



Assemblée générale

Distr. générale
3 février 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quatorzième session
Point 141 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Additif

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer 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 « Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies » ([JIU/REP/2019/4](#)).



Résumé

Dans son rapport intitulé « Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies » (JIU/REP/2019/4), le Corps commun d'inspection se livre à une évaluation du rôle et de la pratique de la gestion du changement dans les réformes organisationnelles menées par les entités des Nations Unies au cours des 10 dernières années.

La présente note rend compte des vues exprimées par les entités des Nations Unies sur les recommandations formulées dans le rapport. Ces vues forment la synthèse des observations formulées par les entités membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, lesquelles ont accueilli favorablement le rapport et souscrit en partie à ses conclusions.

I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Examen de la gestion du changement dans les entités des Nations Unies » (JIU/REP/2019/4), le Corps commun d'inspection procède à une évaluation du rôle et de la pratique de la gestion du changement dans les réformes organisationnelles menées par les entités des Nations Unies au cours des 10 dernières années. Les inspectrices y examinent ce qu'est la gestion du changement, si elle est importante pour la réussite des réformes et comment elle a été mise en œuvre dans les différentes entités des Nations Unies. S'appuyant sur les données relatives aux pratiques de gestion du changement dans 47 réformes organisationnelles menées par 26 entités des Nations Unies entre 2010 et 2018, elles présentent des éléments concrets, énoncent des enseignements à tirer et formulent des recommandations susceptibles de guider les entités des Nations Unies dans les réformes en cours et à venir.

II. Observations générales

2. Les entités des Nations Unies se sont félicitées du rapport et de ses conclusions ainsi que de l'occasion ainsi offerte d'examiner les bonnes pratiques de gestion du changement dans l'ensemble du système des Nations Unies et d'en tirer des enseignements.

3. Les organisations ont jugé le rapport utile, car la gestion du changement joue un rôle essentiel dans le succès des réformes et des changements organisationnels à grande échelle.

4. Les organisations ont reconnu que l'exemple donné au plus haut niveau était essentiel pour favoriser le changement. Renforcer l'attention portée par la direction à la gestion du changement, mobiliser des ressources spéciales et uniformiser les outils et les méthodes à cette fin sont autant d'éléments importants pour améliorer l'adaptabilité et l'efficacité des initiatives de réforme et de transformation menées dans l'ensemble des entités des Nations Unies.

5. Les organisations ont également reconnu que le personnel à tous les niveaux faisait partie intégrante des réformes et souligné qu'il importait d'associer ce vecteur de résultats à ces entreprises.

6. Les organisations ont fait valoir que les approches de gestion du changement étaient plus efficaces lorsqu'elles étaient adaptées de manière dynamique à un contexte déterminé sur une période donnée. Beaucoup ont insisté sur le rôle essentiel que jouait la gestion du changement dans les initiatives plus larges de changement et de transformation organisationnelle et noté que toute obligation de rendre compte des résultats aux organes directeurs devrait être mise en œuvre sans risquer de compromettre les aspects dynamiques et fondamentaux de la gestion du changement.

7. Le Secrétariat a noté que le rapport offrait une ressource importante dans le cadre des efforts actuellement menés pour bâtir un solide système de gestion des connaissances au service de la gestion du changement, comme il est précisé dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion » (A/72/492/Add.2).

8. Les organisations ont indiqué qu'il aurait été utile d'analyser plus en profondeur les facteurs favorables, tels que les structures des postes et les barèmes de traitement ainsi que les structures de gestion de la performance interne dans les organismes des Nations Unies et dans d'autres entités internationales ou multinationales.

9. Les organisations ont souscrit en partie aux recommandations formulées.

III. Observations sur les recommandations

Recommandation 1

Les organes directeurs ou délibérants sont encouragés à veiller à ce que les chefs de secrétariat intègrent des approches et des méthodes de gestion du changement dans leurs réformes organisationnelles et rendent compte des résultats.

10. Les organisations ont noté que cette recommandation s'adressait à leurs organes directeurs ou délibérants.

11. Plusieurs organisations ont indiqué qu'elles suivaient déjà la démarche en question, tandis que d'autres ont observé que la gestion du changement reposait davantage sur l'engagement des organes directeurs et de la haute direction que sur l'intégration d'approches et de ressources propres à la gestion du changement. Quelques autres ont fait remarquer que l'obligation de rendre compte des résultats pourrait limiter la faculté de la direction d'adapter constamment son approche de la gestion du changement.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat devraient intégrer des approches structurées et globales de gestion du changement dans leurs réformes organisationnelles en cours et à venir et en rendre compte à leurs organes directeurs ou délibérants.

12. Les organisations ont souscrit à cette recommandation et souligné que les chefs de secrétariat devraient conserver la faculté de décider, en consultation avec leurs organes directeurs, de la manière de rendre compte des approches en question. Certaines organisations ont confirmé que cette pratique était déjà suivie.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat, par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devraient appuyer l'élaboration et l'uniformisation des enquêtes auprès du personnel dans l'ensemble des entités des Nations Unies.

13. Les organisations ont souligné qu'elles avaient toutes des mandats, des règles, des réglementations et des contraintes de financement différentes et qu'il aurait été plus facile de souscrire à la recommandation formulée s'il avait été fait référence à des types d'enquêtes précis.

14. Si nombre d'organisations ont reconnu que l'utilisation de normes communes pouvait améliorer la comparabilité, d'autres ont évoqué les efforts récurrents faits dans ce domaine et indiqué que le succès de tels efforts dépendait de la capacité de l'organisation d'adapter les enquêtes à des questions précises au fil du temps.

15. Tout en admettant qu'une certaine uniformisation permettait de suivre les tendances dans le temps, beaucoup d'organisations ont observé que l'uniformisation à l'échelle du système risquait de réduire la faculté des chefs de secrétariat de produire certaines données dans certaines circonstances.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat doivent veiller à ce que les ressources allouées à la gestion du changement soient clairement affectées et à ce que les résultats escomptés soient mesurés, suivis et évalués.

16. Les organisations ont souscrit en partie à cette recommandation. Si la majorité des organisations se sont déclarées favorables à la partie relative à la mesure, au suivi et à l'évaluation de la gestion du changement, d'autres se sont inquiétées de la partie portant sur l'affectation de ressources à cette fin, dans la mesure où cette affectation est susceptible de varier en fonction de la structure de gouvernance de chaque entité.

17. Certaines organisations ont déclaré que la gestion du changement faisait partie intégrante des projets et des initiatives et que les budgets des projets prévoient des ressources pour les activités de gestion du changement et ne pouvaient et ne devaient donc pas être séparés de la mise en œuvre concrète des changements touchant à l'organisation ou aux modes de fonctionnement.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat devraient accorder une plus grande importance au rôle que leurs fonctions de gestion stratégique des ressources humaines jouent dans la gestion des changements institutionnels. Il conviendrait notamment de promouvoir des changements dans les attitudes et les comportements individuels, d'instituer des mécanismes pour les renforcer et de créer des canaux pour communiquer les réactions à l'ensemble du personnel.

18. Les organisations ont souscrit en partie à cette recommandation. Elles ont estimé que, pour bâtir un système des Nations Unies plus souple et plus adaptable, les fonctions de gestion des ressources humaines devaient être plus stratégiques que transactionnelles et être davantage axées sur la gestion des actifs. À cette fin, elles ont souligné qu'il était nécessaire d'investir davantage dans les ressources humaines, notamment pour intégrer à cette fonction une expertise en matière de gestion du changement aux fins décrites dans la recommandation.

19. Certaines organisations ont noté que les initiatives de gestion du changement n'avaient pas uniquement vocation à réorganiser et étaient souvent liées aux activités de programme et aux activités opérationnelles, ce qui nécessitait d'assurer la coordination et les synergies entre les différentes initiatives de gestion du changement.

20. Enfin, d'autres organisations ont souligné qu'étant donné la diversité des réformes organisationnelles et la différence des modes de fonctionnement des organisations, il fallait adapter le savoir-faire interne en matière de gestion du changement en fonction des besoins de l'organisation.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat devraient inscrire une question à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination afin d'examiner comment aider le Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels à jouer un plus grand rôle dans les réformes menées par les entités des Nations Unies.

21. Les organisations ont souscrit en partie à cette recommandation. Si elles ont reconnu que nombre d'entre elles se heurtaient à des défis communs et pourraient tirer profit d'un ensemble commun de pratiques et d'expertise en matière de gestion du changement, elles ont néanmoins considéré que le Corps commun d'inspection ne

détaillait pas suffisamment le rapport coût-bénéfice de la recommandation et noté qu'une expérience et des preuves supplémentaires de l'incidence du modèle de gestion du changement du Laboratoire des Nations Unies pour le changement et le savoir organisationnels étaient nécessaires avant de pouvoir approuver un tel rôle.

22. Les organisations ont également observé que les besoins de réforme variaient en fonction des attentes des organes directeurs et que les réformes devraient être guidées par les mandats et tenir compte de l'expérience des autres organisations accumulée et diffusée par le Corps commun d'inspection, conformément à la pratique actuelle.
