



# Assemblée générale

Distr. générale  
22 septembre 2008  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-troisième session

Points 117 et 128 de l'ordre du jour\*

### Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

#### Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne

## Examen de la gestion axée sur les résultats à l'Organisation des Nations Unies

### Rapport du Bureau des services de contrôle interne

**« La gestion axée sur les résultats à l'Organisation  
des Nations Unies a été une corvée administrative  
qui n'a servi quasiment à rien pour ce qui est  
de la responsabilisation et de la prise de décisions »**

#### *Résumé*

La gestion axée sur les résultats conduit à mettre l'accent sur les phénomènes qui se situent au-delà du processus de transformation des moyens en produits, c'est-à-dire en résultats (ou en « réalisations escomptées ») et dans lesquels on cherche à injecter un élément de responsabilisation. Un inconvénient inhérent à un tel mode de gestion est qu'une approche formaliste à l'égard de la codification des procédures à suivre pour obtenir des résultats risque d'étouffer l'esprit d'innovation et la faculté d'adaptation nécessaires à l'obtention de ces résultats.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) constate que la gestion axée sur les résultats a été introduite au Secrétariat comme une adjonction à la multitude des règles et procédures qui régissent les ressources, les activités, le contrôle de l'exécution et l'établissement des rapports. Elle n'a pas été de pair avec une réduction du volume, de l'ampleur ou du degré de précision des cadres réglementaires relatifs à la gestion des finances, des programmes et des ressources humaines. Pour chacun d'eux, il existe des systèmes, des règles et des règlements distincts et incompatibles.

---

\* Nouveau tirage pour raisons techniques.



Le Bureau constate que les défauts relevés dans la gestion axée sur les résultats sont la conséquence directe du schéma initial, tel qu'il est consigné dans la résolution 55/231 de l'Assemblée générale relative à la budgétisation axée sur les résultats. En tant que premier pas vers la gestion axée sur les résultats, cette résolution laissait à désirer pour les raisons suivantes :

a) Elle interdisait d'utiliser des indicateurs de succès pour l'ajustement des ressources;

b) Elle réitérait les limites imposées aux pouvoirs du Secrétaire général pour ce qui est de réaffecter des ressources entre les rubriques budgétaires relatives aux postes et d'autres rubriques budgétaires.

Par ailleurs, le Bureau constate que :

a) Les résultats énoncés par le Secrétariat, qui sont fondés sur les résolutions de l'Assemblée générale, sont souvent vagues et les succès enregistrés ne peuvent pas être aisément déterminés par des mesures impartiales, transparentes et précises. Les réalisations sont invariablement influencées par de multiples acteurs et facteurs de risque externes qui échappent au contrôle de l'ONU;

b) Bon nombre des résultats prévus ont été définis de manière intéressée, ne se prêtent pas à des vérifications sérieuses et impliquent des comptes rendus qui reposent sur un jugement subjectif. Les mesures de résultats ne sont fréquemment pas accompagnées de données de référence et d'objectifs et nombres d'entre elles ne font pas l'objet d'un suivi régulier;

c) Le Bureau relève également que les « réalisations escomptées » sont liées, dans une large mesure, à des sections ou à des divisions individuelles et ne fixent pas de cibles à atteindre ou de résultats à mesurer pour les objectifs qui transcendent les divisions ou les départements ou que l'on ne cherche pas à appréhender les objectifs à long terme de l'Organisation dans son ensemble. Aussi, la gestion axée sur les résultats n'a-t-elle pas contribué à porter la définition des priorités à un niveau plus élevé ou à jeter les bases d'un débat stratégique.

Le Bureau conclut que, bien que les résultats recherchés servent à justifier l'approbation des budgets, leur obtention ou non-obtention n'a pas de conséquences perceptibles pour la répartition ultérieure des ressources ou les autres processus de décision. Les bilans de gestion des finances et des programmes ne sont pas comparables. Les résultats publiés ne sont pas incorporés dans le calendrier d'établissement des budgets. Il n'existe pas de critères métrologiques qui permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation de manière systématique. Le Bureau constate également que l'exercice des obligations liées aux responsabilités n'est pas abordé sous l'angle d'une analyse des résultats mais par une démarche qui consiste à s'assurer de l'absence de négligences, de fautes professionnelles ou d'infractions aux règles et règlements.

Par ailleurs, les règles et règlements relatifs à la planification, à la budgétisation, au suivi et à l'évaluation des programmes ont brouillé les distinctions fonctionnelles qui existent entre, d'une part, l'évaluation et le suivi et, d'autre part, l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation.

En définitive, le Secrétaire général n'est pas habilité à mettre en œuvre une gestion axée sur les résultats dans le cadre de ses pouvoirs administratifs limités. Et cette dernière ne peut pas être considérée comme un défi à relever par la mobilisation de compétences techniques. Les efforts déployés par les « praticiens » qui réunissent des données au sein du Secrétariat ne modifieront pas la « culture » de l'Organisation. Si les résultats effectivement obtenus ne guident pas les décisions de l'Assemblée générale et si les contrôles exercés sur l'exécution des tâches ne sont pas simultanément assouplis, la gestion axée sur les résultats continuera d'être une corvée administrative qui ne sert quasiment à rien.

Malgré les lacunes relevées, le Bureau reconnaît que, à un certain niveau, la gestion axée sur les résultats restera probablement une aspiration pour l'Organisation. Dans cet esprit, il présente six recommandations :

1. Établissement d'un cadre de politique générale pour définir l'extension et les limites de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'ONU, allié à un dispositif de contrôle interne portant sur les délégations de pouvoir et les critères relatifs aux décisions que cette gestion doit inspirer;
2. Lancement d'un processus d'examen et de révision des règles et règlements relatifs à la planification, à la budgétisation, au suivi et à l'évaluation des programmes;
3. Renforcement des obligations du Secrétaire général en matière d'établissement de rapports vis-à-vis de l'Assemblée générale;
4. Intégration des cadres de résultats de programmes dans la première phase de la stratégie de gestion intégrée de l'Organisation.
5. Révision et mise à jour de la gamme des catégories de produits faisant l'objet d'une planification et d'un suivi;
6. Renforcement des capacités techniques et méthodologiques de l'Organisation.

Le Bureau a choisi le thème de la gestion axée sur les résultats au vu des résultats d'inspections, d'évaluations d'audits antérieurs qui ont fait apparaître des défauts dans sa mise en œuvre à l'échelle du Secrétariat. Il a également noté que l'Assemblée avait approuvé un cadre de référence mis au point par le Corps commun d'inspection sur la question. Le présent rapport est fondé sur une analyse des pratiques en vigueur au sein de différentes entités du Secrétariat et sur une étude documentaire des résolutions de l'Assemblée générale qui ont trait à la gestion axée sur les résultats, des rapports établis par le Secrétariat et des évaluations pertinentes effectuées dans d'autres organisations internationales.

---

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	5
A. Gestion axée sur les résultats : définitions, mandat et instruments .....	5
B. Objectifs et modalités de l'examen .....	7
II. Constatations .....	9
A. Clarté des objectifs .....	9
B. Mesure des résultats .....	12
C. Pratiques en matière de suivi et d'évaluation .....	15
D. Utilité pour la prise de décisions .....	17
III. Conclusions .....	22
IV. Recommandations .....	23

## I. Introduction

### A. Gestion axée sur les résultats : définitions, mandat et instruments

1. Dans le glossaire des termes relatifs au suivi et à l'évaluation<sup>1</sup> du Bureau des services de contrôle interne, la gestion axée sur les résultats est ainsi définie :

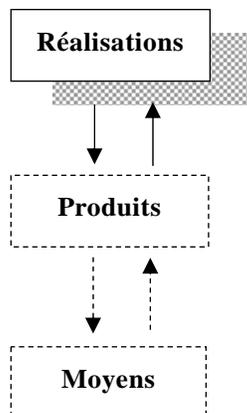
« Une stratégie de gestion qui permet au Secrétariat de s'assurer que ses procédures, produits et services concourent à la réalisation de tâches et d'objectifs clairement définis et à la satisfaction des attentes connexes. Elle est centrée sur l'obtention de résultats et l'amélioration des prestations, sur la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience dans les décisions de gestion et sur le suivi de l'exécution des tâches et l'établissement de rapports à ce sujet. »

2. La budgétisation axée sur les résultats, quant à elle, est définie en ces termes :

« Une procédure budgétaire dans laquelle : a) la formulation des programmes s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats attendus; b) les ressources nécessaires sont déterminées à partir des résultats attendus, en fonction des produits requis pour obtenir ceux-ci; c) les résultats obtenus sont mesurés à l'aide d'indicateurs objectifs. »<sup>2</sup>

Figure I

#### Objet de la gestion axée sur les résultats : contexte qui entoure les produits



3. Réduites à leurs caractéristiques essentielles, la budgétisation et la gestion axées sur les résultats postulent l'existence d'une articulation logique ou d'une chaîne de rapports de causalité entre les moyens, les produits et les réalisations (et, au-delà, les « retombées » faisant l'objet d'une catégorie distincte correspondant aux effets ultérieurs, à plus long terme). L'une et l'autre traduisent une intention de

<sup>1</sup> Bureau des services de contrôle interne, Glossaire des termes relatifs au suivi et à l'évaluation, disponible à l'adresse : [http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd\\_glossary/index.htm](http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/index.htm).

<sup>2</sup> United Nations guide to results-based budgeting, disponible à l'adresse : <http://wwwppbd.un.org/pdf/Rbbguide.pdf>, annexe 1.

centrer l'attention sur les réalisations. Pour ce faire, la première intervient dans le contexte de l'examen des budgets et la seconde s'inscrit dans le cadre de toutes les opérations liées au cycle de planification, de budgétisation, d'exécution des tâches, de suivi et d'évaluation. En mettant l'accent sur l'aboutissement, la gestion axée sur les résultats implique un changement de modèle avec l'abandon d'une culture dans laquelle le respect des règles et règlements relatifs aux procédures et aux activités est considéré comme l'accomplissement le plus méritoire dans le cadre d'une mission de service public. Si les réalisations deviennent ainsi le principal point d'ancrage pour l'évaluation des résultats et les rapports d'exécution, on peut supposer que les contraintes de procédure seront allégées par voie de conséquence, à condition toutefois que cela ne compromette pas le respect des normes déontologiques. Du point de vue de l'évaluation, il y a une distinction essentielle à établir entre l'efficacité et l'efficacités, la première étant associée à la réalisation de produits, tandis que la seconde est liée à l'obtention de résultats.

4. Les textes de référence adoptés par les organes délibérants au sujet des processus de planification et de budgétisation du Secrétariat de l'ONU<sup>3</sup> sont les suivants :

a) La résolution 41/213 de l'Assemblée générale, qui définit les rôles respectifs de l'Assemblée et de ses organes subsidiaires dans l'examen du budget;

b) Les Règlement et les 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 (ST/SGB/2000/8), qui donnent des éclaircissements sur le cycle, la structure et la périodicité du budget, ainsi que sur les responsabilités en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapports.

5. En 2001, l'Assemblée générale a décidé, par sa résolution 55/231, d'instituer la budgétisation axée sur les résultats sous réserve du plein respect des Règlement et des règles susmentionnés, dont la validité a été réaffirmée depuis lors (voir, par exemple, la résolution 56/253 de l'Assemblée). Avec les résolutions 57/290 B et 59/296, cette méthode de budgétisation a été étendue ultérieurement aux budgets des opérations de maintien de la paix. La résolution 55/231 répondait à l'objectif énoncé par le Secrétaire général dans son programme de réformes de 1997, à savoir « insister davantage sur les résultats proprement dits que sur la manière, en matière de planification, de budgétisation, d'établissement de rapports et de supervision » (voir A/51/950, par. 240).

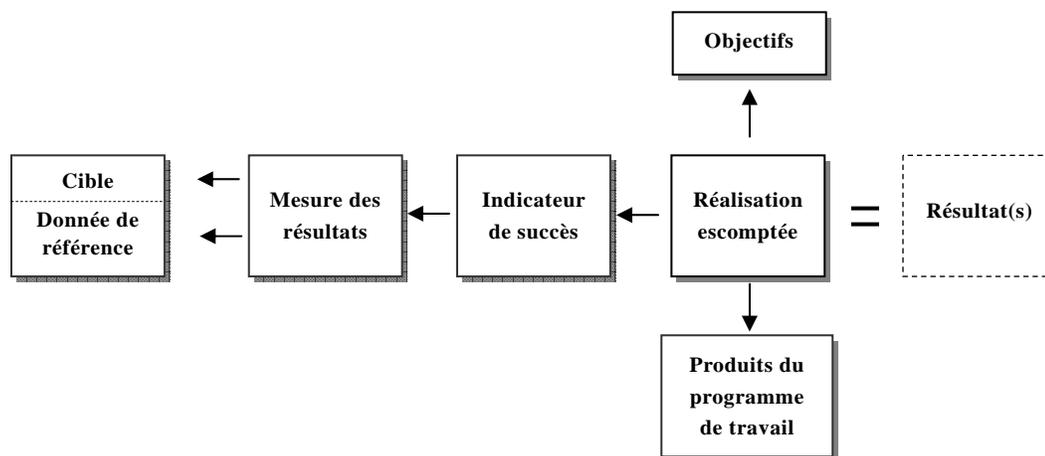
6. Les Règlement et les règles sus-indiqués constituent également le fondement des instructions et des directives qui sont publiées périodiquement pour faciliter la planification, la budgétisation et l'établissement des rapports sur les réalisations. À partir de l'exercice biennal 2002-2003, la planification commence avec l'élaboration, par les entités du Secrétariat, d'un cadre stratégique pour l'exécution des mandats intergouvernementaux applicables. Ce cadre est centré sur des sous-programmes (relevant généralement d'une division de l'Organisation) qui sont corrélés à des objectifs fondamentaux et à des « réalisations escomptées » correspondant à des résultats plus concrets à la réalisation desquels la division concernée entend concourir au cours d'un exercice biennal donné. Les réalisations escomptées représentent donc le niveau de base ou l'« unité de compte » pour la planification, la budgétisation et la gestion axées sur les résultats à l'ONU.

---

<sup>3</sup> Comprend toutes les entités qui émargent au budget ordinaire de l'ONU.

Elles sont accompagnées d'« indicateurs de succès ». Au stade de l'établissement du budget, on ajoute des « mesures de résultats » qui reflètent l'évolution prévue pour les indicateurs de succès (rapport entre une donnée de référence et un objectif) et une liste de produits. Ce processus est également décrit dans le projet de cadre stratégique pour la période 2008-2009 [A/61/6 (Part one)].

Figure II  
**Réalisations de l'ONU : éléments entrant dans la définition d'une réalisation correspondant à un résultat**



7. Enfin, les dispositions énoncées dans le Règlement et les 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 déterminent également la portée, la configuration et le contenu du Système intégré de suivi (SIS), le support informatique utilisé pour la planification des programmes et l'établissement des rapports sur leur exécution. Le SIS permet aussi de réunir les données nécessaires à l'élaboration du rapport biennal du Secrétaire général sur l'exécution des programmes qui clôt le cycle de planification et de gestion des résultats. Dans le cadre de l'exercice biennal 2008-2009, on compte pour le Secrétariat de l'ONU, y compris le Département des opérations de maintien de la paix mais non compris les missions individuelles de maintien de la paix, 674 réalisations escomptées et 1 119 indicateurs de succès correspondants répartis entre les 214 sous-programmes des 32 principaux chapitres du budget du Secrétariat, contre 494 et 679, respectivement, dans le cadre de l'exercice 2002-2003. Le BSCI note qu'il n'y a pas d'ordre de priorité particulier dans les réalisations escomptées.

## B. Objectifs et modalités de l'examen

8. Dans le cadre du mandat qui lui a été confié (voir la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale), le BSCI a choisi la gestion axée sur les résultats comme thème d'examen au vu des résultats d'inspections, d'évaluations et d'audits antérieurs qui ont révélé l'existence de défauts dans sa mise en œuvre à l'échelle du Secrétariat. Il note également que l'Assemblée a approuvé un cadre de référence mis au point par le Corps commun d'inspection pour la gestion axée sur les résultats

[voir la résolution 60/257 de l'Assemblée et le rapport du Comité du programme et de la coordination (A/60/16 et Corr.1, par. 248)] et recommandé son utilisation comme un outil dont les organes de contrôle pourraient se servir; ce cadre a donc été exploité aux fins du présent examen. Le Bureau relève également que le Comité directeur pour l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées a fait porter la première de ses recommandations relatives à la gouvernance sur l'application intégrale de la gestion axée sur les résultats (voir vol. III du rapport du Comité publié sous la cote A/60/883/Add.1).

9. De façon générale, le présent examen a pour objet d'évaluer l'efficacité, l'utilité et la pertinence du cadre de référence utilisé au Secrétariat de l'ONU pour la gestion axée sur les résultats afin d'éclairer les délibérations des États Membres sur les politiques futures de l'Organisation. Il a été effectué entre mars 2007 et juin 2008 et les documents examinés couvrent une période plus longue, allant de la genèse du système de budgétisation axé sur les résultats jusqu'à ce jour, la documentation de la période 2004-2007 étant toutefois privilégiée.

10. L'examen est fondé sur cinq principales méthodes de collecte et d'analyse des données :

a) Les données et conclusions d'une série d'inspections approfondies portant sur la gestion et la budgétisation axées sur les résultats dans différentes entités du Secrétariat, qui ont été réalisées au cours de la période 2007-2008 : i) des examens de la gestion axée sur les résultats au sein de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du Programme des Nations Unies pour l'environnement<sup>4</sup> et ii) des examens de la budgétisation axée sur les résultats au sein de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo, de la Mission des Nations Unies au Libéria, de la Mission des Nations Unies au Soudan et de la Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste<sup>5</sup>. Ces examens ont impliqué l'organisation de quelque 643 entretiens individuels, de 104 réunions de groupes de réflexion, et d'enquêtes auxquelles 1 106 personnes ont répondu (taux de réponse estimatif : 15,7 %);

b) Des examens thématiques récemment effectués par le Bureau, qui ont un rapport avec la gestion axée sur les résultats, comme ceux qui ont trait à l'utilisation de données relatives à la satisfaction de la clientèle et de paramètres en ligne en tant qu'outils de mesure des résultats<sup>6</sup>, aux capacités et aux besoins en matière d'évaluation<sup>7</sup> et au respect de l'obligation de rendre compte de l'exécution des programmes<sup>8</sup>;

<sup>4</sup> Rapports INS-07-003, INS-07-005, INS-07-006 et IED-08-005 du BSCI, respectivement.

<sup>5</sup> Rapports INS-07-001, INS-07-002, INS-07-004 et INS-08-001 du BSCI, respectivement.

Les rapports relatifs à la budgétisation axée sur les résultats dans les opérations de maintien de la paix ont également été regroupés dans le document INS-08-02.

<sup>6</sup> Rapport IED-2006-005 du BSCI.

<sup>7</sup> Rapport IED-2006-006 du BSCI.

<sup>8</sup> Voir rapports INS-COM-08-001 et INS-COM-07-002 du BSCI, intitulés respectivement « Compliance with programme performance documentation at end of 2006-2007 biennium » et « IMDIS 18-month reporting status ».

c) Une étude documentaire des diverses initiatives (résolutions, rapports, systèmes et directives) prises par l'Assemblée générale, le Secrétaire général et les directeurs de programme qui se rapportent, directement ou indirectement, à la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'ONU;

d) Une étude documentaire des éléments d'appréciation relatifs à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans d'autres organisations multilatérales et dans des administrations publiques nationales;

e) Un examen de la base de données sur les cadres de résultats du Secrétariat de l'ONU enregistrés dans le SIS.

11. Il n'existe pas de normes internationalement reconnues pour la définition des éléments à incorporer dans un système de gestion axée sur les résultats. L'examen du Bureau a été guidé par une série de questions analytiques regroupées en quatre grandes rubriques : a) clarté des objectifs; b) mesure des résultats; c) pratiques en matière de suivi et d'évaluation; et d) utilité des informations issues de la gestion axée sur les résultats pour la prise de décisions.

12. Un avant-projet du présent rapport a été communiqué à l'administration et les observations du Secrétaire général ont été consignées dans le document.

## II. Constatations

### A. Clarté des objectifs

#### **L'objet de l'entreprise de gestion axée sur les résultats n'a pas été clairement défini**

13. Le BSCI note qu'il n'existe pas de consensus sur une définition claire des objectifs de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'ONU. La résolution 55/231 de l'Assemblée générale établit un mandat uniquement pour la budgétisation axée sur les résultats. Pour la gestion axée sur les résultats, qui est une entreprise plus vaste, l'Assemblée a donné son aval par extension au moyen de la résolution 60/257 par laquelle elle a adopté le cadre de référence que le Corps commun d'inspection avait présenté et recommandé au Comité du programme et de la coordination à cet égard. S'appuyant sur le cadre de référence du Corps commun, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations unies pour la coordination (CCS) a également adopté la méthode de gestion axée sur les résultats en tant qu'instrument de réforme et pris l'initiative d'organiser un « réseau de praticiens » (voir CEB/2005/HLCM/R.6, par. 48). Par ailleurs, en application de la résolution 61/245 de l'Assemblée, le Secrétaire général a présenté à cette dernière une étude sur la question de la gestion axée sur les résultats dans le contexte de la responsabilisation, de la gestion des risques et du contrôle interne (A/62/701). *Commentant le texte préliminaire du présent rapport, la Vice-Secrétaire générale a déclaré que le Secrétariat avait mis en œuvre la budgétisation axée sur les résultats et non la gestion axée sur les résultats et que, bien que ces termes soient liés entre eux et souvent utilisés de façon interchangeable, ils renvoient en fait à deux concepts différents.*

14. Dans le cadre de son examen, le BSCI est parti du principe que l'introduction de la budgétisation axée sur les résultats au Secrétariat devait être envisagée comme

une étape vers la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats<sup>9</sup>. Néanmoins, il n'a pas trouvé une définition explicite de l'objet que l'Organisation doit assigner à la gestion axée sur les résultats ni dans la résolution 60/257 ni dans aucune autre résolution de l'Assemblée. Il constate qu'il existe de multiples points de vue avec, d'un côté, ceux qui considèrent qu'elle est simplement un outil de présentation commode pour la collecte de fonds (CEB/2007/HLCM-HLPC/XIII/2, par. 9) ou un mécanisme d'établissement de rapports sur le respect des obligations et, de l'autre côté, ceux qui pensent qu'elle vise à modifier la « culture » interne de l'Organisation ou à faciliter une réforme plus radicale du mode de fonctionnement de l'ONU (E/2007/69, par. 69) au niveau de la hiérarchisation stratégique des priorités.

15. Comme le Corps commun d'inspection l'a fait observer, dans la pratique, les termes « gestion axée sur les résultats » et « budgétisation axée sur les résultats » sont souvent utilisés de façon interchangeable au Secrétariat (JIU/REP/2006/6, par. 31). À cet égard, le BSCI note que, selon les principes directeurs originaux relatifs à la budgétisation axée sur les résultats<sup>10</sup>, « la budgétisation axée sur les résultats ne concerne pas seulement les budgets, mais est de nature à modifier la gestion stratégique, la transparence et les responsabilités ». Les objectifs de la gestion axée sur les résultats ont été définis de manière plus explicite dans le cadre du Groupe des Nations Unies pour le développement auquel un certain nombre d'entités du Secrétariat de l'ONU appartiennent<sup>11</sup> et pour lequel un ensemble de définitions et de documents directifs ont été approuvés<sup>12</sup>.

#### **Les réalisations escomptées ne sont pas nécessairement la priorité la plus élevée de l'Organisation**

16. Le BSCI note que seules les réalisations escomptées donnent lieu à la définition de résultats associés à des indicateurs ou à des objectifs mesurables. En fait, les réalisations escomptées correspondent généralement à des tâches exécutées par une section. Il n'existe pas de procédure similaire pour la formulation des résultats au niveau de la division, du département et d'un chapitre du budget, ou de l'ONU dans son ensemble. En conséquence, le cadre de gestion axé sur les résultats n'est pas un instrument qui permet de procéder à des mesures ou de recueillir des données factuelles quelconques pour éclairer les débats et les décisions stratégiques sur les priorités de l'Organisation à un niveau plus élevé. Les fonctionnaires des Nations Unies se déclarent souvent contrariés par l'absence d'un cadre de référence clair pour la direction et la coordination globales des activités du Secrétariat. En même temps, ils sont conscients qu'il est nécessaire d'adapter les exigences de la gestion axée sur les résultats aux multiples contextes opérationnels de l'ONU. Le

<sup>9</sup> Le Bureau note également que la résolution 55/231 de l'Assemblée générale précise que les mesures correspondantes doivent être « appliquées progressivement ».

<sup>10</sup> Disponible à l'adresse : <http://ppbd.un.org/pdf/Rbbguide.pdf>.

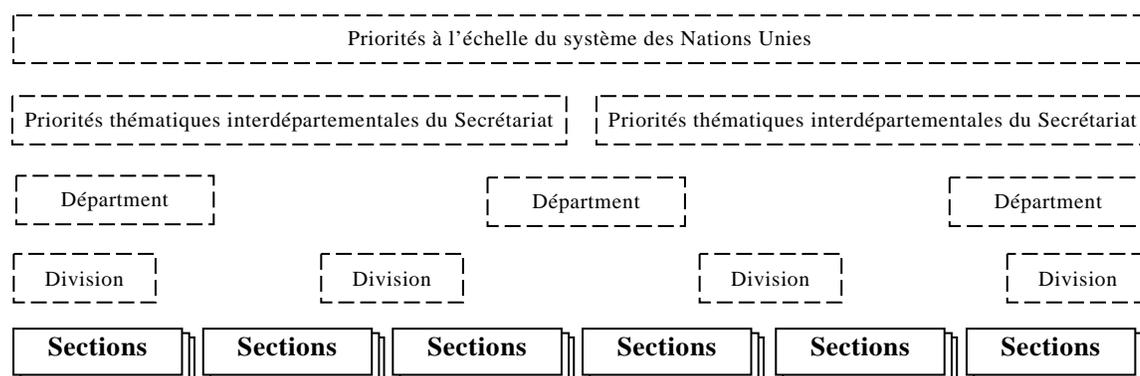
<sup>11</sup> Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Département des affaires économiques et sociales, CNUCED, Département de l'information, Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour les enfants et les conflits armés, Programme des Nations unies pour l'environnement, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

<sup>12</sup> Voir, par exemple, [http://www.undg.org/archive\\_docs/2485-Results-Based\\_Management\\_Terminology\\_-\\_Final\\_version.doc](http://www.undg.org/archive_docs/2485-Results-Based_Management_Terminology_-_Final_version.doc).

BSCI observe, et ce constat est étayé par les conclusions d'enquêtes et les témoignages personnels recueillis auprès de la quasi-totalité des intervenants associés aux programmes du Secrétariat de l'ONU qui ont été examinés, que le processus de planification et de budgétisation ne permet pas d'orienter les débats stratégiques et la prise des décisions de manière appropriée. Le processus budgétaire est centré essentiellement sur l'examen minutieux des postes et des autres ressources et ne fait pas clairement référence aux priorités stratégiques ou aux contributions antérieures à l'obtention des résultats escomptés.

Figure III

**Les réalisations escomptées occupent un rang peu élevé dans la hiérarchie des questions stratégiques auxquelles l'Organisation doit faire face**



**Plus les objectifs sont axés sur les résultats, plus il est difficile de répartir les attributions et les responsabilités**

17. Alors même qu'elle implique une intention d'élargir le champ de la responsabilisation de manière à inclure non plus seulement les processus mais aussi les résultats à atteindre, la gestion axée sur les résultats entraîne paradoxalement une perte de précision au niveau du contrôle. Avec une multitude d'acteurs et de facteurs qui exercent une influence sur les réalisations, le degré d'incertitude, l'ampleur des risques et le nombre des contingences externes augmentent et, partant, il est moins probable que l'on parviendra à établir des relations de causalité précises pour expliquer tel ou tel changement. En fait, plus les objectifs opérationnels retenus sont axés sur des réalisations ou des effets recherchés, plus il devient difficile de codifier les pratiques sous forme de règles et règlements. Plus on cherche à « procéduraliser » l'obtention de résultats, plus on risque de saper l'esprit d'innovation et la faculté d'adaptation nécessaires pour produire des résultats.

18. Les entretiens réalisés avec l'administration et le personnel du Secrétariat de l'ONU montrent que les problèmes d'attribution que pose la gestion axée sur les résultats sont bien connus. Les fonctionnaires savent parfaitement que leurs pouvoirs sont limités, que les résultats sont souvent tributaires de facteurs indépendants de leur volonté et, surtout, qu'ils ne peuvent pas raisonnablement être tenus responsables de telle ou telle chose. Dès lors, les gestionnaires se sentent plus à l'aise avec des énoncés de résultats qui correspondent à ce qu'ils sont capables de maîtriser. Il est possible de suivre l'évolution des apports, des activités et des produits et la répartition des responsabilités ne prête pas à controverse. Le BSCI note que le degré de précision avec lequel on peut définir et attribuer les responsabilités

est déterminé par les indications données dans les documents directifs originaux où figure cette définition : « Les réalisations découlent directement de l'activité menée pour obtenir les produits devant permettre d'atteindre l'objectif visé. »<sup>2</sup> On peut interpréter cette disposition en banalisant les relations de cause à effet qui entrent en jeu. Le fait que les produits devraient avoir un important retentissement sur les réalisations escomptées n'implique pas nécessairement que cela soit garanti.

## **B. Mesure des résultats**

### **Lorsque les réalisations escomptées sont mesurées, beaucoup ne correspondent plus aux résultats**

19. Après avoir inspecté diverses entités et passé en revue les cadres de résultats du Secrétariat tels qu'ils figurent dans le système intégré de suivi, le Bureau a constaté que la mesure dans laquelle les réalisations escomptées visaient l'obtention de certains résultats variait considérablement. Dans certains cas, les réalisations reflétaient des changements au niveau des résultats mais bien souvent, et aussi dans le cas des indicateurs de succès qui leur sont associés, les indications données concernaient uniquement l'ampleur des activités et le nombre de produits, généralement le nombre de réunions organisées ou de visites de sites Web, le volume de la documentation diffusée, le nombre d'États Membres ayant assisté à des réunions ou participé à des projets, ou des citations extraites des travaux de telle ou telle section. Pour certains programmes examinés de façon approfondie par le Bureau, la plupart des réalisations escomptées sont formulées de cette manière. Par ailleurs, le Bureau a relevé des exemples d'absence de lien logique entre les réalisations escomptées et les indicateurs de succès qui, en fait, constituaient deux éléments complètement distincts.

20. À titre d'exemple, une réalisation étant décrite en ces termes : « application effective des décisions issues de conférences mondiales », mais l'indicateur était formulé en se référant non au résultat proprement dit mais au degré de satisfaction exprimé par les participants lors d'une réunion organisée avec l'appui de la division considérée. Dans d'autres cas, on s'est contenté de mesurer le nombre de participants à des réunions pour lesquelles l'Organisation des Nations Unies prend à sa charge des frais de voyage et de subsistance. Dans d'autres cas encore, on s'est référé, pour mesurer les résultats, aux ressources en personnel ou aux fonds mobilisés par la division ou section concernée

### **Les mesures ne sont pas nécessairement objectives ni précises**

21. Lors de plusieurs inspections consacrées à la gestion axée sur les résultats, le Bureau a constaté que la majorité des indicateurs ne répondaient pas aux critères établis (c'est-à-dire qu'ils devaient être « spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps »); cela signifie, soit qu'ils reflétaient fort peu les intentions réelles auxquelles répondait le concept de réalisation escomptée, soit qu'il était pratiquement impossible de les mesurer. Dans de nombreux cas, les observations faites étaient essentiellement fonction d'un jugement subjectif de la part des responsables des programmes considérés, en particulier lorsqu'il s'agissait d'initiatives d'une importance cruciale pour la division considérée, ou activités essentielles d'États Membres. Bien souvent, les données concernant les résultats des programmes reposaient sur des observations de caractère anecdotique et une méthodologie laissant à désirer, ou faisaient totalement défaut. On peut citer à titre

d'exemple le cas des « effets bénéfiques » pour les clients, concept constituant l'étape initiale et essentielle de la mesure des réalisations accomplies, selon la définition donnée à l'alinéa iii) du paragraphe a) de la règle 105.4 du Règlement et 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 : « [...] les avantages ou les changements qui en résulteront pour les utilisateurs ou les bénéficiaires [...] ». Un examen des pratiques suivies dans 22 départements du Secrétariat<sup>13</sup> a révélé que la définition du terme « client » n'était pas la même partout et que la détermination des avantages ou du degré de satisfaction était souvent fondée sur des méthodologies qui manquaient de rigueur. Le Bureau a relevé un certain nombre de cas où l'on s'était contenté de sélectionner une activité ou un produit considéré d'une manière générale comme un succès, qui n'était donc pas représentatif de l'éventail de services à fournir pour parvenir aux résultats escomptés. De même, plus d'une fois, le niveau de satisfaction était évalué de façon subjective, le nombre ou la formulation des réponses possibles étant conçus de façon à parvenir à des résultats favorables. Le Bureau a également noté que les pratiques concernant le respect de l'anonymat des personnes interrogées variaient selon les cas.

### **Seuls les produits réalisés sont mesurés**

22. Il existe un autre secteur de la gestion axée sur les résultats dans lequel les indicateurs sont conçus de telle façon qu'ils vont à l'encontre de la notion même de gestion axée sur les résultats; il s'agit des formulations standard que prévoient les instructions budgétaires concernant la direction exécutive et l'administration. Tous les indicateurs définis sont formulés en se référant à des repères administratifs ou bureaucratiques ne correspondant pas nécessairement aux réalisations escomptées, celles-ci étant beaucoup plus orientées sur les questions de fond. Pour l'exercice biennal 2004-2005, de même que pour l'exercice biennal 2006-2007, les instructions budgétaires<sup>14</sup> spécifiaient que « le programme de travail (doit être) géré efficacement et appuyé par le personnel et les ressources financières voulus » (formule type pour les réalisations escomptées) et les indicateurs correspondants étaient l'exécution de produits et la fourniture de services en temps voulu, le recrutement et le placement du personnel en temps voulu et l'utilisation intégrale des ressources. Toutefois, ce qui est ainsi mesuré – respect des délais et dépenses – ne saurait aucunement être considéré comme des produits dans l'optique de la gestion axée sur les résultats. Qui plus est, la notion d'efficacité, étant liée à des activités et processus au lieu de l'être à la réalisation de produits, perd tout son sens.

23. Par ailleurs, le Bureau a relevé un certain nombre de cadres de résultats pour lesquels les organes intergouvernementaux avaient spécifié des indicateurs de succès correspondant à des produits certes désirables, mais en fait, la responsabilité de leur exécution revenait à des entités déterminées. Le propre cadre de résultats du Bureau des services de contrôle interne en est l'exemple : comme le souhaitait l'Assemblée générale, les indicateurs ont été définis en fonction de la mesure dans laquelle les recommandations en matière de contrôle avaient été mises en application. L'effet pervers qui en découle est une incitation à se concentrer sur les recommandations dont l'application est aisée.

<sup>13</sup> Rapport IED-2006-005 du Bureau des services de contrôle interne.

<sup>14</sup> Voir <http://ppbd.un.org/bi04/instructions.doc>, annexe 6, par. 31 et <http://ppbd.un.org/Bi06/>, annexe 5, par. 52.

**Les données de référence et les cibles n'ont pas de lien entre les unes et les autres ou sont tout simplement inexistantes**

24. Le Bureau a constaté<sup>15</sup> que, pour un quart des 974 indicateurs spécifiés pour l'exercice biennal 2004-2005, il n'a pas été formulé d'observations. Dans les autres cas, les observations étaient pour la plupart le fruit d'évaluations fortement subjectives. Outre le choix de l'indicateur, se pose celui des cibles. Les documents directifs sur la planification stratégique et les instructions budgétaires ne donnent aucune précision quant à la manière dont les responsables de programmes doivent trouver le juste milieu entre les cibles qu'ils sont plus ou moins certains d'atteindre, d'une part, et des objectifs purement imaginaires, de l'autre. Dans plusieurs cas, les indicateurs de succès n'avaient aucun lien avec la mesure des résultats. À titre d'exemple de cette discordance entre les réalisations escomptées, les indicateurs de succès et la mesure des résultats, s'agissant des « capacités nationales devant être renforcées » (ce qui représente la réalisation escomptée) l'indicateur de succès est le nombre de pays ayant pris telle ou telle mesure (par exemple de caractère législatif) et la mesure des résultats est le nombre de délégations ayant assisté à une réunion ou à une conférence. Dans d'autres cas, il n'y avait ni donnée de référence ni cible pour la mesure des résultats à la date de l'approbation du budget. Étant donné qu'il n'existe aucune règle stipulant que l'allocation des ressources doit faire l'objet d'un contrôle préalable pour vérifier si les résultats souhaités sont ou non réalistes, les responsables de programme peuvent en fait établir leurs propres cibles concernant les résultats escomptés alors que l'exercice biennal est déjà en cours. La chose est possible en fixant rétroactivement des données de base qui n'avaient pas encore été évaluées lors de l'approbation des budgets en remplaçant une mesure par une autre ou en introduisant des éléments entièrement nouveaux.

**L'évaluation des résultats est en définitive liée aux moyens et aux produits**

25. Dans le cas des délibérations de l'Assemblée générale comme dans celui de la gestion interne, les notions de mesure et d'évaluation des résultats restent dans une très large mesure axées sur l'examen des moyens, des activités et des produits et non sur les résultats proprement dits. Ceci s'applique à tous les aspects de la gestion des programmes, de la gestion financière et de la gestion du personnel. L'article 6.1 et la règle 106.1 du Règlement et 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 stipulent que les réalisations au titre des programmes doivent être mesurées sur la base des produits exécutés. L'Assemblée générale, dans sa résolution 55/231, prescrit que les ressources demandées doivent être justifiées en fonction des besoins de l'exécution des programmes. Dans les rapports sur l'exécution du budget, les dépenses sont comparées aux crédits ouverts à chaque rubrique budgétaire. Par ailleurs, c'est le taux d'exécution des produits, et en particulier la mesure dans laquelle il correspond au programme de travail approuvé par un organe délibérant, qui demeure l'aspect de l'évaluation des résultats des programmes auquel l'Assemblée attache le plus d'importance<sup>16</sup>. Pour l'exercice biennal 2008-2009, plus de 44 000 produits ont ainsi été prescrits. Le commentaire le plus fréquemment formulé par les fonctionnaires du Secrétariat concernant la

<sup>15</sup> Rapport IED-2006-006 du Bureau des services de contrôle interne.

<sup>16</sup> Comme en témoigne le temps consacré par le Comité du programme et de la coordination à l'examen des rapports sur l'exécution des programmes.

budgetisation axée sur les résultats est qu'elle devrait les mettre à l'abri de l'obligation de consacrer beaucoup de temps à l'application minutieuse de toutes les dispositions réglementaires, du moment qu'ils se conforment aux normes appropriées dans leur comportement professionnel. Le Bureau considère toutefois que la mise en place de la gestion axée sur les résultats n'est pas allée de pair avec une claire réduction de l'ampleur et du degré de détail – et de la charge que cela représente – de l'ensemble des dispositions réglementaires visant à encadrer et orienter les gestionnaires et les fonctionnaires sur ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire.

## C. Pratiques en matière de suivi et d'évaluation

### Différents mécanismes sont utilisés pour le suivi des programmes et l'établissement des rapports y relatifs

26. Les pratiques du Secrétariat en matière de suivi se fondent sur des procédures, systèmes et modalités différents relevant respectivement de la planification financière, de la programmation et de la planification des ressources en personnel. Dans chacun de ces trois domaines, les notions de succès et de résultat ne sont pas les mêmes et il n'est pas aisé de procéder à des comparaisons. Pour rendre compte de l'exécution du budget, on procède à l'examen des dépenses par rubrique budgétaire, alors que dans les rapports sur l'exécution du programme, les produits sont présentés par sous-programme. Les plans de travail individuels s'inspirent de descriptions types des activités, et non des cadres de résultats de base dont découle le budget des unités administratives considérées. Le Bureau reconnaît que les fonctions étant différentes, les informations à fournir diffèrent elles aussi quant à leur nature et à leur niveau de détail, mais en même temps il considère que la gestion axée sur les résultats a pour but de permettre aux parties prenantes d'avoir une vue d'ensemble du travail de l'Organisation et des résultats obtenus. Le Secrétaire général a reconnu que l'établissement d'une corrélation plus claire entre les données budgétaires et les produits obtenus faciliterait la gestion axée sur les résultats (A/61/826, par. 15) et le Bureau pense, comme le Secrétaire général, que l'existence de processus distincts pour assurer la programmation et la planification financière et pour rendre compte de l'exécution du programme est l'une des causes directes des problèmes de gouvernance de l'Organisation, car il est de ce fait impossible de déterminer l'efficacité de l'exécution et de procéder à l'examen stratégique des questions de fond.

### Modalités mises en place pour la planification des résultats et l'établissement des rapports

	<i>Planification financière</i>	<i>Programmation</i>	<i>Planification des ressources en personnel</i>
Procédures	ST/SGB/2003/7	ST/SGB/2000/8	ST/SGB/2007/4 et ST/SGB/2007/3
Système informatique	Système intégré de gestion (SIG)	Système intégré de suivi (SIS)	Système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS)
Examens	Premier et second rapports sur l'exécution du budget (A/61/593 et A/62/575)	Rapport sur l'exécution du programme (A/63/70)	Rapport annuel d'évaluation

27. Le Bureau note que, dans plusieurs résolutions, l'Assemblée générale s'est déclarée en faveur de l'établissement d'un rapport récapitulatif (par exemple au paragraphe 20 de sa résolution 57/300, au paragraphe 6 de l'annexe à sa résolution 58/316 et au paragraphe 16 de sa résolution 59/313), mais le modèle proposé en vue de tels rapports annuels n'a pas rencontré l'agrément des États Membres (voir A/62/352 et A/62/164). Le Bureau considère toutefois essentiel que les rapports du Secrétaire général sur l'exécution des budgets et des programmes soient récapitulés en regroupant leurs divers éléments et propose de revenir sur l'idée selon laquelle ces rapports viendraient compléter les rapports existants (voir le paragraphe 5 de la section V de la résolution 60/283). L'établissement de rapports récapitulatifs n'empêcherait pas d'adapter à l'avenir les systèmes et pratiques de gestion axée sur les résultats aux aspects particuliers de divers sous-secteurs et d'entités distinctes.

28. Le Bureau note avec préoccupation que l'inclusion des informations sur les résultats des programmes n'a pas été clairement considérée comme un élément indispensable du progiciel de gestion intégré (voir A/62/510) actuellement mis au point dans le cadre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat (voir A/62/793). Le Bureau tient à souligner que les cadres de résultats concernant les programmes doivent en être un élément intégrant si l'on veut que la stratégie fondée sur ce progiciel permette à l'Organisation d'atteindre les résultats voulus, c'est-à-dire remédier à l'absence de système informatique intégré pour la gestion des ressources, laquelle restreint la capacité de l'Organisation de produire des résultats d'une manière efficace et rationnelle (voir A/62/510, résumé).

**La comparabilité des données à l'intérieur d'un programme ou entre les programmes est, dans le meilleur des cas, limitée aux produits**

29. Dans l'optique de la gestion axée sur les résultats, les produits n'ont d'importance que dans la mesure où ils contribuent à l'obtention de résultats. Il est toutefois impossible d'obtenir des données pouvant dans une certaine mesure être totalisées et comparées à un niveau plus élevé que celui des produits. Le Bureau note, d'après les données du Système intégré de suivi, que le nombre total de produits exécutés par le Secrétariat est tombé de 51 333 pour l'exercice biennal 2002-2003 à 45 714 pour l'exercice biennal 2006-2007. Les catégories standard de produits faisant actuellement l'objet d'un suivi sont les suivantes : services à assurer pour les réunions; documentation pour les séances; services destinés aux groupes d'experts, rapporteurs et dépositaires; publications récurrentes; publications non récurrentes; autres activités de fond; services consultatifs; cours, séminaires et stages de formation; bourses et dons; projets opérationnels; services de conférence; administration et contrôle. Le Bureau note que ces catégories reflètent essentiellement les activités de l'ONU au cours des années 70, ou même antérieurement, et ne reflètent en rien la diversité des activités opérationnelles considérablement plus étendues que mène l'ONU dans les domaines du développement, du maintien de la paix et de l'assistance humanitaire. Le Bureau recommande par conséquent de revoir entièrement le classement des produits.

**Trop peu d'évaluations sont menées pour faciliter la prise de décisions**

30. Le Bureau note qu'à maintes reprises des appels ont été lancés pour que soit renforcée l'évaluation au Secrétariat, par exemple dans les résolutions 37/234, 48/218 B, 53/207, 58/269, 59/275 et 60/257 de l'Assemblée générale. De plus, lors

de son évaluation des capacités et moyens dont dispose le Secrétariat<sup>17</sup>, le Bureau a lui aussi conclu que la capacité d'ensemble du Secrétariat en matière d'évaluation à tous les niveaux – central, programmes et sous-programmes – est insuffisante, et ce, pour plusieurs raisons : insuffisance des ressources financières et des ressources en personnel, inégalité des compétences et appui insuffisant des cadres supérieurs. Les crédits affectés aux activités d'évaluation, s'ils font apparaître une légère augmentation, restent insuffisants. Les mesures consacrées à trois aspects (fonction consacrée à l'évaluation, politiques d'évaluation et champ de l'évaluation) montrent que la capacité est allée en augmentant. Dans le projet de budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009, les directeurs de programme ont estimé qu'environ 44,5 millions de dollars devaient être consacrés à la conduite des activités de suivi et d'évaluation, soit une augmentation de 78 % par rapport à l'exercice biennal 2006-2007. Toutefois, malgré ces augmentations, les ressources affectées à l'évaluation restent en dessous de la capacité de référence – entre 1 et 3 % du coût total des programmes – suggérée pour les activités d'évaluation dans le rapport du Corps commun d'inspection sur les lacunes des mécanismes de contrôle au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2006/2). Les informations disponibles sur les produits, provenant des évaluations réalisées, demeurent limitées quant à leur ampleur, leur profondeur, leur rigueur et leur régularité (A/60/733, par. 35 et 39).

31. Le Règlement et les 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 légitiment le rôle intrinsèque de la fonction d'évaluation en spécifiant notamment que « tous les programmes sont évalués à intervalles réguliers » (règle 107.2). Toutefois, il n'est pas sans ambiguïté quant aux attributions et responsabilités, en particulier s'agissant de l'évaluation comparée aux activités périodiques de suivi et d'évaluation de l'exécution des programmes et des rapports y relatifs. En outre, la distinction n'est pas clairement faite entre la nature et les rôles complémentaire de l'auto-évaluation (effectuée sous l'égide des responsables de programme respectifs) et de l'évaluation indépendante (faite par des organes de contrôle ne relevant pas des responsables des programmes considérés). Quoi qu'il en soit, le Bureau note que le lien entre l'évaluation, d'une part, et la planification et la budgétisation, de l'autre, demeure un problème majeur (voir résolution 61/235 de l'Assemblée générale, par. 17).

## **D. Utilité pour la prise de décisions**

### **Les rapports sur les résultats des programmes sont établis pour se conformer aux instructions, plutôt qu'à l'intention des responsables de programme**

32. Le Comité, se fondant sur ce qu'il a pu observer antérieurement lors de l'examen approfondi des rapports sur l'exécution du programme, observations dont il a pu confirmer le bien-fondé dans le cadre d'entretiens et au vu des travaux de groupes d'étude consacrés à cette question, estime que l'établissement de rapports sur les résultats des programmes par les départements clients est largement motivé par le souci de se conformer à des instructions et n'est pas perçu par eux comme leur étant utiles. Le Système intégré de suivi, en particulier, est considéré comme n'ayant guère d'utilité pratique pour les responsables des programmes et leur

<sup>17</sup> Rapport INS-07-002 du Bureau des services de contrôle interne.

processus de prise de décisions. Les pratiques varient, certes mais, d'une manière générale, on n'y trouve un grand nombre de données sur les résultats qu'au moment où les délais fixés par le Siège sont sur le point d'expirer. Vers la fin de l'exercice biennal 2006-2007, sur les 34 chapitres que comporte le budget, on ne trouvait que pour 4 chapitres des données récentes, mais rudimentaires, pour la totalité des observations périodiques sur les indicateurs de succès qui avaient été prévues<sup>18</sup>. À la fin de l'exercice biennal 2004-2005, les données n'avaient pas été recueillies pour 44 % des observations au regard des indicateurs de succès qui étaient prévues<sup>19</sup> et un seul département avait recueilli des données pour la totalité d'entre elles. Peu de temps avant l'expiration du délai imparti, toutefois, le taux d'observation des règles établies à cet égard augmente rapidement. Parmi les missions de maintien de la paix également, il est évident que les cadres de résultats mis en place dans le contexte de la planification axée sur les résultats ne revêtent pas une grande utilité du point de vue de la prise de décisions concernant les activités opérationnelles et ne servent qu'à justifier les ouvertures de crédit approuvées<sup>20</sup>. Par conséquent, le Bureau s'associe sans réserve à l'observation faite par le Secrétaire général au paragraphe 64 du rapport publié sous la cote A/62/701, à savoir que : « les activités de planification, de budgétisation, de contrôle de l'exécution et d'évaluation, y compris la communication des résultats obtenus, ont été envisagées sous l'angle du respect des règles, au lieu d'être considérées comme des outils de gestion qui permettent de comprendre pourquoi et comment on obtient de bons résultats ».

**L'Assemblée générale a expressément interdit que les résultats des programmes influent sur l'allocation des ressources**

33. Il ressort de l'examen de la gestion axée sur les résultats auquel a procédé le Bureau au niveau d'entités individuelles et au vu de la documentation issue des délibérations d'organes intergouvernementaux, que la réalisation ou la non-réalisation des objectifs d'un programme n'a, en dernier ressort, que très peu d'effet sur l'allocation des ressources, la planification des travaux ou l'évaluation de la manière dont les responsables de la gestion se sont acquittés de leurs responsabilités (A/60/692, par. 74). Les décisions sont prises sur la base de critères différents, qu'il n'est pas facile de discerner. Dans le domaine du maintien de la paix, les cadres de résultats établis pour la budgétisation axée sur les résultats n'ont absolument rien à voir avec les plans de mise en œuvre des missions, qui sont les plans utilisés par les responsables de la gestion des missions. L'une des conditions fondamentales de l'établissement d'un lien entre la budgétisation axée sur les résultats et la responsabilisation, à savoir que la formulation préalable et l'évaluation a posteriori doivent s'accompagner d'indications claires et nettes quant à la manière dont l'information est utilisée, n'est pas remplie<sup>21</sup>. Cette conclusion concorde avec celle d'une récente évaluation de la gestion axée sur les résultats au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); après avoir fait observer qu'apporter des ajustements au programme de travail en fonction des résultats était la pierre de touche de l'efficacité de tout système de gestion axée sur les résultats, on ajoutait

<sup>18</sup> Rapport INS-COM-08-001 du Bureau des services de contrôle interne.

<sup>19</sup> Échantillon de 24 départements; voir rapport IED-2006-006, par. 36, du Bureau des services de contrôle interne.

<sup>20</sup> C'est ce qu'à également noté le Corps commun d'inspection au paragraphe 7 du rapport publié sous la cote JIU/REP/2006/1.

<sup>21</sup> C'est ce qu'a reconnu le Secrétaire général au paragraphe 70 du document publié sous la cote A/54/456.

que l'étude réalisée n'avait pas permis de mettre en évidence des éléments montrant de façon convaincante que les résultats influent sur la gestion<sup>22</sup>.

34. Le Bureau considère que la résolution initiale sur la gestion axée sur les résultats (résolution 55/231) comporte un défaut important, à savoir la réserve stipulant que « l'utilisation d'indicateurs de résultats ne doit pas servir de méthode pour ajuster le niveau des ressources (ou des effectifs) approuvés » et que « les ressources demandées devront continuer d'être justifiées en fonction des besoins de l'exécution des programmes ». Dans cette résolution, l'Assemblée a en outre réaffirmé que toute réaffectation de ressources entre des objets de dépense relatifs aux postes et des objets de dépense autres requiert son accord préalable. Le Bureau considère que les décisions concernant l'affectation des ressources ne devraient en aucune circonstance être systématiquement liées à des résultats antérieurs, mais la réserve susmentionnée semble contraire à la notion même de gestion axée sur les résultats. Comme l'a noté le Comité directeur indépendant chargé de l'examen global du système de gouvernance et de contrôle de l'ONU, les débats et la prise de décisions sur les budgets et les questions administratives tournent généralement autour de questions détaillées concernant les postes pris individuellement et autres éléments de dépense plutôt qu'autour de besoins stratégiques (voir vol. III, par. 18, du rapport du Comité, publié sous la cote A/60/883/Add.1). En conséquence, le système de gestion du budget et des dépenses (SIG) est agencé sur la base des rubriques budgétaires et des postes de dépense et ne permet pas l'agrégation des coûts ou leur examen au regard des réalisations correspondantes. Le Bureau note également que le cycle budgétaire est tel que, lorsque le rapport sur l'exécution du programme d'un exercice biennal est présenté à l'Assemblée générale, celle-ci a déjà achevé l'examen du projet de budget de l'exercice suivant. Ce décalage avait été constaté à l'origine, mais le Bureau n'a observé que peu de changement depuis l'époque où le Secrétaire général écrivait : « Les mécanismes actuels d'établissement de rapports et d'évaluation de l'exécution des programmes n'ont aucune incidence pratique sur les plans ultérieurs et les décisions relatives à l'affectation des ressources » (A/57/387, par. 164).

### **Il n'y a pas de lien direct avec l'évaluation du comportement professionnel des fonctionnaires**

35. Les pratiques en matière de gestion des ressources en personnel rendent particulièrement difficile l'évaluation du comportement professionnel des fonctionnaires en fonction de la contribution qu'ils apportent à l'obtention de résultats. Le système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) prévoit expressément que les plans de travail de l'organisation doivent être passés en revue en même temps que les plans de travail des intéressés, mais dans la pratique, la concordance entre les cadres de résultats relatifs aux programmes, d'une part, et les plans concernant la performance des différents responsables, d'autre part, est très limitée. En fait, les règlements et règles régissant la planification des aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation excluent le transfert de renseignements entre les deux systèmes (système d'évaluation des programmes et système d'évaluation du comportement professionnel) [règle 107.3 e)].

---

<sup>22</sup> Évaluation de la gestion axée sur les résultats par le PNUD, sect. 3.2.2, 2008.

36. Aucune sanction n'est actuellement prévue en cas de non-réalisation des résultats escomptés (A/60/846/Add.6, par. 39). La majorité des fonctionnaires du Secrétariat estiment que, lors de l'examen de leur comportement professionnel, il est jugé plus important de satisfaire les exigences administratives que d'atteindre les objectifs des programmes ou des opérations, comme on peut le lire au tableau de la page 43 du document A/62/701. De même, la plupart des fonctionnaires interrogés ne pensent pas que l'e-PAS constitue un cadre approprié pour ce qui est de rendre compte du comportement professionnel. Seule une très faible minorité de fonctionnaires estiment que, pour ce qui est de l'avancement, ce sont généralement les meilleurs candidats qui sont choisis. L'absence de faute professionnelle ou d'acte répréhensible et le respect des règles et règlements sont certes les critères qui s'imposent immédiatement à l'esprit dans le contexte de la responsabilisation et de l'administration du système de justice interne, ce qui est tout à fait compréhensible mais va à l'encontre de la notion même de gestion axée sur les résultats, celle-ci ayant précisément pour objet de mettre l'accent sur ce qui se passe au-delà de la procédure.

37. Le Bureau se félicite sans réserve de l'agencement des lettres de mission signées par le Secrétaire général et les secrétaires généraux adjoints, ainsi que du fait qu'elles sont désormais publiées. Cette initiative, quoique essentiellement axée sur les moyens, représente un progrès important du point de vue de la transparence et de la responsabilisation. Le Bureau souhaiterait toutefois noter que la seule mention d'une sanction ou récompense potentielle en rapport avec ces lettres de mission dont il a trouvé trace dans la documentation disponible est la phrase suivante : « Il a été rappelé à tous que le pouvoir de recrutement qui leur a été délégué peut leur être retiré s'il est établi à plusieurs reprises qu'ils n'atteignent pas leurs objectifs » (A/61/319, par. 7). À sa connaissance, aucune sanction à ce titre n'a jamais été prise et, plus important encore dans ce contexte, la sanction, même si elle était appliquée, se rapporte aux moyens et non aux résultats.

**Le système officiel de prise de décisions étant perçu comme inadéquat, des processus parallèles ont été mis au point**

38. Les enquêtes et entrevues réalisées donnent à penser que pour de nombreux fonctionnaires du Secrétariat, le cycle existant – planification, budgétisation et établissement de rapports sur l'exécution des programmes – est si rigide qu'aucun changement ne serait possible. Plusieurs entités du Secrétariat ont par conséquent mis en place des mécanismes de gouvernance distincts et parallèles pour la gestion des fonds destinés à l'aide publique au développement (APD) et des fonds extrabudgétaires. De l'avis du Bureau, ces efforts doivent être compris comme constituant une réaction rationnelle aux déficiences de la gestion axée sur les résultats telles que celles évoquées dans le présent rapport. Les modalités ainsi adoptées peuvent être fondées sur la formulation de priorités différentes qui transcendent toutes les autres, des objectifs d'étapes différents pour la planification des opérations, des espaces de concertation différents pour le dialogue avec les États Membres, des comptes et méthodes comptables différents, des systèmes informatiques et télématiques de suivi ainsi que des calendriers différents, y compris pour les rapports sur l'état d'avancement des activités au regard des objectifs visés. Contrairement au contexte dans lequel s'inscrit l'APD (les projets), l'affectation des ressources du budget ordinaire de l'ONU est un travail d'ajustement progressif à un ensemble de dépenses qui sont en grande partie fixes et renouvelables (coût des postes), ce qui revient à limiter le champ d'action, même potentiel, de la gestion

axée sur les résultats pour ce qui est de l'exploitation des informations sur les résultats obtenus aux fins de la prise de décisions concernant les ressources.

**Les compétences spécialisées pour la gestion axée sur les résultats sont nécessaires mais pas suffisantes**

39. Le Bureau estime que l'idée de considérer la gestion axée sur les résultats comme une entreprise exigeant des compétences techniques a sa source dans la résolution initiale sur la budgétisation axée sur les résultats (résolution 55/231, par. 28) et a ensuite été réaffirmée dans de nombreux textes ultérieurs. Il constate que les fonctionnaires du Secrétariat demandent fréquemment qu'il soit consacré davantage de ressources à la gestion axée sur les résultats, y compris pour la formation et le perfectionnement du personnel. Les obligations concernant les rapports d'exécution étant l'une des principales motivations à cet égard, c'est le Bureau lui-même, dans le prolongement des responsabilités qui lui avaient été attribuées concernant les rapports sur l'exécution du programme, qui a été amené à appuyer et promouvoir la gestion axée sur les résultats. S'agissant du temps consacré au processus d'établissement du rapport sur l'exécution du programme, le Bureau constate que les ressources utilisées à cette fin par le Secrétariat ont été modestes, quoique variables d'un programme à l'autre. De même, les dépenses consacrées à la formation et au renforcement des capacités pour la gestion axée sur les résultats<sup>23</sup> ont également été très insuffisantes. Si l'on prend en considération le temps et les ressources financières consacrés à des outils et pratiques, au sens le plus large, qui ont un rapport avec la gestion axée sur les résultats, c'est-à-dire les activités de planification, de budgétisation, de suivi et d'évaluation dans leur ensemble, le total des ressources ainsi utilisées est beaucoup plus conséquent<sup>24</sup>.

40. Le Bureau ne doute nullement de la nécessité de renforcer la base de ressources pour assurer la qualité de communication de l'information (établissement des rapports) et de l'évaluation, mais en même temps il considère que la gestion axée sur les résultats ne peut être considérée comme une entreprise dont le principal problème est le manque de compétences techniques parmi le personnel du Secrétariat. Il ne s'agit pas là d'une fonction dont les gestionnaires peuvent déléguer l'exécution au premier chef à des « praticiens » spécialistes du suivi et de l'évaluation. Les activités de suivi et d'évaluation, quelle que soit leur ampleur, ne compenseront jamais le manque de clarté des buts et objectifs ou l'absence de responsabilisation quant à leur réalisation. La culture de l'Organisation ne sera pas transformée grâce aux seuls efforts des fonctionnaires (impression que semble confirmer l'observation faite au paragraphe 26 de la résolution 62/236). Quelles que soient les ressources affectées à ces fonctions, le seul fait que des données – aussi exactes, fréquentes et pertinentes soient-elles – sont disponibles ne se traduit pas automatiquement par une plus grande rationalité lors de la prise de décisions. Comme l'ont constaté les membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques, « l'une des principales raisons de la lenteur des progrès est que l'incorporation des informations concernant les résultats dans les processus de gestion et de budgétisation publique

<sup>23</sup> Le montant total consacré expressément au développement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats depuis 2001 s'élève à 278 282 dollars.

<sup>24</sup> Le Bureau prend note du calcul présenté au paragraphe 162 du document A/57/387, à savoir que le temps de travail consacré par les fonctionnaires du Secrétariat au service des organes intéressés au cours des 18 mois qui précèdent l'approbation définitive du budget coûte quelque 10,3 millions de dollars.

n'est pas un problème essentiellement technique pouvant être confié à des "experts" de la mesure des résultats et de l'évaluation »<sup>25</sup>.

**Au cours de l'examen récent de la gestion axée sur les résultats, l'accent n'a pas été suffisamment mis sur le rôle nécessaire de l'Assemblée générale**

41. L'administration, ayant examiné le texte préliminaire du présent rapport, a déclaré que les propositions figurant dans le document A/62/701 *constituent une stratégie pratique pour mettre en place en plusieurs étapes l'unique modalité réaliste pouvant être envisagée pour la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats*. Le BSCI a passé en revue le rapport du Secrétaire général et constate avec satisfaction qu'on y reconnaît le bien-fondé de nombre des observations formulées dans le présent rapport concernant les insuffisances de la gestion axée sur les résultats. Le Bureau note que les mesures proposées par le Secrétaire général méritent d'être prises en considération, mais fait observer qu'elles manquent de spécificité et qu'aucune précision n'est donnée concernant la hiérarchisation des priorités et l'échelonnement des diverses phases. Il considère en outre que les principes et mesures proposés par le Secrétaire général dans ce domaine ne sont pas clairement liés aux incitations, sanctions et récompenses qui sous-tendent la prise de décisions à différents niveaux, y compris à celui des organes intergouvernementaux. En particulier, le Secrétaire général n'examine pas de façon assez claire, dans son rapport (A/62/701), le rôle que doit jouer l'Assemblée générale pour faire avancer le processus de gestion axée sur les résultats à l'ONU. Le Bureau considère lui aussi que l'application des principes ayant trait à l'attribution des responsabilités, à la mobilisation des hauts fonctionnaires et à la culture des résultats est essentielle au succès de cette entreprise, mais il note qu'il ne s'agit pas là de problèmes pouvant être résolus par l'application de mesures administratives sous l'autorité du Secrétaire général.

### III. Conclusions

**L'adoption de la gestion axée sur les résultats s'est traduite par une orientation superficielle des résultats d'ensemble**

42. L'un des problèmes de gestion les plus complexes à résoudre pour un organisme public consiste à déterminer le niveau optimal des résultats que l'on peut concrètement prévoir sans que les fonctions d'attribution des tâches et de responsabilisation perdent tout leur sens. Le BSCI constate que la gestion axée sur les résultats a été mise en œuvre au Secrétariat au sens étroit de l'obtention des résultats nécessaires pour justifier l'approbation des budgets. Les objectifs de l'Organisation au niveau des résultats d'ensemble sont nombreux, intrinsèquement vagues et invariablement soumis à des influences et facteurs de risque multiples. En conséquence, les contributions apportées par les fonctionnaires à l'obtention de ces résultats ne permettent pas de fixer des buts précis et de procéder impartialement au suivi des activités, l'obtention ou la non-obtention de résultats n'ayant que peu d'importance pour la prise de décisions ultérieure. L'adoption de la gestion axée sur les résultats ne s'est pas traduite par l'abandon du système existant de règles, règlements et contrôles détaillés. Les systèmes de gestion des programmes, de gestion financière et de gestion des ressources humaines du Secrétariat sont toujours

<sup>25</sup> GOV/PGC/SBO(2005)3, par. 8, Groupe de travail des hauts fonctionnaires spécialistes du budget (OCDE).

aussi complexes et détaillés et sont essentiellement centrés sur le suivi des apports des activités et des produits.

#### **La culture de l'Organisation reste axée sur le respect des règles**

43. Le BSCI considère que la gestion axée sur les résultats n'est pas une entreprise dont le succès est entravé par l'insuffisance de compétences et de moyens techniques pour la collecte, la mesure et la communication de données ainsi que l'établissement de rapports par le Secrétariat, bien que ces activités aient aussi leur importance. L'adoption de la gestion axée sur les résultats n'a entraîné aucun changement d'orientation de la culture de l'Organisation, où le respect des règles et règlements demeure la caractéristique déterminante du comportement professionnel. L'un des défauts inhérents du concept de gestion axée sur les résultats est que toute approche formaliste de la codification des moyens qui permettraient d'obtenir les résultats voulus risque de museler le sens de l'innovation et la faculté d'adaptation qui sont nécessaires précisément pour obtenir ces résultats. Un changement d'orientation privilégiant les résultats des programmes ne pourra en fin de compte devenir un aspect important du comportement de l'Organisation que lorsque ces résultats seront effectivement pris au sérieux. Si elle ne s'accompagne pas d'incitations, de sanctions et de récompenses sous-jacentes, la gestion axée sur les résultats n'est qu'une corvée et une source supplémentaire de paperasserie. En soumettant le présent rapport, le Bureau souligne que l'application plus stricte des règles et règlements existants ne saurait être considérée comme un moyen de résoudre le problème.

#### **La gestion axée sur les résultats doit s'inscrire dans le contexte de la nouvelle réforme du système budgétaire**

44. Le processus budgétaire est au cœur du processus de prise de décisions de l'Organisation. La plupart des obstacles sérieux à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats découlent des restrictions fondamentales énoncées par l'Assemblée générale dans sa résolution 55/321 sur la budgétisation axée sur les résultats, dans le Règlement et les 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, ainsi que dans les instructions en matière de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports qui ont été promulguées ultérieurement sur la base de cette résolution. Les restrictions ainsi établies rendent problématique l'appropriation de la gestion axée sur les résultats. Alors qu'on avait reconnu dès le départ que la budgétisation axée sur les résultats devait être appliquée « progressivement et par étapes successives » (résolution 55/231, par. 6), le Bureau constate que quasiment rien n'a changé pour ce qui est du concept initial. Il note que le Secrétaire général a formulé un certain nombre de propositions visant à modifier le processus de planification et de budgétisation (voir A/58/395 et A/62/81). Toutefois, le règlement et les règles susmentionnés n'ont pas été révisés depuis l'introduction de la budgétisation axée sur les résultats, alors qu'ils l'avaient été antérieurement, à deux reprises au moins.

## **IV. Recommandations**

45. Le Bureau des services de contrôle interne estime que la gestion axée sur les résultats a été une corvée administrative qui n'a servi quasiment à rien pour ce qui est de la responsabilisation et de la prise de décisions et considère que la question de

l'applicabilité de celle-ci au Secrétariat suscite des réserves d'ordre théorique et opérationnel. Cependant, il reconnaît qu'à un certain niveau, ce mode de gestion restera une aspiration pour l'Organisation. Les recommandations formulées ci-après visent à apporter une contribution constructive pour aider l'Organisation à progresser sur cette voie. Le Bureau tient toutefois à souligner le risque qu'il y aurait à les appliquer une à une sans plan cohérent. Ce dont l'Organisation a besoin, c'est d'une vision d'ensemble nouvelle de la gestion axée sur les résultats et, à cette fin, le Bureau souhaite formuler les recommandations ci-après.

### **Recommandation 1**

46. Afin de définir clairement l'attribution des responsabilités dans le cadre de la gestion axée sur les résultats ainsi que les résultats attendus, le BSCI recommande que le Secrétaire général propose à l'Assemblée générale un cadre global de politique générale et de terminologie pour définir la portée et les limites de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat. Si l'Assemblée souhaite réaffirmer l'importance qu'elle attache à la gestion axée sur les résultats, le Bureau recommande que le Secrétaire général prévoie dans sa proposition un mécanisme de contrôle interne permettant d'établir des liens directs entre les différents niveaux de résultats (en se référant en particulier à la distinction à faire entre les produits et les résultats d'ensemble) et les différents niveaux d'habilitation et de responsabilisation (États Membres, Secrétaire général, gestionnaires et autres fonctionnaires de l'Organisation), ainsi que des critères concernant la manière dont les résultats prévus et ceux qui ont été effectivement obtenus seront utilisés aux différents stades de la prise de décisions. Ce mécanisme devrait en outre être applicable aux ressources inscrites au budget ordinaire ainsi qu'aux fonds extrabudgétaires (voir plus haut, par. 13 à 15, 33, 34 et 41 à 44).

47. *Le Secrétaire général souscrit d'une manière générale aux grandes lignes de la recommandation du Bureau mais attire l'attention sur la nécessité d'appliquer progressivement les modalités détaillées de ces nouvelles approches afin de pouvoir procéder à un dialogue constructif sur les changements requis et de prendre en considération les limites et particularités de l'Organisation.*

### **Recommandation 2**

48. Pour s'assurer que l'ensemble des règles et règlements relatifs à la planification, à la budgétisation, au suivi et au processus d'examen de la performance réponde mieux aux besoins de l'organisation en matière de planification stratégique et de gestion, le Bureau recommande que le Secrétaire général lance un processus d'examen détaillé et de révision du Règlement et des 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, dont la dernière révision remonte à 2000. Cet examen doit porter sur les instruments, la structure, le calendrier et les attributions et responsabilités de tous les intervenants associés à la planification des ressources et à la prise de décisions au Secrétariat (voir plus haut, par. 15, 16, 21 à 24, 33, 34 et 44).

49. *Le Secrétaire général souscrit à cette recommandation.*

### **Recommandation 3**

50. Comme suite à son observation concernant la fragmentation de l'information sur les résultats obtenus, le Bureau recommande que le Secrétaire général invite l'Assemblée à décider qu'il serait désormais établi un rapport unique sur l'exécution

du programme et du budget de telle sorte que toutes ses obligations à cet égard s'en trouvent renforcées, étant concrétisées en un document unique au lieu de se superposer (voir plus haut, par. 27 à 28 et 32).

51. *Le Secrétaire général reconnaît la nécessité de regrouper les informations relatives aux programmes et les informations financières afin de permettre une analyse plus efficace de la performance et de permettre des comparaisons. Des rapports récapitulatifs pour le Secrétariat pour 2005 et 2006 ont été proposés en tant que modèles permettant la présentation d'informations davantage axées sur les résultats, sans toutefois remplacer dans l'immédiat les autres rapports demandés par l'Assemblée générale. Cette dernière n'a pas pris position sur le maintien de cette pratique. Le Département de la gestion compte revoir la présentation et la teneur du rapport sur l'exécution du programme, dont il assume désormais la responsabilité, dans le but d'y inclure éventuellement des informations financières.*

#### **Recommandation 4**

52. Afin de déterminer s'il est possible d'aligner les données relatives à la planification des programmes, des finances et des ressources humaines et celles relatives aux résultats, le BSCI recommande que le Secrétaire général incorpore les cadres de résultats relatifs aux programmes dans le progiciel de gestion intégré dès la première phase et, dans un contexte plus large, dans sa stratégie en matière d'informatique et de télématique (voir plus haut, par. 27 et 28).

53. *Le Secrétaire général indique qu'il est prévu de mettre en application le module relatif à la gestion axée sur les résultats, dans sa totalité, pendant la deuxième phase de la mise en place du logiciel de gestion intégré, mais que « certains éléments clefs » seront incorporés dès la première phase.*

#### **Recommandation 5**

54. Étant donné que les produits sont l'indicateur le plus transparent de la performance des gestionnaires et doivent nécessairement entrer en ligne de compte dans la gestion de la performance à l'échelle de l'Organisation (sinon pour la mesure des résultats d'ensemble), le Bureau recommande que le Secrétaire général lance un processus d'examen détaillé et de révision des catégories de produits actuellement utilisées aux stades de la budgétisation et de l'établissement des rapports d'exécution, en veillant particulièrement à inclure les produits obtenus dans des secteurs autres que les domaines d'activité traditionnels du Secrétariat, par exemple les activités hors Siège de maintien de la paix, l'assistance humanitaire et le développement (voir plus haut, par. 25, 29 et 42).

55. *Le Secrétaire général note que dans son rapport publié sous la cote A/62/701, il propose que soit réexaminée la méthodologie en vigueur concernant les produits.*

#### **Recommandation 6**

56. Pour renforcer les capacités techniques et méthodologiques de l'Organisation, le Bureau recommande que le Secrétaire général : a) établisse et présente à l'Assemblée générale pour examen une demande de ressources supplémentaires correspondant au coût total des activités à entreprendre dans les domaines suivants : i) coordination centrale de la gestion axée sur les résultats; ii) planification des résultats et auto-évaluation au niveau des départements; iii) inspection et évaluation indépendantes; et b) promulgue les normes et règles d'évaluation adoptées par le Groupe des Nations

Unies sur l'évaluation en tant que cadre général de la méthodologie de l'Organisation en matière d'évaluation (voir plus haut, par. 39 à 41 et 43).

*57. Le Secrétaire général note que dans son rapport publié sous la cote A/62/701/Add.1, il propose que des ressources soient prévues pour la mise en place, au Département de la gestion, d'une division de la responsabilisation et du suivi des résultats et que la question des ressources supplémentaires nécessaires soit examinée dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011. Le BSCI note que cette mesure correspond à l'alinéa a) i) de la recommandation 6 (voir plus haut).*

---