

**Assemblée générale**

Distr. générale
17 septembre 2002
Français
Original: anglais

Cinquante-septième session

Point 120 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines**Capacité de surveillance au Bureau de la gestion
des ressources humaines****Rapport du Secrétaire général*****Résumé*

Le présent rapport est présenté comme suite au paragraphe 10 de la section VII de la résolution 55/258 de l'Assemblée générale, en date du 14 juin 2001, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter une étude détaillée sur la question de la mise en place d'une capacité de surveillance vigoureuse au Bureau de la gestion des ressources humaines « afin de suivre toutes les activités pertinentes du Secrétariat, quelle qu'en soit la source de financement ». Le présent rapport rend compte des activités de surveillance en cours d'exécution, donne des informations concernant l'ensemble des activités de surveillance de la gestion des ressources humaines en voie d'élaboration et décrit la recentralisation de certaines des fonctions incombant au Bureau de la gestion des ressources humaines découlant de cette opération.

* A/57/150.

** La présentation du présent rapport a été retardée du fait qu'il a fallu attendre de disposer de toutes les informations pertinentes.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–5	3
II. Définition	6	3
III. Principes directeurs	7	3
IV. Suivi de la gestion des ressources humaines au Secrétariat : situation actuelle ...	8–9	4
V. Mise en place d'un mécanisme de suivi plus large au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines	10–17	6
A. Priorité	10–15	6
B. Méthodologie	16	7
C. Mécanismes et outils	17	8
VI. Mise en oeuvre	18–19	9
VII. Conclusion	20–21	10
Annexe		
Résumé des décisions de l'Assemblée générale touchant aux activités de contrôle		11

I. Introduction

1. Dans son programme de réforme (A/51/950), le Secrétaire général informait l'Assemblée générale qu'il avait mis en route un programme ambitieux visant à rationaliser l'administration centrale de l'Organisation, dont l'axe majeur était de modifier et de simplifier les procédures administratives, en particulier celles liées à la gestion des ressources humaines. L'un des objectifs de ce programme était la définition d'un rôle consultatif, de direction stratégique et de contrôle accru pour le Bureau de la gestion des ressources humaines.

2. L'amélioration de la capacité de surveillance au Bureau de la gestion des ressources humaines étiendra de manière cruciale la méthode de gestion stratégique énoncée par le Secrétaire général, qui privilégie l'amélioration des résultats et des effets plus concrets sur le programme de travail de l'Organisation. Une meilleure surveillance favorisera la réalisation du projet du Secrétaire général de donner aux responsables les moyens d'agir dans le domaine de la gestion des ressources humaines en faisant respecter l'obligation redditionnelle.

3. L'Assemblée générale a accordé une grande attention à la question de la surveillance. On trouvera en annexe au présent document un résumé de ses décisions récentes à ce sujet.

4. Dans le présent rapport, le Secrétaire général pose les grandes lignes d'un plan de mise en place de moyens accrus au Bureau de la gestion des ressources humaines afin que celui-ci soit mieux à même de surveiller ses activités. Le Secrétaire général donne également une vue d'ensemble des mécanismes d'obligation redditionnelle pertinents et des procédures internes de surveillance et de contrôle déjà institués à l'appui de son programme de réforme, en particulier du volet concernant la gestion des ressources humaines.

5. Le présent rapport est soumis en application de la résolution 55/258 de l'Assemblée générale en date du 14 juin 2001 (sect. VII, par. 10), dans laquelle l'Assemblée a décidé « d'examiner plus avant la question d'une capacité de surveillance rigoureuse au Bureau de la gestion des ressources humaines afin de suivre toutes les activités du Secrétariat, quelle qu'en soit la source de financement », et prié « le Secrétaire général de lui présenter une étude détaillée sur cette question ».

II. Définition

6. À mesure que l'Organisation s'achemine vers un style de gestion centré sur les résultats, le suivi, qui constitue l'une des fonctions essentielles d'une gestion moderne, fait progressivement partie intégrante de toutes les activités. Il s'agit du processus consistant à suivre et vérifier, de façon permanente, un certain nombre de produits et de résultats présélectionnés bien définis, ainsi que des mécanismes qui ont permis d'obtenir ces résultats, dans le but de disposer d'informations actualisées, fiables et pertinentes sur les activités en cours d'exécution de manière que :

- a) Les critères, normes et spécifications établis soient respectés;
- b) Les réglementations, règles, politiques et procédures soient mises en application;
- c) Les objectifs de performance fixés soient réalisés;
- d) L'appui et les conseils voulus soient donnés selon que de besoin;
- e) Les pratiques les plus rationnelles soient partagées par toutes les entités dont se compose l'Organisation.

III. Principes directeurs

7. Comme l'indique le Secrétaire général dans son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/55/253), les mécanismes de contrôle du respect des obligations et les procédures de suivi font partie intégrantes de toutes les activités ayant trait aux ressources humaines. Dans cette mesure, un système complet et intégré de suivi doit reposer sur les principes directeurs ci-après :

- a) Le suivi constitue un mécanisme d'appui en matière de gestion, dont l'objet est d'aider les chefs de département à s'acquitter des responsabilités qui leur incombent dans le cadre des pouvoirs qui leur ont été délégués. Le suivi vise à améliorer les pratiques en matière de gestion et à améliorer les résultats, notamment grâce à la mise à disposition d'informations pertinentes en matière de gestion, à l'existence de mécanismes d'alerte rapide et à l'établissement de lignes directrices permettant de prendre des mesures correctives chaque fois que faire se peut;

b) Le suivi doit être une activité reposant sur le partenariat, de sorte que le Bureau de la gestion des ressources humaines assiste les chefs de département et de bureau ainsi que les chefs de service, et appuie leur action. Pour être efficace, le suivi nécessite par ailleurs l'instauration d'une coordination avec les organes de contrôle ainsi qu'avec les bureaux qui ont des attributions d'encadrement dans le domaine de la gestion et qui exercent des fonctions consultatives auprès des organismes des Nations Unies;

c) Le suivi doit constituer un processus permanent et volontariste;

d) Le suivi doit être intégré à tous les aspects pertinents des activités liées à la gestion des ressources humaines, afin de faire apparaître les réalisations et les lacunes, le respect des critères, normes et spécifications, et la conformité avec les réglementations, règles, politiques et procédures;

e) Le suivi doit s'exercer selon des méthodes clairement définies et faire appel aux mécanismes et instruments appropriés, lesquels doivent appuyer le processus. Afin d'être utiles, aisément disponibles et actualisés, les informations, données et rapports doivent être étayés par l'existence d'une puissante capacité en matière de techniques de l'information;

f) Une surveillance efficace suppose l'allocation de ressources à cette fin expresse, et la participation d'une équipe de fonctionnaires spécialisés ayant les compétences, les connaissances et l'expérience voulues pour mener leurs activités dans le cadre d'un programme de travail clairement énoncé.

IV. Suivi de la gestion des ressources humaines au Secrétariat : situation actuelle

8. La notion de responsabilisation est une considération fondamentale qui sous-tend chaque aspect de la réforme entreprise par le Secrétaire général. À l'appui des initiatives déjà prises par le Secrétaire général en matière de réforme des méthodes de gestion et dans le cadre des volets de la réforme visant à améliorer la gestion des ressources humaines, d'importants dispositifs de suivi ont déjà été mis en place. Il s'agit notamment des mécanismes d'exécution ci-après qui ont été instaurés à l'échelon du Secrétaire général et des chefs de département et de bureau, ainsi

que sous l'autorité du Département de la gestion et du Bureau de la gestion des ressources humaines :

a) **Plans de gestion des programmes** – Les engagements de résultat annuels convenus entre le Secrétaire général et ses directeurs de programme sont des contrats par lesquels ces derniers s'engagent à atteindre des objectifs quantifiables en ce qui concerne l'exécution du programme et la gestion, notamment celle des ressources humaines. Le Secrétaire général donne son avis et des conseils aux intéressés et fixe avec ces derniers les objectifs pour l'année suivante;

b) **Suivi des plans d'action concernant les ressources humaines** – Chaque département et bureau convient avec le Bureau de la gestion des ressources humaines d'un plan d'action concernant les ressources humaines dans lequel sont consignés divers objectifs quantifiables dans des domaines clefs tels que le nombre de vacances de poste, la répartition géographique, l'équilibre entre les sexes, la mobilité, le suivi du comportement professionnel, le perfectionnement du personnel et d'autres aspects de la gestion des ressources humaines. De la sorte, le suivi exercé par le Bureau de la gestion des ressources humaines permet de mesurer dans quelle mesure chaque département et bureau réalise les objectifs qui ont été fixés dans le domaine de la gestion des ressources humaines au niveau institutionnel, et facilite l'examen de l'exercice des pouvoirs confiés au personnel d'encadrement, notamment en ce qui concerne le respect des réglementations, règles, politiques et procédures. Ces plans sont systématiquement évalués deux fois par an;

c) **Système des rapports de gestion thématiques** – Le Bureau de la politique de gestion du Département de la gestion a élaboré un système d'établissement de rapports sur les indicateurs de qualité de la gestion, qui repose sur les données provenant du système intégré de gestion (SIG). Le système a pour objet de mettre à la disposition des directeurs de programme des informations en ligne leur permettant de suivre les initiatives prises en matière de gestion des ressources humaines, ainsi que des données intéressant d'autres domaines relevant de la gestion, et leur permet de détecter les écarts par rapport aux objectifs prédéfinis, aux calendriers d'exécution et aux objectifs fixés quant à l'exécution des programmes. Les activités du Secrétariat couvertes dans le présent rapport sont limitées mais il est prévu d'élargir la

portée de l'analyse et de la présenter de manière plus détaillée;

d) Suivi du système de notation des fonctionnaires – Le système de notation des fonctionnaires (PAS) fait obligation aux directeurs de programme de préciser les résultats attendus de leur personnel et de procéder à un suivi régulier. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en place un système permettant de contrôler le taux d'application et l'éventail des notations par les départements et bureaux sur la base de la collecte et de l'analyse de statistiques. Ces informations sont fournies notamment au Comité directeur pour la réforme et la gestion, aux fins de l'examen annuel de l'exécution à l'échelle de l'Organisation et lors des réunions avec les chefs de département consacrées à la planification des ressources humaines. Dans le cadre du suivi de l'application du PAS, les comités de supervision et les comités mixtes de suivi créés à l'échelle du Secrétariat fournissent des informations au Bureau de la gestion des ressources humaines. Ce dernier établit en outre un rapport annuel composite à l'intention du Comité mixte central de suivi, lequel le soumet au Secrétaire général par l'entremise du Comité de coordination entre l'Administration et le Personnel. Les engagements annuels de résultat convenus entre le Secrétaire général et ses directeurs de programme contiennent également des données sur la mise en application du PAS;

e) Suivi des programmes de perfectionnement du personnel – Les programmes de perfectionnement du personnel sont conçus pour renforcer les compétences existantes et permettre l'acquisition de nouvelles compétences, et pour intégrer aux activités le nouveau style de gestion. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis en place une politique de formation et d'apprentissage qui permet de répondre aux besoins en matière de perfectionnement du personnel, et ce en conjuguant la réalisation de programmes coordonnés au niveau central visant à la mise en place de compétences de base et de gestion et à la promotion d'une culture et de valeurs institutionnelles communes, et la décentralisation des sources de financement en fonction de besoins techniques et organiques spécifiques. Conformément à l'instruction administrative ST/AI/1997/4, les départements et bureaux réalisent chaque année des études d'évaluation visant à déterminer les besoins en matière de formation

et présentent des plans de formation qui constituent la base de l'allocation des fonds décentralisés. Le Bureau de la gestion des ressources humaines suit de près l'application de ces plans grâce à l'examen des rapports financiers établis par le Système intégré de gestion (SIG) au sujet des fonds alloués à la formation, ainsi qu'en instaurant des contacts et en menant des entretiens avec les départements et bureaux, qui sont tenus de soumettre des rapports annuels sur l'utilisation de ces fonds, précisant le type de formation dispensée et son incidence. Le Bureau de la gestion des ressources humaines examine et évalue ces rapports dans le cadre du processus d'allocation de fonds pour les années ultérieures. Les programmes coordonnés au niveau central sont suivis et évalués en permanence, et ajustés selon que de besoin, afin de s'assurer qu'ils continuent de répondre aux besoins prioritaires de l'Organisation en matière de développement. Il est établi à l'intention des chefs de département et de bureau des rapports annuels détaillés sur les activités du personnel, dans lesquels sont consignées des informations sur la participation du personnel aux activités de formation et d'apprentissage, les statistiques étant ventilées selon le lieu d'affectation, le département, la catégorie et le sexe;

f) Suivi des questions de rémunération – Il incombe au Bureau de la gestion des ressources humaines de surveiller les conditions d'emploi du personnel. Le Bureau mène des enquêtes concernant les agents des services généraux en poste dans les bureaux extérieurs et les agents des catégories connexes en poste à New York et examine les résultats des enquêtes approfondies sur les conditions d'emploi menées par les spécialistes des divers organismes. Le mécanisme de suivi est constitué du Comité directeur chargé d'étudier les traitements sous la direction du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui approuve toutes les enquêtes sur les conditions d'emploi portant sur tous les lieux d'affectation hors Siège et examine leur conformité avec la méthodologie établie par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). En ce qui concerne les missions sur le terrain, le Bureau de la gestion des ressources humaines veille à l'établissement de conditions d'emploi appropriées par le biais de la fixation, du suivi et de l'actualisation des taux de l'indemnité de subsistance (missions), ainsi qu'en établissant des directives et en donnant des avis autorisés au Département des opérations de maintien de la paix en

ce qui concerne les conditions d'emploi du personnel administré par celui-ci;

g) **Suivi des politiques, directives et pratiques** – Les rapports de suivi informatisés dans le cadre du SIG déterminent dans quelle mesure les politiques, directives et pratiques définies en matière de ressources humaines sont mises en application. Ils sont assortis d'un système de contrôle du recrutement ainsi que d'un mécanisme informatisé d'établissement des états de présence. Le SIG comporte un mécanisme informatisé de traitement des prestations dues aux fonctionnaires, mais les informations requises sont recueillies sur papier. Un mécanisme informatisé de compilation de ces données est en cours d'élaboration;

h) **Suivi de la gestion des ressources humaines dans les missions sur le terrain** – Les activités des missions sur le terrain placées sous la responsabilité et l'autorité du Département des opérations de maintien de la paix feront l'objet d'un suivi dans le cadre de la délégation des pouvoirs consentis aux fins de la gestion des ressources humaines, qui fera notamment appel aux mécanismes pertinents de suivi décrits plus haut. Le Bureau de la gestion des ressources humaines, de concert avec le Département des opérations de maintien de la paix du Siège, et en particulier avec le Bureau de l'appui aux missions, s'attache à définir la stratégie et les plans de suivi d'ensemble applicables aux missions sur le terrain;

i) **Contrôle des irrégularités de gestion dans le domaine de la gestion des ressources humaines** – Dans son rapport sur les irrégularités de gestion qui entraînent des pertes financières pour l'Organisation (A/54/793), le Secrétaire général a présenté les procédures mises en place pour établir la négligence grave, et pour appliquer comme il convient la disposition 112.3 du Règlement du personnel aux fins de la réparation des préjudices financiers. On y trouve également exposées les mesures prises récemment pour mettre en place des méthodes de responsabilisation plus efficaces et améliorer le contrôle interne. Dans sa résolution 55/258, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de prendre d'urgence des mesures afin de récupérer les sommes perdues par l'Organisation du fait d'actes répréhensibles ou de négligence grave commis par de hauts fonctionnaires de l'Organisation. Le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le

Bureau des affaires juridiques étudient en consultation la nouvelle instruction administrative à ce sujet, puis engageront un processus de consultation avec le personnel conformément au Règlement du personnel.

j) **Groupe du suivi des responsabilités** – Le Groupe a été créé en octobre 2000, l'objectif étant de faire en sorte que le secrétariat veille à ce que les conclusions de ses organes de contrôle soient suivies d'effet au niveau des systèmes de gestion, et de renforcer les autres mécanismes de responsabilisation.

9. Compte tenu des principes directeurs énoncés au paragraphe 7 ci-dessus, et du fait que le contrôle de la gestion des ressources humaines suppose une action en partenariat, le Bureau de la gestion des ressources humaines ne se contente pas de participer aux activités d'évaluation de la gestion des bureaux et des départements menées par le Département de la gestion, mais agit également en étroite collaboration avec le Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection de l'Organisation des Nations Unies. Ces organes de contrôle donnent des avis et des conseils sur différentes questions de gestion. Par ailleurs, le Bureau de la gestion des ressources humaines coopère étroitement avec d'autres bureaux, comme le Bureau de la politique de gestion du Département de la gestion, et veille à ce que le contrôle et la gestion des services consultatifs du Secrétariat soient intégrés et de la plus haute qualité.

V. Mise en place d'un mécanisme de suivi plus large au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines

A. Priorité

10. Comme on l'a indiqué au paragraphe 6 ci-dessus, le Bureau de la gestion des ressources humaines veillera avant tout, dans le cadre de ses activités de contrôle, à ce que les normes et les prescriptions soient respectées, de même que les règles, règlements, politiques et procédures, à ce que les objectifs de résultat soient atteints, l'appui et les orientations voulus fournis, et les pratiques optimales soigneusement évaluées, énoncées et promues. La réforme de la gestion des ressources humaines proposée par le Secrétaire général (voir A/55/253)

repose sur l'attribution d'un rôle capital au Bureau de la gestion des ressources humaines. À cet égard, le Secrétaire général se félicite de la décision de l'Assemblée générale d'examiner plus avant la question du renforcement du mécanisme de contrôle du Bureau de la gestion des ressources humaines : doté de moyens plus efficaces, le Bureau sera en mesure d'apporter un appui substantiel aux départements et aux bureaux auxquels une autorité est déléguée en matière de gestion des ressources humaines, dans le cadre de la réforme de la gestion au sein de l'Organisation.

11. Les activités de suivi à l'étude seront variées, intégrées, systématiques et progressives. Le contrôle de la gestion des ressources humaines doit donc devenir une responsabilité commune et faire partie des fonctions de tous les administrateurs. Cependant, comme il est précisé dans la résolution 55/258 de l'Assemblée générale, le Bureau de la gestion des ressources humaines conservera un rôle central et son autorité générale à cet égard. Son action reposera sur les mécanismes de contrôle décrits au paragraphe 8 ci-dessus.

12. Les futures activités de contrôle de la gestion des ressources humaines seront menées à trois niveaux :

a) **Au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines** – Les mesures de contrôle permettront de rationaliser les fonctions qui incombent au Bureau, en favorisant une action coordonnée à l'échelle de l'ensemble du Bureau et la constitution de ressources techniques et d'une base pour l'assistance;

b) **Avec les départements et bureaux du Secrétariat** – Le Bureau de la gestion des ressources humaines décidera des activités qu'il doit mener au niveau central par opposition à celles qui peuvent être contrôlées par les départements et les bureaux eux-mêmes (l'établissement des rapports se faisant selon une structure et un calendrier pertinents), et quels sont les domaines dans lesquels une action commune serait préférable;

c) **Au sein des départements et des bureaux du Secrétariat** – Le Bureau de la gestion des ressources humaines contribuera au renforcement des capacités en fournissant des outils et une formation, ainsi qu'une assistance technique, des services consultatifs et des orientations.

13. Le contrôle des activités de gestion des ressources humaines était jusqu'à présent essentiellement axé sur les procédures, tandis que le nouveau système tend à l'adoption d'une approche qui soit également stratégique. Comme indiqué dans les principes directeurs définis au paragraphe 7 ci-dessus, les nouvelles activités de contrôle visent à l'amélioration des pratiques de gestion, à l'obtention de meilleurs résultats et à l'accroissement de l'efficacité du programme de travail de l'Organisation. La transmission des informations pertinentes, le signalement rapide d'éventuelles lacunes et la fourniture d'orientations, si besoin est, permettront non seulement de prendre des mesures correctives mais encore de diffuser les enseignements retirés de l'expérience et de faire connaître les pratiques optimales, et de valoriser les résultats des activités de gestion des ressources humaines qui sont menées à l'échelle du système des Nations Unies.

14. En vue des améliorations à apporter, les activités de contrôle viseront non seulement à prévenir les irrégularités mais encore à établir une typologie des infractions, en mettant particulièrement l'accent sur les procédures ou les processus qui ont conduit à leur commission, ce qui permettra d'identifier les tendances qui se dessinent afin d'engager une action préventive, à l'appui des mesures correctives adoptées ou des modifications apportées. Le contrôle de l'application des règlements et des règles permettra également de veiller à leur pertinence et de procéder aux modifications qui s'imposent.

15. Lorsqu'un contrôle révèle l'existence de graves lacunes ou d'une incapacité majeure à exercer l'autorité déléguée, le Bureau de la gestion des ressources humaines exigera que des mesures correctives soient prises, qui pourront impliquer le retrait de l'autorité déléguée au département ou au bureau concerné, jusqu'à ce que les mesures voulues aient été prises ou que l'entité en question soit de nouveau en mesure d'exercer son autorité.

B. Méthodologie

16. Les activités de contrôle de la gestion des ressources humaines qui sont en cours d'élaboration reposent sur les principes directeurs énumérés au paragraphe 7 ci-dessus, et incluent les aspects méthodologiques suivants :

a) **Portée** – Tous les domaines liés à la gestion des ressources humaines feront l'objet d'un contrôle. Une attention particulière sera toutefois accordée aux domaines dans lesquels l'autorité a été déléguée au chef d'un département ou d'un bureau et aux activités prescrites par les organes délibérants (répartition géographique, parité). Les domaines d'activité dont dépend le succès des mesures de réformes énoncées par le Secrétaire général, les activités dont le coût élevé risque d'entraîner des pertes considérables pour l'Organisation et celles qui ont fait l'objet d'observations des commissaires aux comptes ou qui préoccupent l'administration, seront périodiquement évaluées. On utilisera des méthodes d'échantillonnage pour sélectionner des domaines représentatifs d'un groupe d'activités en cours;

b) **Périodicité** – Le suivi des données liées à la gestion des ressources humaines sera une activité régulière, que compléteront des évaluations périodiques de certains domaines dits « sensibles » ou considérés comme essentiels à la réalisation du programme de travail de l'Organisation. Tous les domaines pourront ainsi être contrôlés et les domaines critiques feront l'objet d'une attention plus grande.

c) **Règles, normes et objectifs** – Une règle, une norme ou un objectif sera défini et retenu pour chaque domaine à contrôler. Il pourra s'agir d'un résultat chiffré à atteindre ou d'un délai à respecter pour la réalisation d'une tâche. Certaines normes découleront des dispositions du Statut et du Règlement du personnel, des circulaires du Secrétaire général et des instructions administratives. Le pourcentage de postes vacants, la répartition géographique et la répartition des postes entre hommes et femmes, les délais de recrutement, les délais de versement des prestations et les données relatives à l'évaluation et à la notation des fonctionnaires, sont autant d'exemples d'indicateurs susceptibles d'être mesurés et contrôlés;

d) **Consignation et analyse des observations et des conclusions** – Le Bureau de la gestion des ressources humaines consignera ses observations et ses conclusions afin d'indiquer comment le département ou le bureau concerné s'acquitte des fonctions contrôlées, par rapport aux normes, règles ou objectifs préétablis. Les effets des mesures visant à assurer la conformité aux réglementations, règles, politiques et procédures seront eux aussi consignés, ainsi que les conséquences pour l'Organisation et pour son personnel. Les résultats d'analyses spécifiques seront

confrontés aux observations et aux conclusions d'autres départements et bureaux, ou comparés aux objectifs fixés pour l'ensemble du Secrétariat. On pourra ainsi définir des critères, retirer des enseignements et identifier les pratiques optimales;

e) **Recommandations** – Sur la base de ses analyses, le Bureau de la gestion des ressources humaines énoncera à l'intention des chefs de département et de bureau des recommandations sur les mesures à prendre. Ces recommandations constitueront, entre autres, des orientations et éléments d'information pour les chefs de département et de bureau, et permettront d'éviter les infractions aux réglementations, règles, politiques et procédures, de décider des mesures correctives à prendre si des lacunes apparaissent, d'appeler l'attention des administrateurs sur la nécessité d'obtenir des ressources supplémentaires, de procéder à des ajustements ou de modifier les méthodes de travail, d'encourager la gestion effective et d'identifier et encourager les avancées et les succès en matière de gestion des ressources humaines;

f) **Établissement des rapports** – Le Bureau de la gestion des ressources humaines met au point un système d'établissement des rapports dans le cadre des fonctions de contrôle qui lui incombent. Il présentera au Secrétaire général des rapports annuels, qui s'inscriront dans les efforts engagés par le Département de la gestion pour fournir des informations sur la gestion de l'administration.

C. Mécanismes et outils

17. Le suivi efficace de la gestion des ressources humaines suppose l'existence de procédures claires et transparentes et de mécanismes et d'outils adaptés. Il sera fait appel aux mécanismes et outils ci-après, en sus de ceux qui sont déjà utilisés (voir plus haut, sect. IV) :

a) **Pratiques et outils utilisés pour l'établissement de rapports** – La mise en place du SIG a considérablement rationalisé et amélioré les procédures liées au secteur des ressources humaines à l'échelle mondiale. Aux fins du suivi, le SIG est un outil très efficace permettant de disposer de données de base sur lesquelles fonder les décisions en matière de gestion, de fixer des délais pour l'exécution des décisions administratives, et d'établir des rapports

systématiques sur certaines questions (telles que l'emploi de retraités, de consultants et de stagiaires, et les états des écarts). Ces données peuvent être ensuite utilisées de manière intégrée pour procéder à des analyses comparatives des résultats en fonction d'indicateurs, de critères, de normes et d'objectifs définis à l'avance. Elles fournissent des éléments vitaux pour l'évaluation de la qualité des résultats et le respect des calendriers d'exécution ainsi que des règles, règlements, politiques et procédures. Des améliorations ont été constatées au niveau de l'accès en ligne à des informations à jour sur diverses données de base et données stratégiques (dont certaines sont publiées sur le site Intranet du Département). D'autres nouveautés sont introduites, notamment le Système électronique d'appréciation du comportement du personnel, conçu pour améliorer l'évaluation des résultats en la matière, et le logiciel Galaxy, mis au point pour informatiser le système de sélection du personnel;

b) **Missions de contrôle** – Les contrôles périodiques effectués dans les bureaux extérieurs et les missions sur le terrain sont des mécanismes essentiels pour l'efficacité du suivi. Grâce à l'analyse sur place d'un échantillon de mesures classiques et à des entretiens avec les responsables locaux de la gestion des ressources humaines, les superviseurs directs et les membres du personnel, ces missions fournissent aux départements et bureaux l'appui dont ils ont besoin pour améliorer la gestion de leurs ressources humaines. En outre, ces missions peuvent s'inscrire dans un contexte plus général et être menées en conjonction avec d'autres bureaux du Secrétariat s'occupant du même domaine ou ayant un rôle consultatif. Pour être fructueuses, elles doivent être préparées minutieusement par le personnel et faire l'objet d'un suivi, outre le temps que le personnel devra consacrer à la visite sur le terrain. Ces tâches impliquent la collecte de données, la définition préalable des domaines et activités concernés et l'établissement d'un calendrier pour la tenue d'entretiens avec le personnel. À l'issue de la mission, l'établissement d'un rapport est essentiel, en raison notamment des enseignements à en tirer et de la nécessité de déterminer les mesures de suivi;

c) **Coordonneurs des activités de contrôle** – Les activités de contrôle doivent être considérées comme étant une responsabilité partagée faisant partie intégrante des fonctions de tous les départements et

bureaux. Les bureaux exécutifs ou administratifs du Siège et les bureaux des responsables de la gestion des ressources humaines dans les bureaux extérieurs constitueront la structure de liaison pour les activités de contrôle;

d) **Fourniture d'outils de suivi aux départements et bureaux** – Outre la formation dispensée, le Bureau de la gestion des ressources humaines fournira des outils pour le suivi aux départements et bureaux à l'appui de leurs activités dans ce domaine. Il s'agit notamment d'utiliser le SIG pour l'établissement de rapports, de se fonder sur des données de base, des critères et des indicateurs de résultats et d'établir des rapports ad hoc et des rapports de suivi. Le Bureau de la gestion des ressources humaines élabore actuellement des directives et des modèles pour aider les départements et bureaux à contrôler leurs propres activités, à fournir des informations en retour et à présenter leurs rapports;

e) **Autres mécanismes** – Les consultations entre le personnel et l'Administration et les mécanismes consultatifs des départements et bureaux peuvent également fournir des renseignements utiles. En outre, le Bureau de la gestion des ressources humaines mettra à profit les mécanismes et outils disponibles pour procéder à l'évaluation de ses propres activités. Toutes ces activités faciliteront les contrôles par recoupement et la vérification des données recueillies.

VI. Mise en oeuvre

18. Le suivi de la gestion globale du secteur des ressources humaines ne peut être assuré efficacement que si le contrôle fait partie intégrante de l'ensemble du processus de gestion. Il est donc indispensable de disposer de ressources allouées expressément à ces activités et des services de spécialistes dévoués, compétents et expérimentés, et d'établir un programme de travail précis.

19. Étant donné que la mise au point des activités de contrôle se poursuit de pair avec celles d'autres importants mandats et initiatives touchant à la gestion des ressources humaines, leur exécution sera nécessairement progressive. La phase initiale sera, dans toute la mesure possible, menée à bien à l'aide des ressources et des compétences dont dispose le Bureau de la gestion des ressources humaines.

Certaines ressources humaines et autres sont peu à peu réaffectées à des activités de contrôle, au fur et à mesure de leur disponibilité, résultant du processus engagé et de la simplification des travaux, de l'informatisation accrue et de l'élargissement de la délégation d'autorité. L'organisation de nouvelles activités, pour assurer un meilleur contrôle et fournir les services nécessaires prévus, pourra exiger l'octroi de ressources supplémentaires. Lorsque les ressources seront suffisantes, des responsabilités en matière de supervision seront intégrées au descriptif de l'organisation administrative du Bureau de la gestion des ressources humaines ainsi que dans les descriptions de poste et les plans de travail annuels de certains fonctionnaires du Bureau.

VII. Conclusion

20. **Le présent rapport fournit à l'Assemblée générale une description concise des activités de suivi de la gestion des ressources humaines par le Bureau de la gestion des ressources humaines à l'échelle du Secrétariat. Il contient une définition du suivi, explicite les principes directeurs pertinents, décrit les mécanismes de suivi existants et la stratégie prévue pour en assurer le perfectionnement. Le Secrétaire général a l'intention de continuer de faire assurer les activités de suivi à l'aide des ressources disponibles et de redéployer les ressources existantes pour de nouvelles fonctions afin de développer les capacités sur le plan de l'organisation de manière à atteindre pleinement l'objectif d'une approche globale des activités de suivi décrites précédemment.**

21. **Le Secrétaire général recommande à l'Assemblée générale de prendre acte du présent rapport et d'approuver l'approche tendant à la mise en place d'une capacité de surveillance vigoureuse au Bureau de la gestion des ressources humaines.**

Annexe

Résumé des décisions de l'Assemblée générale touchant aux activités de contrôle

1. Au paragraphe premier de la section II de sa résolution 53/221 en date du 7 avril 1999, l'Assemblée générale a réaffirmé le rôle, les pouvoirs et les responsabilités du Bureau de la gestion des ressources humaines pour ce qui était de définir les politiques et les directives relatives aux ressources humaines, et de veiller au respect des procédures dans l'ensemble du Secrétariat. Au paragraphe 2, l'Assemblée générale a décidé que le Bureau de la gestion des ressources humaines demeurerait l'autorité centrale chargée de suivre et d'approuver le recrutement et l'affectation du personnel, d'interpréter les règlements et règles de l'Organisation et de veiller à leur application.
2. Au paragraphe 2 de la section IV de la même résolution, l'Assemblée générale a noté l'intention manifestée par le Secrétaire général de rationaliser les procédures administratives et de supprimer les doubles emplois dans la gestion des ressources humaines, en déléguant des pouvoirs aux directeurs de programmes. L'Assemblée a prié le Secrétaire général, avant d'accorder des délégations de pouvoirs, de veiller à ce que soient mis en place des mécanismes bien conçus de contrôle des obligations liées aux responsabilités, y compris les procédures nécessaires d'avis et de contrôle interne, ainsi que des programmes de formation.
3. Dans ses rapports datés des 1er et 3 août 2000, respectivement (A/55/253 et A/55/270), le Secrétaire général a passé en revue les mécanismes de responsabilisation et les procédures internes de suivi et de contrôle, ainsi que l'action de formation mise en place, pour faire suite à la demande de l'Assemblée générale. Dans le document A/55/270, le Secrétaire général a élaboré une stratégie globale de gestion des ressources humaines, notamment les 10 éléments de la réforme de la gestion de ces ressources au Secrétariat, qu'il a soumise à l'approbation de l'Assemblée générale. Dans le contexte de chacun des aspects liés à la réforme de la gestion des ressources humaines, ce rapport examinait les questions touchant à la responsabilisation et les mécanismes qui devraient étayer la délégation de pouvoir en matière de gestion des ressources humaines.
4. Dans sa résolution 55/258 en date du 14 juin 2001, l'Assemblée générale a pris des initiatives précises à l'appui des réformes proposées par le Secrétaire général, telles qu'elles sont exposées dans le document A/55/253. Au paragraphe 4 de la section VII, l'Assemblée générale a souligné que toute délégation de pouvoir devait être conforme à la Charte et à la réglementation de l'Organisation et s'appuyer sur une définition claire des circuits hiérarchiques et des obligations redditionnelles. L'Assemblée a réaffirmé le rôle central qui incombait au Bureau de la gestion des ressources humaines pour ce qui était de fixer les politiques et les principes directeurs en matière de gestion des ressources humaines de l'Organisation et de veiller à leur respect et à leur application.
5. Au paragraphe 10 de la même résolution, l'Assemblée a décidé d'examiner plus avant la question d'une capacité de surveillance vigoureuse au Bureau de la gestion des ressources humaines afin de suivre toutes les activités pertinentes du Secrétariat, quelle qu'en soit la source de financement, et a prié le Secrétaire général de lui présenter une étude détaillée sur cette question.