



NORTH ATLANTIC COUNCIL

CONSEIL DE L'ATLANTIQUE NORD

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

30 novembre 2022

DOCUMENT
PO(2022)0486-AS1 (INV)

RAPPORT
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DE PERFORMANCE CONSACRÉ AU RECRUTEMENT
ET À LA SÉLECTION AU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL

NOTE SUR LA SUITE DONNÉE

Le 29 novembre 2022, au terme d'une procédure d'accord tacite, le Conseil a pris note du rapport du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) joint au PO(2022)0486 (INV) et a souscrit aux conclusions et recommandations qui y sont énoncées, il a pris note du rapport établi par l'IBAN suite à son audit de performance et il a accepté que ces deux rapports soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg
Secrétaire général

NB : La présente note fait partie du PO(2022)0486 (INV) et doit être placée en tête de ce document.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-





PRIVATE OFFICE OF THE SECRETARY GENERAL

CABINET DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

22 novembre 2022

DOCUMENT
PO(2022)0486 (INV)
Procédure d'accord tacite :
29 nov 2022 17:30

À : Représentants permanents (Conseil)

De : Secrétaire général

RAPPORT
DU COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN)
SUR L'AUDIT DE PERFORMANCE CONSACRÉ AU RECRUTEMENT
ET À LA SÉLECTION AU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL

1. Vous trouverez ci-joint l'avis rendu par le Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB) sur le rapport que l'IBAN a établi suite à l'audit de performance qu'il a consacré au recrutement et à la sélection au Secrétariat international.
2. Je ne pense pas que cette question nécessite un débat au Conseil. Par conséquent, **sauf avis contraire me parvenant d'ici au mardi 29 novembre 2022 à 17h30**, je considérerai que le Conseil aura pris note du rapport du RPPB et souscrit aux conclusions et recommandations qui y sont énoncées, qu'il aura pris note du rapport établi par l'IBAN suite à son audit de performance et qu'il aura accepté que ces deux rapports soient rendus publics.

(signé) Jens Stoltenberg

1 annexe

1 pièce jointe

Original : anglais

NATO SANS CLASSIFICATION



NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

ANNEXE
PO(2022)0486 (INV)

**BUREAU DE LA PLANIFICATION
ET DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DES RESSOURCES (RPPB)**

**AUDIT DU RECRUTEMENT ET DE LA SÉLECTION
AU SECRÉTARIAT INTERNATIONAL**

Rapport au Conseil

Références :

- | | |
|-----------------------|---|
| A. IBA-A(2021)0041 | Lettre adressée au secrétaire général au sujet du rapport établi par l'IBAN suite à son audit de performance consacré au recrutement et à la sélection au Secrétariat international |
| B. IBA-AR(2021)0005 | Rapport de l'IBAN sur l'audit de performance consacré au recrutement et à la sélection au Secrétariat international |
| C. PO(2022)0237 + AS1 | Avis politique sur les besoins à financer par un ajustement et un élargissement du recours au budget civil |
| D. DPRC-DS(2022)0019 | Compte rendu de décisions de la réunion du DPRC qui s'est tenue le 13 juin 2022 |

INTRODUCTION

1. Par le document de référence A, le Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN) a soumis à l'intention du Conseil un rapport d'audit de performance concernant le recrutement et la sélection au Secrétariat international (document de référence B).
2. Le RPPB a été invité à rendre un avis au Conseil sur ce rapport d'audit.

OBJET

3. Le présent rapport expose les principaux points soulevés par l'IBAN dans le rapport qu'il a établi à la suite de son audit de performance, le but étant que le RPPB puisse donner son avis sur les difficultés d'ordre stratégique mises au jour par cet audit et recommander au Conseil une marche à suivre, s'il y a lieu.

CONTEXTE

4. Le Secrétariat international (SI) apporte un soutien consultatif et administratif au Conseil. Sa Direction Ressources humaines (Division Gestion exécutive) est chargée, par l'intermédiaire du Service Acquisition de talents, d'attirer et de retenir les talents au SI et de superviser les processus de recrutement et de sélection. Ainsi que le prévoit l'article 1 du Règlement du personnel civil de l'OTAN (RPC), les membres du personnel sont recrutés et sélectionnés sur la base du mérite parmi les candidats ressortissants de pays membres et

dans le respect des critères de diversité et d'inclusion. À cette fin, il est tenu compte, en tout premier lieu, de la nécessité de disposer d'un personnel très hautement qualifié quant à sa compétence, son rendement et son intégrité. Dans les organismes OTAN dont l'effectif est composé en majorité de civils, le recrutement et les nominations aux grades A (ou aux grades correspondants de l'échelle unique de rémunération) s'effectuent, à la discrétion du chef d'organisme OTAN et dans toute la mesure compatible avec les dispositions de l'article 1.2 du RPC, de manière à assurer une représentation géographique équitable qui reflète la diversité des pays.

BUT ET OBJET DE L'AUDIT

5. Par son audit de performance, l'IBAN a cherché à déterminer dans quelle mesure le SI était apte à satisfaire ses besoins en personnel avec efficacité et efficience et à atteindre ses objectifs pour ce qui est de la diversité. Il s'est concentré sur les processus de recrutement et de sélection organisés par le SI de janvier 2017 à décembre 2019 et en a évalué la conception à l'aune des bonnes pratiques et des objectifs du SI en matière de diversité et d'inclusion.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

6. L'IBAN juge que les processus de recrutement et de sélection au SI répondent aux attentes, mais qu'ils doivent être améliorés pour gagner en efficacité et en efficience. L'analyse des données des RH relatives au recrutement n'a pas révélé de pénuries d'effectifs graves et persistantes, en dépit de quelques cas de manque de personnel dus à des retards dans la procédure d'embauche. Ces retards tiennent pour l'essentiel à des facteurs sur lesquels les RH n'ont pas de prise, comme la délivrance des habilitations de sécurité. Quoi qu'il en soit, l'IBAN a estimé qu'il était possible d'améliorer les processus de recrutement et de sélection, en particulier pour ce qui est de la qualité et de la gestion des données. Il a également estimé que les gains obtenus en matière de diversité au SI au travers des recrutements étaient contrastés.

7. Plus précisément, l'IBAN a considéré qu'il était possible d'améliorer la situation en ce qui concerne les trois marqueurs prioritaires de la diversité que sont le genre, la répartition par nationalité et l'âge. Pour ce qui est du genre, il faudrait augmenter le nombre total de candidates sélectionnées pour des postes au SI et accroître le pourcentage de femmes parmi les hauts responsables. S'agissant de la répartition par nationalité, il serait judicieux de veiller, au travers du recrutement, à une répartition plus équitable. En ce qui concerne l'âge, il faudrait faire plus pour recruter des jeunes. Il convient par ailleurs de définir des indicateurs « horizontaux »¹ clairs pour les trois marqueurs prioritaires de la diversité.

¹ Ces indicateurs sont notamment le nombre d'activités de sensibilisation menées au cours d'une année, le taux de participation des gestionnaires du SI à telle ou telle initiative, les séances de formation organisées pour les principaux intervenants dans le processus de sélection, le nombre de conférences organisées au cours d'une année, ou encore les journées consacrées à la diversité et l'inclusion. Les activités mesurées par les indicateurs horizontaux doivent permettre d'améliorer la situation sur le plan de la diversité avant de passer à une évaluation plus précise des objectifs et des résultats en la matière.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

ANNEXE
PO(2022)0486 (INV)

8. L'IBAN recommande que, pour donner suite à ces constatations, le SI prévoie et prenne des mesures propres à améliorer la qualité et la gestion des données, définisse des indicateurs et critères horizontaux quantifiables à l'appui du travail réalisé en faveur de la diversité, mette en place une procédure de suivi bien définie et élabore un plan d'action « formation ». Les RH ont des discussions régulières au niveau des services chargés de la diversité et de l'inclusion et de l'acquisition de talents au cours desquelles elles décident quelles améliorations apporter. Elles ont par exemple programmé des formations en plus pour les principaux intervenants dans le processus de sélection, prévu une plus grande sensibilisation du personnel en concluant un nouveau contrat avec un prestataire, rendu certains postes cibles plus visibles en améliorant les offres d'emploi sur LinkedIn, ou encore révisé le tableau de bord de la diversité, dont le Comité des effectifs se sert lorsqu'il se prononce sur les nominations aux grades A (ou grades équivalents de l'échelle unique de rémunération).

9. Dans leurs observations sur le rapport d'audit de l'IBAN, les RH ont indiqué qu'elles avaient entrepris de moderniser le Service Acquisition de talents et que cette modernisation permettra de remédier au problème de la qualité et de la gestion des données. La modernisation de ce service (et notamment le changement des systèmes employés pour le recrutement) aura des répercussions dans toute l'OTAN et s'inscrira donc dans le cadre de la nouvelle stratégie RH de l'Organisation. Le plan d'action pour la diversité et l'inclusion au SI contient déjà un ensemble d'activités concrètes, assorties d'un calendrier et d'indicateurs, et le Groupe de travail sur la diversité et l'inclusion fait régulièrement le point sur les avancées et les résultats. Ce groupe de travail préconise de se fonder sur des critères chiffrés plus ciblés pour mesurer l'inclusion de chacun des groupes participant de la diversité. Des indicateurs de la diversité ont été déterminés pour chaque division et bureau indépendant sur la base de critères chiffrés prédéfinis pour tous les grades². Depuis août 2021, ils sont utilisés comme outil de gestion interne pour mesurer la parité hommes-femmes et la répartition par nationalité dans les divisions et bureaux.

EXAMEN DE LA QUESTION

10. Le RPPB se dit globalement satisfait du rapport établi par l'IBAN suite à l'audit de performance qu'il a consacré au recrutement et à la sélection au SI, et notamment des constatations et recommandations qui y sont énoncées sur la manière d'améliorer la qualité et la gestion des données et de favoriser la diversité.

11. En ce qui concerne le **travail à mener en faveur de la diversité**, le RPPB note qu'à sa réunion du 13 juin 2022, le Comité des représentants permanents adjoints (DPRC) a examiné les mesures que le SI proposait de prendre en faveur de la diversité et d'une représentation géographique équitable : promouvoir la marque employeur, mener une campagne de communication plus efficace au travers notamment de la publication des

² La version révisée du tableau de bord a été présentée au Comité des effectifs en juillet 2021. Elle contient une section consacrée à l'âge.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

ANNEXE
PO(2022)0486 (INV)

offres d'emploi, relancer le programme d'aide du SI aux pays et apporter des adaptations à la procédure de recrutement (modifier les avis de vacance, faciliter les choses pour les candidats, etc.). Le RPPB note que la plupart des membres du DPRC sont favorables aux mesures visant à accroître la diversité sous toutes ses formes et à assurer une représentation géographique équitable. Selon lui, les mesures qui seraient prises en faveur de la diversité ne doivent pas porter atteinte au principe du mérite, sur lequel reposent les processus de recrutement et de sélection du SI. Le RPPB se réjouit que le DPRC ait pris soin d'inclure dans les groupes participant de la diversité ceux des personnes en situation de handicap, des personnes LGBTQI+³ et des personnes de couleur, ainsi qu'il ressort des rapports annuels 2020 et 2021 sur la diversité et l'inclusion. Le RPPB note qu'il faudra bien plus de moyens financiers et d'effectifs pour faire ce qui est prévu, et il préconise de discuter plus en détail des besoins en ressources dans le cadre de la suite à donner aux décisions que les chefs d'État et de gouvernement ont prises en juin dernier au sommet de Madrid au sujet de l'agenda OTAN 2030⁴. De plus, le RPPB note que les travaux qui feront suite à l'examen par le DPRC des mesures proposées en faveur de la diversité et d'une représentation géographique équitable devront s'inscrire dans le cadre de l'élaboration de la prochaine version du plan d'action pour la diversité et l'inclusion au SI. On trouvera les conclusions de la réunion du DPRC dans le document de référence D (compte rendu de décisions).

12. **Processus de recrutement et données** – Le RPPB se félicite que l'IBAN n'ait pas constaté de pénuries d'effectifs graves ou persistantes pour ce qui est des postes à temps plein approuvés et inscrits au budget, et qu'il n'ait pas davantage constaté de lacunes importantes concernant la qualité du recrutement au SI dans son ensemble. Le RPPB prend note de ce qui pourrait néanmoins être amélioré selon l'IBAN et recommande ainsi que le Conseil invite le SI à prévoir et prendre des mesures de nature à améliorer la qualité et la gestion des données ayant trait au recrutement et à la sélection au SI ainsi qu'à élaborer un plan d'action « formation » pour sensibiliser toutes les parties prenantes concernées à l'importance de la diversité et de l'inclusion, et notamment leur apprendre à éviter les préjugés et à agir de manière inclusive dans le cadre du recrutement⁵. Ces travaux s'inscriront dans le cadre de l'élaboration des prochaines versions du plan d'action pour la diversité et l'inclusion au SI et de la stratégie RH de l'OTAN. Le RPPB note que les RH continuent d'organiser la formation sur la gestion inclusive à l'intention des membres des jurys de sélection pour les sensibiliser à divers préjugés inconscients.

13. **Mesures à prendre et résultats à atteindre en matière de diversité** – Le RPPB est lui aussi d'avis que la suite à donner aux décisions prises par les chefs d'État et de

³ Lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers, intersexes et autres.

⁴ Les RH ont donné une estimation des ressources nécessaires dans le cadre du projet de budget civil pour 2023 (BC-D(2022)0139 (INV)), première étape vers la satisfaction des besoins liés à l'agenda OTAN 2030.

⁵ À présent que la majorité des hauts responsables et des gestionnaires qui sont des intervenants de premier plan dans le recrutement ont été formés, les RH concentrent leur attention sur les chefs des groupes-ressources, les conseillers RH, les membres du Service Acquisition de talents et les référents diversité.

NATO SANS CLASSIFICATION
Communicable à la Finlande, à la Suède

ANNEXE
PO(2022)0486 (INV)

gouvernement au sommet de Madrid concernant l'agenda OTAN 2030 offre au SI l'occasion de faire avancer rapidement le travail engagé en faveur de la diversité et d'une représentation géographique équitable⁶. Il est d'accord pour dire que les gains obtenus en matière de diversité au SI au travers des recrutements sont toutefois contrastés à ce stade. Bien qu'il ait pris des mesures pour favoriser la diversité en son sein, le SI doit faire davantage pour aboutir aux résultats escomptés, notamment pour ce qui est du recrutement de ressortissants de pays moins bien représentés, de la parité hommes-femmes et de la représentation des différentes tranches d'âge parmi les candidats. Le RPPB recommande que le Conseil invite le SI à prévoir des mesures supplémentaires dans la prochaine version du plan d'action pour la diversité et l'inclusion en vue d'améliorer la situation en ce qui concerne le recrutement et la sélection. Il conviendrait de définir dans ce plan d'action des indicateurs horizontaux clairs, qui seraient utilisés pour évaluer la performance générale et améliorer le compte rendu. Le RPPB se félicite que les RH s'efforcent de favoriser la diversité sous toutes ses formes au SI dans le cadre de processus de recrutement et de sélection fondés sur le mérite. Il souscrit par ailleurs à l'idée de prendre des mesures en faveur d'une représentation géographique équitable sans mettre à mal le principe du mérite. Le RPPB est lui aussi d'avis qu'en améliorant la gestion et la planification de ses données, le SI pourrait favoriser la diversité et l'inclusion en son sein avec plus d'efficacité et d'efficience, de même que faire preuve de plus de transparence et mieux rendre compte de ce qu'il fait.

14. **Modernisation du Service Acquisition de talents** – Le RPPB note que les RH ont entrepris de revoir et de moderniser le Service Acquisition de talents et prévoient dans la nouvelle stratégie RH de l'OTAN des mesures à prendre pour améliorer la qualité et la gestion des données relatives au recrutement.

CONCLUSIONS

15. Le RPPB prend note avec satisfaction du rapport de l'IBAN et souscrit aux recommandations adressées au SI, à savoir prendre des mesures qui permettent d'optimiser la collecte de données, de les rendre plus accessibles et d'en améliorer la qualité et la gestion afin de faciliter l'évaluation, la gestion de la performance, la planification et la prise de décision, de même que fournir des informations et élaborer des indicateurs qui permettent de suivre le processus de recrutement, et ce à l'occasion de l'élaboration de la prochaine version de la stratégie RH de l'OTAN. Le RPPB souscrit également à ce que le SI prévoie dans les prochaines versions de la stratégie RH de l'OTAN et du plan d'action pour la diversité et l'inclusion davantage de mesures propres à favoriser la diversité dans le contexte du recrutement et de la sélection et définisse des indicateurs horizontaux généraux et quantifiables pour pouvoir mesurer les progrès accomplis, en tenant compte du principe du mérite applicable dans le cadre du recrutement et de la sélection au SI. Le RPPB prend note de ce qu'il est possible de faire selon l'IBAN pour améliorer la situation en ce qui

⁶ Dans la dotation qu'elles ont demandée pour 2023 (budget civil), les RH ont prévu des ressources supplémentaires pour la diversité et l'inclusion, pour l'acquisition de talents et pour les données et technologies RH et qui permettraient de donner suite aux recommandations de l'IBAN.

concerne les trois marqueurs prioritaires de la diversité à l'OTAN (genre, répartition par nationalité et âge).

16. Le RPPB estime que le SI devrait commencer immédiatement à prendre des mesures pour remédier à la situation, et notamment pour améliorer la qualité et la gestion des données et introduire des indicateurs qui permettent de suivre la situation en ce qui concerne le recrutement, en fonction des ressources disponibles.

RECOMMANDATIONS

17. Le RPPB recommande que le Conseil :
- 17.1 prenne note du présent rapport et de ses conclusions, ainsi que du rapport établi par l'IBAN suite à son audit de performance (document de référence B) ;
 - 17.2 souscrive à ses conclusions, figurant aux paragraphes 15 et 16 du présent rapport ;
 - 17.3 marque son accord pour que les conclusions énoncées aux paragraphes 15 et 16 soient prises en compte dans les prochaines versions du plan d'action pour la diversité et l'inclusion au SI et de la stratégie RH de l'OTAN ;
 - 17.4 accepte de rendre publics le présent rapport et le rapport d'audit de performance de l'IBAN, conformément au PO(2015)0052.



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
INTERNATIONAL BOARD OF AUDITORS
COLLÈGE INTERNATIONAL DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN

NATO SANS CLASSIFICATION

Enclosure to
PO(2022)0486 (INV)

IBA-A(2021)0041
16 avril 2021

À : Secrétaire général
À l'attention du directeur du Cabinet

Cc : Représentants permanents auprès de l'OTAN
Secrétaire général adjoint pour la gestion exécutive
Secrétaire générale adjointe déléguée par intérim
pour les ressources humaines
Président du Bureau de la planification et de la politique générale des ressources
Représentants siégeant au Bureau de la planification et de la politique générale
des ressources, délégations des pays de l'OTAN
Bureau d'ordre du Cabinet

Objet : ***Rapport du Collège international des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
sur l'audit de performance consacré au recrutement et à la sélection au
Secrétariat international – IBA-AR(2021)0005***

Monsieur le Secrétaire général,
Vous trouverez ci-joint le rapport d'audit de performance approuvé par l'IBAN (annexe 2),
ainsi qu'une note succincte à l'intention du Conseil (annexe 1).

Conformément à l'article 15 du Règlement financier de l'OTAN, j'ai transmis les
documents au Bureau de la planification et de la politique générale des ressources (RPPB)
afin qu'il les examine et formule des observations et des recommandations.

Veuillez agréer, Monsieur le Secrétaire général, l'assurance de ma haute
considération.

Daniela Morgante
Présidente

Pièces jointes : voir ci-dessus.

NATO SANS CLASSIFICATION

-1-



**Note succincte
du Collège international
des auditeurs externes de l'OTAN (IBAN)
à l'intention du Conseil
sur l'audit de performance consacré au recrutement
et à la sélection au Secrétariat international**

Introduction

Aux termes du paragraphe 37 du concept stratégique de 2010, « l'OTAN doit disposer de suffisamment de ressources – financières, militaires et humaines – pour exécuter ses missions, qui sont essentielles pour la sécurité des populations et du territoire des pays de l'Alliance ». Le Secrétariat international (SI), organe consultatif et administratif chargé d'apporter un soutien au Conseil de l'Atlantique Nord (ci-après le « Conseil »), était doté en 2019 de 1 100 postes et d'un budget de 127 millions d'euros à consacrer aux dépenses de personnel. Pour maintenir son niveau d'effectifs, le SI doit surmonter toute une série de difficultés. Par exemple, la nécessité d'obtenir une habilitation de sécurité auprès des autorités nationales ou la perspective d'une expatriation peuvent dissuader certaines personnes de poser leur candidature. Cela peut entraîner des retards dans la procédure d'embauche et aboutir à des situations de sous-effectifs.

La Direction Ressources humaines (RH), qui relève de la Division Gestion exécutive, est chargée d'attirer et de fidéliser les talents dont le SI a besoin. Elle supervise le processus de recrutement et de sélection, qui est encadré par une série de règlements, politiques et autres orientations OTAN (dont, notamment, le Règlement du personnel civil). La Direction RH pilote également le programme du SI pour la diversité et l'inclusion, centré sur trois grands marqueurs (genre, répartition par nationalité et âge). Le SI s'est doté d'un ensemble de politiques et de procédures et a lancé diverses initiatives en vue d'atteindre ses objectifs en matière de diversité et d'inclusion.

Objectifs de l'audit

Le thème de l'audit a été retenu dans le cadre du processus de planification annuelle de l'IBAN. L'IBAN a mené son audit conformément à l'article 14 de sa charte. Il s'est attaché à déterminer dans quelle mesure le SI était apte :

1. à satisfaire ses besoins en personnel avec efficacité et efficience ;
2. à atteindre ses objectifs en matière de diversité.

Constatations

L'IBAN juge que le processus de recrutement au SI répond aux attentes, mais qu'il doit encore gagner en efficacité et en efficience. L'analyse des données des RH relatives au recrutement n'a pas révélé de pénuries d'effectifs graves et persistantes, en dépit de quelques cas de manque de personnel dus à des retards dans la procédure d'embauche. Ces retards tiennent pour l'essentiel à des facteurs sur lesquels les RH

n'ont pas de prise, comme la délivrance des habilitations de sécurité. Quoi qu'il en soit, l'IBAN estime qu'il est possible d'améliorer le processus de recrutement, en particulier pour ce qui est de la qualité et de la gestion des données. Pour toute une série de raisons, le SI ne dispose pas d'informations suffisantes pour évaluer convenablement l'efficacité et l'efficience de son processus de recrutement. Cela accroît le risque de retards dans la procédure d'embauche, et donc le risque de voir persister des situations de sous-effectifs. Les activités essentielles et les intérêts de l'OTAN pourraient s'en trouver compromis.

L'IBAN a également constaté que les résultats obtenus en matière de diversité au SI au travers des recrutements étaient mitigés, mais que des mesures étaient prises pour améliorer la situation. Des données relatives aux candidatures déposées pour les postes affichés entre 2017 et 2019, il est ressorti que le SI n'avait pas beaucoup progressé pour ce qui est de la répartition par nationalité. Des progrès ont été enregistrés sur le plan de la parité, mais ils varient d'un grade à l'autre. Faute de données exploitables, l'IBAN n'a pas pu évaluer les résultats obtenus concernant la représentation des différentes tranches d'âge, mais les informations fournies par le SI laissent penser que des améliorations restent nécessaires à cet égard. L'IBAN a évalué les initiatives mises en place par le SI en faveur de la diversité à l'aune de bonnes pratiques internationales, et il a relevé plusieurs insuffisances. En effet, ces initiatives ne s'inscrivent pas dans un cadre bien défini articulé autour d'objectifs quantifiables, et les mesures prises ne vont pas assez loin. L'IBAN a également relevé des lacunes sur le plan de la formation, auxquelles il faudrait remédier pour que les agents qui participent au recrutement et à la sélection soient dûment sensibilisés aux enjeux de diversité et d'inclusion. Le SI devrait aller plus loin dans ses activités de planification et de formation, sans quoi il risque de ne pas atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.

Recommandations

À la lumière des constatations faites dans le cadre de l'audit de performance consacré au processus de recrutement et de sélection au SI, l'IBAN recommande que le Conseil charge le SI :

- 1) d'élaborer et de mettre à exécution un plan qui vise à améliorer la qualité et la gestion des données liées à son processus de recrutement et de sélection, en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de ce processus et des initiatives en faveur de la diversité, l'idée étant d'optimiser la collecte des données, de les rendre plus accessibles et de les analyser de façon plus approfondie à des fins d'évaluation et de gestion de la performance. En plus d'énoncer des mesures propres à améliorer la qualité et la gestion des données, ce plan devrait indiquer clairement comment les données pourraient être utilisées pour éclairer l'évaluation des activités de recrutement, la planification et la prise de décision. Il devrait également proposer des indicateurs et d'autres éléments utiles pour aider le SI à assurer le suivi du processus de recrutement, à cerner les raisons pour lesquelles le recrutement prend tant de temps et à recueillir

les données à exploiter dans une démarche d'amélioration continue du processus de recrutement et de sélection dans son ensemble ;

- 2) d'établir, en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'action qu'il mène en faveur de la diversité, un plan détaillé relatif aux activités de recrutement et de sélection, dans lequel seraient définis :
 - a. un ensemble d'objectifs spécifiques, concrets et quantifiables, qui serviraient à évaluer les progrès accomplis par le SI au regard de ses objectifs généraux en matière de diversité et l'aideraient à mieux rendre compte de son action ;
 - b. diverses mesures, y compris temporaires, devant permettre au SI d'atteindre ses objectifs généraux et spécifiques ;
 - c. une procédure de suivi, grâce à laquelle les décideurs disposeraient des informations dont ils ont besoin pour évaluer les progrès accomplis ;
- 3) d'élaborer, en vue de mieux promouvoir la diversité et l'inclusion au SI, un plan d'action « formation » définissant des objectifs spécifiques, des mesures et une procédure de suivi, l'idée étant que tous les intervenants soient dûment sensibilisés aux enjeux de diversité et d'inclusion qui se présentent dans le cadre du recrutement et de la sélection.

Il est souhaitable que le Conseil désigne clairement les entités chargées d'agir et fixe les délais dans lesquels les résultats escomptés devront être obtenus.

Les RH ont soumis des commentaires officiels, dans lesquels elles n'ont pas contesté les constatations, les conclusions et les recommandations formulées dans le rapport de l'IBAN. Elles ont apporté des précisions sur certaines activités en cours ou prévues allant dans le sens de ces recommandations. La réponse de l'IBAN à ces commentaires figure à la section 5 du présent rapport. L'IBAN prend acte des efforts déployés par le SI et maintient sa position selon laquelle les mesures qu'il recommande contribueront à améliorer le processus de recrutement et de sélection au SI tout en servant les objectifs que celui-ci s'est fixés en matière de diversité et d'inclusion.

16 avril 2021

**RAPPORT DU COLLÈGE INTERNATIONAL
DES AUDITEURS EXTERNES DE L'OTAN (IBAN) SUR L'AUDIT DE PERFORMANCE
CONSACRÉ AU RECRUTEMENT ET À LA SÉLECTION AU SECRÉTARIAT
INTERNATIONAL**

PUBLICLY DISCLOSED - PDN(2023)0006 - MIS EN LECTURE PUBLIQUE

TABLE DES MATIÈRES

Page

Corps du rapport

1.	CONTEXTE.....	3
1.1	Aperçu général.....	3
1.2	Objectifs de l'audit.....	7
1.3	Étendue de l'audit et méthode appliquée	7
2.	LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT AU SI RÉPOND AUX ATTENTES MAIS DOIT ENCORE GAGNER EN EFFICACITÉ ET EN EFFICIENCE.....	8
3.	LES RÉSULTATS OBTENUS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ AU SI AU TRAVERS DES RECRUTEMENTS SONT MITIGÉS, MAIS DES MESURES SONT PRISES POUR AMÉLIORER LA SITUATION	15
4.	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	26
4.1	Conclusion	26
4.2	Recommandations	27
5.	COMMENTAIRES REÇUS ET POSITION DE L'IBAN.....	27
5.1	Commentaires reçus	27
5.2	Position de l'IBAN	28

Appendices

1.	NATO International Staff Talent Acquisition Process	29
2.	IBAN Assessment of the International Staff Recruitment and Selection Process against International Merit-Based Recruitment Good Practices	30
3.	Executive Management – Human Resources (EM-HR) Formal Comments on the Performance Audit Report.....	31
4.	Abbreviations	33

1. CONTEXTE

1.1 Aperçu général

Le recrutement au SI : problématiques à l'œuvre

1.1.1 Aux termes du paragraphe 37 du concept stratégique de 2010, « l'OTAN doit disposer de suffisamment de ressources – financières, militaires et humaines – pour exécuter ses missions, qui sont essentielles pour la sécurité des populations et du territoire des pays de l'Alliance ». Le Secrétariat international (SI), organe consultatif et administratif chargé d'apporter un soutien au Conseil de l'Atlantique Nord (ci-après le « Conseil »), était doté en 2019 de 1 100 postes et d'un budget de 127 millions d'euros à consacrer aux dépenses de personnel. Pour maintenir son niveau d'effectifs, le SI doit surmonter toute une série de difficultés. Il lui faut notamment composer avec un taux élevé de renouvellement du personnel, en partie parce qu'il s'est fixé l'objectif de faire en sorte que 60 % de ses postes de catégorie A soient occupés par des agents en contrat de durée déterminée, ce qui laisse anticiper un taux de renouvellement annuel compris dans une fourchette de 12 % à 15 %. Si le recours à des contrats de durée déterminée présente des avantages, dont celui de favoriser la diversité du personnel, le taux de renouvellement élevé qu'il implique suppose d'agir en continu pour maintenir un niveau d'effectifs adéquat.

1.1.2 Le SI se heurte également à des problèmes de recrutement propres aux organisations internationales. La perspective d'une expatriation, par exemple, peut dissuader des personnes qualifiées de présenter leur candidature. De plus, le nombre de candidats aux postes exigeant des compétences spécialisées ou une expérience bien particulière tend à être plus restreint. Enfin, pour pouvoir travailler à l'OTAN, les candidats doivent obtenir une habilitation de sécurité auprès de leurs autorités nationales, ce qui peut également constituer un facteur limitant. Par ailleurs, la procédure d'habilitation peut prendre un certain temps, et ce délai se répercute sur le calendrier des embauches.

Le processus de recrutement et de sélection au SI – Généralités

1.1.3 La Direction Ressources humaines (RH), qui relève de la Division Gestion exécutive, est chargée d'attirer et de fidéliser les talents dont le SI a besoin pour exécuter son programme de travail, de fournir des services RH au personnel et d'élaborer, dans son domaine de compétence, des directives et politiques propres à servir les objectifs stratégiques de l'OTAN. De plus, elle contribue aux travaux relatifs aux RH à l'échelle de l'OTAN et apporte son concours à d'autres organismes OTAN dans le cadre de la mutualisation des services. Au sein de la Direction, la Section Gestion des talents et intégration RH supervise l'activité d'acquisition de talents au SI. Dans le budget civil de 2019, l'enveloppe allouée à la Direction RH était de 9,77 millions d'euros, dont 3,48 millions d'euros à consacrer à la gestion des talents.

1.1.4 Le processus de recrutement et de sélection au SI est encadré par une série de règlements, politiques et autres orientations OTAN. Il est guidé, au premier chef, par le Règlement du personnel civil (articles 1.1, 1.2 et 1.3), qui fixe les conditions d'emploi du

personnel de l'Organisation et régit l'administration du personnel civil international, des consultants et du personnel civil temporaire de tous les organismes OTAN. À ce règlement s'ajoutent plusieurs politiques et procédures relatives au recrutement, approuvées par le secrétaire général, comme la politique des contrats applicable aux agents du SI et de l'État-major militaire international (ON(2007)0054), dont les dispositions sont précisées par des directives d'application telles que la procédure révisée d'octroi des contrats de durée indéterminée pour les agents de catégorie A (ON(2019)0013).

1.1.5 De plus, le Conseil et le secrétaire général ont approuvé des stratégies et plans d'action destinés à orienter les activités de gestion des ressources humaines de l'Organisation. Le Conseil a notamment adopté, en août 2019, la stratégie RH de l'OTAN pour la période 2019-2023 (PO(2019)0330 (INV)), qui a été élaborée en concertation avec les agences et les commandements militaires de l'OTAN. Cette stratégie, qui s'applique à toutes les entités OTAN, vise à « rendre les RH plus efficaces et ainsi à permettre à l'OTAN de recruter, de gérer et de fidéliser un personnel dont la composition soit adéquate et qui soit dès lors à même de répondre à des priorités en constante évolution ».

1.1.6 Il existe également des directives concernant le processus de recrutement et de sélection au SI, dont la dernière mise à jour remonte à novembre 2014. Les RH ont indiqué que ces documents étaient en cours de réexamen et seraient remplacés par une nouvelle directive sur le recrutement au SI. Les textes actuellement en vigueur s'accompagnent d'un schéma (voir appendice 1) détaillant les 23 étapes du processus et les délais à respecter pour chacune d'entre elles. Ces étapes sont synthétisées dans le tableau 1 ci-après.

Tableau 1 – Étapes de la procédure de recrutement et de sélection au SI

Étape	Description
Description de poste	La première étape du processus de recrutement consiste à établir ou mettre à jour le descriptif des fonctions associées à un poste vacant. C'est le service au sein duquel le poste est à pourvoir qui s'en charge, en concertation avec les RH.
Préparation de la sélection	Le service qui recrute et les RH élaborent une stratégie de sélection et définissent les questions de présélection, les méthodes de sélection (épreuve de présélection, épreuves finales), les modalités d'affichage du poste et le calendrier à respecter.
Affichage et diffusion	Les RH affichent le poste via les canaux appropriés (par exemple, internet, intranet, médias sociaux, médias traditionnels ou délégations), en tenant compte des éventuelles restrictions applicables.
Longlist	À l'issue d'un premier examen des candidatures, notées selon la qualité du dossier et les réponses apportées aux questions de présélection, le service qui recrute et les RH établissent la liste des candidats retenus pour l'épreuve de présélection et adressent une convocation aux intéressés.
Épreuves de présélection	Les RH organisent et font passer des épreuves de présélection en ligne, qui peuvent prendre différentes formes.
Shortlist	Sur la base des résultats des épreuves de présélection, le service qui recrute et les RH établissent la liste des candidats qui seront invités à participer à de nouvelles épreuves puis à un entretien.

Épreuves écrites et entretien	Les RH invitent les candidats retenus à ce stade à participer à une épreuve conçue en fonction des compétences requises pour le poste, ainsi qu'à un test de langue, puis à se présenter devant un jury de sélection pour un entretien.
Rapport du jury et nomination	Sur la base des résultats des épreuves et de l'entretien, le jury rédige son rapport, dans lequel il établit un classement des candidats jugés qualifiés et formule une recommandation. Le secrétaire général ou le secrétaire général adjoint délégué pour les ressources humaines – selon le grade du poste à pourvoir – procède ensuite à la nomination du candidat que le jury recommande de recruter.
Offre d'emploi et formalités préalables à l'entrée en fonction	Les RH adressent une offre d'emploi conditionnelle au candidat retenu et l'invitent à remplir les formalités préalables à l'entrée en fonction (bilan médical et obtention d'une habilitation de sécurité). Une fois ces formalités accomplies, une offre ferme est envoyée à l'intéressé.

Source : documents d'orientation relatifs au processus d'acquisition de talents (Direction RH).

1.1.7 Dans le cadre du processus de recrutement et de sélection, les RH ont recours à divers outils. Elles utilisent par exemple un logiciel du privé pour gérer les différentes étapes du cycle de recrutement (affichage des avis de vacance de poste et dépôt des candidatures sur la plateforme en ligne, notamment). Les avis de vacance sont affichés sur le site web de l'OTAN, où sont listés les postes à pourvoir dans tous les organismes OTAN, et peuvent également être publiés sur les réseaux sociaux. D'autres solutions commerciales sont utilisées pour les entretiens à distance. Ainsi, à l'étape des épreuves de présélection, les RH se servent d'une application permettant la réalisation d'entretiens vidéo différés. Les candidats, qui s'enregistrent, répondent à une série de questions dans un délai imparti ; ils peuvent également soumettre des réponses par écrit. Sur demande de la division qui recrute et en concertation avec les RH, d'autres canaux peuvent être utilisés pour les épreuves (email, notamment). Le tableau 2 indique le nombre de candidatures reçues par les RH pour les postes à pourvoir au SI entre 2017 et 2019.

Tableau 2 – Postes à pourvoir au SI et candidatures reçues (2017-2019)

	2017	2018	2019
Nombre de postes affichés	116	149	198
Nombre de candidatures reçues	8 496	10 952	14 512
Nombre moyen de candidatures par poste	73,2	73,5	73,3

Source : plateforme de recrutement de la Direction RH.

Mesures prises à l'OTAN en faveur de la diversité et de l'inclusion

1.1.8 En 2002, au sommet de Prague, les pays de l'OTAN ont chargé le SI de prendre des mesures en vue de diversifier ses effectifs. En 2003, l'OTAN a adopté une politique d'égalité des chances et de diversité prévoyant que l'Organisation veille – sans pour autant fixer de quotas – à ce que son personnel soit le reflet de la diversité des cultures des pays qui la composent et à ce qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes soit assurée au sein de ses effectifs. En juin de la même année, les ministres des Affaires étrangères des pays de l'OTAN ont approuvé le tout premier plan d'action pour la diversité

au sein de l'Organisation, dont l'objet principal était d'attirer du personnel hautement qualifié tout en respectant la diversité des membres de l'Alliance. D'autres plans d'action ont suivi, qui visaient en particulier à institutionnaliser l'égalité des chances et la diversité à l'OTAN, à améliorer l'environnement de travail et à promouvoir ce qui fait de l'Organisation un employeur de choix. On trouvera ci-après des exemples de ce que l'OTAN a mis en place dans le cadre de son action en faveur de la diversité :

- Le **plan d'action pour la diversité et l'inclusion au Secrétariat international (« plan d'action pour la diversité »)** se lit comme une feuille de route destinée à guider les activités menées au SI en faveur de la diversité et de l'inclusion. La dernière version en date de ce plan d'action, qui a été approuvée par le Conseil en 2019, couvre la période 2019-2023 (PO(2019)0355 (INV)).
- Un **rapport sur la diversité et l'inclusion** est établi chaque année pour faire le point sur les progrès accomplis par le SI dans l'application du plan d'action.
- Une entité dédiée, l'**Équipe spéciale Parité hommes-femmes et diversité**, a été créée pour coordonner les politiques et les activités visant à accroître la diversité du personnel au sein du SI et dans d'autres organismes OTAN, en fonction des besoins.
- Une **brochure consacrée à la diversité et à l'inclusion** est publiée chaque année sous la forme d'une lettre d'information donnant un aperçu des mesures prises par le SI en ce qui concerne ces deux thématiques.
- Le **tableau de bord de la diversité et de l'inclusion au SI** est en cours de mise à jour, et sa version remaniée devrait être présentée en avril 2021. Cet outil définit des valeurs de référence à l'aune desquels les efforts déployés et les progrès accomplis par le SI peuvent être mesurés. Les divisions et les bureaux indépendants y trouveront des précisions quant aux points sur lesquels ils ont progressé et ceux sur lesquels ils pourraient encore faire mieux.

1.1.9 Les initiatives de l'OTAN en faveur de la diversité font intervenir diverses parties prenantes. La Direction RH pilote le programme du SI pour la diversité et l'inclusion. En octobre 2019, le secrétaire général adjoint délégué pour les ressources humaines a mis en place un groupe de travail sur la diversité et l'inclusion, qu'il a chargé de coordonner les activités découlant du plan d'action pour la diversité, de recueillir des avis sur les initiatives en cours et de favoriser l'échange d'idées sur ces thématiques. Ce groupe de travail est dirigé par une administratrice Diversité, qui planifie et centralise les initiatives menées en faveur de la diversité au SI et à l'échelle de l'OTAN. Le SI a aussi désigné une conseillère principale Capital humain, qui œuvrera à l'appui de ces initiatives en organisant des échanges et des activités de sensibilisation à caractère culturel.

1.1.10 En outre, pour ce qui concerne les activités liées au programme « femmes, paix et sécurité » (FPS), l'administratrice Diversité travaille en coordination avec l'Unité Sécurité humaine du Bureau du secrétaire général, placée sous la direction de la représentante spéciale pour les femmes, la paix et la sécurité. Cette unité supervise l'action menée en

faveur de l'intégration de la dimension de genre à l'OTAN, ainsi que la collaboration qui s'exerce en la matière avec d'autres organisations internationales, dont l'ONU, l'Union européenne, l'Union africaine et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe.

1.1.11 Aux termes du plan d'action pour la diversité approuvé en 2019, pour l'OTAN, le concept de diversité renvoie aux principaux éléments qui caractérisent et donc différencient les individus (nationalité, sexe, race ou origine ethnique, âge, religion ou croyances, culture, orientation sexuelle, handicap, etc.). Le concept d'inclusion, quant à lui, fait référence à un environnement de travail dans lequel chacun est traité avec équité et respect, a accès aux mêmes ressources et perspectives professionnelles que les autres et peut contribuer pleinement au succès de l'Organisation.

1.1.12 L'OTAN valorise la diversité dans toutes ses dimensions ; néanmoins, le plan d'action de 2019 est centré sur trois marqueurs prioritaires, à savoir le genre, la répartition par nationalité et l'âge. Dans le cadre de l'audit, l'IBAN s'est référé aux objectifs définis pour chacun de ces marqueurs (voir tableau 3).

Tableau 3 - Marqueurs de la diversité au SI et objectifs correspondants

Marqueur	Objectif
Genre	Parvenir à la parité hommes-femmes au stade du recrutement et au sein du personnel du SI.
Répartition par nationalité	Veiller à ce que tous les pays de l'Alliance soient équitablement représentés au sein du personnel.
Âge	Perfectionner les programmes d'accompagnement des jeunes talents, en créer de nouveaux, et faire en sorte que les différentes tranches d'âge soient représentées au sein du personnel.

Source : Plan d'action 2019-2023 pour la diversité et l'inclusion au Secrétariat international ((PO(2019)0355 (INV)).

1.2 Objectifs de l'audit

1.2.1 L'audit de performance consacré au recrutement et à la sélection au SI a été mené conformément aux articles 2 et 14 de la charte de l'IBAN. L'IBAN s'est attaché à déterminer dans quelle mesure le SI était apte :

1. à satisfaire ses besoins en personnel avec efficacité et efficience ;
2. à atteindre ses objectifs en matière de diversité.

1.3 Étendue de l'audit et méthode appliquée

1.3.1 L'audit de l'IBAN concerne le SI et ne couvre donc ni les autres organismes OTAN ni les commandements militaires. Les travaux ont porté sur les activités des huit divisions du SI et des quatre bureaux indépendants installés au siège de l'OTAN, hors activités de recrutement menées pour le compte de l'IBAN. L'audit a couvert la période de janvier 2017 à décembre 2019, 2019 étant la dernière année pleine pour laquelle l'IBAN a pu obtenir

toutes les données pertinentes concernant le recrutement et la sélection. Au moment d'achever l'audit, en décembre 2020, l'IBAN n'avait pas reçu toutes les données nettoyées et validées dont il aurait eu besoin concernant l'année 2020, raison pour laquelle cette année n'a pas été prise en compte dans l'audit. Le programme pour les jeunes talents a également été exclu du champ de l'audit, puisqu'il n'a été lancé qu'en avril 2020. La collecte des données d'audit a été en partie entravée par la pandémie de COVID-19, qui a pesé sur la capacité de l'IBAN à interagir avec les entités concernées et à éprouver les systèmes en place. En effet, l'IBAN n'a pu échanger avec ses interlocuteurs que par courriel, par téléphone et par visioconférence, et il n'a pas pu inspecter physiquement leurs outils et leurs locaux. De plus, en raison de la pandémie et d'autres difficultés, les entités concernées n'ont pas toujours pu fournir rapidement les informations et les données voulues, ce qui a retardé les travaux d'audit. Les problèmes causés par la pandémie n'ont toutefois pas empêché l'équipe chargée de l'audit de travailler avec les entités concernées et de s'acquitter de sa tâche (si ce n'est qu'elle n'a pas pu faire rapport sur les données de 2020, comme expliqué précédemment).

1.3.2 Pour définir des critères d'audit lui permettant d'évaluer l'aptitude du SI à satisfaire ses besoins en personnel avec efficacité et efficience, l'IBAN a déterminé la proportion de postes occupés par rapport à la dotation en effectifs approuvée pour le SI (financée sur le budget civil). Il n'a pas examiné la raison d'être des postes en question ni la pertinence des besoins en eux-mêmes, qui ne relevaient pas du champ de l'audit. Pour déterminer le taux de postes pourvus, il a analysé les données et statistiques relatives au recrutement fournies par les RH. Il a également fixé des critères d'audit complémentaires en s'appuyant sur le Règlement du personnel civil, les directives du SI relatives au recrutement et la stratégie RH pour la période 2019-2023, qui définissent des objectifs de performance quant au niveau des candidats, aux délais de recrutement et à la gestion des données dans le cadre du processus de recrutement et de sélection. Il a ensuite examiné les activités de recrutement et de sélection menées par les RH, et les données correspondantes, à l'aune de ces critères. Pour obtenir des éléments lui permettant de se prononcer sur les activités de recrutement et de sélection au SI, l'IBAN a consulté des rapports, plans et directives des RH, des modèles de documents utilisés dans le cadre du processus de recrutement, des documents budgétaires (budget civil de l'OTAN), des comptes rendus d'évaluations individuelles et des rapports sur la performance des membres du personnel, ainsi que des données fournies par les RH au sujet des candidats. Il s'est également entretenu en ligne avec différents agents du siège intervenant dans le processus de recrutement et de sélection et il a invité tous les conseillers RH et recruteurs à donner leur point de vue sur ce processus, au travers d'un questionnaire. Il a en outre assisté à une présentation en ligne d'un échantillon de dossiers de recrutement et a pu se faire une idée des outils utilisés par les RH, au travers de captures d'écran.

1.3.3 Pour définir des critères d'audit lui permettant d'évaluer l'aptitude du SI à atteindre ses objectifs en matière de diversité, l'IBAN s'est fondé sur les trois marqueurs prioritaires énoncés dans le plan d'action de 2019 pour la diversité et l'inclusion au SI (voir tableau 3). Il s'est intéressé principalement aux mesures destinées à favoriser la diversité dans le cadre du processus de recrutement et de sélection au SI. Il s'est penché sur d'autres initiatives prises par le SI en matière de diversité et d'inclusion, mais il n'en a pas évalué la qualité ni

l'efficacité, puisque cela n'entraîne pas dans le champ de son audit. Il a cherché à voir si le processus de recrutement et de sélection au SI cadrait avec les objectifs en matière de diversité tout en restant fondé sur le mérite, et il s'est attaché à repérer les éventuelles sources de biais. Dans ce contexte, il a examiné le processus à l'aune d'un ensemble de bonnes pratiques relatives au principe du recrutement basé sur le mérite, appliquées par des entités internationales faisant autorité, comme l'ONU (voir appendice 2). Il s'est aussi référé au Règlement du personnel civil, aux directives du SI concernant le recrutement et à la stratégie RH pour la période 2019-2023, ainsi qu'à un échantillon de bonnes pratiques relatives à la diversité et à l'inclusion appliquées dans d'autres organisations internationales, dont l'ONU et la Commission européenne. Pour obtenir des éléments lui permettant de se prononcer sur l'aptitude du SI à atteindre ses objectifs en matière de diversité, l'IBAN a examiné les rapports du SI sur la diversité et l'inclusion. Il a également consulté des documents portant sur l'action menée en faveur de la parité hommes-femmes, notamment le mandat de l'équipe spéciale chargée de la question ainsi que l'étude sur les obstacles auxquels se heurtent les femmes au SI. En outre, il s'est entretenu par visioconférence avec les agents des RH qui participent directement à la mise en œuvre des initiatives et plans visant à améliorer la diversité au SI, en particulier l'administratrice Diversité. Il a appliqué ses critères d'évaluation aux activités menées par les RH ainsi qu'aux données et statistiques produites par celles-ci.

1.3.4 Enfin, l'IBAN a invité les chefs de service dans les huit divisions du SI et les quatre bureaux indépendants à répondre à un questionnaire en ligne sur le recrutement. Au total, 55 personnes se sont pliées à l'exercice, ce qui représente un taux de participation de 66 %. Les répondants devaient indiquer s'ils estimaient que le processus de recrutement et de sélection au SI répondait aux besoins, et notamment évaluer l'efficacité des efforts déployés en faveur de la diversité. L'IBAN a aussi cherché à savoir ce que les candidats pensaient de l'efficacité du processus de recrutement et ce qui pouvait selon eux être amélioré. Pour ce faire, il a analysé les résultats de l'enquête de satisfaction à laquelle les candidats sont invités à répondre après avoir participé à une procédure de recrutement.

2. LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT AU SI RÉPOND AUX ATTENTES MAIS DOIT ENCORE GAGNER EN EFFICACITÉ ET EN EFFICIENCE

Le processus de recrutement permet globalement de répondre aux besoins en personnel, mais des améliorations restent possibles

2.1 Aux termes du Règlement du personnel civil, « [i]l est tenu compte, en tout premier lieu, lors du recrutement des agents, de la nécessité de disposer d'un personnel très hautement qualifié quant à sa compétence, son rendement et son intégrité ». Ce critère est aussi reflété dans la stratégie RH de l'OTAN pour la période 2019-2023, qui vise « à rendre les RH plus efficaces et ainsi à permettre à l'OTAN de recruter, de gérer et de fidéliser un personnel dont la composition soit adéquate ». Pour déterminer si le processus de recrutement et de sélection permettait de répondre aux besoins en personnel du SI, l'IBAN a examiné le taux de postes pourvus ainsi que d'autres données relatives aux activités de recrutement menées par les RH. L'IBAN a constaté que le processus de recrutement

permettait globalement de pourvoir les postes vacants au SI mais que des améliorations restaient possibles.

2.2 Pour déterminer la proportion de postes pourvus au SI, l'IBAN a tenu compte du nombre de postes vacants, du nombre d'agents permanents ayant quitté le SI et du nombre d'embauches pour la période 2017-2019. Il a également interrogé diverses parties prenantes et consulté des rapports émanant des RH ainsi que des rapports budgétaires. L'examen de ces différents éléments n'a pas révélé de pénuries d'effectifs graves ou persistantes pour ce qui est des postes à temps plein dont le financement a été approuvé. Il ressort de l'analyse des données présentées dans le tableau 4 que la proportion de postes restés vacants à la fin de l'année (par rapport au nombre de postes approuvés) était de 5,7 % en moyenne sur la période considérée, un résultat qui cadre avec les taux d'occupation des postes que cherchent à atteindre d'autres organisations internationales. Il est à noter par ailleurs qu'il y a eu globalement plus d'arrivées que de départs sur la période 2017-2019. L'IBAN a toutefois relevé que le SI n'était pas toujours parvenu à pourvoir les postes dans les délais voulus ; ainsi, plusieurs divisions et bureaux se sont trouvés temporairement en situation de sous-effectifs du fait de retards dans la procédure d'embauche, comme il ressort du rapport sur la mesure de la performance opérationnelle relatif au budget civil 2019 (BC-D(2020)0147).

Tableau 4 – Postes vacants, départs et arrivées au SI

	2017	2018	2019	Total
Postes approuvés	1 117	1 095	1 100	
Postes restés vacants à la fin de l'année (et proportion par rapport au nombre de postes approuvés)	60 (5,4 %)	58 (5,3 %)	72 (6,5 %)	
Départs	89	126	108	323
Arrivées	98	115	163	376

Source : analyse par l'IBAN des données fournies par les RH ainsi que des rapports sur la mesure de la performance opérationnelle relatifs au budget civil.

2.3 L'IBAN a aussi cherché à déterminer si le processus de recrutement et de sélection au SI débouchait sur l'embauche de candidats qui, une fois en poste, donnaient pleinement satisfaction. Son analyse n'a pas révélé de lacunes importantes ou persistantes pour ce qui est de la qualité du recrutement. Différents indicateurs ont été pris en considération dans ce contexte. Par exemple, un grand nombre d'agents licenciés au cours de la période probatoire de six mois ou au terme de celle-ci peut être révélateur d'un problème dans la procédure de sélection. L'IBAN s'est ainsi intéressé au nombre de cas dans lesquels une telle situation s'était produite au cours de la période 2014-2019, et il a constaté qu'il s'agissait d'un phénomène très rare (moins d'un cas par an). L'IBAN s'est également penché sur les notes attribuées aux nouvelles recrues par leurs supérieurs dans le cadre de l'évaluation des performances. Cet examen n'a pas fait apparaître de problèmes de performance graves ou généralisés. Et de fait, il ressort des informations fournies par les

RH que, pour ce qui concerne le cycle de gestion des performances de 2019, 89 % des agents du SI dont c'était la première évaluation ont obtenu au moins la note « très bonne » ; ce pourcentage est à rapprocher de celui enregistré pour l'ensemble des agents du SI, qui étaient presque 91 % à avoir reçu au moins cette note au cours du cycle considéré.

Facteurs qui nuisent à l'efficacité et à l'efficience du processus de recrutement et de sélection

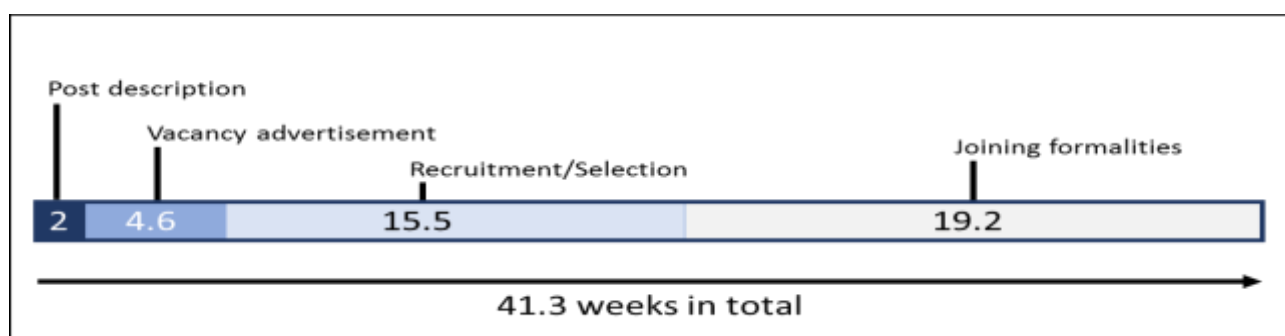
Durée de la procédure d'embauche

2.4 Comme indiqué dans la stratégie RH de l'OTAN pour la période 2019-2023, le SI entend « rehausser la qualité globale des activités de recrutement menées au sein de l'OTAN » et s'emploie pour ce faire à améliorer et accélérer la procédure de sélection. Malgré les efforts déployés en ce sens, cette procédure reste longue, lourde et fastidieuse aux yeux des intervenants qui y sont associés ; c'est du moins ce qui ressort de plusieurs rapports des RH et rapports budgétaires ainsi que des déclarations des agents du SI interrogés à ce sujet. Pour vérifier si ce sentiment était fondé, l'IBAN a voulu savoir quelle était la durée moyenne d'une procédure de recrutement et de sélection au SI. Il s'est basé pour ce faire sur les quatre grandes phases suivantes :

1. **Élaboration ou actualisation de la description de poste** – Étape initiale, au cours de laquelle la description de poste est rédigée et approuvée par le SI. Le SI a la maîtrise de toutes les activités relevant de cette phase.
2. **Publication de l'avis de vacance** – Une fois la description de poste approuvée, l'avis de vacance est publié. Le SI fixe la date limite de dépôt des candidatures, mais il n'a pas de prise sur le moment précis auquel les candidats envoient leur dossier.
3. **Sélection/recrutement** – Une fois que le délai de dépôt des candidatures a expiré, le SI procède à la sélection des candidats, qui se déroule en trois étapes (filtrage des candidatures, épreuves de présélection et épreuves finales). Le SI a la maîtrise de l'essentiel du processus. Une concertation avec les candidats demeure toutefois nécessaire aux fins de l'organisation des épreuves et entretiens.
4. **Formalités préalables à l'entrée en fonction** – Cette phase comprend toutes les démarches qui doivent être effectuées avant que le candidat retenu puisse prendre ses fonctions (envoi et acceptation des offres d'embauche, bilan médical, délivrance de l'habilitation de sécurité et, le cas échéant, formalités liées à l'installation dans le pays d'affectation). Le SI n'a qu'une maîtrise limitée du processus ; en effet, certaines étapes relèvent des candidats retenus, des autorités nationales ou d'autres entités.

2.5 L'analyse effectuée par l'IBAN montre que, pour la période 2017-2019, la durée moyenne des procédures de recrutement au SI (de la première à la quatrième phase) était de 41,3 semaines (voir graphique 1). Le délai moyen entre le lancement de la procédure de recrutement et l'envoi de l'offre d'embauche au candidat retenu était de 22,1 semaines. D'après une comparaison effectuée par les RH (dont le résultat n'a pas pu être validé par l'IBAN), ce délai est comparable à celui observé dans d'autres institutions internationales. Toutefois, il fallait encore y ajouter 19,2 semaines en moyenne pour l'accomplissement des formalités préalables à l'entrée en fonction. Le SI n'a guère de prise sur les délais de réalisation de ces démarches, qu'il s'agisse de l'approbation du dossier médical, de l'obtention de l'habilitation de sécurité ou de l'installation dans le pays d'affectation.

Graphique 1 – Durée moyenne de la procédure de recrutement (2017-2019)



Source : analyse par l'IBAN des données fournies par les RH et du diagramme de processus.

2.6 Le graphique 1 est basé sur les meilleures données dont disposent les RH. L'IBAN n'est toutefois pas en mesure de certifier que les informations obtenues dans le cadre de l'audit étaient parfaitement fiables, complètes et exactes. Il a par exemple relevé d'importantes variations dans les informations communiquées concernant le nombre de postes vacants, leur grade et les candidatures posées. S'agissant plus particulièrement du nombre total d'avis de vacance publiés, les RH n'ont pas toujours donné les mêmes chiffres au cours de l'audit, et les chiffres fournis ne correspondaient pas à ceux figurant dans leurs rapports. En outre, l'IBAN a dû procéder à un nettoyage manuel des données car l'outil de recrutement des RH, qui est utilisé pour plusieurs organismes OTAN, ne permet pas de filtrer automatiquement les données pour ne garder que celles ayant trait aux procédures de recrutement au SI. Enfin, les RH n'ont pas pu indiquer avec précision la durée de chaque phase de la procédure de recrutement car, pour plusieurs de ces phases, elles n'avaient pas encodé dans leur système toutes les informations voulues concernant le calendrier suivi. De ce fait, pour calculer les moyennes figurant dans le graphique 1, l'IBAN a dû se baser sur des jeux de données qui n'étaient pas les mêmes pour toutes les phases.

Données lacunaires et de qualité inégale

2.7 L'IBAN estime que les problèmes évoqués précédemment et d'autres facteurs empêchent le SI de disposer d'informations suffisantes pour évaluer convenablement l'efficacité et l'efficacité de son processus de recrutement et de sélection. Dans la stratégie RH de l'OTAN pour la période 2019-2023, il est indiqué que les capacités de compte rendu et d'analyse dans le secteur des RH doivent constituer une priorité, l'objectif étant

d'améliorer progressivement les services proposés et de faciliter la prise de décision, ainsi que de mieux mesurer la performance des RH du SI. Cette stratégie insiste en outre sur la nécessité de mettre en place un système plus efficace pour la production de rapports statistiques normalisés et prêts à l'emploi, afin d'élargir la portée des rapports, d'en accroître l'utilité et d'en améliorer la lisibilité. Les RH ont pris des mesures en ce sens. Par exemple, elles rendent compte de leurs résultats sur la base d'indicateurs de performance (50 % des recrutements effectués dans un délai de quatre mois, par exemple).

2.8 Néanmoins, l'IBAN a constaté que les RH avaient des difficultés à générer ou à se procurer certaines données qui leur seraient utiles pour assurer un suivi efficace du processus de recrutement et de sélection au SI, évaluer leur propre performance et cerner les facteurs qui nuisent à l'efficacité et à l'efficacite. Par exemple, les RH ont pu communiquer à l'IBAN des données concernant les grandes phases du processus de recrutement et de sélection au SI (voir graphique 1), mais elles n'ont pas été en mesure de fournir des informations précises pour chacune des 23 étapes de la procédure d'acquisition de talents (voir appendice 1) dont il est question dans les directives sur le recrutement. Les RH ont expliqué que les délais indiqués pour chacune de ces étapes correspondaient aux normes de service qu'elles se sont fixées. Quoi qu'il en soit, faute de données suffisantes, l'IBAN n'a pas pu déterminer la durée de chaque étape du processus de recrutement.

2.9 Les RH ont indiqué que certaines informations pouvaient être trouvées dans l'outil de recrutement, mais que celui-ci ne permettait pas d'établir facilement des comptes rendus et qu'il fallait extraire les données manuellement. Elles ont précisé qu'une fois les données extraites, il fallait encore s'assurer qu'elles soient complètes, exactes et fiables, ce qui prenait du temps. L'IBAN relève, à cet égard, que les RH ont eu du mal à générer la liste de tous les candidats retenus qui, au cours d'une année donnée, ont décliné l'offre qui leur avait été faite, et que la liste qu'elles ont finalement fournie ne contenait pas toutes les informations demandées.

2.10 En outre, certaines informations concernant le calendrier de la procédure ne peuvent pas être encodées dans le système car celui-ci n'intègre pas toutes les étapes du processus de recrutement et de sélection. Les informations qui peuvent y être encodées ne le sont pas systématiquement, et quand elles le sont, c'est parfois avec retard. D'autres informations ne sont pas consignées dans l'outil de recrutement ; elles peuvent être enregistrées ailleurs, sous une autre forme, par exemple dans des courriels, dans d'autres systèmes informatiques ou dans des documents Word, comme l'ont expliqué les RH, et comme l'IBAN a pu le constater à l'occasion de la présentation qui lui a été faite et lors de l'examen des dossiers de recrutement. À cet égard, il est à noter que rien n'est saisi dans le système tant que l'avis de vacance n'a pas été publié. L'outil de recrutement ne contient donc aucune information au sujet du travail d'élaboration ou d'actualisation de la description de poste, qui constitue la première phase du processus de recrutement et de sélection et mobilise un grand nombre d'intervenants. Les RH ne sont dès lors pas en mesure d'assurer un suivi de ce travail.

2.11 Enfin, les données générées dans le cadre du processus de recrutement ne sont pas centralisées, ce qui en complique la gestion et l'analyse. Les informations peuvent être

enregistrées dans l'outil de recrutement des RH, sur la plateforme d'entretien en ligne, dans des dossiers/calendriers Outlook ou dans des dossiers partagés, tant sur le réseau non classifié que sur le réseau classifié, ou encore dans des documents papier. Il s'ensuit qu'il est difficile de trouver rapidement les informations nécessaires pour effectuer une analyse ou établir un compte rendu ; de même, il n'est pas aisé d'évaluer la qualité des données. Cette situation complique la tâche des agents des RH, qui se voient parfois contraints de répéter plusieurs fois les mêmes opérations, alors qu'ils sont déjà face à une charge de travail de plus en plus lourde. Tant qu'il ne disposera pas d'informations complètes, fiables et facilement accessibles en ce qui concerne le processus de recrutement et de sélection, le SI aura des difficultés à évaluer et à améliorer la performance des activités relevant de ce processus et à prendre des décisions éclairées les concernant. S'il ne fait rien pour y remédier, il risque de mettre encore plus de temps à pourvoir les postes vacants, faisant ainsi perdurer des situations de sous-effectifs, et il est à craindre que le recrutement perde en efficacité. Au bout du compte, ce sont les activités essentielles et les intérêts de l'OTAN qui pourraient se trouver compromis.

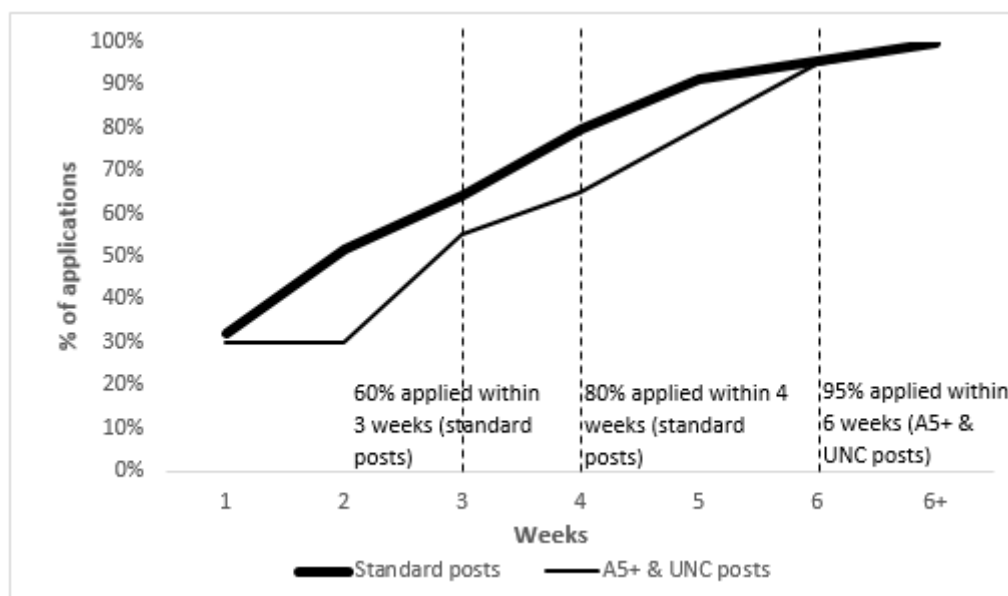
Pistes d'amélioration

2.12 Dans le cadre de l'audit, l'IBAN a relevé une série de points susceptibles d'être améliorés. Cependant, pour différentes raisons, qui tiennent notamment à la quantité de données fournies, à la fiabilité de ces données et au périmètre de l'audit, il n'est pas en mesure de valider ces pistes d'amélioration et n'en fera donc pas mention dans les conclusions de l'audit. Il juge néanmoins utile de les évoquer ici, à titre informatif, car ces propositions pourraient contribuer à améliorer le processus de recrutement et de sélection au SI et, partant, profiter à l'OTAN dans son ensemble. Cinq grands points se dégagent :

- délai de dépôt des candidatures ;
- nombre d'intervenants et de niveaux d'approbation ;
- outils de recrutement ;
- lourde charge de travail et planification insuffisante ;
- réexamen et modernisation du fonctionnement du Service Acquisition de talents.

2.13 **Délai de dépôt des candidatures** – En examinant les données fournies par les RH, l'IBAN a constaté que dans 52 % des cas, le délai fixé pour le dépôt des candidatures était supérieur à la norme établie par le Service Acquisition de talents (à savoir quatre semaines pour les postes « ordinaires » – c'est-à-dire jusqu'au grade A.4 inclus– et six semaines pour les postes de grade A.5 ou plus), ce qui venait allonger encore le processus. Jouer sur ce délai pourrait permettre de gagner du temps, sachant qu'entre 80 % et 95 % des candidats finalement retenus avaient postulé dans le délai correspondant à la norme établie, et que, dans le cas des postes « ordinaires », la majorité (60 %) avaient posé leur candidature dans les trois semaines suivant la publication de l'avis de vacance.

Graphique 2 – Délai (en semaines) entre la publication de l’avis de vacance et la date à laquelle les candidats finalement retenus ont postulé



Source : analyse par l'IBAN des données fournies par les RH.

NB : le sigle UNC (pour « Unclassified ») désigne les postes hors catégorie.

2.14 Nombre d'intervenants et de niveaux d'approbation – Il ressort de l'examen de l'échantillon de dossiers de recrutement soumis à l'IBAN, de la lecture des directives applicables, et de la présentation du processus de recrutement que ce dernier mobilise de nombreuses personnes dans différentes divisions du SI (recruteurs, conseillers RH, équipe Étude et développement organisationnels, chefs de service, chefs de division, Comité des effectifs, secrétaire général adjoint délégué pour les ressources humaines, membres du jury de sélection, etc.). De plus, le processus comporte de nombreuses étapes de vérification et d'approbation, ce qui a parfois pour effet d'en retarder l'avancement. Le fait que les différents intervenants, y compris ceux assurant une fonction de vérification ou d'approbation, soient disponibles rapidement pour s'acquitter de leur tâche peut contribuer à accélérer les choses. Les agents des RH et les chefs de service interrogés ont indiqué que cette multiplication des intervenants entraînait des chevauchements entre les rôles des uns et des autres et ajoutait à la charge de travail, retardant encore davantage le processus. Ils estiment qu'il faudrait définir plus précisément le rôle et les responsabilités de chacun.

2.15 Outils de recrutement – Parmi les agents des RH et les chefs de service interrogés, plusieurs considèrent que l'outil de recrutement des RH n'est pas pratique. Ils expliquent devoir consacrer beaucoup de temps à saisir manuellement les données dans le système ; qui plus est, les mêmes informations doivent être encodées à plusieurs reprises au cours du processus. L'IBAN a fait le même constat lors de la démonstration du système. Par ailleurs, il y a peu d'interconnexions avec les autres systèmes des RH (outil de planification des ressources d'entreprise, plateforme d'entretiens en ligne, système informatique de gestion du personnel, etc.). Pour un même candidat, les agents des RH doivent donc créer

manuellement des profils distincts dans les différents systèmes, ce qui représente une surcharge de travail.

2.16 L'IBAN a en outre constaté que l'outil de recrutement n'était pas parfaitement aligné sur le processus métier du Service Acquisition de talents. En effet, il ne permet pas de consigner des informations précises concernant chaque étape de la procédure de recrutement. Les RH ont confirmé que les données saisies dans le système ne reflétaient pas avec exactitude le déroulement de la procédure. Elles ont expliqué que les champs servant à indiquer les dates n'étaient pas tous utilisés, que ceux qui l'étaient devaient être remplis manuellement et que cette saisie manuelle intervenait parfois tardivement, si bien que le calendrier de procédure tel qu'il apparaissait dans le système ne correspondait pas toujours à la réalité. Le fait qu'il faille saisir les données manuellement et encoder plusieurs fois les mêmes informations en raison de l'absence d'automatisation et du manque d'interconnexion entre les systèmes, ainsi que le décalage entre le fonctionnement de l'outil de recrutement et la réalité des processus métiers peuvent aussi conduire à un allongement de la procédure.

2.17 **Lourde charge de travail et planification insuffisante** – L'IBAN a constaté qu'entre 2017 et 2019, le nombre d'avis de vacance publiés – et donc de recrutements – avait augmenté (+ 58 %), tout comme le nombre de candidatures reçues (+ 71 %) et d'embauches (+ 66 %). Les RH ont expliqué qu'en plus du travail qu'elles accomplissaient pour le SI, elles fournissaient des services de recrutement à d'autres organismes OTAN, sans pouvoir compter sur des effectifs supplémentaires. Elles ont indiqué que la lourde charge de travail à laquelle elles devaient faire face expliquait en partie les difficultés de recrutement au SI. Disposer de données de meilleure qualité pourrait aider le SI à déterminer ce qui doit être amélioré et à élaborer des mesures d'efficacité pour atténuer certains des problèmes rencontrés.

Tableau 5 – Évolution de la charge de travail liée au recrutement (2017-2019)

	2017	2018	2019	Hausse entre 2017 et 2019
Nombre de recrutements	98	121	155	58 %
Nombre de candidatures reçues	8 496	10 952	14 512	71 %
Nombre d'embauches	98	115	163	66 %

Source : analyse par l'IBAN des données fournies par les RH.

2.18 Les agents des RH ont indiqué qu'ils manquaient de visibilité sur la charge de travail à venir. Ils ont notamment précisé qu'il n'y avait pas de réunions périodiques entre les divisions qui recrutent et les RH pour planifier les besoins en recrutement. Ils ont expliqué que ce manque de planification avait un impact négatif sur leur charge de travail et qu'ils étaient souvent mis devant le fait accompli, ce qui les obligeait à travailler dans l'urgence. Selon eux, cette situation risque d'allonger encore les délais de recrutement. Le fait

d'anticiper les pics d'activité en concertation avec les divisions et bureaux indépendants du SI, sur la base des besoins en effectifs que ceux-ci prévoient d'avoir, pourrait aider les RH à mieux gérer leur charge de travail tout en contribuant à accroître l'efficacité du recrutement.

2.19 Réexamen et modernisation du fonctionnement du Service Acquisition de talents – Conscientes de plusieurs des problèmes évoqués précédemment, les RH s'emploient à améliorer le processus de recrutement et de sélection. Elles ont par exemple lancé, au printemps 2020, une initiative visant à moderniser le Service Acquisition de talents. Cette initiative comporte trois axes : le personnel, les méthodes de travail et les technologies. Il est prévu notamment de créer un nouveau site web pour le recrutement, de faire évoluer le système de suivi des candidatures et des procédures en cours et d'améliorer la communication afin de toucher davantage de candidats dans tous les pays de l'Alliance. Il s'agit aussi d'optimiser les méthodes de travail et de revoir la structure du Service Acquisition de talents. L'un des objectifs de cette initiative est d'accélérer le processus de recrutement et d'en accroître l'efficacité.

3. LES RESULTATS OBTENUS EN MATIERE DE DIVERSITE AU SI AU TRAVERS DES RECRUTEMENTS SONT MITIGES, MAIS DES MESURES SONT PRISES POUR AMELIORER LA SITUATION

3.1 Le plan d'action 2019 pour la diversité et la stratégie RH de l'OTAN 2019-2023 contiennent des mesures propres à favoriser la diversité et l'inclusion au SI. Afin d'évaluer les progrès accomplis en ce qui concerne les trois marqueurs prioritaires de la diversité (le genre, la répartition par nationalité et l'âge), l'IBAN a analysé les données relatives au recrutement et les mesures que le SI a prises en faveur de la diversité dans le cadre de son processus de recrutement et de sélection, et il les a évaluées à l'aune des orientations adoptées par le SI en la matière et de certaines bonnes pratiques internationales. L'IBAN a constaté que les résultats obtenus par le SI étaient mitigés et que celui-ci pourrait faire mieux.

Résultats mitigés pour ce qui est de la réalisation des objectifs

3.2 Le plan d'action 2019 pour la diversité vise l'équilibre des genres dans toutes les catégories de personnel, une représentation équitable des différentes nationalités et une meilleure représentation des diverses tranches d'âge au sein des effectifs. Pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs, l'IBAN a analysé les données fournies par les RH concernant les vacances de poste du SI et les recrutements effectués de 2017 à 2019 à l'aune du genre, de la nationalité et de l'âge des candidats. Les conclusions de cette analyse sont présentées ci-après.

Genre

3.3 L'IBAN a constaté que la proportion de femmes parmi les candidats retenus à des postes du SI avait quelque peu augmenté entre 2017 et 2019 (voir tableau 6).

Tableau 6 – Proportion de femmes parmi les candidats et les nouvelles recrues, par catégorie (2017-2019)

Toutes catégories confondues	2017	2018	2019
Proportion de femmes parmi les candidats	39 %	44 %	42 %
Proportion de femmes parmi les personnes sélectionnées	42 %	48 %	47 %
À partir du grade A.5			
Candidates	25 %	32 %	19 %
Femmes sélectionnées	29 %	30 %	26 %
Grades A.1 à A.4			
Candidates	30 %	35 %	36 %
Femmes sélectionnées	48 %	41 %	45 %
Catégorie B			
Candidates	57 %	63 %	57 %
Femmes sélectionnées	44 %	74 %	63 %
Catégorie L			
Candidates	73 %	71 %	71 %
Femmes sélectionnées	44 %	71 %	44 %

Source : analyse par l'IBAN des données fournies par les RH.

3.4 Néanmoins, cette augmentation ne se traduit pas forcément par une meilleure représentation des femmes parmi les hauts responsables. Ainsi, la proportion de femmes sélectionnées à des postes de grade A.5 ou supérieur est passée de 30 % en 2018 à 26 % en 2019. Cette baisse s'explique en partie par la diminution du nombre de candidates à ces postes en 2019 (19 % des candidatures, contre 32 % l'année précédente), comme le montre le tableau 6.

3.5 En revanche, les femmes étaient surreprésentées tant parmi les candidats que parmi les personnes recrutées à des postes de catégorie B et L en 2018 et en 2019. La catégorie B est celle du personnel de soutien administratif, tandis que la catégorie L comprend les interprètes et les traducteurs. D'après les rapports annuels sur la diversité et l'inclusion pour 2018 et 2019, au SI, les femmes ont toujours été surreprésentées dans les fonctions administratives et moins bien représentées dans les fonctions techniques et aux postes de haut niveau. Interrogés par l'IBAN au cours de son sondage sur le recrutement, les chefs de service ont laissé entendre que la faible proportion de femmes aux postes techniques était due au manque de mixité dans ce secteur, qui entrave les efforts de recrutement. Certains chefs de service ont indiqué que l'image de l'OTAN, perçue comme une organisation à prédominance masculine, pouvait décourager les femmes de postuler. L'IBAN revient plus loin sur les facteurs avancés par les chefs de service comme étant des obstacles à la réalisation des objectifs en matière de diversité et propose des pistes pour accroître les efforts en la matière.

Répartition par nationalité

3.6 L'IBAN a constaté que le bilan du SI était mitigé pour ce qui est d'assurer une représentation géographique plus équitable parmi ses nouvelles recrues. En 2017, 66 %

NATO SANS CLASSIFICATION

ANNEXE 2
IBA-AR(2021)0005

des candidats retenus à des postes du SI provenaient de 6 pays, et les 34 % restants de 23 autres pays. Entre 2017 et 2019, les nouvelles recrues étaient toujours issues majoritairement des 6 mêmes pays, mais la situation s'est quelque peu améliorée (voir tableau 7). Le nombre de pays dont les ressortissants représentaient moins de 1 % des effectifs du SI est passé de 12 en 2017 à 14 en 2018 (d'après le rapport 2018 sur la diversité et l'inclusion), pour retomber à 12 en 2019 (selon le rapport de cette année-là).

Tableau 7 – Répartition des candidats retenus à des postes du SI par groupe de pays (2017-2019)

	2017	2018	2019
Six pays	66 %	63 %	60 %
Autres pays	34 % ^a	37 % ^b	40 % ^b

Source : analyse par l'IBAN des données fournies par les RH.

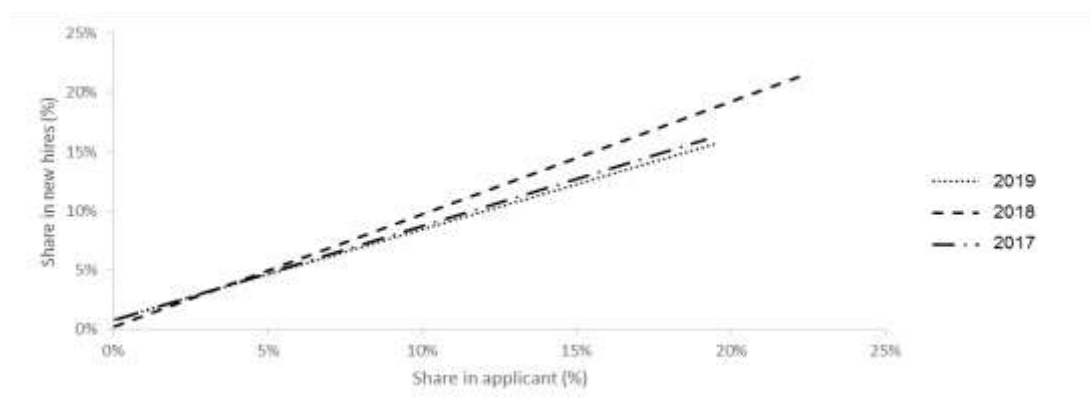
^a Y compris les candidats du Monténégro, qui a rejoint l'OTAN en juin 2017.

^b Y compris les candidats de Macédoine du Nord, qui n'a rejoint officiellement l'OTAN qu'en mars 2020.

3.7 Par ailleurs, l'analyse des données RH pour 2019 montre que certaines nationalités restent mieux représentées que d'autres parmi les grades A.1 à A.4. Selon le SI, ces disparités seraient dues à plusieurs facteurs, notamment à la méconnaissance des compétences et exigences figurant dans les descriptions de poste qu'à un manque de communication à destination des pays sous-représentés. Pour y remédier, le SI a adapté ses descriptions de poste de manière à les rendre plus compréhensibles pour les candidats externes et a mis au point des programmes de communication ciblés avec l'aide des pays sous-représentés.

3.8 Les résultats mitigés du SI pour ce qui est de recruter davantage de ressortissants de pays moins représentés tiennent aussi au fait que le nombre de candidats de ces pays a peu évolué. L'IBAN a constaté que, de manière générale, les pays les mieux représentés parmi les candidats étaient aussi les mieux représentés parmi les personnes sélectionnées (voir graphique 3).

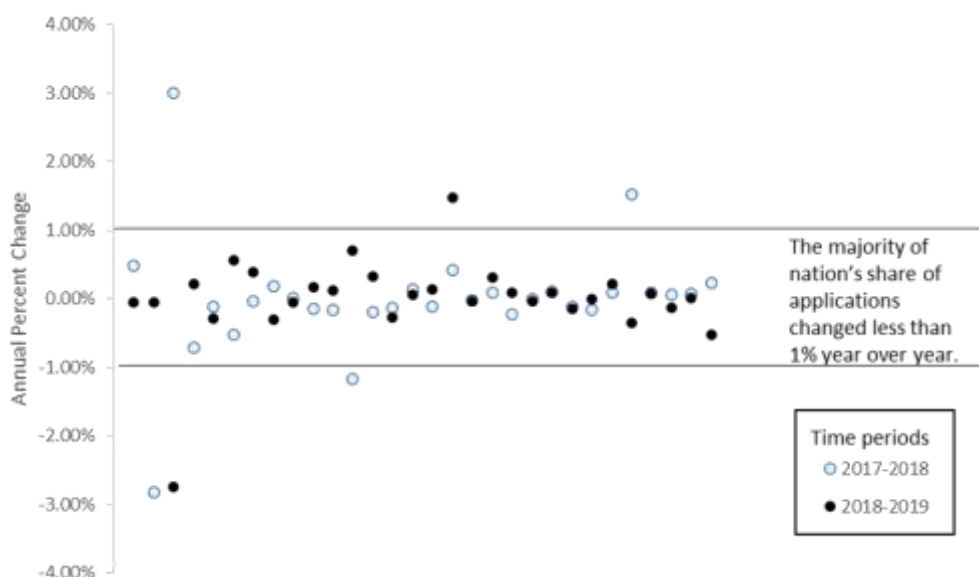
Graphique 3 – Illustration de la corrélation entre la proportion de candidatures et la proportion de nouvelles recrues (2017-2019)



Source : analyse par l'IBAN des données de recrutement fournies par les RH.

3.9 Bien que le SI ait pris des mesures en faveur de la diversité, l'IBAN a constaté que la répartition des candidats par nationalité avait peu évolué entre 2017 et 2019. En effet, cette répartition est restée relativement stable d'une année à l'autre et a ainsi peu fluctué (en général dans une fourchette de 2 points de pourcentage), à quelques exceptions près (fourchette de 6 points de pourcentage), comme le montre le graphique 4. Comme ces fluctuations sont mineures, il serait difficile pour le SI de corriger les écarts actuellement observés entre pays pour ce qui est de leur représentation au sein des effectifs.

Graphique 4 – Illustration de la faible évolution de la proportion de ressortissants de chaque pays parmi les candidats (2017-2019)



Source : analyse par l'IBAN des données de recrutement fournies par les RH.

NB : Chaque pays est représenté par deux points (un par période), à l'exception de la République de Macédoine du Nord, qui ne comptait aucun ressortissant parmi les candidats en 2017.

3.10 Le rapport entre le nombre de candidats et le nombre de personnes sélectionnées provenant d'un même pays est toutefois plus complexe qu'une simple corrélation. L'IBAN a ainsi constaté que les ressortissants de certains pays représentaient une faible proportion des candidats mais une proportion bien supérieure des nouvelles recrues (plus de deux fois plus élevée). À l'inverse, les ressortissants d'autres pays représentaient une forte proportion des candidats mais une proportion moitié moindre des nouvelles recrues. Le tableau 8 illustre ce phénomène en présentant les cinq pays pour lesquels la proportion de ressortissants a le plus augmenté entre le stade des candidatures et celui de la sélection en 2019, et les cinq pays pour lesquels cette proportion a le plus diminué. Ce tableau met en évidence le fait que certains pays sont nettement plus représentés parmi les personnes retenues que parmi les candidats, alors que d'autres pays le sont nettement moins.

Tableau 8 – Évolution de la proportion de ressortissants de plusieurs pays tout au long du processus de sélection (2019)

Pays pour lesquels la proportion de ressortissants a le plus augmenté entre le stade des candidatures et celui de la sélection						
Pays	Candidats	Sur <i>longlist</i>	Sur <i>shortlist</i>	Personnes sél.	Écart entre candidats et personnes sél. ^a	Augm. en % entre candidats et personnes sél. ^b
1	4,61 %	6,73 %	7,26 %	8,65 %	4,04	87,75 %
2	4,99 %	8,32 %	8,62 %	8,65 %	3,67	73,48 %
3	9,08 %	9,80 %	9,86 %	12,50 %	3,42	37,65 %
4	8,47 %	10,43 %	9,98 %	11,06 %	2,58	30,48 %
5	1,38 %	2,17 %	2,49 %	3,37 %	1,99	144,23 %
Pays pour lesquels la proportion de ressortissants a le plus diminué entre le stade des candidatures et celui de la sélection						
Pays	Candidats	Sur <i>longlist</i>	Sur <i>shortlist</i>	Personnes sél.	Écart entre candidats et personnes sél. ^a	Dimin. en % entre candidats et personnes sél. ^b
26	3,02 %	3,81 %	3,97 %	1,92 %	-1,10	-36,42 %
27	10,05 %	8,85 %	8,84 %	7,69 %	-2,36	-23,48 %
28	4,97 %	4,18 %	3,74 %	1,92 %	-3,04	-61,29 %
29	4,88 %	2,75 %	1,47 %	0,48 %	-4,40	-90,16 %
30	19,46 %	11,02 %	11,00 %	11,54 %	-7,92	-40,70 %

Source : analyse par l'IBAN des données de recrutement fournies par les RH.

^a Pour déterminer les pays pour lesquels la proportion de ressortissants a le plus augmenté ou le plus diminué entre le stade des candidatures et celui de la sélection, l'IBAN les a classés en fonction de l'écart entre les valeurs de la colonne « Candidats » et celles de la colonne « Personnes sél. ».

^b Les chiffres ayant été arrondis, les totaux indiqués peuvent ne pas concorder.

3.11 Comme son audit s'est limité à une période de trois ans, l'IBAN ne dispose pas de suffisamment de données pour dégager d'autres tendances ou constater d'autres progrès concernant la représentation des pays au cours du processus de sélection. Par ailleurs, selon le rapport 2019 sur la diversité et l'inclusion, il n'existait pas de stricte corrélation entre le nombre de candidatures déposées en 2019 et le nombre de dossiers retenus la même année, la procédure de recrutement pouvant durer deux ans. Toujours est-il que l'analyse de l'IBAN montre qu'il est nécessaire de réaliser une nouvelle étude pour repérer les biais inconscients et autres facteurs susceptibles de nuire à l'efficacité des mesures prises par le SI en faveur de la diversité.

Âge des candidats

3.12 L'âge est le troisième marqueur de la diversité identifié dans le plan d'action 2019 pour la diversité. Le rapport 2019 sur la diversité et l'inclusion indique que l'âge moyen du personnel a légèrement baissé, passant de 48 en 2018 à 47 en 2019. Toujours selon ce rapport, cette baisse serait due à l'augmentation du nombre de départs à la retraite en 2019. Le SI a constaté que cette moyenne d'âge élevée était due notamment à l'absence d'activités de communication à l'intention des jeunes. De plus, il se peut que les sites web sur lesquels l'OTAN diffuse ses avis de vacance de poste soient peu consultés par les jeunes. L'IBAN n'a toutefois pas pu analyser plus en détail ce marqueur de diversité au cours de son audit en raison du manque de données fournies par les RH à ce sujet. Les RH ont indiqué que, bien que l'âge soit un marqueur prioritaire de la diversité, le système utilisé pour le recrutement ne permettait pas d'extraire facilement les données relatives à l'âge des candidats. Les données présentées dans les rapports annuels des RH sur la diversité et l'inclusion proviennent en majorité du système informatique de gestion du personnel (PMIS). Or les données stockées dans le PMIS ne concernent que les agents déjà en fonction au SI, et non pas les candidats. L'IBAN ayant axé son analyse sur les données relatives à ces derniers, il n'a pas été en mesure d'évaluer la validité des informations fournies par le SI dans ses rapports annuels sur la diversité et l'inclusion en ce qui concerne l'âge des candidats.

Des mesures ont été prises en faveur de la diversité, mais il faut faire davantage

3.13 L'IBAN a cherché à déterminer les raisons pour lesquelles les progrès étaient mitigés concernant la réalisation des objectifs en matière de diversité et a pour ce faire procédé en trois étapes. Il a tout d'abord examiné les réponses fournies par les chefs de service et les candidats interrogés pour comprendre comment ceux-ci percevaient le processus de recrutement et de sélection du SI. Il a ensuite évalué ce processus afin de déterminer si le principe du recrutement basé sur le mérite était respecté. Enfin, il a évalué le processus au regard des directives OTAN et des bonnes pratiques internationales en matière de diversité.

Retour généralement positif concernant les initiatives en matière de diversité

3.14 L'IBAN a demandé aux chefs de service ce qu'ils pensaient des initiatives en matière de diversité prises par la Division Gestion exécutive depuis 2019, et notamment s'ils estimaient que ces initiatives avaient eu des effets dans leur division ou bureau. Comme le montre le tableau 9, la majorité des chefs de service interrogés estiment que les initiatives des RH ont quelque peu amélioré la situation en matière de diversité. Toutefois, 22 % considèrent que la situation ne s'est pas améliorée, et 24 % ont un autre avis, considérant par exemple que les indicateurs de diversité sont bons et qu'il n'y a donc pas lieu d'opérer des changements.

Tableau 9 – Avis des chefs de service sur les initiatives en matière de diversité

Réponses	Pourcentage
Les initiatives prises par la Gestion exécutive dans le domaine du recrutement ont quelque peu amélioré la situation.	45 %
La situation s'est améliorée, mais pas grâce aux initiatives de la Gestion exécutive.	9 %
La situation ne s'est aucunement améliorée.	22 %
Autres réponses : sont d'avis qu'il ne faut rien changer car les indicateurs de diversité sont bons ; ne sont pas sûrs qu'il faille opérer des changements ; estiment que les progrès sont inégaux ; ne s'applique pas	24 %

Source : analyse par l'IBAN des réponses des chefs de service.

3.15 L'IBAN a également demandé aux chefs de service d'identifier les facteurs qui entravent l'amélioration de la diversité au SI (voir tableau 10). Ceux-ci ont cité notamment la difficulté d'attirer des candidats qualifiés, le manque d'encadrement proposé aux agents (hommes ou femmes), le manque de diversité en termes de genre et d'âge dans certains domaines, et la compétitivité du salaire et des avantages offerts par l'OTAN. Bien que la majorité des répondants aient identifié des facteurs, 13 % ont répondu qu'il n'y avait pas d'entraves.

Tableau 10 – Facteurs qui entravent l'amélioration de la diversité d'après les chefs de service

Réponses	Pourcentage
La culture de l'Organisation, les exigences linguistiques, la façon dont la diversité est perçue, l'encadrement du personnel, etc.	34 %
La difficulté d'attirer des candidats qualifiés	20 %
Rien n'entrave l'amélioration de la diversité	13 %
Le manque de diversité en termes de genre et d'âge dans certains domaines d'activité de l'OTAN	11 %
Le manque de candidats de pays sous-représentés	7 %
Le manque de compétitivité du salaire et des avantages offerts par l'OTAN	7 %
La difficulté de trouver un bon équilibre entre diversité et respect du principe du recrutement basé sur le mérite	4 %
Les biais inconscients de certains gestionnaires	4 %

Source : analyse par l'IBAN des réponses des chefs de service.

3.16 Par ailleurs, les RH offrent aux candidats la possibilité de donner leur avis après coup sur le processus de sélection au moyen d'un formulaire en ligne. L'IBAN a analysé les réponses des 404 candidats qui ont rempli ce formulaire entre juin 2018 et octobre 2020. Il

en ressort que 65 % étaient des hommes (261), 53 % étaient des candidats à des postes de catégorie A (213), et 68 % n'avaient pas été invités à la première épreuve de sélection (274). Les résultats de ce sondage ne sont donc peut-être pas représentatifs, mais ils permettent tout de même de se faire une idée de l'opinion des candidats ainsi que de l'efficacité du processus de sélection et des initiatives menées en faveur de la diversité. En règle générale, l'IBAN n'a guère trouvé d'éléments qui permettraient de dire que les répondants ont jugé le processus de recrutement biaisé ou partial à leur rencontre. Seuls quelques candidats ont indiqué avoir eu le sentiment d'avoir été discriminés en raison de leur âge, de leur genre ou de leur nationalité.

Principe du recrutement basé sur le mérite

3.17 L'IBAN s'est penché sur les modalités et procédures du processus de recrutement et de sélection du SI pour voir dans quelle mesure elles respectaient le principe du recrutement basé sur le mérite tel que défini dans les politiques et règlements de l'OTAN et dans quelle mesure elles reflétaient certaines bonnes pratiques appliquées au niveau national ou international (voir appendice 2 pour l'analyse de l'IBAN). Il a également cherché à identifier les éventuelles sources de biais. Il a ainsi constaté que, dans l'ensemble, le principe du recrutement basé sur le mérite était respecté. Il n'a pas trouvé de sources de biais systémiques, sans toutefois pouvoir écarter la possibilité que le recrutement soit influencé par des biais individuels ou par d'autres facteurs entravant la réalisation des objectifs en matière de diversité. Pour approfondir son analyse, l'IBAN a aussi examiné le processus de recrutement et de sélection au regard des orientations de l'OTAN et des bonnes pratiques internationales en matière de diversité.

Évaluation des initiatives en faveur de la diversité

3.18 L'IBAN a évalué le processus de recrutement et de sélection du SI et les initiatives prises dans ce cadre en faveur de la diversité. Il s'est appuyé pour ce faire sur les orientations de l'OTAN et les bonnes pratiques recensées dans des sources internationales crédibles. Comme le montre le tableau 11, l'IBAN a constaté que la plupart des pratiques du SI en matière de diversité étaient conformes aux orientations OTAN et aux bonnes pratiques. Plus précisément, le SI applique pleinement ou en partie onze des treize bonnes pratiques recensées par l'IBAN. Mais même si les initiatives du SI ont amélioré quelque peu la situation, l'IBAN estime que d'autres mesures sont nécessaires pour que les objectifs de l'OTAN en matière de diversité puissent être atteints.

Tableau 11 – Application au SI des bonnes pratiques internationales en matière de diversité et d'inclusion

Bonnes pratiques d'organisations internationales, notamment l'ONU	Situation au SI selon l'évaluation de l'IBAN*
1. Mobilisation des hauts responsables : Engager les hauts responsables à œuvrer de manière visible en faveur de la diversité, notamment en communiquant sur ce sujet	Appliquée
2. Élaboration de politiques : Élaborer des politiques et orientations RH sur la diversité et l'inclusion ou adapter en conséquence les politiques et orientations RH existantes	Appliquée
3. Stratégie : Établir un plan stratégique qui facilite la réalisation des objectifs en matière de diversité	Partiellement appliquée
4. Suivi et compte rendu : Définir des valeurs cibles concernant la diversité et établir des mécanismes de compte rendu des résultats, ainsi que mettre en place un système permettant de recueillir des données à intervalles réguliers et de suivre ainsi l'évolution de la situation	Partiellement appliquée
5. Processus de recrutement et de sélection	
a. Politiques et procédures : Élaborer des politiques et des procédures propres à améliorer la diversité	Appliquée
b. Mesures : Prendre, dans le cadre du recrutement et de la sélection, des mesures propres à améliorer la diversité	Partiellement appliquée
i. Masquage : Mettre en place une procédure de masquage des informations personnelles des candidats	Non appliquée
ii. Langage inclusif : Utiliser un langage inclusif dans les avis de vacance de poste	Appliquée
iii. Mesures temporaires : Prendre des mesures transitoires pour réduire rapidement les disparités entravant la réalisation des objectifs en matière de diversité, pour une période donnée ou en cas d'urgence (exemples : objectifs spécifiques, exceptions, etc.)	Non appliquée
c. Campagnes d'information : Mener des campagnes d'information dans le but de diversifier le vivier de candidats et d'atteindre les objectifs spécifiques fixés en matière de diversité	Appliquée
d. Stratégies ou plans spécifiques : Élaborer des stratégies ou des plans spécifiques pour éliminer les obstacles au recrutement, qui préciseront les mesures spéciales à prendre dans une optique de cohérence et de responsabilité	Partiellement appliquée
6. Formation : Mettre en place des formations obligatoires en matière de diversité pour les personnes amenées à recruter	Partiellement appliquée
7. Communication et sensibilisation : Réaliser des campagnes de sensibilisation internes ou externes au SI sur la thématique de la diversité	Appliquée

Source : analyse par l'IBAN des critères utilisés et des éléments obtenus au cours de l'audit.

*Cette analyse ne tient pas compte des données relatives au programme pour les jeunes talents, qui n'entrait pas dans le cadre de l'audit effectué par l'IBAN.

Mobilisation des hauts responsables, élaboration de politiques et stratégie

3.19 L'OTAN a pris des mesures pour mobiliser les hauts responsables et élaborer des politiques en faveur de la diversité et de l'inclusion. Comme indiqué dans la section « Contexte », le Conseil et le secrétaire général ont pris des initiatives destinées à améliorer la diversité au sein des effectifs du SI, et ont notamment commandité des études et créé des équipes spéciales. Par ailleurs, le SI met actuellement en œuvre son plan d'action pour la diversité et l'inclusion. Ce plan est certes spécifique au SI, mais il constitue une source de bonnes pratiques à la disposition des autres organismes OTAN. Le SI s'attache également à aller plus loin dans ses activités en faveur de la diversité. Ainsi, les RH ont récemment pris des mesures pour améliorer l'intégration des agents LGBTQI+ (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers, intersexes et autres) en favorisant la mise en place d'un réseau informel LGBTQI+ à l'OTAN (OT@N de fierté). En 2021, le SI compte intégrer la question de l'accessibilité des personnes en situation de handicap dans ses travaux sur la diversité et l'inclusion et élaborer ainsi une politique sur le handicap et les aménagements raisonnables à prévoir.

Suivi et compte rendu

3.20 Le SI suit les résultats des activités menées en faveur de la diversité et en rend régulièrement compte. Il a par exemple réalisé une analyse qualitative et quantitative, sur trois ans, des procédures de recrutement et des données provenant des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des personnes qui quittent le SI, afin de repérer les obstacles auxquels se heurtent les candidats des différents pays dans le cadre du processus de recrutement. Les conclusions de cette analyse ont été communiquées au Comité des adjoints dans le cadre du rapport 2019 sur la diversité et l'inclusion. Le SI a par ailleurs élaboré un tableau de bord permettant de faire le point sur la situation en matière de diversité et d'inclusion dans ses différents bureaux indépendants et divisions. D'après les responsables RH, une version révisée de ce tableau devrait être présentée pour avril 2021.

3.21 L'IBAN a constaté des insuffisances majeures s'agissant de la gestion et de la qualité des données fournies par les RH, comme indiqué à plusieurs reprises dans le présent rapport. De plus, le SI n'a pas défini d'objectifs spécifiques pour ses trois marqueurs prioritaires de la diversité (âge, genre, nationalité), et les orientations OTAN interdisent expressément l'utilisation de quotas. Ainsi, le plan d'action 2019 pour la diversité énonce des résultats à atteindre en matière de recrutement mais ne définit généralement pas de valeurs cibles sur lesquelles s'appuyer pour pouvoir déterminer quand un objectif en matière de diversité est atteint ou quand la parité peut être considérée comme respectée. Ces résultats à atteindre sont plutôt des intentions relativement vagues (voir exemples dans le tableau 12). À titre de comparaison, la stratégie de l'ONU en faveur de la diversité géographique (2020) comprenait un indicateur relatif à l'équilibre entre les nationalités représentées qui précise l'effet recherché (voir tableau 12), tandis que la stratégie pour la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies (2017) fixait une fourchette en pourcentages. L'IBAN ne préconise pas la fixation d'un objectif spécifique ni l'utilisation de quotas, mais il constate que sans indicateurs ou objectifs précis, il peut être plus difficile de suivre les efforts faits par l'OTAN en matière de diversité.

Tableau 12 – Comparaison entre des objectifs de l'OTAN et des objectifs de l'ONU en matière de diversité

Plan d'action 2019 pour la diversité et l'inclusion au SI	Stratégie de l'ONU en faveur de la diversité géographique	Stratégie de l'ONU pour la parité des sexes
Des possibilités de recrutement s'offrent aux candidats des groupes sous-représentés. OU L'équilibre entre les nationalités représentées au sein du personnel est privilégié lorsqu'il s'agit de retenir un candidat pour un poste.	Nomination, à raison de 50 %, de candidates et de candidats issus d'États membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis au principe de la répartition géographique.	Il y a parité si la proportion de femmes est comprise entre 47 % et 53 %.

Sources : plan d'action 2019 pour la diversité et l'inclusion au SI et stratégie du Bureau des ressources humaines de l'ONU en faveur de la diversité géographique.

Processus de recrutement et de sélection

3.22 Politiques et procédures – L'OTAN s'est employée à tenir compte des aspects liés à la diversité et à l'inclusion dans ses politiques et procédures de recrutement et de sélection. Ainsi, le Règlement du personnel civil contient des dispositions antidiscriminatoires et le SI a adopté plusieurs directives RH et politiques en matière d'horaires flexibles et de télétravail, qui contribuent à la réalisation des objectifs en matière de diversité. Les orientations RH relatives au recrutement, qui sont en cours d'actualisation, tiennent compte elles aussi de la diversité et de l'inclusion.

3.23 Mesures – Le SI a pris un certain nombre de mesures pour améliorer la diversité. Il a par exemple commencé à simplifier les descriptions de poste en vue d'éviter tout biais susceptible d'avoir un impact sur les décisions de recrutement. Comme indiqué dans le rapport 2018 sur la diversité et l'inclusion, plusieurs entités OTAN ont commencé à utiliser un logiciel d'écriture augmentée pour retirer des offres d'emploi les spécificités culturelles et les marques de genre. Le SI a également mis au point des programmes de mentorat ciblés à l'appui de la réalisation de plusieurs objectifs en matière de diversité (âge, genre). Par ailleurs, le tableau de bord de la diversité et de l'inclusion a été conçu pour faciliter les délibérations et la prise de décisions dans le cadre des processus de recrutement et de renouvellement de contrat.

3.24 Toutefois, il n'y a pas de mesures en place aux RH qui permettent de masquer l'identité ou les caractéristiques des candidats à des postes au SI, bien qu'il soit prévu d'en adopter dans un avenir proche. Selon les responsables des RH, une fois que les qualifications des candidats ont été vérifiées, les informations personnelles sont utilisées dans le processus de sélection pour améliorer la diversité. Cela va à l'encontre d'une bonne pratique internationale consistant à masquer l'identité des candidats de sorte qu'aucun biais ou préjugé ne puisse les désavantager au cours de la sélection.

3.25 Par ailleurs, une autre bonne pratique consiste à prendre des mesures transitoires pour remédier rapidement aux disparités existant au sein des effectifs, comme définir des objectifs de recrutement à court terme ou lever temporairement des restrictions en vue de diversifier le vivier de candidats. Il s'agirait non pas de prendre de telles mesures au cas par cas, mais de les définir au préalable et de bien en suivre les effets pour s'assurer de leur efficacité. Actuellement, le SI n'applique pas de mesures transitoires qui seraient bien définies ou dont les effets seraient étroitement suivis pour remédier aux disparités dans la composition des effectifs, bien que plusieurs mesures de ce type aient été proposées dans le plan d'action 2019 pour la diversité.

3.26 Le tableau 13 permet de comparer une mesure du SI en faveur de la parité hommes-femmes à une mesure prise à l'ONU dans le même objectif. Au SI, si la *shortlist* ou la liste de candidats recommandés ne contient pas de femme, seule une justification par écrit est requise. La stratégie de l'ONU pour la parité des sexes, quant à elle, va plus loin en présentant des mesures supplémentaires qu'il convient de prendre si les objectifs fixés ne sont pas atteints après un certain temps, parmi lesquelles l'obligation de sélectionner des femmes. Dans ce système, un lien est fait entre mesures et objectifs, qui n'est pas aussi clair dans le plan d'action 2019 pour la diversité. Encore une fois, l'IBAN ne préconise pas de prendre telle ou telle mesure ni de fixer un objectif en particulier, mais il constate que le SI pourrait être plus efficace s'il envisageait de nouvelles mesures ou s'il adaptait les mesures existantes et les intégrait dans un système de suivi et de compte rendu permettant une amélioration continue.

Tableau 13 – Comparaison entre le SI et l'ONU concernant une mesure donnée

Plan d'action 2019 pour la diversité et l'inclusion au SI	Stratégie de l'ONU pour la parité des sexes
Insister vivement sur l'importance d'avoir au moins une candidate sur chaque liste de présélection relative à un poste SI. S'il n'y en a pas, la division qui recrute doit se justifier par écrit auprès des RH.	Système à trois niveaux, comprenant notamment des mesures temporaires, comme l'obligation de sélectionner des femmes sur la liste de candidats recommandés si les objectifs ne sont pas atteints.

Sources : plan d'action 2019 pour la diversité et l'inclusion au SI et stratégie du Bureau des ressources humaines de l'ONU en faveur de la diversité géographique.

3.27 **Campagnes d'information** – Les RH mènent diverses activités d'information destinées à élargir le vivier de candidats et à sensibiliser les différentes parties prenantes à la diversité. Ainsi, elles sont en contact avec les représentants des pays en vue de mieux faire connaître leur action en faveur de la diversité et de faire diffuser plus largement les avis de vacance de poste. Elles ont aussi fait participer l'OTAN aux salons de recrutement de femmes dans les organisations internationales (*Global Careers Fair*) organisés en 2018 et en 2019. Des représentants d'entités OTAN s'y sont entretenus par visioconférence avec divers candidats pendant une demi-journée pour leur donner des informations sur les postes vacants et sur le processus de candidature. Par ailleurs, les RH recherchent avec la Division Diplomatie publique (PDD) du SI un moyen de publier les avis de vacance de poste sur le

portail principal du site web de l'OTAN. C'est aussi la PDD qui s'occupe de diffuser, généralement au cas par cas, les avis de vacance sur les réseaux sociaux.

3.28 Les résultats du sondage des candidats laissent entendre qu'il pourrait être judicieux de prendre des mesures supplémentaires en matière de communication. Par exemple, la majorité des répondants ont indiqué avoir eu connaissance de la vacance du poste auquel ils ont postulé via le site de l'OTAN (71 %), contre 13 % via les réseaux sociaux. Le recours à d'autres réseaux sociaux ou à d'autres formes de communication permettrait peut-être d'accroître le nombre de candidats.

3.29 **Stratégies spécifiques** – Bien que le SI ait adopté plusieurs documents stratégiques devant guider ses efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion, l'IBAN n'a pas connaissance de l'existence de plans de mise en œuvre qui décriraient en détail comment le SI compte atteindre ses objectifs en matière de diversité pour les trois marqueurs prioritaires (voir tableau 3), et qui indiqueraient à cette fin les objectifs spécifiques à atteindre, les mesures à prendre pour y arriver, les ressources nécessaires, les délais à respecter ainsi que les indicateurs qui pourraient être utilisés pour évaluer les progrès accomplis ou sur lesquels s'appuyer pour adopter des mesures correctrices. L'adoption de plans détaillés et d'objectifs spécifiques est une bonne pratique qui améliore la transparence, responsabilise et rend la gestion plus efficace. En l'absence d'une planification plus spécifique qui reposerait sur un système précis et efficace de suivi et de compte rendu, les efforts déployés actuellement pourraient ne pas suffire à remédier aux disparités au sein des effectifs.

Formation, communication et sensibilisation

3.30 Le plan d'action 2019 pour la diversité prévoit que tous les agents suivent, à un moment ou un autre, une formation sur la diversité et l'inclusion de sorte qu'ils puissent disposer des outils et des informations dont ils ont besoin pour mieux se conformer aux principes de l'inclusion. Le SI a créé une activité de formation classique et un module de formation en ligne sur la thématique de la diversité et de l'inclusion, disponible en anglais et en français. Par ailleurs, cette thématique est l'objet de l'un des cinq parcours de formation définis dans la nouvelle stratégie de formation du Secrétariat international (HQMB(2018)0003).

3.31 Selon les RH, les hauts responsables et les gestionnaires sont actuellement les seuls agents du SI à devoir obligatoirement suivre une formation à la diversité et à l'inclusion, qui porte notamment sur les biais inconscients et les pratiques de gestion et d'encadrement inclusives. Ils sont également sensibilisés à cette thématique dans le cadre du programme d'accréditation des gestionnaires. Toujours selon les RH, en novembre 2020, 80 % des hauts responsables avaient terminé la formation destinée aux cadres, au cours de laquelle un atelier sur l'encadrement inclusif est organisé, et environ 15 % des responsables du SI avaient suivi une formation axée sur la diversité. Le reste des agents du SI seront sensibilisés aux biais inconscients lorsque la version en ligne de la formation sera rendue disponible sur le portail JADL (programme interarmées d'apprentissage à distance), au dernier trimestre de 2021.

3.32 Bien que le SI ait insisté sur le fait qu'il était important de former les gestionnaires à la diversité, une telle formation n'est pas obligatoire pour tous les agents intervenant dans le processus de recrutement et de sélection (administrateurs RH, recruteurs, membres des jurys de sélection). Le plan d'action 2019 pour la diversité préconise de recourir à la formation pour sensibiliser les agents à l'importance de la diversité et de l'inclusion et faire en sorte que les principes de diversité et d'inclusion imprègnent la culture de l'Organisation, ce qui constitue une bonne pratique. Sans formation, les agents qui s'occupent des descriptions de poste, des avis de vacance, de l'examen des candidatures et des épreuves de sélection pourraient continuer à avoir des biais inconscients et nuire ainsi à la réalisation des objectifs de l'OTAN en matière de diversité.

3.33 Par ailleurs, le SI a pris des mesures pour communiquer au sujet de la diversité et sensibiliser les agents à cette thématique. Ainsi, la Gestion exécutive diffuse des bulletins d'information à destination du personnel concernant différents sujets liés à la diversité, comme la note diffusée en octobre 2020 pour le mois de la sensibilisation à la diversité dans le monde. En juillet 2020, les RH ont aussi organisé un sondage sur la diversité et l'inclusion, dont l'objectif était d'analyser la manière dont les agents percevaient l'inclusion au SI. Les rapports, plans d'action, équipes spéciales et groupes de travail mentionnés dans le présent rapport témoignent eux aussi des efforts déployés par le SI en matière de communication et de sensibilisation.

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

4.1 Conclusion

4.1.1 Le SI a fait des progrès substantiels pour ce qui est de promouvoir la diversité et l'inclusion, et il emploie bon nombre des bonnes pratiques en vigueur dans d'autres organisations internationales. Cependant, bien qu'il ait lancé une série d'activités destinées à favoriser la diversité et adapté son processus de recrutement et de sélection en ce sens, les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous. En améliorant la gestion des données et en s'appuyant davantage sur des plans, le SI pourrait agir de manière plus efficace et plus efficiente en faveur de la diversité et de l'inclusion, gagner en transparence et mieux rendre compte de ce qu'il fait. En maintenant le statu quo, il risque de perpétuer des pratiques inefficaces ou inefficientes qui pourraient aggraver les disparités au sein du personnel, ce qui nuirait aux efforts de l'OTAN en faveur de la diversité.

4.2 Recommandations

4.2.1 À la lumière des constatations faites dans le cadre de l'audit de performance consacré au processus de recrutement et de sélection au SI, l'IBAN recommande que le Conseil charge le SI :

- 1) d'élaborer et de mettre à exécution un plan qui vise à améliorer la qualité et la gestion des données liées à son processus de recrutement et de sélection, en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de ce processus et des initiatives en faveur de la diversité, l'idée étant d'optimiser la collecte des données, de les rendre plus

accessibles et de les analyser de façon plus approfondie à des fins d'évaluation et de gestion de la performance. En plus d'énoncer des mesures propres à améliorer la qualité et la gestion des données, ce plan devrait indiquer clairement comment les données pourraient être utilisées pour éclairer l'évaluation des activités de recrutement, la planification et la prise de décision. Il devrait également proposer des indicateurs et d'autres éléments utiles pour aider le SI à assurer le suivi du processus de recrutement, à cerner les raisons pour lesquelles le recrutement prend tant de temps et à recueillir les données à exploiter dans une démarche d'amélioration continue du processus de recrutement et de sélection dans son ensemble ;

- 2) d'établir, en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'action qu'il mène en faveur de la diversité, un plan détaillé relatif aux activités de recrutement et de sélection, dans lequel seraient définis :
 - a. un ensemble d'objectifs spécifiques, concrets et quantifiables, qui serviraient à évaluer les progrès accomplis par le SI au regard de ses objectifs généraux en matière de diversité et l'aideraient à mieux rendre compte de son action ;
 - b. diverses mesures, y compris temporaires, devant permettre au SI d'atteindre ses objectifs généraux et spécifiques ;
 - c. une procédure de suivi, grâce à laquelle les décisionnaires disposeraient des informations nécessaires pour évaluer les progrès accomplis et, au besoin, élaborer des mesures correctives et en évaluer l'efficacité ;
- 3) d'élaborer, en vue de mieux promouvoir la diversité et l'inclusion au SI, un plan d'action « formation » définissant des objectifs spécifiques, des mesures et une procédure de suivi, l'idée étant que tous les intervenants soient dûment sensibilisés aux enjeux de diversité et d'inclusion qui se présentent dans le cadre du recrutement et de la sélection.

4.2.2 Il est souhaitable que le Conseil désigne clairement les entités chargées d'agir et fixe les délais dans lesquels les résultats escomptés devront être obtenus.

5. COMMENTAIRES REÇUS ET POSITION DE L'IBAN

5.1 Commentaires reçus

- 5.1.1 Les RH ont soumis des commentaires officiels, dans lesquels elles n'ont pas contesté les constatations, les conclusions et les recommandations formulées dans le rapport de l'IBAN. Elles ont apporté des précisions sur certaines activités en cours ou prévues allant dans le sens de ces recommandations. Ces commentaires figurent à l'appendice 3.

5.2 Position de l'IBAN

5.2.1 L'IBAN prend acte des efforts déployés par le SI et maintient sa position selon laquelle les mesures qu'il recommande contribueront à améliorer le processus de recrutement et de sélection au SI tout en servant les objectifs que celui-ci s'est fixés en matière de diversité et d'inclusion.



Source: EM-HR.

IBAN Assessment of the International Staff Recruitment and Selection Process against International Merit-Based Recruitment Good Practices

International merit-based recruitment good practices	IBAN assessment
1. Vacancy publicly announced	Yes
2. Application process user-friendly	Yes
3. Transparent procedures for recruitment	Yes
4. Hiring planning meeting between Hiring Manager and Human Resources (HR)	Yes
5. Existence of a competency framework	Yes
6. Competitive basis selection: Candidate assessed using well-defined criteria from the competency framework in relation to job demand	Yes
7. Use of written test	Yes
8. Interviews need to have established standards and systematic criteria (structured interview), and use of interview rating sheet	Yes
9. Combination of different assessment methods	Yes
10. Pre-interview or pre-test in the event of many candidates	Yes
11. Selection committee (selection Board) - Exclusion of political positions - Appropriate training - Independent, absence of conflicts of interest - Diversity (gender, nations) - Composed of officials of a grade higher than or at least equal to the vacancy - HR representative sits on the committee - Guided by an identified Chairman	Yes
12. Checking of work-references and educational credentials	Yes
13. Selection process is documented (including selection report)	Yes
14. Monitoring and oversight mechanisms for recruitment process exist - File review, file inspections - Independent observer of the process - Existence of potential sanctions	Limited
15. Final selection is in line with the selection panel recommendation	Insufficient data obtained to assess

Sources: IBAN assessment of NATO International Staff recruitment process guidelines against good practices of merit-based recruitment from other international organisations including the United Nations, the Organisation for Security Co-operation in Europe and the Organisation for Economic Co-operation and Development.

**Executive Management – Human Resources (EM-HR) Formal Comments
on the Performance Audit Report**EXECUTIVE MANAGEMENT DIVISION
DIVISION GESTION EXÉCUTIVE

NATO UNCLASSIFIED

31 March 2021

INFO MEMO
EM-HR(2021)0077

To : Secretariat of the International Board of Auditors for NATO (IBAN)
 From : Acting DASG for Human Resources
 Subject : **Formal comments concerning the Performance Audit of the Recruitment and Selection of International Staff**
 Reference : IBA-AR(2021)0005

Issue

1. The International Board of Auditors for NATO (IBAN) has conducted a performance audit of the recruitment and selection of International Staff. IBAN has requested factual and formal comments concerning the draft report (at reference).

Formal comments

2. *Recommendation #1:* As referred in the report, the IS has started an initiative for the review and modernization of the Talent Acquisition Service in the format of a programme. The topic of data quality and management is cross-cutting to all the three pillars of this programme (people, processes and systems) and as such will be reflected in the implementation plan. With this approach the IS will aim to systematically define, measure, improve, analyze and control relevant data aspects related with recruitment processes, planning and decision making towards operational excellence. This integrated approach to data management will contribute to enhanced effectiveness, efficiency and ensuring continuous improvement in line with this recommendation of IBAN.

3. *Recommendation #2:* In order to enhance the effectiveness and efficiency of the IS diversity and inclusion efforts the IS Diversity and Inclusion (D&I) Action Plan (PO(2019)0355 (INV)) already presents a concrete set of activities. This action plan serves as a roadmap to guide efforts in making NATO a leader in creating and sustaining a high-performing workforce that embraces diversity and inclusion, promotes gender balance and equality, and empowers all employees to achieve their full potential. The Working Group (WG) in D&I regularly monitors progress and reviews the deliverables under the Action Plan, and adapts and adjusts its practices. The purpose of the WG is to have more agile and comprehensive HR practices and cultural engagement programmes which will better prepare NATO for the future, including in recruitment and selection matters as recommended in the report.

4. *Recommendation #2a:* The D&I Action Plan foresees a timeline and indicators, however a more target based (numerical criteria) will certainly be considered by the WG without undermining the qualitative efforts dispensed and results obtained in relation to inclusion of all diversity groups and elimination of the D&I barriers that currently exist. In alignment with the recommendation, further process targets will be developed in the

context of the TAS review and modernization programme, covering the activities of the entire lifecycle of talent acquisition processes, in accordance with applicable policies and the Civilian Personnel Regulations (articles 1.2 and 1.3 in particular).

5. *Recommendation #2b:* the D&I Action Plan foresees a number of actions that apply as measures to introduce organizational changes in ways of work concerning talent acquisition matters. As the implementation of the action plan progresses and future consultation with stakeholders takes place, further actions will be considered by the WG associated with a defined timeframe for application and measurable objectives, in accordance with the recommendation, applicable policies and the Civilian Personnel Regulations (articles 1.2 and 1.3 in particular).

6. *Recommendation #2c:* Concerning a target based approach without quotas, starting April 2021, diversity indicators will be established per Division/Independent Office (IO) and tracked through the new D&I Scorecard. This constitutes a tool for decisions makers, in alignment with the recommendations from IBAN. This tool clearly establishes where a Division/IO stands in terms of gender and national diversity based on pre-established numerical criteria (target) for all grades. This tool will continue being developed in light of the recommendations of this report, experience in its application and consultation with stakeholders.

7. *Recommendation #3:* A mandatory training or refresher training on unconscious bias for managers and for hiring panel members is being delivered as foreseen in the D&I Action plan and in the HR Strategy (2019-2023) (PO(2019)0330 (INV)). This training is also being gradually delivered to all staff and newcomers for a holistic impact in the IS. As per best practices in learning and development matters, continuous improvement of the administration, delivery and content will be addressed including definition and monitoring of further targets and measures as per IBAN's recommendation.

Abbreviations

Council	North Atlantic Council
EM-HR	Executive Management-Human Resources
EUR	Euro
HM	Hiring Manager
HQ	NATO Headquarters
HR	Human Resources
IBAN	International Board of Auditors for NATO
IS	International Staff
LGBTQI	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, Intersex
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
PMIS	Personnel Management Information System
UN	United Nations