



Assemblée générale

Distr. générale
28 mars 2018
Français
Original : anglais

Soixante-douzième session
Point 142 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques » (voir [A/72/809](#)).

Résumé

Dans son rapport intitulé « La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques » (voir [A/72/809](#)), le Corps commun d'inspection s'est penché sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des pratiques de gestion axée sur les résultats, en s'appuyant sur les rapports antérieurs consacrés à cette question, établis en 2004 et en 2012. Fondé sur des données recueillies en 2015 et au début de 2016, ce rapport porte essentiellement sur les orientations relatives à la gestion axée sur les résultats telles que définies dans les résolutions [67/226](#) et [71/243](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

La présente note rend compte des vues exprimées par les organismes des Nations Unies sur les recommandations formulées dans le rapport. Ces vues sont la synthèse des contributions des organisations membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), qui ont accueilli le rapport avec satisfaction et souscrit à certaines de ses conclusions.



I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques » (voir [A/72/809](#)), le Corps commun d'inspection a examiné les difficultés conceptuelles et techniques inhérentes à la gestion axée sur les résultats, leurs causes sous-jacentes, ainsi que les contraintes structurelles, systémiques et politiques qui pèsent sur la mise en œuvre de ce type de gestion. Certaines de ces contraintes ont déjà fait l'objet de débats parmi les organismes des Nations Unies, qui ont abouti à l'adoption de nouvelles résolutions sur la gouvernance lors du cycle d'examen de 2016 et à la mise en place, à l'initiative du Secrétaire général, de réformes à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans son examen, le Corps commun d'inspection adopte une approche transversale englobant l'ensemble du système, l'objectif étant d'aider le système des Nations Unies à continuer de renforcer la pertinence et l'utilité de son système de gestion axée sur les résultats à l'appui du Programme 2030.

II. Observations générales

2. Les organismes des Nations Unies félicitent le Corps commun d'inspection pour son rapport détaillé sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement et reconnaissent qu'il est souhaitable de veiller à la cohérence des activités et de s'assurer que chacun rende compte de ses résultats, tout en prenant des mesures visant à renforcer la coopération avec l'extérieur ainsi que les synergies avec les parties prenantes hors du système des Nations Unies et les divers partenaires d'exécution, en vue de contribuer efficacement aux efforts plus vastes entrepris au niveau des pays.

3. Les organismes estiment que les éléments les plus convaincants du rapport sont les descriptions détaillées des difficultés et contraintes qui pèsent sur les opérations menées à l'échelle du système et sur la capacité à répondre aux impératifs de la gestion axée sur les résultats, même si certains d'entre eux ne sont pas entièrement convaincus par la pertinence de ces descriptions au regard des recommandations.

4. Les organismes notent par ailleurs que les différentes entités du système des Nations Unies n'en sont pas toutes au même stade de mise en œuvre des pratiques de gestion axée sur les résultats, et que la nature de l'appui et des conseils dont chacune a besoin peut varier en conséquence.

5. Les organismes notent les avantages de l'harmonisation du rapport avec les outils mis en place à l'échelle du système des Nations Unies pour mesurer et suivre les résultats et en rendre compte, comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé » ([A/72/684-E/2018/7](#)) et son annexe.

III. Observations particulières sur les recommandations

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer une stratégie globale précisément définie en vue d'orienter les activités visant à généraliser la gestion axée sur les résultats dans les organismes et entre eux.

6. Les organismes souscrivent dans l'ensemble à cette recommandation mais certains observent que, si l'on peut difficilement contester les avantages potentiels de l'adoption par les entités concernées d'une stratégie solide en matière de gestion axée sur les résultats, le rapport ne démontre pas qu'une telle stratégie permet à elle seule d'induire les transformations voulues. Ainsi qu'il est noté dans le rapport, dans la mesure où une seule entité a adopté une telle stratégie, il est difficile d'établir avec certitude que cette mesure est absolument nécessaire à la gestion axée sur les résultats. De même, il convient de noter que l'existence d'une stratégie, préconisée dans la recommandation, ne signifie pas toujours que les ressources et les capacités nécessaires à son application sont mises à disposition, pas plus qu'elle n'incite les institutions concernées à la mettre en œuvre.

7. Les organismes notent en outre que cette recommandation s'applique peut-être en particulier aux entités qui ne font qu'entamer la mise en œuvre des pratiques de gestion axée sur les résultats. Celles qui ont davantage progressé sur ce plan n'auraient qu'à apporter les ajustements nécessaires pour appliquer cette recommandation.

8. Dans le cas du Secrétariat de l'ONU, la mise en place d'une gestion axée sur les résultats est considérée comme une condition essentielle pour que l'Organisation mette l'accent sur les résultats et la performance plutôt que sur les processus et les activités, et pour que ses cadres dirigeants et ses fonctionnaires à tous les niveaux soient tenus de rendre compte de leurs résultats, comme indiqué par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492) et dans le septième rapport sur le système d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, qui est en cours d'élaboration et sera soumis pour examen à l'Assemblée générale pendant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat, y compris le Secrétaire général en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), devraient envisager de créer une fonction d'appui stratégique garantissant que les nombreuses innovations introduites dans les pratiques de gestion axée sur les résultats des organismes des Nations Unies sont mises à profit, encouragées, évaluées quant à leur utilité et diffusées en vue de leur adoption à l'échelle du système.

9. Les organismes ne souscrivent que partiellement à cette recommandation, faisant observer que les diverses entités du système des Nations Unies ont des besoins différents, n'ayant pas toutes autant progressé dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

10. Ils notent également qu'il existe déjà des réseaux informels, comme le Réseau de planification stratégique des Nations Unies, qui permettent de mettre en commun, à l'échelle du système, les bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats. Qui plus est, les organismes insistent sur leur souhait de conserver une certaine autonomie dans la mise au point et l'utilisation de systèmes et d'outils de gestion axée sur les résultats qui soient le mieux adaptés à leur cadre et à leurs capacités d'intervention.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat devraient renforcer la culture des résultats en insistant particulièrement, dans leurs programmes de développement des capacités respectifs, sur la promotion de l'état d'esprit et des systèmes de valeurs les mieux à même de renforcer l'attachement du personnel aux principes de gestion axée sur les résultats et à leur mise en œuvre.

11. Les organismes souscrivent à cette recommandation et notent que le rôle des équipes de direction dans la promotion d'une culture de gestion axée sur les résultats au sein des différentes entités est bien établi. Ils estiment par ailleurs que les cadres dirigeants jouent un rôle décisif dans la bonne mise en œuvre des méthodes de gestion axée sur les résultats.

12. Le Secrétaire général propose pour cette raison, dans son plan d'action pour la gestion axée sur les résultats qui sera présenté dans le septième rapport sur le système d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, de lancer une campagne de sensibilisation et d'information de haut niveau visant à promouvoir cette forme de gestion et à intégrer aux contrats de mission des hauts fonctionnaires un indicateur de résultats destiné à évaluer leur contribution à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Le Secrétaire général propose par ailleurs d'établir des correspondances entre les évaluations de la performance des hauts fonctionnaires et du personnel à tous les niveaux et celle de l'Organisation, l'objectif étant de promouvoir efficacement une culture des résultats au Secrétariat de l'ONU.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat devraient veiller à ce que les futures stratégies de responsabilisation des fonctionnaires et de gestion des ressources humaines attachent davantage d'importance au principe de gestion axée sur les résultats, notamment en élaborant des systèmes d'incitation qui favorisent la responsabilisation quant aux résultats, l'apprentissage transformateur et les innovations à tous les niveaux.

13. Les organismes adhèrent à cette recommandation. Certains, à savoir le Secrétariat de l'ONU, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation mondiale du tourisme ont fait savoir qu'ils mettaient en œuvre des plans de renforcement de la responsabilisation individuelle quant aux résultats, et que ces plans étaient conformes à leurs objectifs et à leurs résultats escomptés.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat devraient élever au rang de priorité stratégique l'utilisation d'informations relatives aux résultats, notamment les données issues d'évaluations.

14. Les organismes souscrivent à cette recommandation. En ce qui concerne le Secrétariat de l'ONU, le Secrétaire général considère que la bonne application des méthodes de gestion axée sur les résultats dépend largement de la capacité du Secrétariat à s'auto-évaluer de façon appropriée et à inclure les enseignements tirés de l'expérience dans la planification et la budgétisation des programmes de l'Organisation.

Recommandation 6

Les organes délibérants pourraient coopérer avec la direction des organismes pour que l'attention portée à la gestion axée sur les résultats dépasse le cadre des objectifs de responsabilisation et de communication de l'information, l'objectif étant de distinguer de manière plus générale ce qui fonctionne de ce qui ne fonctionne pas et de comprendre pourquoi, compte dûment tenu du contexte.

15. Les organismes souscrivent dans l'ensemble à cette recommandation. Ils notent qu'il importe d'examiner toute modification du rôle des organes délibérants en tenant compte de la singularité et de la diversité des structures de gouvernance dans le système des Nations Unies en ce qui concerne ce type de contrôle, ainsi que de l'importance des retours d'expérience des pays de programme pour déterminer « ce qui fonctionne ».

Recommandation 7

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, devrait demander aux organes interinstitutionnels qui œuvrent aux réformes concernant l'application du principe de responsabilité de concevoir et d'élaborer un cadre collectif de responsabilisation propre à améliorer les résultats de l'ensemble des organismes, conformément aux objectifs de la gestion axée sur les résultats et du Programme 2030.

16. Les organismes souscrivent dans l'ensemble à l'objectif de cette recommandation, mais soulignent que leurs organes directeurs respectifs n'ont pas les mêmes priorités, et que le degré d'importance attaché à chacun des éléments de leurs cadres de responsabilisation varie également. Si le système des Nations Unies peut promouvoir des pratiques communes en matière de contrôle interne (comme récemment avec l'adoption par le Conseil des chefs de secrétariat du modèle des « trois lignes de défense »¹) et des procédures communes, les organismes des Nations Unies estiment néanmoins qu'il serait plus logique que les entités des Nations Unies, et non le Secrétaire général en sa qualité de Président du CCS, élaborent des dispositifs de responsabilisation permettant d'améliorer les résultats de l'ensemble des acteurs concernés, notamment au niveau des pays, dans le contexte du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les cadres de responsabilisation devraient permettre de mesurer collectivement et individuellement les contributions des organismes à l'exécution du Programme 2030, conformément aux cibles et aux indicateurs adoptés par les États Membres, et s'appuyer sur les systèmes nationaux pour suivre les progrès accomplis par les pays dans toute la mesure possible. Les organismes notent par ailleurs que les cadres de responsabilisation varient sensiblement selon le domaine, qu'ils devraient être adaptés à chaque situation et que, partant, on ne saurait appliquer un modèle unique à tous les organismes.

¹ Voir <https://www.unsceb.org/content/action-risk-management-oversight-accountability-model>