



Assemblée générale

Distr. générale
10 février 2005
Français
Original : anglais

Cinquante-neuvième session
Point 115 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

Rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2004/5)

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de remettre à l'Assemblée générale, pour qu'elle les examine, ses recommandations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection relatif à la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies.



Résumé

Le rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies se présente en trois parties : première partie – Application de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies [JIU/REP/2004/6 (voir A/59/607)]; deuxième partie – Délégation de pouvoir et responsabilisation [JIU/REP/2004/7 (voir A/59/631)]; et troisième partie – Gestion des résultats et des contrats [JIU/REP/2004/8 (voir A/59/632)]. Un document de synthèse [JIU/REP/2004/5 (voir A/59/617)] récapitule les conclusions et recommandations du rapport en les inscrivant dans un cadre de référence.

Les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) ont estimé que le rapport du Corps commun d'inspection était utile dans sa totalité et qu'il constituait un outil de référence précieux, du point de vue de l'ensemble du système, sur la question de la gestion axée sur les résultats. Les membres du CCS sont très largement favorables aux constatations et conclusions énoncées dans le rapport. Ils estiment toutefois que les deux principales recommandations doivent être envisagées compte tenu de la situation et des besoins particuliers des organisations du système ainsi que des mécanismes interorganisations qui existent déjà dans le cadre du CCS. Tout en reconnaissant, sur le plan des principes, l'intérêt pratique que présentent les conditions proposées dans le rapport et au regard desquelles seraient mesurés les résultats et le degré d'efficacité, la plupart des membres du CCS font observer qu'avant de pouvoir les mettre en application, chaque organisation devrait les adapter à ses conditions particulières et à ses programmes et produits.

I. Introduction

1. Le rapport en trois parties du Corps commun d'inspection sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies constitue une analyse complète des éléments suivants : planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation, délégation de pouvoir et responsabilisation, suivi du comportement professionnel et gestion des arrangements contractuels, qui sont définis dans le rapport comme constituant les éléments essentiels de la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats.

2. Les auteurs du rapport considèrent que si de vastes initiatives ont été prises dans l'ensemble du système des Nations Unies pour mettre en place un système de gestion axée sur les résultats, l'opération s'est faite avec plus ou moins de bonheur, la réussite ayant été plus grande dans certaines organisations que dans d'autres. Si on considère l'ensemble du système, on constate que l'adoption d'un système de gestion axée sur les résultats a été pour l'essentiel longue et difficile.

3. Estimant qu'il était trop tôt pour évaluer l'impact de la gestion axée sur les résultats, le Corps commun d'inspection a préféré dresser dans son rapport une liste des facteurs – ou conditions – qui sont essentiels à la réussite du projet afin de mesurer les progrès accomplis dans l'adoption de la gestion axée sur les résultats. Il y indique aussi les pratiques les meilleures dans des domaines pertinents. Il s'agit par là de contribuer à l'effort déployé dans l'ensemble du système pour réussir le passage à la gestion axée sur les résultats.

II. Observations générales

4. Les membres du Conseil des chefs de secrétariat estiment que la série de rapports du Corps commun d'inspection constitue une analyse utile et complète des différents environnements dans lesquels doit s'insérer la gestion axée sur les résultats, compte tenu des différences de structures, de moyens, de pratiques, de programmes et d'activités entre les organisations. Les diverses conditions énoncées dans le rapport correspondent à des situations et à des pratiques de gestion idéales mais la réalité est autre et on ne peut compter que toutes ces conditions peuvent être aisément et intégralement satisfaites dans tous les secteurs du système des Nations Unies.

5. Les membres du CCS apprécient en particulier l'effort d'analyse et de recherche qui a été fait dans les parties I, II et III du rapport pour déterminer des critères de succès adaptés. La première partie énonce neuf conditions qui doivent être réunies pour appliquer les principes de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies. La deuxième partie contient au total 16 conditions, huit qui intéressent la délégation de pouvoir et huit autres la responsabilisation, dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La troisième partie propose huit conditions à réunir pour que le suivi du comportement professionnel fonctionne, six pour qu'il en aille de même de la récompense des résultats et cinq pour instituer des arrangements contractuels efficaces.

6. Les membres du CCS notent que dans un rapport intérimaire présenté à l'Assemblée générale sur la budgétisation axée sur les résultats pour l'exercice biennal 2002-2003 (A/57/478), le Secrétaire général a fait le point de l'expérience qui avait été acquise jusqu'alors dans ce domaine. Le Secrétaire général faisait

notamment valoir dans son rapport qu'aucun crédit supplémentaire n'avait été prévu pour la mise en place du système et qu'il avait fallu faire appel à des ressources extrabudgétaires pour financer la formation du personnel. Les membres du CCS notent également que l'apprentissage par la pratique avait joué un grand rôle du fait, en particulier, que les organisations n'avaient pas pu bénéficier des ressources dont elles auraient eu besoin pour introduire les principes de la gestion axée sur les résultats dans leurs pratiques en matière de planification et de programmation. Ils contestent donc la position des inspecteurs, énoncée dans l'introduction du rapport, selon laquelle la mise en place de la gestion axée sur les résultats a été perçue comme se faisant avec lenteur et qu'une « démarche cohérente et globale » faisait défaut [JIU/REP/2004/6, par. 18)]. Ils estiment que ces remarques ne sont pas fondées pour la bonne raison que les principes de la gestion axée sur les résultats ont été introduits par étapes, non seulement en raison des contraintes budgétaires mais aussi parce qu'on a adopté les nouvelles méthodes de façon graduelle afin d'éviter une paralysie totale des organisations, sachant aussi que les procédures d'approbation des nouvelles initiatives par les organes délibérants de chacune d'elles ne sont pas toujours synchronisées. Les membres du CCS tiennent en outre à souligner que les principes de la gestion axée sur les résultats étant introduits par étapes, les dirigeants prennent les décisions au coup par coup et pas tous au même moment.

7. En ce qui concerne la condition relative à la délégation de pouvoir, proposée par les inspecteurs dans le cadre de la gestion des ressources humaines, les membres du CCS font observer qu'il y a certains risques inhérents à la délégation de pouvoir lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les politiques de l'organisation, notamment dans les domaines de la répartition géographique, de l'équilibre entre les fonctionnaires des deux sexes ou de l'emploi du conjoint. L'expérience a montré qu'il valait mieux que les décisions dans ces domaines soient prises aux niveaux supérieurs de la hiérarchie.

8. S'agissant de la condition relative aux compétences des cadres, les membres du CCS relèvent que depuis quelques années le Secrétariat de l'ONU a progressivement intégré les valeurs fondamentales et les compétences de base à toutes les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse des profils d'emploi types, des directives relatives au recrutement et à la sélection, du perfectionnement du personnel ou du suivi du comportement professionnel.

9. S'agissant de la condition proposée en ce qui concerne la responsabilisation, les membres du CCS font observer que le cadre juridique dans lequel s'inscrit la responsabilisation et sur lequel prend appui la gestion axée sur les résultats fait déjà partie intégrante du processus de mise en place de la gestion axée sur les résultats. Les décisions de principe concernant l'adoption d'un système de gestion axé sur les résultats ont déjà été prises et le projet est désormais en chantier dans la plupart des organisations, sinon dans toutes. À chaque étape du processus, les organisations prennent soin d'apporter les modifications voulues au cadre juridique, y compris aux éléments du cadre juridique qui intéressent la responsabilisation.

III. Observations relatives à des recommandations particulières

Recommandation 1

Les organes directeurs des organismes participants pourraient approuver le cadre de référence en tant qu'outil permettant à eux-mêmes, aux organes de contrôle compétents et aux secrétariats de mesurer les progrès accomplis par leurs organismes respectifs, compte tenu de leurs particularités, dans l'application de la gestion axée sur les résultats et pourraient prier les secrétariats de présenter un rapport à ce sujet.

10. Les membres du CCS sont largement d'accord pour reconnaître que les conditions proposées correspondent à des situations idéales qui devraient guider les dirigeants dans la mise en place des systèmes de gestion axés sur les résultats. Ils estiment toutefois qu'il n'est pas nécessaire à ce stade que les organes directeurs des organismes des Nations Unies adoptent le cadre de référence proposé dans la mesure où les conditions énumérées (ainsi que d'autres critères de succès qui s'en approchent beaucoup) sont déjà inscrites, même si c'est à des degrés divers, dans les programmes opérationnels et les directives de gestion, en particulier dans le cas des organisations qui ont jusqu'à présent appliqué avec succès les principes de la gestion axée sur les résultats. Ainsi, au Secrétariat de l'ONU et dans certaines institutions spécialisées, les instructions budgétaires, les instructions relatives à l'établissement du cadre stratégique (qui a remplacé le plan à moyen terme), celles relatives à l'élaboration des rapports sur l'exécution des programmes et celles qui concernent la conduite des évaluations comportent toutes des indications concernant l'application des principes de la gestion axée sur les résultats.

11. Les membres du CCS constatent que d'une manière générale, les conditions proposées par les inspecteurs sont complémentaires des divers critères de succès déjà adoptés par l'Organisation des Nations Unies et les fonds et programmes des Nations Unies et par un certain nombre d'autres organisations du système depuis que la budgétisation axée sur les résultats a été introduite en 1997 dans le cadre des propositions de réforme du Secrétaire général.

12. Les membres du CCS notent par ailleurs que les organismes des Nations Unies rendent régulièrement compte à leurs organes directeurs des progrès réalisés dans la réforme de la gestion et que, par conséquent, des rapports sur la réalisation des conditions énoncées dans le rapport du Corps commun feraient double emploi.

Recommandation 2

Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, faisant fond sur les efforts actuels du système, devrait contribuer plus activement à harmoniser, dans toute la mesure du possible, l'application de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies, et offrir un forum pour l'échange de données d'expérience entre ces organismes. Le Conseil des chefs de secrétariat pourrait envisager de créer une équipe spéciale à cette fin.

13. Les membres du CCS estiment que les mécanismes et processus interorganisations qui existent déjà dans le cadre du Comité de haut niveau sur les programmes et du Comité de haut niveau sur la gestion offrent une enceinte plus qu'adéquate pour les échanges de vues et de données d'expérience en vue d'une harmonisation dans la mise en place de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système. Toutefois, ils estiment aussi, comme le suggèrent les inspecteurs au paragraphe 38 de la deuxième partie du rapport, que l'École des cadres du système des Nations Unies pourrait jouer un rôle, en particulier dans la formation du personnel à l'appui de la gestion axée sur les résultats.

14. Les membres du CCS font observer que les principes de la gestion axée sur les résultats s'imposent progressivement dans l'ensemble du système des Nations Unies, mais qu'un certain nombre de facteurs font que le rythme de progression varie. Parmi ces facteurs figurent notamment le processus de prise de décisions par les organes directeurs, la nature des activités de l'organisation, la vitesse plus ou moins grande de mise en place des différentes initiatives et le montant des ressources disponibles pour faire avancer chacune d'elles. Par conséquent, s'il est très souhaitable d'harmoniser les efforts des différentes organisations, il n'est pas indispensable que toutes les phases de la mise en place de la gestion axée sur les résultats en soient au même stade dans tous les organismes et on ne peut d'ailleurs y compter. Il ne paraît pas non plus indispensable que les organisations mettent en œuvre tous les éléments des conditions proposées par les inspecteurs pour réussir la mise en place de la gestion axée sur les résultats.
