquettes » du coordonnateur résident. Les inspecteurs ont été informés qu'un renforcement de la formation portant sur les deux fonctions de responsable désigné de la sécurité et de coordonnateur de l'action humanitaire était envisagé par le groupe interinstitutions de spécialistes de la formation chargés de concevoir et mettre au point le programme d'initiation pour 2014.

134. Les inspecteurs ont été particulièrement impressionnés par la formation continue que l'OCHA dispense aux coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire. Les sessions d'orientation personnalisées, les séminaires-retraites périodiques, les ateliers régionaux, l'élaboration d'un manuel sur la préparation et la réactivité, le mentorat et le jumelage sont autant de bonnes pratiques courantes qui témoignent de l'attention accordée à la question et des moyens qui lui sont consacrés. Cinquante et un des 53 coordonnateurs résidents qui avaient suivi une formation à la coordination de l'action humanitaire ont estimé que celle-ci était pertinente par rapport à leur travail⁷² mais seulement 36 ont jugé que la formation reçue était adéquate pour s'acquitter correctement de la fonction de coordonnateur de l'action humanitaire et/ou pour faire face aux problèmes humanitaires⁷³ (18 n'étaient pas de cet avis). En termes d'appui reçu, 48 coordonnateurs résidents estimaient qu'ils étaient suffisamment épaulés par les

⁷² Sur les 20 coordonnateurs résidents également désignés comme coordonnateurs de l'action humanitaire qui ont répondu à l'enquête, 17 avaient bénéficié d'une formation spécifique de la part de l'OCHA et tous ont estimé que cette formation était utile pour l'exercice de leur fonction de coordonnateur résident.

⁷³ Sur les 20 coordonnateurs résidents également désignés comme coordonnateurs de l'action humanitaire qui ont répondu à l'enquête, 15 (75 %) ont estimé que cette formation était adéquate pour s'acquitter correctement de la fonction de coordonnateur de l'action humanitaire, 3 (15 %) n'étaient pas de cet avis et 2 (10 %) ont indiqué qu'ils n'avaient bénéficié d'aucune formation à la coordination de l'action humanitaire.

entités humanitaires pour s'acquitter de la fonction de coordonnateur de l'action humanitaire, 11 étant d'un avis contraire⁷⁴.

135. Les préoccupations relatives à l'adéquation de la formation et de l'appui fournis par l'OCHA avaient trait essentiellement au manque de préparation des coordonnateurs résidents qui devaient mener des activités humanitaires sans avoir été officiellement désignés comme coordonnateurs de l'action humanitaire, ainsi qu'aux connaissances insuffisantes en matière de coordination de l'action humanitaire dans le cas des coordonnateurs résidents en poste dans des pays non sujets à des crises (les expériences liées au Printemps arabe ont été mentionnées à cet égard comme des exemples évidents). Plusieurs organismes participants et coordonnateurs résidents ont noté avec satisfaction qu'en cas de déclenchement d'une crise humanitaire, la possibilité existait de déployer rapidement du personnel ayant l'expérience de la coordination de l'action humanitaire pour seconder le coordonnateur résident ou, si ce dernier était inexpérimenté en la matière, le remplacer par un coordonnateur de l'action humanitaire chevronné; toutefois, ils ont souligné qu'une telle mesure devrait être assortie de garanties pour que le remplacement ne pénalise pas l'intéressé en compromettant ses perspectives de carrière. Des initiatives ont déjà été prises dans ce domaine, notamment la mise en place de la réserve de coordination humanitaire, qui comprend un fichier distinct regroupant les personnes de classe D2 et de rang supérieur susceptibles d'être déployées dans un délai de soixante-douze heures en cas d'urgence majeure.

136. Outre la formation dispensée aux coordonnateurs résidents avant leur affectation, le Département de la sûreté et de la sécurité mène un certain nombre d'initiatives, notamment : formation en ligne pour tous les membres de l'Équipe de coordination du dispositif de sécurité, y compris le coordonnateur résident/responsable désigné de la sécurité, qui assure la présidence de l'Équipe; publication du manuel à l'usage des responsables désignés de la sécurité; mise au point de modules de formation spécialisés pour le personnel intervenant dans des environnements qui représentent une menace élevée; élaboration d'études de cas et d'autres supports pédagogiques utilisés par la section du Département chargée de la formation et du perfectionnement. En ce qui concerne l'appui aux responsables désignés de la sécurité⁷⁵, le Département dispose actuellement de ses propres conseillers pour la sécurité dans 182 pays (certains assument des responsabilités au niveau régional), leur affectation étant fonction de l'évaluation du risque dans le pays. Dans les pays où il n'y a pas de conseiller pour la sécurité, le responsable désigné peut s'adresser à l'interlocuteur qui remplit cette fonction au niveau régional, et charge en outre un fonctionnaire international de faire office de coordonnateur pour les questions de sécurité.

137. Globalement, l'appui apporté par le Département a été jugé très satisfaisant en termes de pertinence de la formation dispensée et généralement positif en termes d'adéquation de la formation et du soutien reçus. Parmi les coordonnateurs résidents qui ont répondu à l'enquête du CCI, 66 avaient reçu de la part du Département une

⁷⁴ Sur les 20 coordonnateurs résidents également désignés comme coordonnateurs de l'action humanitaire qui ont répondu à l'enquête, 18 (90 %) ont estimé qu'ils étaient suffisamment épaulés par les entités humanitaires pour s'acquitter de la fonction de coordonnateur de l'action humanitaire avec l'efficacité voulue, 2 (10 %) n'étant pas de cet avis.

⁷⁵ On trouvera des informations plus détaillées sur le soutien fourni par le Département dans le manuel à l'usage des responsables désignés de la sécurité, Département de la sûreté et de la sécurité de l'ONU, 2012.

formation spécialisée portant sur la fonction de responsable désigné de la sécurité et 94 % d'entre eux estimaient que cette formation était pertinente par rapport à leur travail. Cinquante-huit coordonnateurs résidents considéraient que cette formation était adéquate pour leur permettre d'intervenir en tant que responsable désigné de la sécurité avec l'efficacité voulue, 13 étant d'un avis contraire. En ce qui concerne l'appui, 58 coordonnateurs résidents estimaient qu'ils étaient suffisamment épaulés par le Département et ses conseillers pour la sécurité dans leur fonction de responsable désigné de la sécurité, 18 étant d'un avis contraire.

138. L'une des principales critiques formulées par les coordonnateurs résidents concernant l'appui apporté par le Département tenait au fait que, bien souvent, les conseillers pour la sécurité manquaient de capacité d'analyse et de formation pour anticiper et prévoir les situations qui poseraient des problèmes de sécurité et définir des scénarios possibles en la matière. Les coordonnateurs résidents ont noté que ces personnels se préoccupaient davantage des règles et règlements ainsi que de l'établissement de rapports sur les événements et les contrôles de sécurité, alors que le travail du coordonnateur résident/responsable désigné de la sécurité consistait pour une large part à fournir des orientations sur les évolutions ultérieures en matière de sécurité et à atténuer les risques. Les coordonnateurs résidents se plaignaient également que le Département procède à des réductions d'effectifs dans les bureaux de pays sans les avoir consultés au préalable et les remplace par des coordonnateurs pour les questions de sécurité au niveau du pays.

D. Évaluation et notation des coordonnateurs de l'action humanitaire et des responsables désignés de la sécurité

139. L'évaluation et la notation de tous les coordonnateurs résidents/coordonnateurs de l'action humanitaire/responsables désignés de la sécurité est un processus interinstitutions, qui associe l'OCHA, le Département de la sûreté et de la sécurité, le DAM et le DOMP dans le cas des missions intégrées de représentant spécial adjoint du Secrétaire général/coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire, et qui est administré par les équipes régionales du GNUD. Dans le cas des responsables désignés de la sécurité, le Sous-Secrétaire général à la sûreté et à la sécurité participe systématiquement aux réunions des cinq équipes régionales du GNUD pour évaluer la performance de tous les intéressés et informe personnellement tout coordonnateur résident dont les résultats laissent à désirer en tant que responsable désigné de la sécurité.

140. Chaque coordonnateur de l'action humanitaire fait l'objet d'une évaluation annuelle, effectuée par le Coordonnateur des secours d'urgence avec le concours du CPI, sur la base des priorités énoncées dans son contrat⁷⁶ et des indicateurs normalisés de résultats dans le domaine humanitaire. Le Coordonnateur des secours d'urgence présente ensuite cette évaluation lors des réunions régionales du GNUD. L'OCHA a relevé que ces évaluations étaient globalement cohérentes par rapport à l'appréciation d'ensemble formulée par les équipes régionales du GNUD (en tenant compte des multiples responsabilités du coordonnateur résident), bien que cette cohérence puisse varier légèrement selon les régions (par exemple, lorsque la

⁷⁶ Tout coordonnateur de l'action humanitaire signe, au début de chaque année civile ou lors de sa désignation, un contrat avec le Coordonnateur des secours d'urgence dans lequel sont énumérées ses priorités essentielles pour l'année.

performance d'un coordonnateur résident est bonne en ce qui concerne la dimension développement, mais moins satisfaisante pour les aspects humanitaires). Au niveau informel, les coordonnateurs de l'action humanitaire reçoivent aussi une rétro-information en temps réel sur leur performance lors des entretiens téléphoniques qu'ils ont chaque mois avec la direction de l'OCHA.

141. Globalement, le Bureau de la coordination des activités de développement, l'OCHA et le Département de la sûreté et de la sécurité estimaient que la performance des coordonnateurs résidents dans le cadre de leurs fonctions de coordonnateur de l'action humanitaire et de responsable désigné de la sécurité variait considérablement selon les individus et le contexte national. **Les inspecteurs n'ont pas examiné la qualité des évaluations individuelles, mais ils ont recueilli des réactions positives concernant le mécanisme institutionnel mis en place pour ces évaluations, mécanisme qui peut garantir – à condition qu'il fonctionne bien – une évaluation coordonnée et équilibrée de la performance des coordonnateurs résidents dans leurs fonctions polyvalentes.**

X. Aller de l'avant

142. On peut considérer que la procédure de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents est fondamentalement **objective et équitable et, dans une certaine mesure, transparente**. Moyennant quelques ajustements, la procédure en vigueur devrait permettre de repérer et de sélectionner des candidats compétents pour les postes de coordonnateur résident, et des progrès importants ont été réalisés jusqu'ici. Toutefois, si l'on veut parvenir à une plus grande diversité dans les fichiers de coordonnateurs résidents, une action concertée de la part des équipes de direction s'impose. Remédier aux insuffisances de la procédure relevées dans le présent rapport et rendre les modalités en vigueur plus fonctionnelles donnerait des résultats. Mais, alors que la tendance est à une appropriation croissante du système des coordonnateurs résidents par l'ensemble des organismes des Nations Unies, les perceptions reflètent encore une domination du PNUD et l'absence de jeu égal entre les différentes entités; pour mettre fin à ce décalage, il est donc nécessaire qu'un dialogue dynamique et de haut niveau s'engage au sein du GNUD.

143. La procédure actuelle de sélection et de nomination repose pour une large part sur le rôle privilégié de l'organisme d'origine des candidats mais il serait bon d'opter progressivement pour une pratique plus souple en renforçant la dimension intersinstitutions de l'évolution de carrière des coordonnateurs résidents. Il faudrait envisager un dispositif de mobilité plus systématique et mieux structuré pour les coordonnateurs résidents une fois qu'ils ont achevé leur mandat, ainsi que la possibilité d'un statut intersinstitutions ou à l'échelle du système pour ceux qui ont effectué avec succès plusieurs mandats, de façon qu'ils constituent une réserve potentielle de cadres supérieurs pour des affectations de haut niveau dans l'ensemble du système. Il est nécessaire – et possible moyennant une évolution de carrière mieux définie – de rendre le poste de coordonnateur résident plus attractif, ce qui poussera davantage les organismes à présenter des candidats hautement qualifiés aux fins de la procédure d'évaluation, de sélection et de nomination.

144. Les opinions globalement positives concernant la valeur ajoutée de la procédure appliquée par le Centre d'évaluation ont incité plusieurs organismes participants à utiliser cette procédure dans leurs propres méthodes de gestion des

ressources humaines pour évaluer les candidats à des postes de direction en interne; toutefois, la mise en place de cette capacité, en interne ou par le biais de prestataires extérieurs, entraîne des incidences financières importantes. Les inspecteurs concluent que le Réseau Ressources humaines du CCS devrait étudier la faisabilité d'une harmonisation de ces démarches (sur la base des capacités d'évaluation disponibles au sein du système des Nations Unies dans le cadre des initiatives concernant l'organisation des carrières/la planification des successions), notamment la possibilité de créer un centre d'évaluation commun à l'École des cadres du système des Nations Unies pour fournir cette prestation à l'ensemble des organismes du système.

145. Le nouveau mécanisme de financement et de partage des coûts du système des coordonnateurs résidents (qui sera progressivement appliqué à compter du 1^{er} janvier 2014) devrait contribuer à un financement plus stable et plus prévisible mais il ne couvrira qu'une partie des coûts afférents au dispositif (essentiellement les dépenses de coordination). À mesure que les différents organismes s'approprient collectivement ce système, il est impératif que le mécanisme de partage des coûts couvre aussi les dépenses liées à l'évaluation et à la formation continue. Une fois que le nouveau mécanisme de financement sera bien en place, il faudra l'étendre à ces deux volets. Les inspecteurs sont bien conscients que pour y parvenir, les organismes participants devront faire preuve de volontarisme et de persévérance, mais un élargissement du partage des coûts et une appropriation plus systématique – qui se traduiront notamment par une plus grande diversité parmi les coordonnateurs résidents en poste – doivent nécessairement aller de pair, ce qui prend du temps. Parallèlement, une telle évolution devrait aboutir à un système de coordonnateurs résidents perçu comme appartenant à l'ensemble des entités des Nations Unies.

146. Le fonctionnement général du cadre de gestion et de responsabilisation, y compris le cloisonnement des fonctions, fait l'objet d'un examen suivi au sein des différentes subdivisions du GNUD. Bien que ce dispositif ne fasse pas partie des éléments ciblés dans la présente étude, les inspecteurs ont recueilli différentes opinions concernant son fonctionnement et son efficacité. Ils concluent que cette question, comme indiqué dans la résolution sur l'Examen quadriennal complet (résolution 67/226 de l'Assemblée générale), appelle une attention prioritaire de la part du GNUD car elle a un impact direct sur l'efficacité du travail des coordonnateurs résidents (ainsi que sur l'attractivité de cette fonction) et des équipes de pays des Nations Unies.

147. Les organismes consultés ont exprimé leur intérêt pour le bon fonctionnement du système des coordonnateurs résidents, qui appartenait à l'ensemble des entités des Nations Unies et qu'ils appuyaient, mais des vues très diverses ont été formulées concernant les pouvoirs à donner au coordonnateur résident pour qu'il puisse agir plus efficacement ainsi que la façon dont les différents organismes/coordonnateurs résidents devraient procéder pour modifier ou concilier leurs modes de fonctionnement actuels sur le plan institutionnel et au niveau du pays. Les décalages résultent du fait que chaque entité a son propre modèle de gouvernance et budgétaire, déterminé par les responsables des différents ministères d'exécution qui représentent leurs pays respectifs au sein de l'organe directeur de l'entité. Cependant, les positions défendues par ces responsables (dans l'organe directeur concerné) ne sont pas toujours cohérentes avec celles que défendent les représentants de ces mêmes gouvernements au sein des organismes des Nations

Unies qui traitent de la coopération au niveau des pays. Tout progrès à cet égard ne sera possible que si les États Membres adoptent une position plus cohérente pour déterminer leur politique au niveau de l'organisation et au niveau du pays.

Annexe I

Quelques acteurs clefs du système des coordonnateurs résidents

Coordonnateur résident des Nations Unies : Principal objet de la présente étude, le coordonnateur résident est le chef de l'équipe de pays des Nations Unies et le représentant désigné du Secrétaire général de l'ONU (en sa qualité de président du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination – CCS), auquel il fait rapport par l'intermédiaire de l'Administrateur du PNUD (en sa qualité de président du GNUD). Accrédité par une lettre du Secrétaire général, généralement adressée au chef d'État ou de gouvernement, le coordonnateur résident est censé agir de façon impartiale au nom du système des Nations Unies, en dirigeant ou coordonnant toutes les activités opérationnelles de développement menées dans le pays à l'appui des priorités nationales et du renforcement des capacités, dans le contexte des obligations découlant des traités adoptés au plan international et des objectifs de développement; il inscrit les Nations Unies au cœur du dispositif de développement et de coopération internationale dans le pays. Le coordonnateur résident remplit également les fonctions de représentant résident du PNUD. L'appui est assuré par le bureau du coordonnateur résident, qui comprend au minimum une personne et en moyenne trois personnes, l'effectif augmentant dans les situations complexes d'après crise. En septembre 2013, un poste permanent de coordonnateur résident existait dans 128 États Membres (plus un État non membre et une autre entité).

Équipe régionale du GNUD : Son rôle essentiel est de fournir un encadrement, une orientation stratégique et un appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays pour atteindre les résultats voulus au niveau du pays. Plus précisément, elle s'acquitte des quatre fonctions de base ci-après définies dans le cadre de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement des Nations Unies effectué par l'Assemblée générale : i) apport d'un soutien et d'avis de qualité pour l'élaboration des PNUAD; ii) services d'appui techniques et opérationnels; iii) gestion de la performance des coordonnateurs résidents et des membres de l'équipe de pays; iv) résolution des problèmes dans le contexte spécifique de chaque pays. Les équipes sont composées de représentants des fonds et programmes et institutions spécialisées des Nations Unies et d'autres organismes des Nations Unies menant des activités opérationnelles au niveau des pays.

Bureau de la coordination des activités de développement de l'ONU : Le Bureau assure l'appui technique du GNUD et l'aide à concevoir et mettre en place des politiques et procédures simplifiées et harmonisées pour les activités des bureaux de pays. Il conseille les coordonnateurs résidents sur les moyens de rendre les programmes de pays plus efficaces et efficients et d'assurer leur convergence avec les priorités nationales. Il finance en partie le bureau du coordonnateur résident et administre le Fonds des Nations Unies pour la coordination au niveau du pays, qui fournit aux coordonnateurs résidents des ressources pour améliorer leur capacité de coordination. Le Bureau est financé au titre du budget de base du PNUD et au moyen des contributions des donateurs.

Groupe consultatif interinstitutions : Ce mécanisme interinstitutions est chargé d'examiner les candidats et d'indiquer au Président du GNUD s'ils ont les compétences requises pour le poste de coordonnateur résident. Créé dans le but d'améliorer la transparence et la compétitivité dans la procédure de recrutement des

coordonneurs résidents, il est géré et administré par le Bureau de la coordination des activités de développement, dont le Directeur préside les réunions du Groupe. Les membres du Groupe sont issus du GNUM et incluent aussi des entités des Nations Unies qui ont une présence importante dans les pays, qui ont engagé ou fourni un volume de fonds important au niveau des pays et/ou dont le mandat porte sur les activités à ce niveau.

PNUD : Le PNUD gère le système des coordonneurs résidents (au nom du système des Nations Unies), la surveillance d'ensemble de la gestion étant la responsabilité de l'Administrateur du PNUD. Ce dernier assure la présidence du GNUM; à ce titre, il reçoit l'avis du Groupe consultatif interinstitutions (où siège aussi le PNUD) concernant les candidats aux postes de coordonneurs résidents et adresse ensuite des recommandations au Secrétaire général pour les nominations à ces postes.

Annexe II

Procédure de présentation des candidats et de vote au Groupe consultatif interinstitutions

Une fois que les candidats ont été retenus par le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents, l'organisme d'origine notifie officiellement par écrit au Président du Groupe consultatif le/les candidat(s) qu'il présente aux fins d'inclusion dans la réserve des coordonnateurs résidents, fichier interinstitutions des candidats remplissant les conditions requises pour assumer ce poste. La notification écrite est accompagnée des justificatifs nécessaires, à savoir notamment le curriculum vitae du candidat, ses notes pour les trois années écoulées, le rapport du Centre d'évaluation et tout plan de développement des compétences établi sur la base des résultats de l'évaluation. Le Groupe consultatif examine ensuite les candidatures au titre d'un point systématiquement inscrit à l'ordre du jour de ses réunions et décide si les candidats sont ou non acceptés dans la réserve des coordonnateurs résidents.

Une fois que l'avis de vacance pour un poste déterminé de coordonnateur résident a été diffusé, les organismes parrains peuvent repérer des candidats qualifiés dans le fichier ou bien les candidats inscrits dans le fichier peuvent demander à leur organisme d'origine de soumettre leur candidature pour ce poste. L'organisme examine alors le dossier du candidat potentiel en fonction des exigences spécifiées dans le profil de poste et d'une liste récapitulative pour le pays considéré. Une fois que l'organisme s'est assuré que le candidat remplit toutes les conditions requises, il peut notifier officiellement sa candidature au Bureau des ressources humaines du PNUD par courriel, en joignant la documentation complémentaire convenue. Un organisme peut présenter deux candidats au maximum pour chaque poste vacant et peut présenter un même candidat pour plusieurs postes vacants, en indiquant un ordre de préférence. Lorsque le nombre de candidatures reçues pour un poste vacant est insuffisant, le Bureau de la coordination des activités de développement peut signaler des candidats qualifiés du fichier à l'entité des Nations Unies concernée pour qu'elle envisage de les parrainer. Si elle y consent, elle peut alors présenter le candidat au Groupe consultatif interinstitutions.

Tous les membres du Groupe consultatif ainsi que les entités des Nations Unies qui présentent des candidats reçoivent du Bureau de la coordination des activités de développement, deux semaines avant la date fixée pour la réunion du Groupe consultatif, une invitation à participer à la réunion, accompagnée des documents suivants : matrice des postes et des candidats présentés; profil de poste pour chaque pays examiné; matrice de la présence des entités des Nations Unies dans chaque pays; liste actualisée de la réserve des coordonnateurs résidents et liste des modifications qu'il est proposé d'y apporter; matrice des résultats du classement effectué par le Centre d'évaluation; liste des coordonnateurs résidents en poste; et, pour chaque candidat présenté : curriculum vitae, rapport du Centre d'évaluation, liste récapitulative par pays complétée, plan de développement des compétences (le cas échéant) et rapports sur les progrès réalisés à cet égard.

Le Directeur du Bureau de la coordination des activités de développement préside la réunion du Groupe consultatif, à laquelle participent tous les membres du Groupe ainsi que les entités qui présentent des candidats. Une fois que les candidatures aux postes vacants ont été présentées et examinées, chaque membre du

Groupe consultatif se prononce sur chacun des candidats selon trois possibilités : vote favorable, vote défavorable ou abstention. Si des membres du Groupe consultatif ne sont pas en mesure d'assister à la réunion, les procédures opérationnelles permanentes prévoient la possibilité pour eux de faire savoir à l'avance au Président du Groupe dans quel sens ils voteront au sujet de chacun des candidats.

Les candidats sont sélectionnés sur la base du nombre total de votes favorables qu'ils ont recueillis, les votes défavorables venant en déduction de ce total. Le candidat qui a recueilli l'appui d'au moins 50 % des membres du Groupe consultatif votants (ne sont pas pris en compte les membres du Groupe participant à la réunion qui ont choisi de s'abstenir ni les membres qui étaient absents et n'ont pas voté) est sélectionné et sa candidature est soumise pour examen au Président du GNUD. Lorsqu'un candidat retenu par le Groupe consultatif a recueilli un vote défavorable, cela est consigné dans la liste qui sera soumise au Président du GNUD. Il en va de même si le candidat est sélectionné aux fins de présentation par ce dernier au Secrétaire général. Une fois le scrutin terminé, le Président du Groupe consultatif récapitule les candidats présentés pour un pays donné et indique ceux qui figureront sur la liste restreinte qui sera soumise au Président du GNUD. Les résultats du scrutin sont consignés dans le procès-verbal de la réunion du Groupe consultatif.

Annexe III

Tableau 1
Diversité dans la composition du groupe des coordonnateurs résidents⁷⁷

Année	Nombre total de coordonnateurs résidents en poste	Coordonnateurs résidents en poste											
		Femmes		Hommes		Sud		Nord		PNUD		Entités autres que le PNUD	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
2004	120	31	26	89	74	55	46	65	54	87	73	33	28
2005	114	30	26	84	74	51	45	63	55	86	75	28	25
2006	121	38	31	83	69	60	50	61	50	86	71	35	29
2007	113	35	31	78	69	56	50	57	50	81	72	32	28
2008	117	37	32	80	68	61	52	56	48	81	69	36	31
2009	108	37	34	71	66	56	52	52	48	73	68	35	32
2010	121	44	36	77	64	62	51	59	49	78	64	43	36
2011	124	43	35	81	65	55	44	69	56	80	65	44	35
2012	128	50	39	78	61	57	45	71	55	78	61	50	39
2013*	126	50	40	76	60	55	44	71	56	76	60	50	40

* À la fin d'août 2013.

Tableau 2
Ventilation des candidatures présentées au Centre d'évaluation (2006-2012)⁷⁸

	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Total
	Nombre	%													
Total	59	100	69	100	44	100	36	100	60	100	44	100	52	100	364
Femmes	31	53	24	35	16	36	11	31	19	32	15	34	26	50	142
Sud	34	58	31	45	17	39	12	33	29	48	17	39	22	42	162
PNUD	21	36	26	38	25	57	14	39	34	57	19	43	20	38	159
Entités autres que le PNUD	38	64	43	62	19	43	22	61	26	43	25	57	32	62	205
Hors Nations Unies	8	14	9	13	7	16	4	11	3	5	7	16	4	8	42

⁷⁷ Données reçues du Bureau de la coordination des activités de développement par courriel le 19 septembre 2013.

⁷⁸ Réponse du PNUD au questionnaire du CCI, reçue le 4 juin 2013.

Tableau 3
Réussite des candidats présentés au Centre d'évaluation (2006-2012)⁷⁹

	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Total
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%									
Ensemble des candidats	33	56	39	57	21	48	20	56	30	50	20	45	29	56	192
Hommes	16	57	25	56	16	57	15	60	20	49	16	55	14	54	122
Femmes	16	52	15	63	9	56	5	45	10	53	4	27	14	54	73
Sud	18	53	14	45	6	35	7	58	10	34	5	29	9	41	69
PNUD	14	67	14	42	12	48	7	50	22	65	4	21	11	55	84
Entité autres que le PNUD	19	50	25	58	9	47	13	59	8	31	16	64	18	56	108
Hors Nations Unies	5	63	3	33	4	57	1	25	3	100	5	71	1	25	22

⁷⁹ Réponse du PNUD au questionnaire du CCI, reçue le 4 juin 2013.

Annexe IV

**Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes
pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection
(JIU/REP/2013/3)**

	Effet escompté	Nations Unies, fonds et programmes														Institutions spécialisées et AIEA													
		CCS	Nations Unies*	CNUCED	ITC	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	ONUSIDA	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Rapport	Pour suite à donner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pour information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recommandation 1	a		L																										
Recommandation 2	f		E	E		E		E	E	E	E	E		E	E	E			E			E	E	E			E		
Recommandation 3	f	E	E	E		E		E	E	E	E	E		E	E	E			E			E	E	E			E		

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

Effet escompté : **a** : transparence et responsabilisation accrues; **b** : diffusion des pratiques optimales; **c** : coordination et coopération accrues; **d** : cohérence et harmonisation accrues; **e** : contrôle et conformité renforcés; **f** : efficacité renforcée; **g** : économies substantielles; **h** : efficacité renforcée; **i** : autre.

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