



Assemblée générale

Distr. générale
19 février 2008
Français
Original : anglais

Soixante-deuxième session
Point 134 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

Rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion axée sur les résultats à l'ONU dans le cadre de la réforme

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale, pour examen, ses observations sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion axée sur les résultats à l'ONU dans le cadre de la réforme » (voir A/61/805).



Résumé

Dans son rapport (voir A/61/805), le Corps commun d'inspection s'est penché sur l'évolution de la gestion axée sur les résultats à l'ONU, et il a mis en évidence et analysé les composantes de cette notion au regard du cadre de référence qu'il a établi au fil de sa série de rapports sur le sujet. Le Secrétaire général tient à ce qu'une stratégie de gestion axée sur les résultats soit intégralement appliquée dans tout le Secrétariat, conformément aux mandats définis par l'Assemblée générale et dans les limites des ressources disponibles. Il convient avec le Corps commun d'inspection que cela aura pour effet de sensiblement améliorer l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et activités. Il a été tenu compte des recommandations du Corps commun d'inspection au moment d'établir le projet de cadre de gestion axée sur les résultats que le Secrétaire général a présenté dans son rapport sur le sujet (A/62/701) et qui a pour but d'améliorer la gouvernance et le contrôle à l'ONU ainsi que l'efficacité et la responsabilité de la gestion. Ce projet doit permettre à la gestion axée sur les résultats de donner toute sa mesure, en favorisant au Secrétariat une culture davantage axée sur les résultats et en dotant les responsables des outils et des capacités dont ils ont besoin pour se consacrer à la réalisation de résultats et de produits en s'appuyant sur une planification, une budgétisation, un suivi de la mise en œuvre et une évaluation efficaces. Afin de donner suite de manière cohérente et éclairée au rapport du Corps commun d'inspection, la présente note n'a été complétée qu'une fois le rapport du Secrétaire général parachevé.

I. Introduction

1. Le présent document a été établi en application du paragraphe 4 de l'article 11 du statut du Corps commun d'inspection. Le Secrétaire général est heureux de faire part de ses observations concernant cette étude fort opportune au vu de la réforme complexe que connaît l'ONU, tout particulièrement à la lumière de l'examen du rapport du Comité directeur indépendant intitulé « Examen global du système de gouvernance et de contrôle de l'ONU et des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies » (A/60/883/Add.1 et 2) auquel s'est récemment livrée l'Assemblée générale. Le Secrétaire général s'est appuyé sur les résultats d'une étude (comprenant une analyse et un plan d'action) pour formuler des propositions visant à améliorer la gestion axée sur les résultats au Secrétariat. Un travail considérable a certes été accompli pour consolider les dispositifs déjà en place à l'ONU, comme la budgétisation axée sur les résultats, les contrats de mission et le système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS), mais il faut encore institutionnaliser la gestion axée sur les résultats, veiller à ce que les informations concernant les résultats éclairent davantage la prise de décisions, définir clairement les objectifs vers lesquels doivent tendre les efforts déployés, axer la politique générale sur les résultats et concevoir des stratégies plus appropriées s'inscrivant dans un cadre de responsabilisation générale. Il est indispensable que les États Membres participent activement à ce processus si l'on entend pérenniser l'adhésion et l'appui à la gestion axée sur les résultats.

II. Observations générales

2. La notion de gestion axée sur les résultats a été instituée, quoique indirectement et sous une autre appellation, avec l'adoption de la méthode du budget-programme, en 1974, lorsque l'on s'est efforcé de faire apparaître dans le document budgétaire les réalisations et les objectifs visés. La mise en place dans les années 80 de la planification des programmes, de la budgétisation, du suivi et de l'évaluation a permis d'établir des procédures destinées à déterminer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du travail de l'Organisation pendant et après l'exécution des tâches prescrites.

3. En vertu des procédures évoquées ci-dessus, les directeurs de programme devaient administrer leur travail de manière à atteindre certains résultats. La budgétisation axée sur les résultats, que l'Assemblée générale a adoptée dans sa résolution 55/231, a été mise en place en même temps qu'un dispositif qui allait permettre de définir clairement dans l'instrument budgétaire les objectifs, les résultats escomptés et les indicateurs de succès (cadre logique) avant de mettre en œuvre les activités prévues. L'application au Secrétariat d'une démarche axée sur les résultats se fait donc progressivement, et l'on continue de s'efforcer de privilégier l'obtention de résultats plutôt que l'exécution de produits. Tandis que la budgétisation axée sur les résultats n'est que l'un des outils ou processus dont on se sert pour déterminer les résultats escomptés, la gestion axée sur les résultats correspond pour sa part aux mesures prises pour assurer la gestion globale des ressources et du personnel dans le cadre du cycle de planification, de budgétisation, de contrôle et d'évaluation.

III. Observations sur chaque recommandation du Corps commun d'inspection

Recommandation 1

L'Assemblée générale pourrait établir une règle d'or selon laquelle les nouveaux rapports sur les mêmes processus de réforme ou de gestion devraient être accompagnés d'une évaluation de l'application et de l'impact des mesures antérieures.

4. Le Secrétaire général approuve dans son principe cette recommandation et précise que le Secrétariat évalue les processus de réforme approuvés et mis en œuvre autant que ses ressources le lui permettent. Il serait à terme peu judicieux de mettre en place une réforme qui ne tiendrait pas compte de l'évolution de l'Organisation ni des enseignements tirés de l'expérience. Le manque de ressources reste cependant l'un des principaux obstacles auxquels le Secrétariat se heurte lorsqu'il s'efforce de faire réaliser le type d'évaluations nécessaire pour déterminer l'effet des activités menées. Certaines évaluations sont néanmoins effectuées, dans la mesure du possible, et l'approche proposée par le Secrétaire général est en train d'être remaniée en conséquence. Le Secrétaire général est d'avis que des ressources doivent être spécialement dégagées pour financer toute évaluation d'ensemble des effets des diverses réformes. La sécurité, les ressources humaines et les services d'achat comptent parmi les secteurs qui ont récemment fait l'objet d'une réforme puis d'évaluations détaillées.

5. Le Département des opérations de maintien de la paix respecte et applique les principes de gestion axée sur les résultats dans le cadre de ses activités et en tient compte dans les rapports qu'il adresse à l'Assemblée générale et au Conseil de sécurité. Le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809, connu sous le nom de rapport Brahimi) est un bon exemple, tiré d'un passé récent, d'une évaluation intégrale menée pour renforcer les opérations de maintien de la paix. En 2003, un rapport sur l'état de la mise en œuvre des réformes adoptées en 2002 a également été publié, et l'Assemblée générale est actuellement saisie d'une autre évaluation importante de la réforme des ressources humaines, à laquelle a participé le Département. En outre, l'Assemblée a donné suite à la proposition faite par le Secrétaire général, à l'issue d'une évaluation, de restructurer le Département. C'est ainsi que le Département de l'appui aux missions a été créé, compte tenu des recommandations du Bureau des services de contrôle interne visant à renforcer les structures de gestion du Département des opérations de maintien de la paix.

Recommandation 2

Pour assurer la cohérence des réformes en cours, l'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général d'inscrire ses propositions dans le cadre de référence approuvé pour l'application de la gestion axée sur les résultats à l'ONU.

Recommandation 3

Le Secrétaire général devrait établir immédiatement un cadre conceptuel institutionnel pour la gestion axée sur les résultats ainsi qu'une stratégie d'application ou « feuille de route » assortie de délais précis, pour examen et

approbation par l'Assemblée générale. Il devrait pour ce faire se fonder sur le cadre de référence déjà approuvé en vue de promouvoir une conception commune de la gestion axée sur les résultats, de définir clairement les notions et les techniques entrant en jeu, d'harmoniser les outils et la terminologie utilisés à l'ONU, d'adapter la gestion axée sur les résultats aux activités de l'Organisation à tous les niveaux et de mettre l'accent sur les conséquences et les exigences de cette adaptation.

6. Le Secrétaire général souscrit à la stratégie élémentaire dessinée dans les recommandations 2 et 3. En application des dispositions de la résolution 61/245, il a établi le rapport demandé par l'Assemblée générale sur la gestion axée sur les résultats (A/62/701), qui renfermait des propositions pour un cadre de gestion axée sur les résultats, y compris un plan d'action pour son application.

7. Il ne sera toutefois pas nécessairement possible ni avantageux d'appliquer le cadre de références de manière uniforme et normalisée dans tous les cas de figure.

Recommandation 4

Pour l'établissement du cadre conceptuel institutionnel de la gestion axée sur les résultats, le Secrétaire général devrait présenter en détail des propositions concrètes et insister sur les impératifs de transparence et de responsabilité en vue d'assurer un partage équitable des tâches entre les organes délibérants, le Secrétariat et les organes de contrôle.

8. Le Secrétaire général approuve cette recommandation. Comme le lui demandait l'Assemblée générale dans sa résolution 61/245, il a établi un rapport sur un dispositif de responsabilisation (A/62/701) qui renfermait des propositions pour renforcer le dispositif en place.

Recommandation 5

Le Secrétaire général devrait, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), diriger l'élaboration d'un cadre institutionnel au sein du CCS et faire des propositions concernant la doctrine opérationnelle, les règles d'engagement, les principes directeurs et la feuille de route applicables à la participation du système des Nations Unies à la coopération pour le développement, pour examen et approbation par les organes délibérants respectifs des organismes des Nations Unies.

9. Les organismes des Nations Unies appuient l'élaboration d'une feuille de route qui donnerait plus de cohérence à la planification et aux activités à l'échelle du système. Toutefois, le rapport ne fait pas bien apparaître en quoi une nouvelle doctrine opérationnelle se distinguerait des principes interinstitutionnels en vigueur. Le Comité de haut niveau sur les programmes se penchera à son tour sur cette recommandation dans le cadre de ses futurs travaux.

Recommandation 6

Pour simplifier et rationaliser le cycle de planification, de programmation et de budgétisation ainsi que pour en faciliter la supervision par l'Assemblée générale, le Secrétaire général devrait présenter à celle-ci, pour examen et approbation :

a) **Un instrument de planification à long terme (10 ans au minimum) indiquant les buts convenus qui sont liés à la mission et au mandat de l'ONU, ainsi que les objectifs pouvant aider à les atteindre, et donnant des prévisions globales en ce qui concerne les ressources nécessaires, pour information;**

b) **Des programmes à moyen terme pour la première phase d'exécution du plan à long terme et, pour information, une estimation des ressources globales (budgétaires et extrabudgétaires) qui seront nécessaires pendant la période considérée;**

c) **Un budget opérationnel biennal à horizon mobile pour l'affectation de ressources liées à des activités précises (résultats escomptés);**

d) **Un seul rapport annuel de gestion sur l'exécution des programmes, ce qui faciliterait les examens annuels auxquels doit procéder l'Assemblée générale pour ajuster le budget biennal et l'adapter aux nouveaux mandats et aux nouveaux besoins.**

Recommandation 7

Compte tenu de la nouvelle démarche en matière de gestion axée sur les résultats et du bilan de 20 ans d'application du mode de budgétisation introduit par sa résolution 41/213, l'Assemblée générale pourrait revoir celui-ci sur la base des instruments proposés par le Secrétaire général conformément à la recommandation 6.

10. Au regard des recommandations 6 et 7, il convient de noter que l'Assemblée générale a décidé de maintenir comme principale directive de politique générale de l'Organisation des Nations Unies le cadre stratégique biennal, base sur laquelle seront accomplis la planification des programmes, la budgétisation, le suivi et l'évaluation à compter de l'exercice biennal 2010-2011. Elle a pris cette décision en adoptant sa résolution sur la planification des programmes, dans laquelle elle a fait siennes les recommandations que le Comité du programme et de la coordination avait formulées, à la section A du chapitre III de son rapport (A/62/16), au sujet du bilan de l'expérience en matière de planification et de budgétisation (voir A/62/81).

Recommandation 8

Le Secrétaire général devrait présenter à l'Assemblée générale, pour examen et approbation, une proposition concrète prévoyant l'établissement d'un système informatique fiable pour soutenir la gestion axée sur les résultats d'une façon intégrée, dans le cadre d'une stratégie globale de gestion de l'information. Ce système devrait être conçu de façon à pouvoir assurer l'exécution de toutes les fonctions de planification, de programmation, de budgétisation, de surveillance, d'évaluation et d'information nécessaires, y compris dans le domaine de la gestion des ressources humaines et celui des finances. Le projet devrait être établi en consultation étroite avec tous les utilisateurs finals, y compris les bureaux extérieurs, et n'être définitivement mis au point que lorsque tous les autres éléments de la gestion axée sur les résultats auront été approuvés.

11. Le Secrétaire général approuvera la recommandation. L'Assemblée générale a décidé de remplacer le Système intégré de gestion par un progiciel de gestion intégré de la prochaine génération (voir la résolution 60/283), qui regroupe

l'ensemble des données et processus de gestion de l'Organisation au sein d'un seul système unifié, offre de très nombreuses fonctions dans les domaines de la comptabilité, de l'établissement de rapports, de l'analyse, de la gestion des flux financiers et de la gestion de trésorerie, et constitue ainsi un système d'établissement de rapports financiers et de gestion robuste qui permettra de procéder à des analyses de gestion et de mettre en place un processus de gouvernance de très haut niveau et soutiendra la gestion axée sur les résultats d'une façon intégrée.

Recommandation 9

Le Secrétaire général devrait :

- a) Publier des principes directeurs définissant les différents types, niveaux et cadences d'évaluation;**
- b) Veiller à ce que des ressources soient expressément allouées à l'évaluation;**
- c) Aligner le plan d'évaluation de l'Organisation sur le cycle de planification, de programmation et de budgétisation et veiller à ce que les conclusions et les leçons tirées de l'évaluation soient mises à profit pour les cycles suivants;**
- d) Approuver des plans d'évaluation à moyen terme qui conjuguent auto-évaluation, évaluation interne et évaluation externe et faire rapport sur leur application.**

12. Le Secrétaire général souscrit dans l'ensemble à cette recommandation, en particulier à l'assertion du Corps commun d'inspection selon laquelle il faut donner suite efficacement aux conclusions et recommandations issues des évaluations, en les communiquant rapidement aux intéressés. Les évaluations et les enseignements tirés de l'expérience font partie des principaux éléments qui alimentent le cycle de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi, d'évaluation et d'information, et l'orientation de la politique générale. Dans son rapport sur la gestion axée sur les résultats (A/62/701), le Secrétaire général fait des propositions qui visent à renforcer le rôle de l'évaluation au Secrétariat et à resserrer les liens entre le suivi, l'évaluation, la planification des programmes et la budgétisation.

Recommandation 10

Pour internaliser la théorie et la pratique de la gestion axée sur les résultats à l'ONU, le Secrétaire général devrait :

- a) Charger expressément une entité précise, au sein de l'Organisation, de faciliter et coordonner l'introduction ordonnée et systématique de la gestion axée sur les résultats et de veiller à ce qu'elle soit appliquée de façon cohérente dans toute la maison;**
- b) Élaborer une stratégie de formation qui favorise l'adaptation dans tous les secteurs et qui permette aux cadres et au personnel à tous les niveaux de bien comprendre les principes et les exigences de la gestion axée sur les résultats, ainsi que ses incidences sur leur travail.**

13. Le Secrétaire général souscrit à cette recommandation. Pour ce qui est de l'internalisation de la gestion axée sur les résultats, il a proposé dans son rapport sur la question de charger une structure centrale d'institutionnaliser ce mode de gestion dans tout le Secrétariat. Il a également proposé de mettre au point une stratégie pour former les hauts responsables et l'ensemble du personnel aux notions élémentaires de la gestion axée sur les résultats et au règlement et aux règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. En outre, une formation technique serait dispensée au personnel participant au suivi et à l'évaluation.

Recommandation 11

Le Secrétaire général devrait établir une stratégie globale de gestion des connaissances; celle-ci devrait être étroitement liée à la stratégie globale de gestion de l'information et prévoir des mesures connexes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, afin de favoriser le changement de mentalité nécessaire.

14. Le Secrétaire général approuve cette recommandation, dans les limites des ressources disponibles. Dans son rapport sur la gestion axée sur les résultats, il insiste sur la nécessité d'assurer la gestion et la mise en commun du savoir en vue de faciliter l'apprentissage institutionnel, ainsi que l'avaient déjà souligné les responsables de la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies. Les recommandations faites par le Bureau des services de contrôle interne dans sa récente évaluation approfondie sur la question ont également été prises en compte (E/AC.51/2006/2). En outre, le poste de directeur général de l'informatique a été créé il y a peu pour répondre à la nécessité de doter tout le Secrétariat d'une stratégie pour la mise en commun de l'information et du savoir. Ces mesures sont étroitement liées à la mise en place à l'échelle du Secrétariat d'un système de gestion des documents (ou de gestion des contenus) et du progiciel de gestion intégré, que l'Assemblée générale est en train d'examiner.

Recommandation 12

Le Secrétaire général devrait soumettre à l'Assemblée générale, pour examen et approbation, un système de délégation de pouvoir et de responsabilisation conforme au cadre de référence établi par le Corps commun d'inspection pour la gestion axée sur les résultats. Il convient d'établir un ensemble de règles et règlements pour la planification, la programmation, la budgétisation, le suivi et l'évaluation, afin d'institutionnaliser la délégation de pouvoir et la responsabilisation, qui doivent faire partie intégrante de la gestion axée sur les résultats. Il faut ajouter au règlement financier et au règlement du personnel de nouvelles dispositions concernant la délégation de pouvoir, en particulier dans le domaine de l'exécution des programmes. Ces nouvelles règles devraient constituer le fondement juridique du système et faire partie du régime de contrôle interne qui est nécessaire pour assurer la responsabilisation.

15. Le Secrétaire général approuve dans son principe cette recommandation. Les incidences qu'aurait un système de gestion axée sur les résultats sur les règlements et règles en vigueur ainsi que sur la délégation de pouvoir seront étudiées une fois que l'Assemblée générale aura examiné le rapport du Secrétaire général sur la

responsabilisation, la gestion axée sur les résultats et la gestion des risques de l'organisation.

16. Le Bureau de la gestion des ressources humaines passe actuellement en revue tout le système de délégation de pouvoir touchant la gestion des ressources humaines pour garantir une plus grande cohérence dans l'exercice des pouvoirs délégués et mieux faire appliquer le principe de responsabilité. Ces travaux feront partie intégrante des initiatives menées pour simplifier le Statut et le Règlement du personnel. Des directives relatives à la délégation des pouvoirs en matière de gestion financière ont été élaborées et toutes les délégations sont désormais conformes à la version révisée du Règlement financier et règles de gestion financière de l'ONU (ST/SGB/2003/7).

Recommandation 13

L'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général de lui proposer, pour examen et approbation, un système d'administration de la justice qui soit transparent, rapide, indépendant et équitable, conformément aux principes directeurs énoncés dans la condition 8 du cadre de référence pour l'application de la gestion axée sur les résultats qui a été approuvé par l'Assemblée dans sa résolution 60/257 et compte tenu des paragraphes 115 à 117 du rapport du Corps commun d'inspection.

17. Dans sa résolution 59/283, l'Assemblée générale a adressé plusieurs demandes au Secrétaire général, qui lui a rendu compte, dans son rapport sur l'administration de la justice (A/61/342), de la mise en œuvre de cette résolution, tout particulièrement des mesures prises pour donner suite aux décisions et demandes formulées aux sections I et III ainsi qu'aux recommandations faites par le Bureau des services de contrôle interne dans son rapport sur l'étude de gestion de la procédure de recours à l'Organisation des Nations Unies (voir A/59/408).

18. À la section IV de la résolution 59/283, l'Assemblée générale a décidé que le Secrétaire général chargerait un groupe d'experts externes indépendants de réfléchir à la refonte du système d'administration de la justice. Ce groupe a été prié de proposer un modèle de nouveau système d'examen des plaintes des fonctionnaires à l'Organisation des Nations Unies qui soit indépendant, transparent, efficace, efficient et doté des moyens qu'il faut et qui amène les cadres à répondre de leurs décisions.

19. Le Groupe de la refonte du système d'administration de la justice des Nations Unies, créé en janvier 2006, a remis le 20 juillet 2006 son rapport au Secrétaire général pour que celui-ci le transmette à l'Assemblée générale (voir A/61/205). Comme suite à la demande que lui avait adressée l'Assemblée générale dans sa résolution 59/283, le Secrétaire général lui a fait part, à la reprise de sa soixante et unième session, de ses observations sur les recommandations du Groupe de la refonte, en donnant une estimation des délais et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces recommandations (voir A/61/758).

20. Le rapport du Groupe de la refonte et les observations correspondantes du Secrétaire général ont été examinés par la Sixième Commission (voir A/61/460 et Add.1), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/61/815) et la Cinquième Commission (voir A/61/832). Le 4 avril 2007, l'Assemblée générale a adopté la résolution 61/261, dans laquelle elle a décidé

d'instituer un nouveau système d'administration de la justice indépendant, transparent, professionnalisé, doté de ressources suffisantes et décentralisé qui obéisse aux règles applicables du droit international et aux principes du respect des formes régulières, et permette de faire respecter les droits et obligations du fonctionnaire et d'amener responsables et fonctionnaires à répondre également de leurs actions. Ce système doit être en place en janvier 2009 au plus tard.

21. Dans son rapport sur l'administration de la justice (A/62/294), le Secrétaire général a donné suite à la demande de l'Assemblée générale, qui le priait de lui fournir de plus amples précisions et des renseignements d'ordre général sur le nouveau système. Ce rapport a été examiné par la Sixième Commission, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/62/7/Add.7) et la Cinquième Commission (voir A/62/597). À sa soixante-deuxième session, l'Assemblée générale a adopté la résolution 62/228, qui s'inspirait de la résolution 61/261 et reprenait les éléments essentiels des recommandations du Groupe de la refonte. Le nouveau système sera ainsi doté des caractéristiques suivantes : a) un bureau de l'administration de la justice, chargé de coordonner le système de justice; b) un bureau de l'Ombudsman unique pour le Secrétariat de l'Organisation et les fonds et programmes des Nations Unies, qui sera à la fois une structure intégrée et décentralisée (l'Ombudsman sera désigné par un comité de sélection comptant dans ses rangs un représentant du personnel); c) une division de la médiation, relevant du Bureau de l'Ombudsman, qui arbitrera les litiges pour le Secrétariat et les fonds et programmes; d) une fonction d'évaluation de l'administration, outil dont disposeront les chefs de secrétariat pour tenir les gestionnaires responsables de leurs décisions, y compris dans les cas où une décision inopportune aurait été prise; e) un système de justice officiel à deux niveaux, comprenant un tribunal de première instance (Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies) et une instance d'appel (Cour d'appel des Nations Unies), où siègeront des juges professionnels; f) un nouveau bureau d'aide juridique au personnel, qui offrira des conseils juridiques professionnels; g) un conseil de justice interne, qui contribuera à garantir l'indépendance, le professionnalisme et la responsabilisation du système d'administration de la justice.

22. Le nouveau système de justice devrait en principe satisfaire aux critères visés sous la condition 8, c'est-à-dire qu'il devrait s'agir d'un système d'administration de la justice transparent, rapide, indépendant et équitable.

Recommandation 14

Le Secrétaire général devrait revoir les règles d'administration du personnel qui donnent lieu à un nombre excessif de recours.

23. Le Statut et le Règlement du personnel et les circulaires administratives correspondantes sont régulièrement mis à jour et révisés, compte tenu des problèmes posés par leur application ou leur interprétation que l'administration ou des fonctionnaires portent à l'attention du Bureau de la gestion des ressources humaines. Comme le Secrétaire général l'a indiqué au paragraphe 260 de son rapport intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255), une nouvelle version du Règlement du personnel devrait être mise au point dans un délai de 6 à 12 mois après l'approbation des propositions par l'Assemblée générale. Tout continue d'être mis en œuvre pour revoir et simplifier les différentes règles, y compris celles dont l'application donne lieu au plus grand nombre de recours.

Recommandation 15

Le Secrétaire général devrait s'employer à améliorer le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS) pour en faire un outil de gestion efficace répondant aux exigences de la gestion axée sur les résultats. Il devrait en particulier veiller à ce que :

a) Le comportement professionnel de tous les membres du personnel et de tous les cadres, y compris les directeurs, soit évalué et noté à l'issue d'un examen « panoramique »;

b) Les mesures administratives concernant le personnel et les récompenses (promotion, avancement d'échelon, reconnaissance du mérite, etc.) ou les sanctions soient toutes fondées sur les résultats du PAS;

c) Un comité de contrôle soit créé pour garantir la qualité, la cohérence et l'équité des rapports d'appréciation du comportement professionnel dans toute l'Organisation, ainsi que pour donner aux cadres des directives concernant l'harmonisation de la notation;

d) Le système de suivi du comportement professionnel soit aligné sur les plans de travail programmatiques.

24. Le plan d'action figurant dans le projet de cadre de gestion axé sur les résultats prévoit notamment l'harmonisation des systèmes en place dans les différents organismes pour appuyer plus efficacement la gestion axée sur les résultats, y compris l'alignement des plans de travail sur les cycles du e-PAS et du cadre stratégique. Pour ce qui est de l'alinéa a) de la recommandation, sous sa forme actuelle, le PAS concerne aussi les postes de directeur. À sa session de juin 2006, le Comité de coordination entre l'administration et le personnel est convenu de charger un groupe de travail mixte personnel/administration d'étudier le suivi du comportement professionnel dans son ensemble, y compris les mécanismes de remontée de l'information s'il le jugeait approprié et un programme de récompense et de reconnaissance.

25. S'agissant de l'alinéa b), le PAS est associé à d'autres opérations de gestion des ressources humaines, comme le recrutement, la promotion, la mobilité et la formation. L'excellence du comportement professionnel est distinguée grâce à la remontée de l'information et aux observations consignées dans le e-PAS. Le PAS est un document que l'on peut utiliser pour étayer une décision se rapportant à des tâches à accomplir et à l'organisation d'une carrière, au vu de l'évaluation du comportement professionnel. Il offre un moyen structuré de remédier rapidement aux insuffisances en matière de résultats, de telle manière que le responsable hiérarchique et le fonctionnaire sachent précisément ce qu'il leur faudra faire pour adhérer aux normes convenues. La décision d'accorder ou non un avancement d'échelon dépend des états de service du fonctionnaire tels qu'ils sont consignés dans le PAS.

26. En ce qui concerne l'alinéa c), le PAS est assorti de dispositifs de contrôle à l'échelon départemental pour garantir la cohérence à toutes les étapes, y compris l'harmonisation de la notation. Comme cela est indiqué dans l'instruction administrative ST/AI/2002/3, le Comité de supervision et le Comité mixte de suivi assurent le contrôle. Quant à l'alinéa d), les objectifs fixés dans le PAS pour chaque

fonctionnaire devraient correspondre aux objectifs de programmation prévus dans le cadre de gestion axé sur les résultats.

Recommandation 16

En vue de promouvoir la gestion axée sur les résultats à l'ONU, le Secrétaire général devrait concevoir un système d'incitation et de rémunération liée aux résultats et le soumettre à l'Assemblée générale pour examen. Il convient à cet égard :

- a) De mettre préalablement en place des systèmes solides et fiables de suivi du comportement professionnel et de responsabilisation;**
- b) D'exposer clairement les « règles du jeu » concernant le suivi du comportement professionnel et ses conséquences, au moment du recrutement;**
- c) D'établir des critères objectifs pour assurer l'application cohérente du mécanisme dans l'ensemble de l'Organisation;**
- d) De créer un comité impartial chargé de donner des avis sur la distribution des primes;**
- e) De faire une enquête auprès du personnel pour déterminer les principaux facteurs de motivation qui influent sur le comportement professionnel;**
- f) D'organiser des consultations approfondies avec tous les intéressés.**

27. Tout en approuvant dans son principe cette recommandation, le Secrétaire général juge nécessaire de souligner que la mise au point d'un système officiel d'incitation et de rémunération liée aux résultats nécessiterait l'approbation de l'Assemblée générale. Dans son rapport sur la gestion axée sur les résultats, il se penche sur la nécessité d'établir un système d'incitation pour récompenser les fonctionnaires qui privilégient les résultats et de lier les résultats et le succès professionnel. De fait, il ressort de l'examen de la gestion axée sur les résultats que les efforts déployés par les organismes et les administrations centrales tendent à s'amenuiser avec le temps, en raison du manque d'appui et d'orientation au niveau central, du fait que les compétences ne sont pas renforcées et de l'absence de mesures d'incitation. Le plan d'action visé dans le cadre de gestion axé sur les résultats prévoit donc l'élaboration d'un dispositif d'incitation officieux.

28. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) étudie actuellement la question de la rémunération liée aux résultats. Lors de sa dernière session en date, elle a réaffirmé qu'il importait de tenir davantage compte des résultats obtenus dans l'évaluation de la performance, le développement des compétences et la responsabilisation. Elle suit aussi les progrès accomplis dans la mise en œuvre de projets pilotes de rémunération liée aux résultats, en vue de faire des recommandations à ce sujet. Dans sa résolution 59/268, l'Assemblée générale a décidé, en ce qui concerne une structure des traitements à fourchettes élargies et un système de rémunération aux résultats, qu'aucune nouvelle stratégie ne serait appliquée et qu'aucun projet pilote ne serait entrepris tant qu'elle n'aurait pas eu la possibilité d'examiner le résultat de l'étude pilote qu'effectuait la Commission sur ces questions. Le Secrétariat assure pour l'heure le suivi de ces projets pilotes par l'intermédiaire de la CFPI.

Recommandation 17

Le Secrétaire général devrait revoir le système actuel de recrutement, d'affectation et de promotion à l'issue d'une évaluation indépendante, pour le rendre plus objectif, mesurable et acceptable, et veiller à ce que :

- a) Les avis de vacance de poste indiquent plus clairement les compétences, les valeurs fondamentales et les aptitudes requises pour chaque poste, ainsi que l'importance relative de chaque compétence;
- b) Les critères de sélection soient fondés sur les compétences, les valeurs fondamentales et les aptitudes requises;
- c) Les critères de sélection soient aisément vérifiables ou quantifiables;
- d) Les organes centraux de contrôle jouent un rôle consultatif plus actif;
- e) Les cadres soient convenablement soutenus et conseillés par les services de gestion des ressources humaines;
- f) La procédure soit entièrement transparente;
- g) Le choix soit effectué à l'issue d'une évaluation comparative indiquant quel est le meilleur candidat, évaluation dont les résultats devraient être dûment consignés;
- h) Les cadres soient tenus responsables de leurs décisions si, en cas de recours, les organes d'administration de la justice concluent que des irrégularités intentionnelles ont été commises durant la procédure de sélection;
- i) La procédure de sélection soit appliquée à tous les postes et à tous les niveaux.

29. Le système de sélection du personnel a été modifié compte tenu des recommandations du Comité de coordination entre l'administration et le personnel, que le Secrétaire général a approuvées (voir ST/AI/2006/3). En ce qui concerne les avis de vacance de poste, les profils d'emploi types sont sans cesse remaniés afin de traduire exactement les compétences, valeurs et aptitudes requises, de sorte que celles-ci apparaissent avec clarté et soient aisément vérifiables, notamment. Les organes centraux de contrôle jouent un rôle important en garantissant que la procédure prévue pour pourvoir un poste est dûment suivie. Les chefs de département sélectionnent les lauréats parmi les candidats qui leur ont été recommandés, dont les noms figurent sur une liste qui doit avoir été dressée selon les procédures établies. De plus, conformément à la décision prise par l'Assemblée générale au paragraphe 2 de la section XIII de sa résolution 61/244, le Secrétariat est en train d'installer un nouvel outil de gestion en ligne des nominations et des affectations, qui s'adaptera aux besoins en mutation de l'Organisation.

30. S'appuyant sur ces améliorations, le Secrétaire général a formulé d'autres propositions pour mettre au point un système de recrutement plus dynamique, mieux ciblé et plus rapide, qui figurent dans son rapport à l'Assemblée générale intitulé « Investir dans le capital humain ».

Recommandation 18

Le Secrétaire général devrait revoir les arrangements contractuels en vigueur et soumettre à l'Assemblée générale, pour examen et approbation, des propositions concrètes fondées sur les principes suivants :

a) Les arrangements contractuels devraient correspondre de très près à la nature et à la durée des fonctions exercées, et être faciles à administrer, équitables et transparents;

b) Ils devraient non seulement être liés à la rémunération et aux économies, mais encore être considérés comme un élément essentiel du système de suivi du comportement professionnel;

c) Les contrats devraient tous relever d'une seule et même série;

d) Il ne devrait y avoir que deux catégories de contrats : les contrats de durée indéfinie pour le personnel de carrière exerçant des fonctions essentielles et les contrats de durée déterminée pour le personnel exerçant d'autres fonctions (affectations à court terme, projets, etc.);

e) Les contrats devraient être explicites quant aux perspectives de carrière et d'emploi;

f) Il convient de respecter la situation des fonctionnaires actuellement titulaires de contrats permanents.

31. Le Secrétaire général approuve cette recommandation générale, qui est globalement conforme à ce qu'il avait proposé pour les arrangements contractuels, à savoir instituer un type de contrat unique pour tous les personnels de l'ONU, qui seraient régis par un seul et même Règlement du personnel, qui permettra de garantir un traitement plus équitable des fonctionnaires. Les mesures qu'il est suggéré de prendre pour que la gestion des ressources humaines tienne compte des objectifs stratégiques vont dans le sens de ce qu'il a proposé récemment à l'Assemblée générale dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain ».

32. Cependant, la directive figurant à l'alinéa d) ne pourrait être retenue car elle s'écarte du cadre établi par la CFPI, qui prévoit trois types d'engagement : les engagements à titre temporaire, les engagements pour une durée déterminée et les engagements de caractère continu. Le Secrétaire général estime que le type de contrat approprié devrait être fonction de la durée de l'emploi, compte étant tenu des besoins opérationnels de l'Organisation. Il convient de noter que, si l'Assemblée générale adopte ces propositions, les fonctionnaires titulaires de contrats permanents conserveront leur statut.