

**VERS UN NOUVEAU SYSTÈME DE NOTATION AU SECRÉTARIAT
DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES : CONDITIONS
NÉCESSAIRES À SON BON FONCTIONNEMENT**

Rapport établi par

Khalil Issa Othman

Corps commun d'inspection



**Genève
1994**

Annexe

JIU/REP/94/5
Juin 1994

VERS UN NOUVEAU SYSTÈME DE NOTATION AU SECRÉTARIAT
DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES : CONDITIONS
NÉCESSAIRES À SON BON FONCTIONNEMENT

Rapport établi par
Khalil Issa Othman

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
SIGLES.....		4
RÉSUMÉ, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....		5
I. INTRODUCTION.....	1 - 5	8
II. LA NOTATION DES FONCTIONNAIRES DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES.....	6 - 29	10
A. Commission de la fonction publique internationale.....	7 - 14	10
B. Comité consultatif pour les questions administratives.....	15 - 19	13
C. Les organisations du système.....	20 - 29	15
III. EXPÉRIENCE DU SECRÉTARIAT.....	30 - 65	17
A. Initiatives antérieures.....	31 - 46	17
B. Le système actuel.....	47 - 56	20
C. Demandes de l'Assemblée générale.....	57 - 65	23
IV. LE NOUVEAU SYSTÈME PROPOSÉ PAR LE SECRÉTARIAT.....	66 - 74	25
V. CONDITIONS NÉCESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT DU NOUVEAU SYSTÈME.....	75 - 158	28
A. Conditions préalables d'importance primordiale.....	79 - 102	29

/...

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
1. Système élargi en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité : culture institutionnelle et administrative.....	79 - 91	29
2. Soutien ferme et actif des échelons supérieurs de direction et d'encadrement.....	92 - 94	32
3. Rôle capital des directeurs de programmes et des supérieurs hiérarchiques.....	95 - 102	33
B. Éléments indispensables à l'application du nouveau système.....	103 - 136	35
1. Activités prescrites, plans d'opérations, programmes de travail et normes de travail.....	103 - 111	35
2. Notation, comparaisons, récompenses et sanctions.....	112 - 123	38
3. Suivi du comportement professionnel et responsabilité de l'application du système.....	124 - 136	41
C. Contraintes et ajustements.....	137 - 158	44
1. Formation.....	137 - 141	44
2. Calendrier.....	142 - 147	45
3. Ressources.....	148 - 158	46

Notes

Annexe

SIGLES

CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CPC	Comité du programme et de la coordination
DAM	Département de l'administration et de la gestion
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
OHRM	Bureau de la gestion des ressources humaines
OMM	Organisation météorologique mondiale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SIG	Système intégré de gestion
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

RÉSUMÉ, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

En décembre 1993, l'Assemblée générale, dans sa résolution 48/218, a demandé très énergiquement "qu'un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité soit mis en place au plus tard le 1er janvier 1995". Elle a en outre spécifié que ce système devrait prévoir la "notation de tous les fonctionnaires".

Ce n'est pas d'hier que l'Organisation des Nations Unies s'efforce d'évaluer et de noter les fonctionnaires, mais le personnel comme l'administration et, plus récemment, l'Assemblée générale, se sont montrés très critiques à l'égard de ce processus. Comme suite à une demande émanant du Secrétariat et aux préoccupations exprimées par les États Membres devant l'Assemblée générale à la fin de 1993, le Corps commun d'inspection a décidé d'examiner la situation, dans le cadre de ses travaux sur la question des procédures d'obligation redditionnelle et de contrôle au Secrétariat et dans le système des Nations Unies.

L'objectif du présent rapport est de mettre en lumière les principaux problèmes et les enseignements qui se dégagent de la pratique suivie jusqu'ici, tout en définissant les mesures à prendre pour que le nouveau système de notation adopté au Secrétariat puisse enfin fonctionner avec l'efficacité dont l'Organisation a tant besoin.

La notation des fonctionnaires est une procédure complexe et délicate mais, au cours des 10 dernières années, de nombreuses organisations ont appris, l'expérience aidant, quelles étaient les bonnes formules, et ont fait beaucoup de progrès dans la mise en place et l'utilisation de systèmes de notation fondés sur les résultats. Le Secrétariat de l'ONU, cependant, est resté à l'écart de ce processus.

L'Inspecteur a constaté que pendant les 17 dernières années, cinq tentatives ont été faites pour mettre en place un système de notation efficace au Secrétariat. Bien qu'elles aient entraîné quelques améliorations, toutes se sont soldées par un échec parce que le Secrétariat n'a pas été en mesure de les mener à bien. On a consacré beaucoup de temps et d'efforts à la "paperasse" sur la notation. Malheureusement, le système ne fournit qu'un semblant d'évaluation, comme l'ont d'ailleurs reconnu sans ambages bon nombre de ceux qui s'en sont occupés au fil des ans.

Les efforts entrepris jusqu'ici par le Secrétariat en matière de notation se sont soldés par des échecs parce qu'ils reposent sur une appréciation subjective du comportement et des attitudes des fonctionnaires, au lieu de mesurer leurs performances et le travail accompli. Outre son imprécision, le système actuellement appliqué conduit à attribuer des notes correspondant aux niveaux "excellent" ou "très bon" à presque tous les fonctionnaires; il est donc dénué de toute utilité lorsqu'il s'agit de prendre les décisions touchant la promotion, l'affectation et les autres aspects de l'organisation des carrières. Le déroulement de la carrière est ponctué par une promotion de temps à autre et des avancements périodiques d'échelon à l'ancienneté, quels que soient les résultats effectifs du fonctionnaire.

Un tel système est inopérant. Il ne permet pas de récompenser les résultats exceptionnels ni de prendre des sanctions ou des mesures correctives dans le cas des fonctionnaires inefficaces, apathiques ou dont les résultats sont médiocres.

La dernière tentative de réaménagement du système de notation au Secrétariat est intervenue il y a 10 ans. Depuis 1986, l'Assemblée générale réclame avec une insistance croissante la mise en place d'un nouveau système, l'échéance étant maintenant fixée au 1er janvier 1995, comme indiqué ci-dessus. Le Secrétariat se prépare donc, pour la sixième fois, à expérimenter un nouveau système.

Actuellement, toutes les organisations internationales, comme d'ailleurs tous les organismes publics, se voient sommés d'être performants et efficaces et d'utiliser au mieux les ressources limitées dont ils disposent. Depuis 1992, l'Assemblée générale et le Secrétaire général, de même que le Corps commun et d'autres organes dans leurs récents rapports, insistent sur le fait que l'ONU doit sans tarder remplacer les vieilles routines bureaucratiques par une culture institutionnelle plus dynamique et davantage en prise sur la réalité. Cela est particulièrement nécessaire à l'heure où l'Organisation est appelée à entreprendre de plus en plus d'opérations de grande envergure et à risque, dans un monde qui connaît de profonds bouleversements politiques, économiques et sociaux.

L'Inspecteur est convaincu que les organisations, comme les individus, doivent s'attacher à tirer les enseignements de leurs erreurs. Un système rationnel et transparent d'appréciation et de suivi du comportement professionnel est indispensable pour rendre l'Organisation plus efficace et plus crédible. Impuissant jusqu'ici à mettre en place un tel système, le Secrétariat doit prouver cette fois que l'obligation redditionnelle et la qualité des résultats peuvent devenir des considérations prioritaires dans toutes les activités de l'Organisation.

Le nouveau système de notation revêt une importance particulière pour trois raisons : a) il constitue l'une des pièces maîtresses du nouveau dispositif prévu en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité, b) il contribuera à changer la nature des rapports entre les fonctionnaires et leurs supérieurs, c) surtout, il modifiera radicalement l'état d'esprit dans l'ensemble du Secrétariat. Alors que dans l'ancien système de notation, les résultats obtenus - bons ou mauvais - n'entraînaient aucune conséquence, il s'agit maintenant de faire en sorte que le travail des fonctionnaires à tous les niveaux soit régi par l'obligation d'être efficaces et performants et de réaliser les activités et les objectifs prescrits pour les programmes.

RECOMMANDATION 1. Pour que le nouveau système de notation fonctionne bien et s'améliore continuellement, il faudrait que le Secrétaire général et l'Assemblée générale en suivent de très près l'élaboration et l'application, particulièrement au début (par. 89 à 91, 135 et 136). Il faudrait également tenir compte des impératifs suivants.

RECOMMANDATION 2. Étant donné qu'une telle évolution de l'esprit maison suppose une véritable volonté de changement, le Secrétaire général devrait :

a) Prendre des mesures énergiques pour mettre en place et améliorer progressivement le nouveau dispositif d'ensemble en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité, indispensable au bon fonctionnement du nouveau système de notation (par. 79 à 89);

b) Veiller à ce que les hauts responsables apportent une adhésion et un soutien explicites et constants au nouveau système de notation, en particulier pour faire oublier les carences des systèmes antérieurs et pour vaincre les réticences - au demeurant compréhensibles - qu'elles ont suscitées chez les fonctionnaires (par. 92 à 94);

c) Formuler des directives précises, définissant clairement le rôle de tous les directeurs ou superviseurs dans l'ensemble du Secrétariat, et prévoir à leur intention une formation spéciale pour leur permettre de s'acquitter efficacement des responsabilités nouvelles et si importantes qui leur incombent concernant la planification du travail, le dialogue permanent avec le personnel, l'émergence d'une culture institutionnelle privilégiant les résultats, et la gestion des ressources tant humaines que financières qui leur sont confiées (par. 95 à 102).

RECOMMANDATION 3. Pour que les principaux éléments du nouveau système de notation soient correctement appliqués dans l'ensemble du Secrétariat, il faudrait que le Secrétaire général :

a) Accorde la priorité à la tâche difficile, mais essentielle, consistant à établir un système intégré qui articule les activités prescrites, les objectifs à atteindre, les stratégies, les programmes de travail ainsi que les engagements de résultats et les normes de productivité applicables aux fonctionnaires, et qui serait le fondement d'une notation cohérente des fonctionnaires en même temps que d'une meilleure gestion d'ensemble des programmes - il serait nécessaire que le Secrétaire général formule un "plan de mission" (par. 103 à 111);

b) Veille à ce que le système de notation soit objectif, transparent, détaillé et juste, tout particulièrement dans le cas du personnel engagé pour une période de stage, que les nouveaux rapports d'appréciation soient le principal instrument guidant les décisions en matière d'affectation et de promotion, et que des sanctions énergiques soient prévues en cas de mauvais résultats, comme l'a demandé l'Assemblée générale (par. 112 à 123);

c) Crée une unité administrative dont le personnel s'occupera à temps complet du système de notation - incontestablement une tâche administrative de grande ampleur et hautement prioritaire - et sera également chargé du suivi du comportement professionnel et de l'amélioration ultérieure du système, y compris en faisant rapport chaque année à l'Assemblée générale, comme celle-ci l'avait demandé sans être entendue jusqu'ici (par. 124 à 136).

RECOMMANDATION 4. Pour faciliter la mise en place du nouveau système de notation dans un climat institutionnel manifestement peu réceptif, il faudrait que l'Assemblée générale et le Secrétaire général envisagent de :

a) Réviser et de prolonger les plans de formation du personnel de façon que tous les fonctionnaires du Secrétariat comprennent l'utilité du nouveau système et soient prêts à l'accepter, au lieu de vouloir à tout prix que cette formulation soit achevée d'ici à la fin décembre 1994 malgré des ressources insuffisantes (par. 137 à 141);

b) Vu l'expérience des autres organisations et compte tenu du changement radical que le nouveau système représente dans le climat institutionnel de l'ONU, faire de 1995 une année de transition qui permettra son application progressive, de façon à lui donner des bases aussi solides que possible, notamment dans la mesure où il doit s'appuyer sur d'autres éléments du dispositif prévu en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité qui ne sont pas encore en place (par. 142 à 147);

c) Trouver les ressources financières nécessaires à l'application du nouveau système, éventuellement en retardant provisoirement les avancements d'échelons et en affectant les ressources ainsi dégagées aux tâches de formation urgentes susmentionnées, et subordonner à l'avenir ces avancements aux résultats obtenus, comme cela était l'idée au départ - ce qui permettrait de dégager des fonds pour les besoins futurs de formation à la gestion ou de faire des économies (par. 148 à 158).

"Pour le gestionnaire, embaucher un cadre est la décision la plus importante à prendre, le licenciement ou lui appliquer des mesures disciplinaires est la décision la plus douloureuse, mais le noter est sans doute la plus difficile¹."

I. INTRODUCTION

1. En décembre 1993, l'Assemblée générale a donné des consignes très explicites au Secrétariat dans sa résolution concernant l'examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies; dans la section intitulée "Amélioration de la gestion à l'Organisation des Nations Unies", elle :

"4. Fait siennes les recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination dans les paragraphes 243 à 245 de son rapport, tendant à ce qu'un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité soit mis en place au plus tard le 1er janvier 1995;

5. Prie le Secrétaire général d'inclure les éléments suivants dans le système à mettre en place en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité, compte tenu de l'expérience acquise dans ce domaine par les organismes des Nations Unies et par les organismes extérieurs :

a) Définition de responsabilités précises touchant l'exécution des programmes, notamment utilisation d'indicateurs de résultats comme outil de contrôle de la qualité;

b) Mise en place d'un mécanisme qui rendrait les directeurs de programme comptables de la bonne gestion des ressources humaines et financières qui leur sont allouées;

c) Notation de tous les fonctionnaires, y compris les fonctionnaires de rang supérieur, au moyen d'indicateurs de résultats et par rapport à des objectifs déterminés;

d) Formation efficace du personnel aux tâches financières et de gestion;

6. Prie également le Secrétaire général de lui présenter à sa quarante-neuvième session, par l'intermédiaire du Comité du programme et de la coordination et du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, un rapport sur la mise en place de ce système"².

2. Le Corps commun d'inspection s'est intéressé de longue date à la question des résultats et de l'obligation redditionnelle des fonctionnaires de l'ONU, en particulier dans ses nombreux rapports sur les systèmes d'évaluation interne et l'établissement de rapports³. Récemment, en septembre 1993, il a publié un rapport sur les procédures appliquées par le Secrétariat en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle (document cité dans la résolution susmentionnée et dont l'Assemblée générale reste saisie)⁴. En outre, il achève actuellement un rapport sur ces procédures dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le programme de travail du Corps commun pour 1994 prévoyait également un rapport – maintenant publié – sur la gestion des ressources humaines, l'obligation redditionnelle et la promotion des femmes au Secrétariat de l'ONU⁵. Dans deux autres rapports actuellement en cours de rédaction, le Corps commun examine les procédures appliquées à l'ONU en matière de recrutement, de promotion et d'affectation, ainsi que les relations entre l'administration et le personnel dans le système des Nations Unies.

3. Si l'Inspecteur a entrepris la présente étude, c'est parce que a) la notation est un élément capital dans la mise en oeuvre d'un système global d'obligation redditionnelle et de responsabilité au Secrétariat; b) le Secrétariat avait réclamé une telle étude; c) les délégations de certains États Membres ont formulé de sérieuses réserves devant l'Assemblée générale, à la fin de 1993, quant aux modalités et à l'efficacité de la notation au Secrétariat.

4. Dans la présente étude, l'Inspecteur entend tout d'abord, à la lumière de l'expérience acquise par d'autres organismes du système des Nations Unies, faire le bilan de la notation au Secrétariat. Il souligne ensuite les mesures à prendre pour que le nouveau système de notation prévu à l'Organisation des Nations Unies fonctionne avec toute l'efficacité requise.

5. L'Inspecteur a passé en revue la documentation disponible sur les procédures antérieures, actuelles et envisagées de notation au Secrétariat. Il a étudié de nombreux articles et rapports – émanant d'organismes du système des

Nations Unies ou d'autres sources – sur les questions de notation du personnel, les problèmes qui s'y rapportent et l'expérience acquise dans ce domaine. Il a eu des entretiens avec des responsables du Secrétariat et d'autres hauts fonctionnaires, des membres du personnel et leurs représentants, ainsi que des personnes s'occupant de ces questions dans les secrétariats interinstitutions et d'autres organismes et organisations du système des Nations Unies. Il a également procédé à un examen détaillé de plus d'une centaine de dossiers de fonctionnaires du Secrétariat à Genève pour analyser les caractéristiques du système actuel de notation et les problèmes qu'il pose. L'Inspecteur tient à remercier tous ceux qui, par leurs idées et leurs avis éclairés, l'ont aidé dans sa tâche.

II. LA NOTATION DES FONCTIONNAIRES DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES

6. Les efforts faits pour adopter une nouvelle procédure de notation des fonctionnaires au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies vont pouvoir bénéficier de l'expérience considérable déjà accumulée dans l'ensemble du système des Nations Unies. On récapitule ci-après les travaux effectués par différents organismes dont l'apport est essentiel pour la mise en place d'une nouvelle procédure au Secrétariat.

A. Commission de la fonction publique internationale

7. Dans un récent rapport, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) dresse ce constat :

"Aucun autre volet de la gestion des ressources humaines n'aura sans doute fait couler autant d'encre que la gestion du rendement, qui soulève deux questions interdépendantes : comment évaluer ou mesurer précisément et objectivement les performances d'un employé et comment utiliser le résultat pour accroître l'efficacité de l'intéressé et de l'organisation où il travaille⁶."

8. La Commission parle en connaissance de cause. Voilà une quinzaine d'années qu'elle produit des rapports et des analyses faisant le point de la question dans le système des Nations Unies. Dès 1980, elle réalisait une première étude détaillée sur les méthodes de notation des fonctionnaires des Nations Unies et formulait un ensemble de principes dans ce domaine. (L'Assemblée générale se réfère parfois à "l'appréciation du comportement professionnel" tandis que le Secrétariat parle, à propos de la nouvelle procédure, de "système de notation". L'Inspecteur utilise indifféremment l'un ou l'autre terme, dans le contexte plus large de la "gestion du rendement", telle que définie ci-dessus par la CFPI.)

9. Par la suite, la Commission a procédé à d'autres études sur les politiques et les procédures en matière de notation des fonctionnaires et les problèmes qui s'y rattachent. En 1987, elle a publié un ensemble plus complet de principes et de directives complémentaires sur la question. Ultérieurement, elle a examiné les moyens de renforcer la motivation des fonctionnaires et d'accroître leur productivité, ainsi que le lien entre la notation des fonctionnaires et la reconnaissance du mérite⁷.

10. Le rapport le plus utile de la CFPI est sans doute celui qu'elle a publié en mars 1993. Ce document, dont la lecture est indispensable pour quiconque veut comprendre la problématique complexe de la notation dans le cadre du système des Nations Unies, résume la situation actuelle dans les organismes du système, eu égard aux 11 principes et directives que la Commission avait formulés en 1987⁸. (En outre, la Commission y fournit des informations sur les pratiques suivies par d'autres organisations internationales influentes et les fonctions publiques de différents pays, ainsi que sur les modalités et les tendances dans le secteur privé⁹.)

11. Dans le même rapport, la Commission analysait ensuite les problèmes récurrents que pose le suivi du comportement professionnel, formulait des conclusions et proposait un calendrier des travaux à entreprendre. Dans cette dernière section, la Commission examinait également certains moyens de remédier aux problèmes relevés :

Problème No 1 : Comment décriper la notation des fonctionnaires : se doter de sous-systèmes d'appui (autrement dit, définir un cadre de gestion globale intégré permettant l'articulation avec les autres éléments : organisation et planification des carrières; recrutement; formation; affectation, etc.);

Problème No 2 : Comment faire pour que les responsables prennent la notation des fonctionnaires plus au sérieux (en l'incluant dans les plans de travail des responsables eux-mêmes et en veillant à ce que les plans de travail des responsables eux-mêmes et en veillant à ce que les performances de ces derniers fassent elles aussi l'objet d'une évaluation);

Problème No 3 : Nécessité d'une différenciation plus marquée des niveaux de performances (c'est là le talon d'Achille de beaucoup de systèmes - pour plus de cohérence, il faudrait pratiquer une notation par groupes);

Problème No 4 : Des performances différentes doivent avoir des conséquences sensiblement différentes - l'équité contre la différenciation (rémunération fondée sur les résultats, régime de rémunération au mérite; faire en sorte que les résultats exceptionnels soient récompensés et que les résultats insuffisants soient identifiés et donnent lieu à des mesures correctives)¹⁰.

12. Dans un autre rapport important, publié en juin 1993, la CFPI a reformulé les principes de 1987, à la lumière de l'analyse ci-dessus, de façon à souligner l'importance de systèmes fonctionnant correctement, mettre l'accent sur les problèmes d'application et tenir compte des tendances nouvelles dans un domaine en évolution rapide. Les principaux éléments nouveaux introduits dans ces principes sont les suivants :

"a) On souligne davantage l'importance d'un style de gestion axé sur les résultats et dans lequel les fonctionnaires supérieurs donnent l'exemple en renforçant la crédibilité de la fonction évaluation et gestion des performances;

b) On met davantage l'accent sur la nécessité d'une transparence et d'une compréhension totales du système à tous les échelons;

c) On insiste davantage sur la nécessité d'une évaluation objective et rigoureuse des performances à tous les niveaux;

d) On introduit la notion de compétences (c'est-à-dire de normes générales en matière de connaissances, de qualifications et d'aptitudes applicables aux groupes professionnels) pour compléter les systèmes d'appréciation du comportement professionnel fondés sur l'exécution des tâches¹¹."

13. L'Inspecteur voudrait citer encore une fois la CFPI, en énumérant les principes relatifs à la notation des fonctionnaires tels qu'ils ont été reformulés en mai 1994, et qui résument bien les éléments clefs à prendre en compte pour une notation efficace :

"Principes relatifs aux objectifs de la notation des fonctionnaires

Principe 1. La notation des fonctionnaires est un outil de gestion, mais ne remplace pas une bonne gestion.

Principe 2. Avant de sélectionner ou de mettre au point un système de notation des fonctionnaires, l'organisation devrait formuler les objectifs visés : les processus et procédures retenus devraient être conformes à ces fins.

Principe 3. Les buts de la notation des fonctionnaires devraient être clairement compris par tous les intéressés.

Principe 4. Il faut convaincre les supérieurs hiérarchiques et les effectifs d'encadrement de l'importance et de l'utilité de la notation et du suivi du comportement professionnel.

Principe 5. Dans la mesure du possible, l'appréciation du comportement professionnel doit se faire sur la base de tâches concrètes, visant des résultats précis, dont dépendent l'efficacité et la bonne marche de l'organisation. La notation devrait, si possible, être appuyée par la définition de compétences applicables au groupe professionnel dont relève le fonctionnaire.

Principes relatifs aux procédures de notation des fonctionnaires

Principe 6. Adapté aux usages auxquels il est destiné, le système de notation des fonctionnaires devrait être aussi simple que possible.

- Principe 7. Les normes d'exécution du travail et les priorités pour chaque attribution ou tâche doivent être déterminées par le supérieur hiérarchique qui doit en informer son subordonné dès le début de la période de notation.
- Principe 8. Le système de notation doit être conçu de telle façon que les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques aient des échanges explicites sur le comportement professionnel attendu et le comportement observé.
- Principe 9. La notation doit être objective et précise.
- Principe 10. La date du rapport d'appréciation du comportement professionnel doit être choisie en fonction de l'usage qui en sera fait.
- Principe 11. Il faudrait prévoir un processus automatique d'examen et d'approbation de la notation, mais normalement la notation elle-même ne devrait pas pouvoir faire l'objet d'une procédure d'objection ou de réclamation. En même temps, il est important de veiller à ce que le droit du fonctionnaire au respect des formes régulières soit protégé en cas de présomption de discrimination ou de non-observation de la procédure établie.
- Principe 12. Les différents niveaux de comportement professionnel doivent avoir des conséquences dont les supérieurs hiérarchiques et les fonctionnaires doivent être informés¹²."

14. L'Inspecteur revient sur nombre de ces points importants dans le chapitre V, qui traite des modalités d'application du nouveau système de notation au Secrétariat. La CFPI a examiné plus avant la question du suivi du comportement professionnel à sa quarantième session, en juin-juillet 1994, c'est-à-dire au moment où l'Inspecteur mettait la dernière main à son rapport¹³.

B. Comité consultatif pour les questions administratives

15. Le Comité consultatif pour les questions administratives (Questions relatives au personnel et questions générales d'administration générale) (CCQA) du Comité administratif de coordination (CAC) étudie le problème de l'appréciation du comportement professionnel depuis presque aussi longtemps que la CFPI. Les travaux de ces deux organes sont très largement complémentaires, même s'ils reflètent la spécificité de chacun d'eux (le CCQA est composé de représentants des organisations du système, tandis que la CFPI est un organe technique indépendant dont les responsabilités s'étendent à l'ensemble du système). Le CCQA, par exemple, a créé pour la première fois un groupe de travail sur la notation des fonctionnaires en 1981 pour examiner un document de la CFPI et définir la position des organisations en vue de discussions ultérieures¹⁴.

16. Depuis lors, le CCQA a poursuivi ses travaux, en particulier dans le cadre des débats sur la formation à la notation. Au cours de l'été 1993, il a proposé une nouvelle procédure qui a été examinée au sein du CAC et avec la CFPI à la fin de 1993 et au début de 1994. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie visant à accroître l'efficacité des organismes du système des Nations Unies, à les responsabiliser et à renforcer les compétences de leurs gestionnaires, sans perdre de vue que toutes les propositions doivent tendre à institutionnaliser le suivi du comportement professionnel¹⁵.

17. Pour le CCQA, il ressortait clairement de l'expérience des États Membres qu'un système rigoureux d'appréciation professionnelle des responsables devait, parallèlement aux résultats et à l'exécution des tâches, accorder une place centrale à leurs compétences en tant que gestionnaires. Les principes qu'il a jugé pertinents pour l'appréciation professionnelle des responsables dans l'ensemble du système sont les suivants :

a) Les responsables doivent faire l'objet d'une notation rigoureuse, cet élément jouant un rôle déterminant dans le suivi du comportement professionnel, en permettant notamment d'instituer un régime de rémunération effectivement fondé sur les résultats;

b) Les responsables, au plus haut niveau de la hiérarchie, doivent se montrer résolus à mettre en place de tels systèmes de notation;

c) L'appréciation du comportement professionnel doit être fondée sur des résultats et des objectifs de rendement définis à l'avance et sur les compétences requises en matière de gestion;

d) Les décisions concernant la rémunération en fonction des résultats, le statut contractuel, la promotion, la formation et le perfectionnement doivent être fondées sur la notation.

18. Le CCQA suggère de distinguer cinq niveaux de comportement professionnel. Afin d'éviter des incohérences dues à des considérations d'ordre "politique" ou à d'autres facteurs, le CCQA suggère également de recourir à de nouvelles méthodes, en les combinant, le cas échéant, pour garantir l'objectivité et la transparence de la notation : auto-évaluation, évaluation par les pairs, par le supérieur hiérarchique, par les subordonnés s'agissant de certaines fonctions d'encadrement, par un organe ou comité d'appréciation du comportement professionnel¹⁶.

19. Les propositions du CCQA ont été examinées lors de sa quatre-vingtième session (à partir d'un ensemble de communications sur le suivi du comportement professionnel et de plusieurs documents de base¹⁷) et présentées dans leurs grandes lignes à la CFPI en février-mars 1994; elles étaient encore à l'examen en juin 1994.

C. Les organisations du système

20. Dans son rapport de mars 1993, déjà mentionné plus haut, la CFPI donnait des informations abondantes sur les mesures prises par diverses organisations du système pour moderniser et améliorer leurs mécanismes d'appréciation professionnelle, en soulignant la complexité, mais aussi la diversité des méthodes employées.

21. La Commission concluait que si les systèmes de notation des organisations étaient dans l'ensemble rationnels, leur application n'allait pas sans de nombreuses difficultés, ce qui, aux yeux de certains, pourrait être une bonne raison de renoncer à tout changement. Faisant néanmoins observer qu'il était indispensable d'évaluer et de revoir constamment les systèmes, la CFPI examinait les moyens de remédier aux problèmes récurrents énumérés ci-dessus à la section A.

22. La Commission constatait que la plupart des systèmes de notation en usage dans les organismes des Nations Unies sont maintenant axés sur les performances ou les tâches, à la différence de ce qui se passe au Secrétariat de l'ONU, notamment, où l'on utilise un système plus axé sur les attitudes et le comportement professionnel. La Commission notait que de nombreuses organisations procèdent actuellement à un réexamen et une révision de leurs systèmes et que les bilans sont mitigés. Il semble que, tant à l'intérieur du système des Nations Unies qu'à l'extérieur, et dans le secteur public comme dans le secteur privé, les organisations s'orientent vers une formule hybride, reposant sur des plans de travail et des objectifs convenus à l'avance (méthode s'inspirant de la "direction par objectifs") mais faisant également place à la notion de "compétences" (au sens de qualités qui améliorent la performance)¹⁸.

23. L'Inspecteur a eu des échanges informels avec des représentants de 10 organisations du système en Europe et à New York, échanges qui ont confirmé le processus évoqué ci-dessus : les problèmes rencontrés amènent les organisations à prendre des mesures et à opérer des ajustements pour améliorer sans cesse leurs systèmes de notation. Comme l'a relevé la CFPI, il semble que la plupart des organisations fassent actuellement des efforts considérables pour renforcer ces systèmes.

24. L'Inspecteur a été particulièrement frappé par les progrès qu'ont accomplis au cours des six dernières années trois programmes ou fonds des Nations Unies installés à New York : le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Chacun de ces organismes s'est attaché à restructurer son système de notation et à continuer de l'améliorer à titre prioritaire, en mettant l'accent sur les performances et les résultats dans les évaluations individuelles et en dispensant une formation approfondie aux fonctionnaires et à leurs supérieurs hiérarchiques pour qu'ils sachent utiliser ce système.

25. Ces trois organismes, qui ont tous leur siège à New York et dont les activités s'étendent au monde entier, présentent plusieurs caractéristiques communes avec le Secrétariat de l'ONU. Celui-ci aurait donc beaucoup à apprendre de leur expérience, d'autant que tous se sont efforcés récemment, après avoir

réaménagé leurs systèmes de notation, de les réévaluer afin de les améliorer encore davantage.

26. Soucieux depuis les années 70 de mettre en place un système approprié d'appréciation du comportement professionnel, l'UNICEF avait chargé une équipe spéciale de concevoir et d'expérimenter un nouveau système de notation, qui a été introduit en 1989. Ce système accorde une importance particulière aux aspects suivants : l'articulation avec la gestion d'ensemble de l'UNICEF et la planification du travail, ainsi qu'avec l'évaluation des résultats de l'organisation; la poursuite d'un dialogue fondé sur la participation et le professionnalisme; la formation des fonctionnaires et de leurs supérieurs; la description succincte des résultats des fonctionnaires¹⁹. L'UNICEF a entrepris un réexamen d'ensemble de son système afin d'en améliorer le fonctionnement.

27. Le PNUD a lui aussi élaboré, en 1987, un nouveau système d'appréciation du comportement professionnel, qui a été expérimenté en 1989 puis appliqué à l'ensemble du Programme en 1990 et 1991. Une évaluation approfondie a été faite en 1992 par une équipe spéciale composée de représentants de l'administration et du personnel, qui a constaté que ce système était probablement le facteur qui avait le plus contribué, dans l'histoire du PNUD, à modifier les relations entre les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques. En juillet 1993, l'Administrateur du PNUD a rendu compte au personnel des décisions prises à la suite de cette évaluation, qui préconisait, outre le renforcement de l'obligation redditionnelle des responsables dans le cadre de la stratégie du PNUD en matière de ressources humaines, plusieurs réaménagements du système lui-même. L'Administrateur a souligné que le système de notation reste un élément essentiel pour la gestion optimale des ressources humaines du PNUD; des directives révisées pour son application sont en cours d'élaboration²⁰.

28. En 1988, le FNUAP avait chargé le cabinet McKinsey and Co. de procéder à un examen du fonctionnement de l'organisation; sur la base de cet examen, on recommandait entre autres de modifier le système de notation des fonctionnaires. En 1991, le FNUAP a donc mis en place un nouveau système. Comme celui du PNUD, ce système repose sur la notation annuelle de tous les fonctionnaires, y compris les responsables de rang élevé. Il met l'accent sur le renforcement du dialogue entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique, ainsi que sur la cohérence des normes à l'échelle de l'organisation grâce à un mécanisme d'examen de la gestion; c'est aussi le principal instrument au moyen duquel le Fonds organise son travail pour exécuter les activités prescrites. Ce système a donné des résultats dans l'ensemble satisfaisants, comme l'a constaté le Groupe de travail du Conseil du personnel qui en a examiné le fonctionnement en juin 1992. Cela étant, quelques changements mineurs ont été apportés aux modalités d'évaluation en 1993 et on a développé la formation, ce qui devrait permettre d'améliorer encore le système et son fonctionnement.

29. À l'Organisation météorologique mondiale (OMM), l'une des plus petites organisations du système des Nations Unies avec 360 fonctionnaires (administrateurs et agents des services généraux), un système de notation s'inspirant des directives de la CFPI est en vigueur depuis deux ans. C'est un comité mixte composé de membres de l'administration et du personnel qui a pris la décision d'adopter ce système, après avoir examiné la question sous tous ses aspects. Le système s'applique à tous les fonctionnaires, y compris aux

directeurs. Les supérieurs hiérarchiques et les responsables ont été spécialement formés à son utilisation. L'organisation continue de suivre la mise en oeuvre et d'évaluer l'impact de ce système, le sentiment général étant qu'il marche bien et qu'il bénéficie d'un climat institutionnel et administratif favorable.

III. EXPÉRIENCE DU SECRÉTARIAT

30. Alors qu'au cours de la dernière décennie, les autres organismes des Nations Unies ont progressé dans l'amélioration de leur système de notation, le Secrétariat de l'ONU est resté à la traîne. On rappellera brièvement ci-après les initiatives qui ont abouti à la création du système en vigueur, les problèmes rencontrés par le Secrétariat pendant les 10 dernières années et les demandes de réaménagement formulées avec insistance par l'Assemblée générale depuis 1986.

A. Initiatives antérieures

31. Pour se faire une idée des systèmes de notation qui se sont succédé à l'ONU, le plus simple est de se reporter aux déclarations des responsables du personnel qui ont été reprises dans les publications du personnel du Secrétariat, où la question est suivie de près. Il apparaît que si l'on a régulièrement reconnu l'existence de problèmes, toutes les tentatives de mise en place d'un système efficace sont restées vaines.

32. La disposition 112.6 du Règlement du personnel, intitulée "Rapports sur les services et le comportement des fonctionnaires", est ainsi conçue :

"Les supérieurs hiérarchiques des fonctionnaires des classes inférieures à la classe D-2 (directeurs) établissent de temps à autre des rapports sur les services et le comportement de leurs subordonnés. Ces rapports, qui sont communiqués à l'intéressé, sont versés à son dossier permanent."

33. En 1956, le Service du personnel a indiqué avoir été informé "que les fonctionnaires [n'étaient] pas tous au courant de la procédure régissant les rapports périodiques sur la façon dont ils [s'acquittaient] de leur tâche". De nouvelles instructions ont été publiées, en vertu desquelles des rapports devaient être établis tous les deux ans pour les fonctionnaires titulaires d'une nomination à titre régulier ou à titre permanent, un rapport intérimaire devant également être établi dans les cas suivants : réaffectation d'un fonctionnaire, départ d'un superviseur, adoption de mesures disciplinaires et refus d'une augmentation périodique. Les formules utilisées - différentes selon les catégories de personnel - ont été modifiées de façon à y inclure une série de cases concernant les divers aspects du comportement professionnel d'un fonctionnaire et à garantir qu'une fois terminé, le rapport serait communiqué à l'intéressé (qui pourrait le contester en tout ou en partie, auquel cas le chef du département devrait procéder à une enquête)²¹.

34. En 1977, plus de 20 ans après, le Bureau des services du personnel a déclaré que le système institué en 1956 "avait fait l'objet de nombreuses critiques de la part du personnel, des superviseurs et de l'Administration".

Un groupe d'étude interdépartemental et un groupe de travail du Comité consultatif mixte ont alors examiné un grand nombre d'autres formules et tenu de larges consultations, afin de mettre au point un nouveau système de notation.

35. Les modifications ont consisté à introduire une formule unique applicable à tous les fonctionnaires, à demander au premier notateur de commenter ses notes, à permettre au fonctionnaire de décrire lui-même son travail (tâche précédemment confiée au notateur) et à éliminer plusieurs éléments d'appréciation particulièrement subjectifs tels que "jugement" (bien que d'autres aient été ajoutés, comme "aptitude à travailler indépendamment" ou "aptitude à négocier et à persuader"). On a également introduit une procédure de recours plus élaborée faisant appel à un jury et prévu l'instauration d'un dialogue entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique immédiat.

36. Les responsables du personnel avaient le sentiment que le nouveau système serait plus efficace et plus juste, qu'il conduirait à une appréciation plus précise et plus objective du comportement professionnel et qu'il faciliterait l'organisation des carrières. Ils espéraient aussi qu'il permettrait au fonctionnaire de participer au processus et qu'il se prêterait plus difficilement à l'établissement de rapports superficiels ou inexacts²².

37. Malheureusement, deux ans plus tard, on entendait de nouveau des responsables du personnel bien informés critiquer vigoureusement le système de notation de l'ONU. Constatant que le pourcentage de notes élevées ("excellent" ou "très bien") était passé de 92 à 94 %, ils estimaient que de telles statistiques discréditaient complètement le système, que son manque total de fiabilité rendait inutilisable, à la satisfaction des fonctionnaires médiocres et au grand dam de ceux qui faisaient réellement un excellent travail²³.

38. Le système a donc été de nouveau modifié en juillet 1983, en consultation avec le personnel, l'objectif étant de simplifier la formule de rapport et de modifier les procédures :

"tout en assurant une appréciation équitable, cohérente et objective du comportement professionnel et des aptitudes du fonctionnaire, et en favorisant un dialogue suivi et constructif entre les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques..."²⁴.

39. La nouvelle instruction soulignait l'importance d'un dialogue permanent, pour que le système d'appréciation serve de base à un système très complet d'organisation des carrières. La périodicité des rapports était portée à trois ans pour les fonctionnaires nommés à titre permanent, à titre régulier ou pour une durée indéterminée. Deux nouvelles catégories étaient prévues : les fonctionnaires nommés pour une durée déterminée (rapport tous les trois ans ou lors du renouvellement de leur contrat) et les fonctionnaires nommés pour une période de stage (un rapport tous les ans et à la fin du stage). On a mis au point une nouvelle formule de rapport, souligné l'importance du rôle des notateurs et perfectionné la procédure d'objection. Le Bureau des services du personnel devait contrôler le fonctionnement du système pour veiller à ce qu'il soit effectivement appliqué et pour déterminer s'il y avait lieu de l'améliorer encore²⁵.

40. En septembre 1983, dans un mémorandum intérieur sur la mise en place éventuelle d'un système d'organisation des carrières adressé aux chefs de département, le Chef des services du personnel notait qu'on n'avait jamais sérieusement évalué l'efficacité du système d'appréciation en vigueur qui, cependant, servait à prendre des décisions administratives importantes : renouvellement de contrats, promotions, affectations, licenciements et avancements d'échelon. Il précisait que la plupart des fonctionnaires étaient mécontents du système, leurs griefs étant les suivants :

a) Au lieu d'instaurer un dialogue avec leurs subordonnés, nombre de notateurs, prenant les intéressés par surprise, se contentaient d'avoir un entretien avec eux juste avant l'élaboration du rapport périodique;

b) Les notes étant largement laissées à la discrétion des superviseurs, elles variaient en fonction de la sévérité de chacun;

c) L'établissement des rapports et la procédure d'objection prenant du temps, les notateurs avaient tendance à attribuer de bonnes notes, même lorsqu'elles n'étaient pas justifiées;

d) Les notes étant généralement trop élevées (en 1978, le pourcentage des notes "excellent" et "très bien" était encore de 94,4 %), le rapport d'appréciation n'était pas un outil fiable;

e) Il n'existait aucun mécanisme de contrôle ni aucun programme de formation qui auraient permis de s'assurer que les supérieurs hiérarchiques notent leurs subordonnés de manière objective et juste;

f) Le fait que la notation ne semblait pas liée à un système de récompenses et de sanctions risquait de décourager les bons éléments sans avoir aucun effet sur ceux dont le comportement laissait à désirer.

41. Les conclusions du document en question étaient qu'il fallait noter plus souvent les fonctionnaires, prendre des mesures pour encourager un dialogue permanent, mieux évaluer le comportement professionnel des fonctionnaires, notamment leurs points forts et leurs points faibles, demander aux administrateurs du personnel de suivre plus activement le processus de notation pour garantir son objectivité et sa conformité avec les normes et procédures en vigueur, et établir clairement un lien entre le comportement professionnel et un régime de récompenses et de sanctions²⁶.

42. En dépit des très vives critiques mentionnées ci-dessus, seules quelques retouches ont été apportées au système lorsqu'il a été révisé en 1984 sur la recommandation du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. On a simplement fait la synthèse des dispositions en vigueur et précisé celles régissant la constitution du jury chargé d'enquêter en cas d'objection²⁷. C'est ce système mis en place en 1983-1984 qui est toujours appliqué : jusqu'à ce qu'on entreprenne de le réviser en 1993, aucune modification n'y a été apportée. Les deux tentatives qui ont été faites pour l'améliorer n'ont pas abouti. La première est rappelée ci-dessous. La seconde, que l'Assemblée générale avait réclamée avec insistance, est examinée plus loin, à la section C.

43. Le Groupe de travail réuni en juillet 1987 pour élaborer un nouveau système de notation a critiqué le système en vigueur, auquel il reprochait son "manque de transparence et d'objectivité" et, plus particulièrement, la procédure d'objection qu'il jugeait trop longue et "sujette à controverse". Le Groupe a défini ce que devaient être impérativement les objectifs du nouveau système :

a) Inciter les supérieurs hiérarchiques à se montrer plus exacts, plus responsables et plus cohérents dans leurs appréciations;

b) Utiliser les rapports d'appréciation pour comparer le comportement des fonctionnaires;

c) Améliorer la communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés;

d) Rationaliser les procédures d'examen des plaintes;

e) Former systématiquement les supérieurs hiérarchiques²⁸.

44. En septembre 1987, le Chef du Bureau de la gestion des ressources humaines (nouvelle dénomination du Bureau) a déclaré que le Secrétariat s'efforçait de mettre au point "un système mieux conçu, dynamique, dans lequel l'organisation des carrières et les promotions seraient fondées sur la mobilité des fonctionnaires et leur comportement professionnel". Il a donné la précision suivante :

"de l'avis général, le système d'appréciation du comportement professionnel actuellement en vigueur à l'ONU laisse beaucoup à désirer sur plusieurs points : exactitude, objectivité, équité et présentation... On a donc entrepris de mettre au point un nouveau système..."²⁹.

45. Le système envisagé, qui a été présenté au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel en novembre 1987, mettait l'accent sur la façon dont les fonctionnaires s'acquittent de leurs tâches plutôt que sur leurs attitudes. Il était proposé de remplacer la procédure d'objection, jugée trop lourde, par un mécanisme non contradictoire, plus informel et plus efficace. La création de la fonction de médiateur étant alors à l'étude (l'idée a par la suite été abandonnée), l'Administration a suggéré d'attendre qu'une décision soit prise à ce sujet pour modifier le système de notation.

46. Les représentants du personnel ont accepté cette proposition, non sans faire observer que, dans certains lieux d'affectation, un nombre "scandaleusement élevé" de fonctionnaires n'avaient pas eu de rapport depuis près de 10 ans et que, dans beaucoup d'autres et contrairement aux instructions, des superviseurs n'avaient présenté les rapports voulus que longtemps après le départ à la retraite ou la mutation des intéressés³⁰.

B. Le système actuel

47. En résumé, le système de notation actuel – formules et procédures – est en vigueur depuis 1984. La formule en usage est annexée au présent rapport. On notera qu'en principe le fonctionnaire doit décrire brièvement les "tâches"

qu'il a "accomplies" et la formation qu'il a suivie, et que le premier notateur (le supérieur hiérarchique) doit rendre compte des entretiens qu'il a eus avec son subordonné pendant la période considérée, possibilité étant donnée à chacun de formuler des observations sur les déclarations de l'autre.

48. Le premier notateur est ensuite invité à attribuer une note à l'intéressé dans 14 domaines, en indiquant l'importance relative de chacun. Il a le choix entre six appréciations (excellent, très bien, bien, acceptable, un peu inférieur à la norme et médiocre) et dispose d'un emplacement pour formuler de brèves observations à chaque rubrique et quelques observations générales. Le second notateur attribue ensuite une note générale (l'une des six notes mentionnées), donne des précisions s'il s'agit d'une note extrême (excellent ou médiocre) et, en cas de désaccord avec le premier notateur, en indique les raisons, après quoi le rapport est transmis pour signature au chef du département ou du bureau ou à un directeur désigné par lui. Une fois la formule remplie, le fonctionnaire la signe et peut entamer une procédure d'objection s'il le juge bon.

49. Pour tester ce système tellement décrit, l'Inspecteur a examiné un échantillon aléatoire constitué de 100 rapports tirés des dossiers individuels de fonctionnaires en poste à l'Office des Nations Unies à Genève (61 administrateurs ou D-1 et 39 agents des services généraux). Cette étude a montré très clairement que le système souffrait toujours des mêmes carences fondamentales.

50. Les notes attribuées par les premiers notateurs se répartissaient comme suit :

Excellent	64 %
Très bien	34 %
Bien	2 %
Acceptable	0 %
Un peu inférieur à la norme	0 %
Médiocre	0 %

51. Bien qu'un plus modérés, les seconds notateurs s'étaient eux aussi montrés très généreux, comme en témoignent les statistiques suivantes :

Excellent	53 %
Très bien	44 %
Bien	3 %
Acceptable	0 %
Un peu inférieur à la norme	0 %
Médiocre	0 %

52. Alors que les supérieurs hiérarchiques se plaignent de certains de leurs subordonnés, aucun n'a attribué une note inférieure à "bien". Non seulement l'étude de cet échantillon a confirmé ce qu'on avait déjà constaté à la fin des années 70 et au début des années 80, à savoir que la quasi-totalité des fonctionnaires (plus de 90 %) recevaient l'une des deux meilleures notes, mais la proportion a atteint 98 % dans le cas des premiers notateurs et 97 % dans le cas des seconds. Une telle exagération prouve bien que les notes attribuées ne

sont généralement pas fiables et que les gestionnaires ne peuvent s'appuyer sur les rapports d'appréciation pour obtenir une évaluation objective des niveaux de performance des fonctionnaires.

53. En ce qui concerne la pesanteur des procédures d'examen des plaintes et d'objection – l'autre grand sujet de reproche –, le problème semblait avoir perdu de son acuité. Sur les 100 rapports examinés, aucun n'a été contesté, ce qui n'a rien de surprenant puisque aucune note n'était inférieure à "bien". L'Inspecteur a donc décidé d'examiner les recours formés à l'ONUG au cours des quatre dernières années pour lesquelles on disposait de données complètes (1989 à 1991 et 1993, toutes les données relatives à 1992 n'étant pas disponibles).

54. Alors que plus de 2 300 rapports ont été établis pendant les quatre années considérées, 38 seulement ont été officiellement contestés, soit un taux de 1,6 %. Près de la moitié des cas se sont produits dans le même service, le reste se répartissant entre un petit nombre d'autres services, ce qui donne à penser que les notes peuvent beaucoup fluctuer d'un service à l'autre. Bien que les notateurs trouvent la procédure d'objection laborieuse, la plupart des affaires ont été réglées rapidement. Treize cas ont été examinés plus à fond : la procédure a duré de un à trois ans dans cinq cas, de six mois à un an dans trois cas et de deux à quatre mois dans les cinq autres cas. Dans huit cas, la note a été relevée et dans les cinq autres, elle n'a pas été modifiée.

55. Outre l'exagération des notes, qui est le défaut majeur du système, l'analyse de l'échantillon constitué par le CCI a permis de déceler d'autres insuffisances. Comme d'autres avant lui, l'Inspecteur fait au système les reproches suivants :

a) Les catégories soumises à l'appréciation du notateur sont très générales et subjectives – "rendement", "compétence", "aptitude à négocier", etc.;

b) L'espace réservé aux observations de fond est très limité et les observations formulées sont vagues et souvent superficielles;

c) Les tâches que le fonctionnaire déclare avoir accomplies ne sont pas précisément évaluées et il n'en est pas tenu compte expressément dans les notes attribuées;

d) En général, les rapports sont établis de manière irrégulière et moins souvent qu'exigé et aucun dispositif de contrôle de la qualité ne semble avoir été mis en place, ne serait-ce que pour s'assurer que les rapports sont bien établis au moment voulu;

e) L'ambiguïté des observations relatives aux entretiens que le fonctionnaire est censé avoir eus avec son supérieur hiérarchique ne peut que jeter le doute sur la fréquence et la qualité de ces entretiens;

f) En raison du caractère trop général des catégories faisant l'objet d'une appréciation et des indications relatives aux tâches accomplies, il est absolument impossible de comparer objectivement le comportement des fonctionnaires aux fins des promotions et des affectations.

56. Le système actuel semble donc parfaitement mériter les critiques qui lui sont adressées depuis de nombreuses années. En principe, c'est sur lui que devraient s'appuyer les efforts déployés pour garantir que tout le personnel de l'organisation fournisse un travail de grande qualité, et toutes les décisions importantes que les responsables du personnel sont appelés à prendre pour gérer au mieux les ressources humaines, récompenser le mérite et régler le cas des fonctionnaires dont les résultats sont insuffisants. Or, pour le moment, c'est un outil de gestion très médiocre.

C. Demandes de l'Assemblée générale

57. C'est en 1984, au moment où le Secrétariat a mis un terme à ses tentatives d'amélioration du système de notation, que l'Assemblée générale a commencé à réclamer avec insistance une réforme du système. En 1986, le Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau, dit "Groupe des Dix-Huit", chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'ONU, est arrivé à la conclusion que la politique et la gestion du personnel avaient subi les effets de divers facteurs négatifs et que la gestion des ressources humaines devait être améliorée et reposer sur des règles claires, cohérentes et explicites. Il a notamment formulé la recommandation suivante :

"Le Secrétaire général devrait inclure dans ses rapports annuels à l'Assemblée générale sur les questions relatives au personnel une section concernant la notation du comportement professionnel des fonctionnaires et leur promotion. Le système d'appréciation du comportement professionnel devrait être amélioré par l'introduction d'un élément de comparaison dans la notation des fonctionnaires³¹."

58. En avril 1989, le Secrétaire général a indiqué qu'on avait entrepris de revoir le système de notation avec le concours d'experts de l'extérieur, en tenant compte de la pratique d'autres organismes des Nations Unies. On pensait que le nouveau système entrerait en vigueur en 1990³².

59. En décembre 1989, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de mener à bien l'élaboration d'un plan général d'organisation des carrières pour tous les fonctionnaires :

"qui permette ... l'instauration d'un système équitable et transparent de présentation de candidatures dans tout le Secrétariat, qui garantisse l'application de procédures adéquates, équitables et transparentes en matière d'avancement et qui récompense le mérite grâce à un système rationnel d'évaluation et de notation du comportement professionnel³³".

60. En 1990, le Secrétaire général a indiqué que la recommandation 50 du Groupe des Dix-Huit était en cours d'application. Le nouveau système de notation devait être mis à l'essai en 1990 et appliqué à partir de 1991, après consultation

entre le personnel et l'Administration. Il prévoyait l'attribution d'une note globale chiffrée qui permettrait de comparer directement les résultats des fonctionnaires³⁴. Mais en fait, le Secrétariat n'a pris aucune nouvelle disposition jusqu'en 1993, date de démarrage de l'initiative en cours.

61. De 1988 à 1992, l'Assemblée générale a demandé à plusieurs reprises à la CFPI des études spécifiques sur le suivi du comportement professionnel :

a) En 1988, dans sa résolution 43/226 (sect. I, par. 3), elle a recommandé d'améliorer la productivité en introduisant des mesures d'incitation qui récompenseraient le mérite - l'ancienneté devant jouer un rôle moindre sur le plan financier -, à quoi s'ajouterait un système de notation plus rigoureux, et elle a invité la Commission à examiner la pratique consistant à accorder le passage automatique à l'échelon supérieur sans qu'il soit procédé à une notation rigoureuse;

b) En 1989, dans sa résolution 44/198 (sect. I.F), elle a invité la Commission à réexaminer tous les systèmes de notation en usage dans les organisations qui appliquent le régime commun de manière à faire en sorte que ces systèmes soient objectifs et transparents et de lier les avancements d'échelon et les promotions au mérite, sur la base des rapports d'appréciation du comportement professionnel, au lieu de les lier essentiellement à l'ancienneté;

c) En 1991, dans sa résolution 46/191, elle a invité la Commission à continuer, à titre prioritaire, l'étude des régimes de rémunération au mérite et des systèmes de notation, conçus comme un moyen de relever la productivité et d'améliorer le rapport coût-efficacité;

d) En 1992, dans sa résolution 47/216 (sect. VII), elle a expressément invité la Commission à s'intéresser au suivi du comportement professionnel au titre des mesures visant à assurer une bonne administration du personnel³⁵.

62. Au cours des deux dernières années, le Secrétaire général a lui aussi souligné la nécessité de changer radicalement les méthodes d'administration du personnel :

a) En novembre 1992, il a déclaré devant la Cinquième Commission que l'Organisation "roulait au ralenti" et devait procéder "à des réformes fondamentales du système de gestion du personnel, aujourd'hui dépassé"³⁶;

b) En septembre 1993, s'adressant à un comité réunissant des représentants du personnel et de l'Administration, il a déclaré que le personnel constituait "le plus précieux atout" de l'Organisation et que celle-ci devait se doter d'un "système de notation rationnel" pour pouvoir s'appuyer sur une fonction publique moderne, bien gérée, offrant de bonnes perspectives de carrière aux fonctionnaires performants et motivés³⁷;

c) En novembre 1993, il a mis en place un nouveau système pour les affectations et les promotions, le but étant "de rendre plus transparent" un processus conçu "pour récompenser la compétence, la créativité, l'adaptabilité et, de plus en plus, la mobilité"³⁸;

d) En mai 1994, il a annoncé la réorganisation du Département de l'administration et de la gestion, en insistant sur la nécessité de renforcer les fonctions de gestion et le contrôle des politiques suivies et de procéder aux réformes voulues pour consolider les principales fonctions de gestion du personnel³⁹.

63. En avril 1993, l'Assemblée générale a instamment prié le Secrétaire général :

"d'entreprendre sans retard un examen complet du système de notation des fonctionnaires actuellement utilisé au Secrétariat, en consultation, selon qu'il conviendra[it], avec la Commission de la fonction publique internationale, de manière à en faire un système efficace qui permette d'évaluer correctement la qualité du travail des fonctionnaires et de renforcer leur sens des responsabilités dans le cadre du système d'organisation des carrières;"

et l'a également prié :

"... de veiller à ce que les procédures énoncées à l'alinéa a) de l'article 9.1 du Statut du personnel soient effectivement appliquées aux fonctionnaires dont le niveau, selon les rapports d'appréciation les concernant, laisse constamment à désirer"⁴⁰. (La disposition prévoit qu'un fonctionnaire peut être licencié si ses services ne donnent pas satisfaction, entre autres motifs.)

64. Enfin, en mai 1993, l'Assemblée générale a confirmé la demande qu'elle avait formulée en décembre 1992, tendant à ce que le Secrétaire général institue un système assurant que les directeurs de programme assument leur obligation redditionnelle et à ce qu'il lui rende compte à ce sujet à sa quarante-huitième session⁴¹. En octobre 1993, le Secrétaire général a présenté un rapport⁴² à ce sujet dans lequel, selon les conclusions du Comité du programme et de la coordination (CPC), il se contentait de différer l'adoption de mesures, sans aborder vraiment la question de la création d'un système transparent et efficace qui obligerait les directeurs de programme à rendre compte de leur gestion.

65. Le CPC a insisté pour qu'il soit donné suite à la demande de l'Assemblée et a recommandé que le système soit mis en place le 1er janvier 1995 au plus tard⁴³. L'Assemblée générale a fait siennes ces recommandations et des initiatives concrètes ont été prises pour donner effet à la résolution citée dans le premier paragraphe du présent rapport.

IV. LE NOUVEAU SYSTÈME PROPOSÉ PAR LE SECRÉTARIAT

66. Courant 1993, invité à s'exprimer sur le système en vigueur dans le cadre d'une interview publiée dans un bulletin du personnel, le Chef du Département de l'administration et de la gestion a déclaré ce qui suit :

"Il est absolument indispensable de modifier le système de notation, pour lequel je ne trouve pas de qualificatif décent. Un tel système est une insulte, aussi bien pour les notateurs que pour les personnes notées"⁴⁴.

67. Une fois encore, le Secrétariat a procédé à une analyse approfondie des systèmes de notation d'autres organisations et a présenté des propositions au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. Mais, contrairement à ce qui s'était produit en 1987, et en raison sans doute des pressions exercées par l'Assemblée générale et des appels au changement du Secrétaire général que nous avons rappelés plus haut, un groupe d'étude a réussi à se mettre d'accord sur un nouveau système au cours de l'automne de 1993.

68. En février 1994, le Secrétaire général adjoint a informé les chefs de département et de bureau qu'un nouveau système de notation allait être mis en place. Il a annexé à son mémorandum une proposition du groupe d'étude dans laquelle celui-ci soulignait qu'une "majorité écrasante" reconnaissait que le système ne fonctionnait pas et n'était "plus acceptable pour personne". Le groupe donnait les précisions suivantes :

"Pour les cadres :

- La notation est une corvée sans aucun intérêt puisque, pour éviter des conflits avec leurs subordonnés et des procédures d'objection laborieuses, ils sont contraints d'attribuer des notes très élevées;
- Le système ne permet pas d'assurer le suivi du comportement professionnel;
- Le système ne donne aucune directive pour la rédaction des commentaires qui doivent accompagner les notes.

Pour les membres du personnel :

- Le système repose sur des normes et des attentes dont ils ne sont pas informés;
- Il ne leur permet pas de savoir précisément ce que leurs supérieurs pensent de leur comportement professionnel;
- Il est décevant comme moyen d'évaluation des résultats puisqu'il ne fait pas réellement de distinction entre un comportement excellent et un comportement médiocre.

Pour l'Administration :

- Le système n'est guère utile comme moyen de comparaison;
- Bien que le système soit indispensable pour asseoir certaines décisions concernant le personnel et autres décisions administratives, il remplit très mal cette fonction;
- Il ne permet pas d'évaluer le comportement professionnel des cadres et n'oblige pas ceux-ci à rendre compte;

- La notation débouche trop souvent sur des procédures d'objection coûteuses, longues et contre-productives⁴⁵".

69. À la fin de juin 1994, le groupe d'étude officieux du Secrétariat chargé de concevoir un nouveau système de notation avait fait un travail considérable. Sans ressources supplémentaires et tout en s'acquittant de leurs tâches habituelles, ses membres avaient mis au point un projet de directives et une stratégie de formation et procédé à des échanges de vues avec des représentants du personnel. À l'issue des essais qui devaient être effectués dans sept services du Secrétariat à la fin de l'été et dans le courant de l'automne, ils prévoyaient de revoir et de réévaluer le nouveau système et de tenir de nouvelles consultations, avant d'établir un rapport intérimaire à l'intention de la direction et de l'Assemblée générale. Après un dernier examen et d'ultimes consultations, en décembre les fonctionnaires seraient tous systématiquement formés à l'application du nouveau système, qui entrerait en vigueur en janvier.

70. Bien entendu, le système dont l'Inspecteur s'est entretenu avec des fonctionnaires du Secrétariat en juin 1994 est sujet à modification. Cela étant, dans sa conception et ses modalités d'application, il sera très nettement différent des systèmes inopérants qui l'auront précédé. Le projet de directives élaboré en juin souligne que l'évaluation du comportement professionnel par rapport aux objectifs fixés est la pierre angulaire du nouveau système, qui doit être un moyen d'améliorer les résultats de l'organisation et la capacité des individus et des unités administratives de s'acquitter de leur programme de travail. Ce n'est néanmoins là qu'un outil parmi beaucoup d'autres – comme les exposés de la mission et des objectifs, les programmes de travail des unités administratives et les systèmes de gestion des ressources humaines et d'organisation des carrières – que le Secrétariat peut utiliser (certains restant néanmoins à mettre au point, ou même à concevoir) pour gérer efficacement les ressources, humaines et autres, dont il dispose.

71. Le nouveau système exige que les objectifs soient définis à l'avance et que, pour améliorer la communication, le fonctionnaire s'entretienne périodiquement de ses résultats avec son supérieur hiérarchique, qui devra lui faire part de ses commentaires. Il insiste sur le fait que les fonctionnaires devront être associés à la définition des engagements de résultat et encouragés à évaluer eux-mêmes leurs performances. Il met aussi l'accent sur la nécessité de renforcer le travail d'équipe, de tenir les cadres de direction responsables des résultats, d'utiliser des normes d'exécution permettant une notation précise et objective et de procéder à des analyses des niveaux de comportement dont les conclusions, dûment étayées, aideront les responsables du personnel à prendre certaines décisions.

72. Sur le plan technique, tous les fonctionnaires seront notés une fois par an, le cycle étant généralement fondé sur l'année civile. L'une des cinq notes ci-après leur sera attribuée, étant entendu que l'immense majorité recevra la note moyenne et un très petit nombre seulement l'une des deux notes extrêmes :

- Note 1. Dépasse systématiquement les objectifs (5 % des effectifs);
- Note 2. Dépasse souvent les objectifs (10 à 15 % des effectifs);

Note 3. Atteint tous les objectifs (65 % des effectifs);

Note 4. Atteint la plupart des objectifs (mais doit faire des progrès) (10 à 15 % des effectifs);

Note 5. N'atteint que quelques objectifs (résultats insuffisants) (5 % des effectifs).

73. Au début de l'année, le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique définiront les principaux objectifs à atteindre, les moyens à mettre en oeuvre, les normes d'exécution, ainsi que le temps et les ressources nécessaires. Les intéressés réexamineront et ajusteront ces éléments dans le courant de l'année et, à la fin de celle-ci, feront ensemble le point des résultats obtenus. (Les directeurs/superviseurs devront en outre définir les objectifs qu'eux-mêmes doivent atteindre en tant que gestionnaires.) Des groupes d'examen internes aux départements et un groupe d'examen de la gestion composé de cadres supérieurs veilleront à ce que les mêmes normes soient appliquées de façon équitable dans l'ensemble du Secrétariat.

74. Ces principes semblent tout à fait acceptables, d'autant plus qu'ils sont généralement conformes aux directives de la CFPI et se rapprochent des systèmes de notation récemment appliqués avec succès par d'autres organismes, tels que l'UNICEF, le PNUD, le FNUAP et l'OMM. Reste bien entendu à les mettre au point, à les appliquer et à les améliorer régulièrement pour doter l'ONU d'un système transparent et objectif de notation et de suivi du comportement professionnel qui l'aide à devenir éminemment "performante".

V. CONDITIONS NÉCESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT DU NOUVEAU SYSTÈME

75. Le Secrétariat de l'ONU emploie des milliers de fonctionnaires dévoués et dynamiques qui, depuis les employés de bureau du rang le plus modeste jusqu'aux fonctionnaires de rang supérieur, travaillent de leur mieux à l'exécution des programmes confiés par les États Membres à l'Organisation. Les ressources financières étant limitées, et les programmes et activités étant de plus en plus souvent des opérations d'urgence à mener dans des situations désespérées à travers le monde, l'Organisation ne réussirait pas à atteindre ses objectifs sans le travail de ces fonctionnaires qui ne ménagent pas leur peine. À l'heure actuelle, cependant, le mérite que ces fonctionnaires acquièrent en travaillant durement pendant des années n'est guère reconnu que par des augmentations automatiques d'échelon et de traitement au titre de l'ancienneté et, quelquefois, par des promotions.

76. Le Secrétariat emploie aussi d'autres fonctionnaires dont le nombre, indéterminé, varie suivant les estimations "au jugé", et plus ou moins partiales : pour les uns, il y a "quelques" brebis galeuses, pour les autres, elles ne sont que "trop nombreuses". Ces fonctionnaires, que l'on rencontre également à tous les échelons, depuis les employés de bureau du rang le plus modeste jusqu'aux fonctionnaires de rang supérieur, baillent aux corneilles, assistent à des réunions interminables qui ne mènent à rien, manipulent quelques paperasses insignifiantes ou "inspectent les travaux finis", prennent amplement leur temps pour déjeuner ou, tout simplement, "rentrent chez eux de bonne

heure". Tout comme ceux dont il est question au paragraphe précédent, ces fonctionnaires obtiennent aussi, au fil des ans, des augmentations automatiques d'échelon et de traitement au titre de l'ancienneté et des promotions occasionnelles, en attendant l'âge de la retraite. C'est malheureusement ce groupe qui, depuis quelques années, retient toute l'attention et fait l'objet de jugements défavorables et malencontreux de la part des médias, tandis que les meilleurs éléments et les fonctionnaires les plus travailleurs sont presque totalement ignorés.

77. Le Secrétariat souffre actuellement de l'absence d'un système de notation des fonctionnaires et d'obligation redditionnelle qui permettrait de réfuter de façon convaincante les allégations concernant une prétendue majorité d'inutiles et d'incapables parmi les fonctionnaires de l'Organisation et d'encourager et de stimuler les meilleurs éléments. À cinq reprises déjà, le Secrétariat s'est efforcé, mais en vain, d'améliorer son système de notation des fonctionnaires, en lançant des réformes qui ont échoué (en 1977 et en 1983), en apportant des modifications d'ordre mineur alors que des réformes profondes étaient nécessaires (en 1984) et en tentant des expériences qui n'ont jamais atteint le stade de la pratique (en 1987 et en 1989-1990).

78. On a perdu beaucoup de temps, depuis une vingtaine d'années, à vouloir maintenir ces systèmes de notation des fonctionnaires qui étaient voués à l'échec. Il faut à présent que le Secrétariat remporte un succès, car il s'agit d'une étape capitale dont dépendent la réussite et la crédibilité futures de l'Organisation. Dans ce chapitre final, l'Inspecteur présente des recommandations sur le contrôle du nouveau système et sur trois groupes de trois éléments chacun, qu'il juge indispensable d'examiner pour réussir la mise en place du nouveau système de notation des fonctionnaires : a) conditions préalables d'importance primordiale; b) éléments indispensables à la mise en route et au fonctionnement du système; et c) principaux obstacles à la mise en place du système et moyens de les surmonter.

A. Conditions préalables d'importance primordiale

1. Système élargi en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité : culture institutionnelle et administrative

79. Dans son rapport de juin 1993, la CFPI souligne que :

"quel que soit le soin apporté à la conception d'un système de notation des fonctionnaires et de reconnaissance du mérite, un tel système ne pourra être efficace que s'il est introduit dans un environnement valorisant les performances"⁴⁶.

80. La CFPI explique ensuite que si le système de notation des fonctionnaires d'une organisation fonctionne mal ou est discrédité, il n'est pas facile d'y remédier : on ne peut le faire du jour au lendemain ni sans procéder à certaines mises au point, quelquefois pénibles, dans le fonctionnement du système. L'organisation :

"doit avoir la ferme volonté de modifier radicalement la façon dont elle valorise et reconnaît un bon comportement professionnel... L'essentiel est de formuler clairement une stratégie et un calendrier pour la mise en place d'un système efficace de gestion des performances"⁴⁷.

81. La documentation examinée dans les chapitres précédents montre clairement que le système appliqué à l'ONU est discrédité et, pour le réformer, l'Organisation est confrontée à une lourde tâche. La fermeté avec laquelle l'Assemblée générale a insisté sur la mise en place d'un "système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité" avant le 1er janvier 1995 montre aussi à l'évidence qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas au Secrétariat de mécanisme plus général de suivi des résultats.

82. L'importante réorganisation du Département de l'administration et de la gestion annoncée par le Secrétaire général en mai 1994 met fortement l'accent sur la nécessité d'un dispositif permettant de définir pour l'Organisation des objectifs stratégiques intégrés et, en matière d'administration du personnel, de lancer des réformes qui n'ont que trop tardé⁴⁸. Il est maintenant nécessaire de prendre des mesures pour concrétiser ces intentions de principe. La mise en place d'un système élargi en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat et d'un dispositif permanent de planification stratégique et de réforme est une tâche d'importance capitale. C'est une nécessité, non seulement aux fins d'une gestion des ressources humaines qui, avec l'appui des cadres supérieurs, permettra le bon fonctionnement d'un système de notation des fonctionnaires au Secrétariat, mais aussi pour mieux assuré à l'avenir l'efficacité et les succès de l'Organisation dans tous les domaines.

83. Dans deux rapports récents, le Corps commun d'inspection aborde certaines questions essentielles à cet égard. Ainsi, dans un rapport daté de mai 1994 sur la promotion des femmes au Secrétariat, le CCI fait valoir que ce processus, tout comme l'évaluation rationnelle du comportement professionnel, ne peut prendre effet en l'absence d'un système efficace de gestion des ressources humaines. Cela suppose que le Secrétariat renonce à ses pratiques routinières et dépassées en matière d'administration du personnel, et s'oriente vers une planification et une gestion dynamiques des ressources humaines. Il lui faudra s'attacher, en particulier, à renforcer les capacités des cadres chargés de la planification, de l'analyse et de la gestion des ressources humaines et instituer un système beaucoup plus transparent et détaillé de responsabilité et d'obligation redditionnelle à l'égard des organes directeurs, en vue de réaliser des réformes et des progrès dans le domaine de l'administration du personnel⁴⁹.

84. Le second rapport du CCI, relatif à l'obligation redditionnelle et au contrôle au Secrétariat de l'ONU, a été publié en septembre 1993. Les Inspecteurs ont décelé de graves carences dans les procédures de surveillance, d'obligation redditionnelle, de contrôle interne et d'amélioration de la gestion tels qu'elles existent actuellement. Ils ont insisté sur la nécessité de prévoir des ressources suffisantes pour financer comme il convient les besoins en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle et permettre au Secrétariat de réaliser des progrès tangibles dans l'efficacité et la rentabilité, plutôt que de tenter de mettre en place des systèmes "au rabais" d'obligation

redditionnelle et de contrôle⁵⁰. Le Secrétaire général a par la suite regroupé plusieurs unités de contrôle interne en un nouveau Bureau des inspections et investigations, mais les mesures complémentaires à prendre demeurent à l'étude.

85. Le CCI achève actuellement une étude connexe sur l'obligation redditionnelle et le contrôle dans l'ensemble du système des Nations Unies, qui devrait être publiée au cours de l'automne de 1994. Cette étude porte essentiellement sur les unités administratives, mécanismes et programmes en matière de contrôle interne et d'amélioration de la gestion, sur les activités interinstitutions, sur les organes de contrôle externe à l'échelle du système et sur le rôle de supervision que jouent les organes directeurs. Les Inspecteurs trouvent très intéressantes certaines initiatives et idées nouvelles qui se développent sur ces questions dans divers organes du système des Nations Unies. Ils espèrent que l'étude du CCI contribuera à mettre en relief, d'une part, l'importance capitale, pour le succès futur des organisations, de mécanismes efficaces en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle et, d'autre part, l'importance que revêt le dynamisme des cadres et des responsables pour la mise au point coordonnée et durable de mécanismes de cette nature dans chaque organisation.

86. Il y a lieu de signaler une autre importante carence de la culture institutionnelle du Secrétariat, à savoir l'absence, actuellement, d'un système d'organisation des carrières, dont la création est attendue depuis 1978. L'Assemblée générale avait demandé que sa mise au point soit achevée en 1989 mais, dans un rapport du Secrétariat daté de 1992, il était indiqué que si l'organisation des carrières était "indispensable", il était néanmoins nécessaire "de repenser entièrement la notion d'organisation des carrières si l'on voulait mettre en place un système viable". Dans ce rapport étaient proposés quelques "projets pilotes" au titre d'une action future à plus long terme⁵¹. Un rapport d'activité est prévu en 1994. En attendant, l'organisation des carrières demeure une idée souvent invoquée mais à laquelle il n'est jamais donné suite, d'où une mauvaise utilisation des ressources humaines du Secrétariat et l'accueil sans conviction que reçoit le nouveau système de notation des fonctionnaires.

87. Ce nouveau système fera donc son apparition au Secrétariat dans une culture institutionnelle encore peu disposée à lui donner appui et alourdie par le scepticisme qu'a suscité l'ancien mécanisme qu'il remplacera.

88. L'Inspecteur trouve toutefois encourageants les progrès que fait le Secrétariat dans la mise au point du "nouveau système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité" dont l'Assemblée a demandé la mise en place avant janvier 1995. De ses entretiens avec des responsables du Secrétariat, il ressort que le rapport présenté à l'Assemblée générale à la fin de 1994 contiendra le plan général et intégré d'un système en matière d'obligation redditionnelle, de responsabilité et de pouvoirs pour l'ensemble du Secrétariat, ainsi que des principes directeurs, procédures, méthodes de formation, nouveaux mécanismes et autres moyens d'action, qui en sont à divers stades de leur élaboration et visent à faire de ce système une réalité.

89. Le succès du nouveau système de notation des fonctionnaires dépend essentiellement de ce système en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité, et de la création d'une culture institutionnelle et administrative privilégiant les résultats. L'Inspecteur recommande donc au Secrétaire général et aux fonctionnaires de rang supérieur qui composent le nouveau Groupe consultatif de la gestion et des finances de surveiller attentivement l'application du nouveau système en matière redditionnelle et de responsabilité, pour lui-même, et aussi parce que c'est sur lui que repose essentiellement le succès du nouveau système de notation des fonctionnaires.

90. L'Inspecteur recommande en outre à l'Assemblée générale de surveiller attentivement, elle aussi, le nouveau système et ce, pour deux raisons principales. Tout d'abord, l'Assemblée générale ayant exercé depuis 1986 une pression décisive qui aujourd'hui aboutit à une réforme du système de notation des fonctionnaires et à la mise en place d'un nouveau système en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité, elle se doit de suivre de près les étapes initiales de l'application de ces systèmes pour s'assurer qu'ils répondent à son attente et que s'instaure progressivement dans l'Organisation un puissant et nouveau climat de "haute performance".

91. En second lieu, les experts du "Groupe des 18" ont souligné en 1986 que l'efficacité de l'ONU dépendait dans une large mesure du travail fourni par son Secrétariat et de la qualité de son personnel, et que les pressions d'ordre politique et autres exercées par des autorités extérieures ne devraient en aucune façon influencer sur les décisions concernant le personnel. Ils ont par ailleurs estimé que la gestion du personnel du Secrétariat devrait se fonder sur un climat institutionnel sain, sur le respect des responsabilités et prérogatives du Secrétaire général et sur les principes de la Charte exigeant des fonctionnaires de l'Organisation les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité⁵². Ayant fortement insisté sur la nécessité, pour le Secrétariat, de mettre au point un système transparent et objectif de notation des fonctionnaires, les États Membres se doivent de collaborer avec le Secrétariat pour faire en sorte que le nouveau système fonctionne correctement et au grand jour, sans interventions ou pressions extérieures intéressantes tels ou tels fonctionnaires.

2. Soutien ferme et actif des échelons supérieurs de direction et d'encadrement

92. Dans son rapport de juin 1993, la CFPI, soulignant que la principale condition du bon fonctionnement des systèmes de notation des fonctionnaires résidait dans la ferme volonté d'y parvenir, a déclaré ce qui suit :

"Les administrateurs de l'Organisation doivent être convaincus – et doivent convaincre autrui – que le temps, les efforts et les ressources financières consacrés à l'action entreprise finiront par produire des bénéfices très supérieurs à l'investissement initial, se traduisant par une productivité accrue et un meilleur moral. La question posée ne devrait pas être : en avons-nous les moyens, mais : pouvons-nous nous permettre de ne pas le faire?..."

La CFPI a en outre souligné que les systèmes en question exigeaient

"... que l'on souligne davantage l'importance d'un style de gestion axé sur les résultats et dans lequel les fonctionnaires supérieurs donnent l'exemple en renforçant la crédibilité de la fonction évaluation et gestion des performances⁵³."

93. Dans les chapitres précédents, on a souligné le manque quasi total de crédibilité des systèmes de notation des fonctionnaires et le peu de respect qu'ils suscitaient au Secrétariat. Pour modifier cet état d'esprit fortement négatif, l'Inspecteur recommande au Secrétaire général et aux fonctionnaires de rang supérieur de manifester très clairement leur adhésion au nouveau système et leur volonté de l'appliquer intégralement et dans les règles. Il ne suffira pas d'une circulaire du Secrétaire général accompagnée d'instructions de routine. Il faudra que le Secrétaire général et les fonctionnaires de rang supérieur, surtout ceux qui font partie du nouveau Groupe consultatif de la gestion et des finances, mais aussi tous les hauts fonctionnaires du Secrétariat, fassent tout leur possible pour que les fonctionnaires comprennent la nature, les buts et les règles du nouveau système lorsqu'il sera adopté.

94. Il importe encore plus qu'ils manifestent ouvertement leur ferme intention d'agir promptement et efficacement pour appuyer toutes les mesures qui seront nécessaires à mesure que le système évoluera et franchira les diverses étapes de sa mise au point et de son application. Cet effort collectif devrait être facilité par le fait que l'ancien système anarchique – notes attribuées à plusieurs années d'intervalle, déclenchement du processus à l'occasion d'événements divers et parfois fortuits – sera désormais remplacé par un système dans lequel les fonctionnaires participeront tous et simultanément aux mêmes phases du processus. Il n'en reste pas moins que, lors de chaque étape, la crédibilité du nouveau système dépendra dans une large mesure des décisions prises et des précédents créés par les cadres supérieurs et les chefs de département.

3. Rôle capital des directeurs de programmes et des supérieurs hiérarchiques

95. Le nouveau système modifiera sensiblement et à plusieurs égards le rôle des directeurs de programmes et des supérieurs hiérarchiques dans l'ensemble du Secrétariat. En premier lieu, ces derniers joueront un rôle capital dans l'application des règles essentielles et des principales phases du nouveau système, et dans l'instauration du climat de "haute performance" et de l'esprit d'équipe et d'efficacité dans le travail qui devraient régner au Secrétariat. Ils devront accomplir, en étroite collaboration avec les fonctionnaires, la tâche difficile d'établir des prévisions concernant les résultats attendus et les normes de travail, de fournir des informations et d'entretenir le dialogue tout au long du cycle annuel, d'établir, en fin de cycle, une estimation du taux de réalisation des objectifs préétablis et de mener avec les fonctionnaires des entretiens sur les résultats et les notes obtenus, avec beaucoup plus de réciprocité dans les échanges que par le passé. De l'efficacité et de la rigueur avec laquelle ils accompliront ces tâches complexes dépendra dans une large mesure le succès du système.

96. En second lieu, les débats interinstitutions qui ont eu lieu récemment au CCQA ont fait ressortir l'importance que revêt l'évaluation du comportement professionnel des directeurs de programmes en tant qu'évaluateurs, c'est-à-dire de la façon dont ils s'acquittent des tâches ci-dessus. De l'avis du CCQA, cette évaluation doit être d'autant plus rigoureuse qu'elle constitue l'élément essentiel du suivi du comportement professionnel, et toute décision relative à la rémunération, au statut contractuel, à la promotion, à la formation et au perfectionnement des compétences prise en fonction du comportement professionnel doit être fondée sur une évaluation des résultats obtenus⁵⁴.

97. Dans le même ordre d'idées, le Secrétaire général a récemment souligné que les fonctionnaires représentaient l'atout le plus précieux de l'Organisation⁵⁵, et l'Assemblée générale a souligné que le nouveau système en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité devrait "rendre les directeurs de programmes comptables de la gestion des ressources humaines et financières qui leur sont allouées"⁵⁶.

98. Le comportement professionnel des directeurs de programmes a aussi une importance primordiale pour les tâches, encore en souffrance, tendant à doter le Secrétariat d'un système d'organisation des carrières et d'un système rationnel de gestion des ressources humaines. Toute organisation doit prévoir les moyens de mettre en valeur et d'utiliser au mieux ses ressources humaines, d'organiser le travail avec souplesse et d'offrir des emplois stimulants et satisfaisants. Cela exige que non seulement le Département des ressources humaines mais aussi tous les directeurs de programmes de l'Organisation soient capables de planifier et de gérer tout le cycle de l'administration du personnel, depuis la planification, le recrutement et les affectations, la notation des fonctionnaires, l'attribution des récompenses et des sanctions, jusqu'à la formation et au perfectionnement des aptitudes. L'ONU a beaucoup à faire pour que sa culture institutionnelle et ses cadres supérieurs soient pleinement en mesure de s'acquitter de ces tâches.

99. Le projet de directives établi par le Secrétariat en vue de l'établissement du nouveau système de notation des fonctionnaires répond de façon très positive aux considérations exprimées ci-dessus. Ces directives prévoient que le nouveau système définira les moyens de rendre les responsables hiérarchiques comptables de la gestion des ressources qui leur sont allouées, et que la façon dont ils organisent le travail dans leurs services et évaluent le comportement professionnel de leurs subordonnés comptera d'autant plus dans les notes qui leur seront attribuées, que l'évaluation des résultats est l'une des principales tâches de toute responsable hiérarchique.

100. L'un des éléments du nouveau système a toutefois préoccupé l'Inspecteur. L'Assemblée générale a précisé que le nouveau système devrait prévoir

"la notation de tous les fonctionnaires, y compris les fonctionnaires de rang supérieur, au moyen d'indicateurs de résultats et par rapport à des objectifs déterminés..."⁵⁷.

101. Le nouveau système de notation des fonctionnaires couvrira, comme précédemment, toutes les catégories de personnel engagé pour des périodes de longue durée : agents des services généraux et des catégories apparentées,

administrateurs et directeurs (D-1). Il sera étendu aux directeurs de la classe D-2 mais exclura les sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints. Les représentants du Secrétariat ont expliqué que, la nomination de ces fonctionnaires du rang le plus élevé étant liée, à bien des égards, à des considérations politiques, ceux-ci sont placés sous la surveillance directe du Secrétaire général lui-même.

102. Même si l'Assemblée générale accepte de considérer, comme le Secrétariat, que "tout le personnel" ne veut pas dire "tous les fonctionnaires", l'Inspecteur craint que ce traitement spécial ne nuise à la crédibilité du nouveau système et ne dispense les plus hauts fonctionnaires de passer, comme tous les autres membres du personnel, par les mécanismes garantissant la transparence de l'obligation redditionnelle. Si la notation de ces hauts fonctionnaires doit vraiment relever d'un régime particulier, il semble que les processus, mécanismes et normes selon lesquels leur comportement professionnel sera évalué devraient, à tout le moins, être explicitement divulgués.

B. Éléments indispensables à l'application du nouveau système

1. Activités prescrites, plans d'opérations, programmes de travail et normes de travail

103. La partie la plus délicate sur le plan technique de la tâche que l'Assemblée générale a confiée au Secrétariat aux fins de l'établissement du nouveau système en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité est formulée comme suit :

"a) Définition de responsabilités précises touchant l'exécution des programmes, notamment utilisation d'indicateurs de résultats comme outil de contrôle de la qualité;

...

c) Notation de tous les fonctionnaires, y compris les fonctionnaires de rang supérieur, au moyen d'indicateurs de résultats et par rapport à des objectifs déterminés⁵⁸."

104. Cette tâche, déjà ardue pour les institutions organisées selon les méthodes les plus modernes, sera d'exécution encore plus difficile pour le Secrétariat de l'ONU, compte tenu des obstacles évoqués plus haut. Il s'agit toutefois d'une tâche indispensable pour établir un système rationnel d'évaluation et de suivi du comportement professionnel : peut-on rendre un fonctionnaire comptable des résultats qu'il obtient dans son travail si l'unité administrative dont il relève ne lui indique pas clairement les objectifs à atteindre et les méthodes et mesures à appliquer?

105. Le Corps commun d'inspection a effectué il y a une vingtaine d'années une étude détaillée sur l'importance des plans de travail pour rendre les grands programmes "opérationnels" en définissant la contribution de chaque fonctionnaire à leur exécution⁵⁹. À l'heure actuelle, cette idée retient de nouveau l'attention des organisations qui se rendent compte que leur efficacité et leurs résultats futurs exigent une planification stratégique, de la souplesse

et de la prévoyance. Dans son rapport sur l'obligation redditionnelle et le contrôle à l'échelle du système, le CCI développera cette idée et examinera les initiatives en cours dans le système des Nations Unies. Au PNUD, par exemple, une équipe spéciale de planification du travail a conclu que le processus de la planification devrait comporter les étapes suivantes :

- Formulation de buts et objectifs concrétisant les orientations générales de l'organisation, présentée sous forme de plan stratégique;
- Définition d'objectifs en matière de gestion établis pour deux ans, permettant aux principales unités administratives de rendre opérationnel ce plan stratégique;
- Établissement d'un budget biennal et de plans de travail annuels pour chaque unité administrative, sur la base des objectifs en matière de gestion;
- Établissement, sur la base des plans de travail de l'unité administrative, de plans de travail individuels qui seraient inclus dans les plans de productivité des fonctionnaires aux fins de la gestion des ressources humaines.

106. Il importe en outre d'envisager cette hiérarchie des relations, de bas en haut plutôt que de haut en bas, comme un ensemble de responsabilités qui, en matière de suivi des résultats obtenus, s'accroissent à mesure que l'on s'élève dans la structure administrative. L'évaluation du comportement professionnel porte sur les tâches, objectifs, responsabilités et résultats des fonctionnaires pris individuellement. Mais leur travail doit également être évalué en tant que travail d'équipe visant à atteindre les buts de leur groupe. Les groupes, ensuite, mettent leur travail en commun pour atteindre les buts que vise l'exécution du programme (c'est ce domaine que couvrent les études d'évaluation interne dans de nombreuses organisations du système). Les résultats des divers programmes sont alors examinés globalement afin d'évaluer les résultats d'ensemble de l'organisation.

107. À l'heure actuelle, l'Organisation rencontre à cet égard de graves difficultés, qui sont de trois ordres. Tout d'abord, bien que le plan à moyen terme soit "la principale directive de politique générale" de l'ONU, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a estimé (comme le CCI) en 1990 qu'il restait beaucoup à faire pour que le plan soit réellement utile, que l'évaluation n'était pas vraiment intégrée dans le processus de gestion et que les rapports sur l'exécution des programmes ne présentaient guère d'utilité⁶⁰. Le Secrétariat cherche en outre depuis une dizaine d'années à instituer de nouvelles procédures budgétaires et à modifier la présentation actuelle, trop complexe, des documents budgétaires qui sont censés fournir un outil de contrôle de l'exécution des programmes. De l'avis d'un groupe d'experts réuni par le Secrétaire général en 1993, "on consacre beaucoup plus de temps à l'examen des plans et budgets qu'à leur exécution et à leur évaluation", et "ce déséquilibre doit être corrigé"⁶¹. La planification et la budgétisation des programmes ne peuvent donc toujours pas servir de cadre pour un système efficace en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle.

108. En second lieu, le CCI engage depuis longtemps le Secrétariat à mettre au point un système d'analyse du volume de travail, des objectifs assortis de délais, des programmes de travail et des indicateurs de résultats. L'Assemblée générale, qui poursuit le même objectif depuis quelques années, insiste régulièrement auprès du Secrétariat pour qu'il mette au point des techniques d'analyse du volume de travail. En retour, le Secrétariat a présenté quelques rapports peu enthousiastes sur les possibilités offertes dans ce domaine. En 1992, l'Assemblée générale a noté avec beaucoup plus de fermeté que "l'on continu[ait] à ne pas utiliser de normes de production et d'autres méthodes de gestion dont l'importance [était] capitale" et qu'il fallait élaborer ces normes⁶². Á ce jour, cependant, cette tâche, condition préalable et base indispensable de la planification de la productivité et de l'appréciation du comportement professionnel, a très peu progressé.

109. En troisième lieu, il n'est pas juste de demander des comptes à quelqu'un sans avoir au préalable défini les responsabilités qui lui incombent. Dans leur rapport de 1986⁶³, les experts du "Groupe des 18" ont souligné l'importance de règles claires, cohérentes et explicites pour guider le comportement des fonctionnaires. Le Secrétariat a promis, et s'est efforcé pendant plusieurs années, d'élaborer un manuel d'administration du personnel plus simple et plus facile d'emploi mais n'a pu, faute de ressources, achever cette tâche. Il existe aussi un code de conduite des Nations Unies, publié en 1954, qui est censé guider les fonctionnaires dans leurs tâches quotidiennes mais qui n'a jamais été mis à jour. Dans ce domaine, il y a donc aussi beaucoup à faire pour définir clairement les tâches et les responsabilités aux fins du fonctionnement efficace de systèmes en matière de notation des fonctionnaires (et en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité).

110. L'Inspecteur a jugé encourageant le fait que le nouveau système en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité tendra à combler nombre des lacunes d'ordre général dont il est question plus haut, touchant la planification et la responsabilité de la gestion. D'autre part, dans le nouveau système d'évaluation du comportement professionnel, l'accent est mis sur la nécessité de lier les tâches assignées aux bureaux et les activités qui leur sont prescrites à des objectifs stratégiques et opérationnels, ce qui conduit à établir des programmes de travail et, pour ce faire, à s'entendre avec les fonctionnaires sur l'exécution de leurs tâches, notamment sur les objectifs à atteindre, les activités à mener et les normes de production. Mais il faudra déployer de très gros efforts pour faire fonctionner ce mécanisme et appliquer des normes et mesures de productivité rationnellement établies, et ces efforts devront être faits avec détermination et persévérance dans tous les services du Secrétariat. D'autres organismes, notamment le PNUD, s'y sont déjà attaqués en articulant entre eux les grandes orientations de l'Organisation, les buts et les plans de travail, comme on l'a vu plus haut.

111. L'Inspecteur recommande donc au Secrétaire général de formuler ses vues sur l'organisation du Secrétariat sous la forme d'un plan montrant clairement comment s'articulent les activités, les buts et les objectifs, le tout étant, bien entendu, fondé sur les buts et principes de la Charte, sur les résolutions et les prescriptions de l'Assemblée générale, ainsi que sur les initiatives passées et présentes, notamment l'"Agenda pour la paix", l'"Agenda pour le développement" et sur les tentatives faites actuellement afin d'améliorer et de

réformer la gestion. Ce plan devra être élaboré avec la participation des fonctionnaires et recueillir, une fois établi, leur adhésion et leur appui. Il permettra de mettre en place un mécanisme intégré, coordonnant les activités prescrites, les objectifs à atteindre, les plans de travail et les tâches et résultats des fonctionnaires, dans lequel le système de notation des fonctionnaires trouverait utilement sa place en tant qu'instrument de gestion.

2. Notation, comparaisons, récompenses et sanctions

112. Comme il a été noté tout au long du présent rapport, le principal défaut de fonctionnement des systèmes passés et actuel d'appréciation du comportement professionnel est la propension à qualifier presque tous les fonctionnaires d'"excellents" ou de "très bons". Récompenses et sanctions sont les moyens qui font de cette appréciation un outil utile, tant pour améliorer la marche du travail que pour reconnaître la haute valeur du personnel ou remédier à des défauts dans l'accomplissement des tâches de certains fonctionnaires. Avec le système actuel des "bons rapports pour tout le monde", ces considérations ont presque entièrement disparu, mais il est indispensable de les remettre en honneur si l'on veut donner crédibilité et efficacité au nouveau système de notation.

113. La nécessité d'une amélioration à cet égard est évidente. Les experts du "Groupe des 18" ont recommandé en 1986 que "le système d'évaluation du comportement professionnel [soit] amélioré par l'introduction d'un élément de comparaison dans la notation des fonctionnaires"⁶⁴. L'Assemblée générale a souligné en 1989 que le plan d'organisation des carrières devrait récompenser "le mérite grâce à un système rationnel d'évaluation et de notation du comportement professionnel"⁶⁵. La CFPI a aussi conclu, en juin 1993, qu'une des principales innovations visant à assurer le bon fonctionnement des systèmes de notation consiste à insister "davantage sur la nécessité d'une évaluation objective et rigoureuse des performances à tous les niveaux"⁶⁶.

114. Comme il a été dit plus haut, le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel doit répondre à ces préoccupations. Il prévoit cinq niveaux d'appréciation, très peu de fonctionnaires étant rangés dans la plus haute ou la plus basse de ces catégories et la majorité l'étant dans les catégories intermédiaires. Tout le personnel sera noté selon le même cycle annuel et les groupes de révision départementaux et de haut niveau s'efforceront d'assurer dans tout le Secrétariat l'application de normes de formation cohérentes et équitables.

115. Cependant, il y a lieu de penser qu'il faut accorder une attention particulière à la notation des nouveaux, des stagiaires. Le nouveau système proposé ne se préoccupe pas encore de ce problème, mais le système actuel prévoit que les stagiaires sont notés annuellement, alors que les fonctionnaires permanents ou nommés pour une longue durée le sont tous les trois ans. Maintenant que ces derniers doivent l'être tous les ans, l'auteur du présent rapport estime que les nouveaux fonctionnaires devraient l'être deux ou trois fois par an pendant la première ou les deux premières années de service. De la sorte, leurs supérieurs hiérarchiques pourraient beaucoup mieux mesurer leurs apports et leur performance. En notant plus fréquemment, ils pourraient aussi veiller à assurer une formation et une orientation appropriées et se préoccuper

d'avantage des besoins et des progrès des nouveaux, afin que la formation en cours d'emploi de ces derniers soit aussi bien conçue et productive que possible. Il conviendrait de ne pas renouveler les contrats des stagiaires dont les services continuent de ne pas être jugés pleinement satisfaisants.

116. Les affectations et les promotions constituent les récompenses les plus importantes pour le personnel. Dans sa résolution de 1989 sur l'élaboration d'un plan général d'organisation des carrières, l'Assemblée générale a déclaré que ce plan devrait permettre

"l'instauration d'un système équitable et transparent de présentation des candidatures dans tout le Secrétariat, qui garantisse l'application de procédures adéquates, équitables et transparentes en matière d'avancement et qui récompense le mérite grâce à un système rationnel d'évaluation et de notation du comportement professionnel"⁶⁷.

117. En novembre 1993, le Secrétaire général a annoncé d'importantes directives nouvelles en matière d'affectations et de promotions, déclarant que l'ampleur sans précédent des demandes auxquelles doit répondre l'Organisation exige un système qui lui permette de "pourvoir, dans les plus brefs délais, les postes vacants en y affectant les candidats les plus qualifiés", sans préjudice d'un examen approfondi et équitable du cas de chaque fonctionnaire. Le but du nouveau système

"est de rendre plus transparent le processus des affectations et des promotions, qui sont conçues pour récompenser la compétence, la créativité, l'adaptabilité et, de plus en plus, la mobilité"⁶⁸.

118. Bien que le nouveau système commence seulement d'être appliqué, la place qu'il fait au mérite est encourageante. Il semble aussi s'écarter nettement des politiques antérieures qui mettaient l'accent sur l'ancienneté. Avec le nouveau système, il faut encore remplir certaines conditions minimales d'ancienneté pour être promu, mais l'ancienneté n'est que l'un des quelque 15 éléments précis de qualification à faire entrer en ligne de compte⁶⁹. Malheureusement, toutefois, les formules actuelles d'évaluation des candidats à une promotion ne mentionnent pour ainsi dire pas les plus récents rapports d'appréciation de leur comportement professionnel (au demeurant, inutiles pour une bonne part, du fait que presque tous les fonctionnaires font l'objet de "bons" rapports). Bien entendu, le nouveau système ne débouchera pas sur des notations avant la fin du premier cycle annuel d'évaluation. Mais il sera alors indispensable d'en faire la pièce maîtresse du nouveau système de "mérite" demandé en 1989 par l'Assemblée générale.

119. Abstraction faite des affectations et des promotions, la CFPI et les autres organismes des Nations Unies accordent une importance croissante aux problèmes épineux mais importants des récompenses pécuniaires et autres aspects de la reconnaissance et de la récompense du mérite⁷⁰. Cependant, vu la complexité de toutes ces questions et tous les grands obstacles que le nouveau système de notation à l'ONU doit surmonter avant de devenir partie intégrante du nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité, il y a lieu de penser que l'Organisation ne devrait se préoccuper que plus tard de la question.

Le nouveau système du Secrétariat doit prouver qu'il peut marcher avant d'essayer de courir.

120. L'Assemblée générale s'est récemment préoccupée des sanctions. Cela semble approprié. Après avoir procédé à une étude d'ensemble des systèmes de suivi du comportement professionnel dans les organismes des Nations Unies, la CFPI a noté en 1993 que non seulement il n'arrive que très rarement ou n'arrive jamais que l'on refuse un avancement d'échelon, mais que, du "licenciement pour résultats insuffisants, on [ne] connaît pratiquement aucun exemple"⁷¹. En avril 1993, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que

"les procédures énoncées à l'alinéa a de l'article 9.1 du Statut du personnel soient effectivement appliquées aux fonctionnaires dont le niveau, selon les rapports d'appréciation les concernant, laisse constamment à désirer". [Cet article du Statut a trait aux licenciements, notamment pour services ne donnant pas satisfaction.]⁷²

121. Avec le système actuel, il pourrait fort bien s'écouler jusqu'à 10 ans ou davantage avant que l'on établisse que le comportement professionnel d'un fonctionnaire nommé pour une longue durée est constamment médiocre. La notation devenant annuelle, ce délai pourra être ramené à trois ans environ. L'auteur du présent rapport pense, lui aussi, qu'il faut prendre des sanctions si l'on veut que le nouveau système soit crédible. Certaines sociétés de consultants de gestion et certains cabinets d'avocats, de même que certains services diplomatiques et militaires, très réputés ont pour principe "l'avancement ou la porte", si bien que, progressivement, il ne subsiste plus qu'un personnel extrêmement compétent. Par comparaison, que l'ONU prenne pour principe d'éliminer le petit nombre de fonctionnaires dont les services, des années durant, ne donnent pas satisfaction paraît tout à fait justifié, comme sanction minimale. Ainsi que la CFPI l'a fait observer,

"si le fait de ne pas reconnaître le mérite des fonctionnaires a un effet démoralisant sur les effectifs, l'absence de sanctions en cas d'insuffisance notoire sape le moral du personnel, suscite des attitudes cyniques quant à l'importance accordée par l'Organisation à la qualité du travail et, enfin, aboutit à une inflation excessive des notes. Pour ce qui est de ce dernier point, en effet, si un fonctionnaire dont les résultats sont médiocres obtient une note satisfaisante, un certain sens de la justice veut que celui dont les résultats sont satisfaisants obtienne une très bonne note. De la sorte, "très bon" devient le minimum acceptable, toute note inférieure étant jugée de manière négative. La majorité des fonctionnaires voient donc leurs résultats notés au-dessus de la moyenne, ce qui entame la crédibilité du système d'évaluation et de notation du comportement professionnel"⁷³.

122. Comme il a été dit au chapitre III, les procédures de réclamation et d'objection qui ont trait aux rapports d'appréciation du comportement professionnel et qui prennent beaucoup de temps ont motivé une vive préoccupation, touchant le système actuel de notation. Bien que pour ainsi dire tout le monde ait bénéficié d'au moins l'appréciation "bien", un certain nombre de fonctionnaires ont cité des cas où les intéressés avaient engagé une

procédure d'objection après avoir fait l'objet d'une seule appréciation "très bien", et non pas de l'appréciation "excellent" sous toutes les rubriques.

123. Cependant, l'échantillon du CCI a montré que s'il y a effectivement des procédures d'objection – qui peuvent être fastidieuses – elles n'ont visé qu'environ 1,6 % des notations faites à Genève ces dernières années. L'auteur a été informé qu'avec le nouveau système de notation au PNUD, quelque 8 000 rapports d'appréciation n'avaient suscité qu'environ 0,3 % d'objections, dont la moitié concernait le texte des observations plutôt que l'appréciation proprement dite. Il y a lieu d'espérer que le nouveau système donnera au Secrétariat des résultats tout aussi positifs. Le droit de formuler des objections est extrêmement important, mais on ne doit pas constamment l'invoquer ou en abuser. Le "Principe 11" de la CFPI concernant l'appréciation et le suivi du comportement professionnel semble définir un juste milieu :

"Il faudrait prévoir un processus automatique d'examen et d'approbation de la notation, mais, normalement, la notation elle-même ne devrait pas pouvoir faire l'objet d'une procédure d'objection ou de réclamation. En même temps, il est important de veiller à ce que le droit du fonctionnaire au respect des formes régulières soit protégé en cas de présomption de discrimination ou de non-observation de la procédure établie⁷⁴."

3. Suivi du comportement professionnel et responsabilité de l'application du système

124. Le dernier élément clef requis pour assurer le succès du nouveau système de notation doit absolument se greffer sur tous ceux qui viennent d'être énumérés : il s'agit de la responsabilité de l'application et de l'amélioration constante du système, grâce à l'analyse, au contrôle et aux rapports à l'Assemblée générale. Le point de départ des analyses récentes de la CFPI est que la mesure exacte et objective de la performance d'un fonctionnaire ne constitue qu'une première étape. Un vrai suivi exige que l'on utilise ensuite cette information pour améliorer l'efficacité de l'intéressé et de l'Organisation⁷⁵.

125. Une des grandes raisons pour lesquelles le système actuel de notation ne présente en fin de compte pas d'utilité est que nul n'a jamais été vraiment chargé de déterminer s'il fonctionnait bien. Ce système a fait l'objet d'une directive stipulant que :

"le Bureau des services du personnel [actuellement Bureau de la gestion des ressources humaines] suivra l'application du système des rapports pour s'assurer qu'il est bien appliqué et pour déterminer si des modifications seraient requises afin de l'améliorer⁷⁶."

126. Comme il a été dit dans les chapitres qui précèdent, cette affirmation énergique s'est toutefois révélée parfaitement creuse : les déficiences ont été amplement reconnues, mais on n'y a aucunement remédié. Dans la réalité, les fonctionnaires chargés du système étaient essentiellement des administrateurs du personnel subalternes et, à un moindre degré, les chefs de service administratif dans les divers lieux d'affectation. Mais leurs responsabilités semblent avoir été entièrement discrétionnaires : ils s'employaient consciencieusement à

assurer l'application du système? Parfait! Mais peu important qu'ils ne le fassent pas.

127. L'auteur du présent rapport a noté des cas d'une autre sorte de déséquilibre, dans lesquels des administrateurs du personnel, de classe P-4 par exemple, ont essayé d'obtenir de directeurs de programme ou de chefs de service administratif, parfois D-2, qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités touchant la notation des fonctionnaires. Il n'est pas surprenant que l'on n'ait pas tenu compte de l'opinion de ces fonctionnaires subalternes, mais il est décevant que les hauts fonctionnaires du Département et des services du personnel ne les aient pas appuyés.

128. Ce problème de la non-application persiste aujourd'hui. Dans un ensemble de directives de décembre 1993 concernant l'application du nouveau système d'affectations et de promotions, il est dit :

"L'expérience acquise jusqu'ici indique que l'absence de rapports de notation à jour a été l'une des principales raisons des difficultés et des retards rencontrés dans l'examen des cas d'affectation et de promotion... Il est donc de la plus haute importance que les chefs de service administratif et les administrateurs du personnel locaux déclenchent et suivent systématiquement l'établissement des rapports d'appréciation du comportement professionnel. Ils devraient veiller à ce que les supérieurs hiérarchiques s'acquittent de leur responsabilité d'établir ponctuellement ces rapports. Ceux qui ne le feraient pas manqueraient à leur devoir⁷⁷."

129. Cette proclamation de 1993 sonne aussi creux que celle de 1984, citée un peu plus haut, où l'on disait que le Bureau des services du personnel suivrait "l'application du système des rapports pour s'assurer qu'il est bien appliqué", car c'est encore une fois imposer la tâche requise à des douzaines d'administrateurs de rang subalterne plutôt que de faire intervenir les directeurs et les hauts fonctionnaires des départements pour assurer l'application du système. Il reste que ce texte souligne qu'il importe de veiller à ce que le nouveau système de notation soit fermement appliqué et suivi. L'Assemblée générale s'y attend manifestement. Dans sa résolution de décembre 1993, elle a déclaré que le nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité comporterait "un mécanisme qui rendra les directeurs de programme comptables de la bonne gestion des ressources humaines et financières qui leurs sont allouées⁷⁸".

130. Le nouveau système ne présentera pas seulement une importance capitale pour l'action menée en vue de changer la tradition onusienne en insistant fermement sur la performance, les résultats, le dialogue et la planification du travail. Il sera aussi lourd et difficile à manier, avec quelque 14 000 rapports de notation à établir chaque année, sans compter les démarches concomitantes comme la fixation d'objectifs, le dialogue et la révision. Or, actuellement, cette tâche massive et essentielle est confiée à une équipe de travail informelle du Bureau de la gestion des ressources humaines, dont tous les membres ont nombre d'autres attributions.

131. On soutient souvent que le Département de la gestion administrative est trop surchargé de travail pour pouvoir affecter le moindre personnel à de nouvelles tâches, comme le suivi, à temps complet, du nouveau système de notation. Mais on peut légitimement faire valoir que ce système présente encore plus d'importance pour le fonctionnement de l'Organisation que, par exemple, le Système intégré de gestion (SIG). La première phase de ce dernier est en cours depuis une demi-douzaine d'années et l'on s'achemine vers un objectif assez limité : en faire une étape sur la voie d'une intégration électronique des services administratifs du Secrétariat. Mais ce dont il s'agit ici n'est pas tant les 45 millions de dollars jusqu'ici dépensés ou prévus pour le SIG, que l'effectif qui y est actuellement affecté (17 administrateurs)⁷⁹.

132. L'auteur du présent rapport pense que, cette fois, la responsabilité du système d'appréciation et de suivi du comportement professionnel doit être clairement assignée à une unité administrative précise à l'intérieur du Bureau de la gestion des ressources humaines, avec participation étroite du Chef et des hauts fonctionnaires du Bureau lorsqu'il y a lieu. Cette unité devra avoir les ressources et l'autorité voulues pour contrôler le fonctionnement du système, s'assurer que les mesures requises sont rapidement prises par les responsables, assurer l'appui et la formation ou le recyclage nécessaires et analyser et signaler progrès, problèmes et améliorations. Faute de cette responsabilité et de cette attention continues, le nouveau système sera aussi inutile que ses prédécesseurs.

133. Comme il a été souligné dans tout le présent rapport, le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel à l'ONU ne consiste pas simplement à établir des rapports. À ne voir dans le système que de la paperasserie, on a manqué, à cinq reprises, à le réformer. Or l'évaluation et le suivi de la performance représentent un élément central du nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité. Elles constituent aussi un instrument absolument indispensable si l'on veut instaurer un nouveau climat qui permettra de qualifier de "très performants" tout le Secrétariat de l'ONU et ses programmes mondiaux.

134. Si l'on veut atteindre ces objectifs importants, on ne peut considérer le nouveau système comme une tâche additionnelle à attribuer à un groupe informel de fonctionnaires déjà surchargé de travail au Bureau de la gestion des ressources humaines. Ce système doit être formellement constitué, doté de personnel, planifié, appuyé et développé comme le projet de gestion hautement prioritaire qu'il est en réalité. L'affectation de personnel à plein temps et de ressources devrait se faire maintenant non seulement pour permettre le lancement approprié du système et la formation extensive qui est requise, mais aussi pour accomplir les tâches de suivi qu'il faudra continuellement accomplir afin d'ajuster et d'améliorer le système à l'avenir.

135. À titre de mesure finale pour assurer le contrôle du nouveau système de notation, il faudrait, selon l'auteur du présent rapport, faire ressurgir une ancienne résolution de l'Assemblée générale, maintenant tombée dans l'oubli. Les experts du "Groupe des Dix-Huit" ont recommandé en 1986 ce qui suit (et l'Assemblée générale y a donné son assentiment) :

"Le Secrétaire général devrait inclure dans ses rapports annuels à l'Assemblée générale sur les questions relatives au personnel une section concernant la notation du comportement professionnel des fonctionnaires et leur promotion⁸⁰."

136. L'auteur recommande que cette procédure soit remise en vigueur pour le nouveau système, sous l'une des deux formes suivantes : rapport biennal sur les ressources humaines que le CCI a recommandé dans son rapport sur l'amélioration de la situation des femmes⁸¹; actuel rapport annuel du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat. Ces informations, si elles étaient solides et analytiques, fourniraient un élément essentiel de contrôle permettant au Secrétaire général et à l'Assemblée générale de déterminer que le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel est en passe de venir le "système transparent et efficace" que l'Assemblée a demandé dans sa résolution de décembre 1993, à l'origine du présent rapport.

C. Contraintes et ajustements

1. Formation

137. Le nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité et les nouvelles responsabilités des gestionnaires et des cadres en matière de suivi du comportement professionnel permettent déjà, semble-t-il, de bien augurer du nouveau système de suivi. Un grave obstacle à l'introduction du nouveau système concerne, toutefois, la formation.

138. L'Équipe spéciale du Bureau de la gestion des ressources humaines prévoyait de dispenser en juin et juillet une formation au sept unités administratives des projets pilotes de suivi du comportement professionnel, mais la formation dans ce domaine de la grande majorité des fonctionnaires du Secrétariat devra être remise à décembre, après les processus d'examen, d'analyse et d'ajustement consécutifs aux tests pilotes. Il en résulte une très forte pression, car des milliers de fonctionnaires seraient formés à peine quelques semaines avant l'entrée en vigueur du nouveau système. Pis encore, on ne dispose pas actuellement de ressources financières supplémentaires pour la formation en question, si bien que le Secrétariat a envisagé de recourir à des expédients comme la formation des formateurs, l'emploi de bandes vidéo ou la transmission par satellite pour essayer d'atteindre le plus rapidement possible un maximum de gens tout en respectant la date limite du 1er janvier 1995 pour l'entrée en vigueur du système.

139. Un des principes de la CFPI est que "les buts de la notation des fonctionnaires devraient être clairement compris par tous les intéressés"⁸². Ces dernières années, le CCQA et la CFPI ont mis au point des modules de formation pour le suivi du comportement professionnel⁸³; des organismes qui ont réformé leurs systèmes, tels que l'UNICEF, le PNUD et le FNUAP, ont aussi accordé une importance particulière à cet aspect de l'entrée en vigueur du système. L'OMM a fait appel à une agence privée pour former ses cadres et son personnel à l'application du nouveau système en 1993, de façon, en particulier, à définir des tâches précises et mesurables, à améliorer la communication et à maintenir le dialogue entre supérieurs hiérarchiques et personnel. La CFPI a déclaré sans ambages qu'"aucun système ne devrait être introduit sans un effort de formation

à l'échelle de l'Organisation"⁸⁴. Et des fonctionnaires de l'UNICEF ont dit qu'une des principales raisons pour laquelle leur système antérieur de suivi du comportement professionnel avait échoué en 1983 était que le personnel et les cadres n'avaient pas reçu une formation suffisante pour bien tirer parti du système.

140. L'ONU est particulièrement handicapée à cet égard, car elle n'a que très récemment entrepris un vaste programme de formation à la gestion et le montant restreint des fonds limite la rapidité avec laquelle elle peut en faire bénéficier tout le personnel. Le nouveau système de formation est entré en vigueur avec des séminaires de gestion à l'intention d'environ 200 cadres supérieurs, en 1993 et 1994. Mais il faudra manifestement des années avant que la formation à la gestion puisse être telle que tout le personnel du Secrétariat comprenne bien et appuie fermement un "environnement valorisant la performance" au Secrétariat. À cet égard, il existe une autre obligation en matière de formation, car l'Assemblée générale a aussi demandé que le système d'obligation redditionnelle et de responsabilité comporte "une formation effective du personnel aux tâches financières et de gestion"⁸⁵.

141. Vu l'importance capitale d'une bonne formation de tous les fonctionnaires, comme l'ont montré les analyses de la CFPI et l'expérience récente d'autres organisations, il y a lieu de penser que le calendrier actuel de formation impose une tension bien trop grande à une réforme déjà complexe et de grande ampleur.

2. Calendrier

142. La CFPI a souligné que, quelle que soit la qualité de la conception d'un système de notation des fonctionnaires, ce système ne pourra être efficace que s'il est introduit dans un environnement valorisant les performances. Il faut que les fonctionnaires comprennent les buts et les valeurs de l'Organisation, qu'un exposé de la mission de cette dernière serve de base à la planification stratégique, que les dirigeants appuient fermement et explicitement le nouveau système et qu'il y ait une volonté de consacrer les moyens nécessaires (qu'il s'agisse de ressources financières, de temps ou d'efforts) aux grandes réformes de gestion qui s'imposent pour appuyer le suivi du comportement professionnel et y former les fonctionnaires⁸⁶.

143. Comme il est dit plus haut, le Secrétariat met actuellement au point le nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité en même temps que le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel. Le 1er janvier 1995, date d'entrée en vigueur de ce dernier, d'importants éléments ne seront pas prêts, compris ou définis. Il y a aussi beaucoup à faire pour instituer au Secrétariat un système de gestion des ressources humaines et d'organisation des carrières.

144. Comme la formation à la gestion, au Secrétariat, en est encore à un stade très primitif, la formation à l'appréciation du comportement professionnel devrait manifestement être dispensée d'urgence si l'on entend la mener à bien pour décembre 1994. Un autre élément qui fait partie intégrante du nouveau système – les indicateurs, normes ou mesures du comportement professionnel – exige aussi un gros travail d'élaboration et une intégration réfléchie dans le

cadre de la gestion d'ensemble du Secrétariat. Comme il est dit dans la section C, la mise au point et l'application judicieuse de mesures de cette nature dans toute une organisation constituent une tâche lourde et difficile. Actuellement, le Secrétariat n'est pas prêt à y faire face.

145. Il est compréhensible que le CPC et l'Assemblée générale fassent pression pour que l'on respecte des dates limites très "serrées" pour l'entrée en vigueur des nouveaux systèmes. Le Secrétariat a, des années durant, temporisé dans ces domaines et l'on n'a jamais davantage attendu de lui que ce n'est le cas aujourd'hui. Le CCI a aussi préconisé nombre des mêmes types de réformes et d'initiatives en matière de gestion, pendant plus d'une décennie. Mais les mesures déjà prises par le Secrétariat en 1994 semblent bien refléter à la fois un nouvel engagement et un effort beaucoup plus sérieux que par le passé pour constituer un secrétariat s'acquittant de l'obligation redditionnelle et très performant.

146. Le Secrétariat est prêt, s'il en a l'obligation, à appliquer le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel à dater du 1er janvier 1995. Mais il y a lieu de penser que l'effort déployé risquerait d'en être vraiment compromis. Les systèmes d'appui voulus ne sont pas encore en place et, de plus, le nouveau système doit triompher du scepticisme et du pessimisme profonds engendrés par les systèmes antérieurs.

147. En conséquence, l'auteur du présent rapport recommande qu'au lieu de mettre en place, intégralement et à la va-vite, le 1er janvier 1995, le nouveau système de notation, avec de gros risques d'échec, on considère 1995 comme une année de transition durant laquelle le Secrétariat bénéficierait d'un moment de répit indispensable pour faire reposer le système sur une base de compréhension et d'acceptation aussi solide que possible. Comme la CFPI l'a en outre souligné :

"Si le système de notation des fonctionnaires d'une organisation fonctionne mal ou est discrédité, il n'est pas facile d'y remédier : on ne peut le faire du jour au lendemain ni sans procéder à certains ajustements, quelquefois pénibles, dans le fonctionnement du système. L'expérience montre aussi qu'expédients et solutions partielles n'ont tout simplement aucun effet : une organisation doit avoir la ferme volonté de modifier radicalement la façon dont elle valorise et reconnaît un bon comportement professionnel⁸⁷."

3. Ressources

148. Condition nécessaire, mais non suffisante, il faut disposer de plus de temps, surtout pour la formation approfondie en matière d'appréciation du comportement professionnel, dont le besoin se fait sentir dans tout le Secrétariat. Cette formation, comme toutes les formes de formation, est un investissement en ressources humaines. Elle doit refléter la ferme conviction que l'effort fait et les fonds dépensés convaincront, comme le dit la CFPI, l'Organisation et autres instances qu'ils produiront "des bénéfices très supérieurs à l'investissement initial, se traduisant par une productivité accrue et un meilleur moral"⁸⁸.

149. Le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel exige de l'argent. C'est là un sujet pénible alors que l'Organisation vient seulement de parvenir, au bout de maintes années, à instituer un programme fondamental de formation à la gestion, alors que les contraintes financières sont déjà sévères et que tant de mandats sont impartis au Secrétariat avec mission de s'en acquitter "dans la limite des ressources existantes". Or le nouveau système de notation requiert plusieurs millions de dollars, surtout pour la formation, mais aussi pour un certain travail de gestion et d'analyse appelé à remplacer les efforts sporadiques actuels de l'équipe spéciale informelle. La difficulté de trouver des fonds additionnels est encore plus aiguë en raison de la mise au point du nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité, avec les nouvelles exigences que cela entraîne pour les ressources et le travail de gestion.

150. L'auteur du présent rapport est enclin à espérer que le raisonnement exposé dans le présent chapitre et l'expérience positive que d'autres organismes des Nations Unies ont acquise avec leur réforme du système de notation peuvent encourager les États Membres à prendre un engagement financier pour appuyer au Secrétariat, avec des fonds du budget ordinaire ou grâce à un fonds d'affectation spéciale, le nouveau système qu'ils ont demandé. Or l'auteur a aussi identifié un autre secteur qui peut fournir des fonds très appréciables pour la formation au suivi du comportement professionnel (ou permettre ultérieurement un financement ou des économies au titre de la formation), tout en appuyant fermement, en même temps, les principes et les incitations du mérite dans le cadre du nouveau système de notation.

151. La plupart des fonctionnaires du Secrétariat ne bénéficient que de très peu de promotions durant leur carrière. En revanche, presque tous reçoivent une "récompense" chaque année, sous la forme d'un avancement d'échelon. Par exemple, il y a 14 échelons pour les administrateurs de 1re classe P-4, il y en a 12 pour les agents FS-6 du Service mobile et il y en a de 9 à 14 pour les agents des services généraux selon la classe et le lieu d'affectation.

152. Ces augmentations annuelles de traitement ont été conçues comme la récompense d'un comportement professionnel satisfaisant : si elles sont refusées, cela devrait réellement inciter l'intéressé à s'améliorer⁸⁹. Or, alors que presque tous les fonctionnaires du Secrétariat reçoivent de "bons" rapports (comme il est indiqué au chapitre III), ces augmentations en sont venues à être considérées comme de quasi-droits et elles sont rarement refusées. Étant donné qu'elles se chiffrent en moyenne à environ 1 000 dollars par an et par fonctionnaire et qu'elles concernent de 12 000 à 14 000 fonctionnaires du Secrétariat, elles coûtent aux États Membres de 12 à 14 millions de dollars par an.

153. La CFPI et le CCQA ont noté que le barème actuel des rémunérations dans les organismes des Nations Unies, assorti de ces augmentations annuelles, récompense en fait l'ancienneté, et non le mérite⁹⁰. En outre, l'Assemblée générale a deux fois demandé à la CFPI d'examiner les avancements d'échelon pour s'assurer qu'ils sont rigoureusement liés au comportement professionnel et au mérite, au lieu de constituer une prime à l'ancienneté⁹¹. La CFPI a recommandé instamment d'appliquer plus strictement les dispositions actuelles relatives aux

augmentations de traitement et elle a aussi fait observer que les avancements d'échelon ne sont pas un moyen très efficace de récompenser le mérite :

a) L'avancement d'échelon constitue une majoration de traitement permanente, sur la base d'une seule année de comportement professionnel satisfaisant;

b) Il augmente le coût de la pension (qui n'est pas censée être liée à la performance);

c) Il pousse rapidement les fonctionnaires au sommet d'une classe, ce qui aggrave la stagnation des carrières et fausse l'échelle des rémunérations;

d) Son effet motivant est encore atténué du fait qu'il est versé sous la forme de petits montants mensuels⁹².

154. Il y a lieu de penser que la dépense actuelle de millions de dollars par an pour des avancements d'échelon accordés mécaniquement à presque tous les fonctionnaires devrait faire place à un système qui n'accorderait d'augmentation de cette nature qu'en reconnaissance de services à tout le moins pleinement satisfaisants, ce qui était le but initial.

155. La modification dont la nécessité est la plus évidente serait que (eu égard à la condition sine qua non initiale de l'octroi de l'avancement) les fonctionnaires dont la performance n'est pas pleinement satisfaisante ne reçoivent pas d'avancement d'échelon. Avec le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel, il s'agirait de 15 à 20 % du personnel. L'auteur recommande donc que, dans le cadre de ce nouveau système, les avancements d'échelon soient refusés au personnel dont les services ne sont pas jugés pleinement satisfaisants. Cette modification permettrait d'économiser grosso modo de 1,8 à 2,8 millions de dollars par an (15 à 20 % de 12 000 à 14 000 fonctionnaires, à raison de 1 000 dollars par personne).

156. Si l'Assemblée générale convient de faire de 1995 une année de transition pour le nouveau système d'appréciation du comportement professionnel, il n'y aura de notations du personnel qu'à la fin de 1996. Pour aider à fournir les fonds de formation dont on a maintenant un besoin urgent pour bien appliquer le nouveau système, l'auteur recommande en outre que, durant cette période intérimaire de deux ans entre l'ancien et le nouveau système, le Secrétaire général et l'Assemblée générale envisagent de décider que tous les fonctionnaires remplissant les conditions requises ne recevront que des augmentations biennales (la moitié du personnel la première année, l'autre moitié la seconde année), ce qui dégagerait de 6 à 7 millions de dollars par an durant cette période. (Cette mesure serait incontestablement injuste pour les fonctionnaires dont les services sont excellents ou satisfaisants, mais ce ne serait guère différent de l'état de choses actuel. Au demeurant, il est déjà prévu que deux ans doivent s'écouler entre des augmentations périodiques de traitement aux échelons les plus élevés des classes d'administrateur et d'agent du Service mobile, quelle que soit la qualité des services.)

157. Les totaux susmentionnés (environ 6 à 7 millions de dollars par an en 1995 et 1996 et de 1,8 à 2,8 millions de dollars les années suivantes) seraient bien mieux appliqués aux fins suivantes : a) formation de personnel au nouveau système d'appréciation du comportement professionnel; b) en priorité, formation aux techniques de gestion; c) en fin de compte, récompenses financières ou économies alors que les besoins de formation diminuent, cet élément se substituant au coût presque invisible mais très élevé du système actuel des avancements d'échelon. Ces fonds constitueraient les ressources dont on a maintenant un besoin crucial pour faire entrer en vigueur le nouveau système de notation, pour souligner la nécessité d'instituer un environnement valorisant le mérite au Secrétariat et pour renforcer, touchant la mise en valeur des ressources humaines, l'engagement financier qui a si longtemps fait défaut.

158. L'auteur du présent rapport pense que les autres organismes des Nations Unies devraient aussi envisager d'appliquer cette conception d'une réaffectation des ressources et d'une réduction des coûts dans le contexte de leurs systèmes d'appréciation et de suivi du comportement professionnel.

Notes

¹ Shapero, Albert, Managing professional people: Understanding creative performance, The Free Press, New York, 1985, p. 82.

² "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218 de l'Assemblée générale du 23 décembre 1993, sect. I.E, par. 4 à 6.

³ "L'évolution interne dans les organismes des Nations Unies", documents A/41/201 du 7 mars 1986 et A/41/409 du 11 juin 1986.

"Troisième rapport sur l'évaluation dans le système des Nations Unies : intégration et utilisation", document A/41/202 du 7 mars 1986, et "Établissement de rapports sur l'exécution et les résultats des programmes de l'Organisation des Nations Unies : contrôle, évaluation et examen de la gestion", documents A/43/124 du 4 février 1988 et Add.1 du 27 mai 1988 et A/44/233 du 25 avril 1989.

⁴ "Procédures appliquées par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle", document JIU/REP/93/5 - A/48/420 du 12 octobre 1993 et Add.1 du 22 novembre 1993.

⁵ "L'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat de l'ONU à l'ère de la gestion des ressources humaines et de l'obligation redditionnelle : vers un nouveau départ?", document JIU/94/3 de mai 1994.

⁶ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite". Note du secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale, document ICSC/37/R.5 du 2 mars 1993, par. 1.

⁷ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite". Note du secrétariat de la fonction publique internationale, document ICSC/37/R.15/Add.1 du 2 mars 1993.

⁸ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite...", ICSC/37/R.15, op. cit.

⁹ Informations ayant servi de base à l'élaboration du document ICSC/37/R.15 : Résumé des pratiques en vigueur chez certains employeurs locaux.

¹⁰ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite...", ICSC/37/R.15, op. cit, par. 42 à 71.

¹¹ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite". Note du secrétariat de la Commission de la fonction publique internationale, document ICSC/38/R.16 du 22 juin 1993, par. 10.

¹² "Suivi du comportement professionnel : notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite". Note du secrétariat de la fonction publique internationale, document ICSC/40/R.12 du 6 mai 1994, appendice, p. 14 à 21.

¹³ Ibid.

¹⁴ "Report of the working party on performance appraisal", CCQA, document ACC/2980/PER/42 du 5 février 1981.

¹⁵ "Report of the eightieth session of the Consultative Committee on Administrative Questions (Personnel and General Administrative Questions)", document ACC/1994/4 du 30 mars 1994, par. 1 à 3.

¹⁶ Ibid., par. 1 à 4 et 34 à 43.

¹⁷ "Performance review" et "Performance related pay", documents établis par le secrétariat du CCQA, portant la cote ACC/1994/PER/R.2/Add.2 et 3, en date du 11 janvier 1994.

¹⁸ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite...", document ICSC/37/R.15 du 2 mars 1993, op. cit., par. 22 à 24.

¹⁹ "Système d'appréciation du comportement professionnel des fonctionnaires de l'UNICEF", instruction administrative de l'UNICEF CF/AI/1988-11 du 1er décembre 1988.

²⁰ "Performance Appraisal Review : Instructions and Guidelines (PAR)", PNUD, et "Management Board decisions on the performance appraisal review (PAR) system, document UNDP/ADM/93/38 du 13 juillet 1993.

²¹ "Rapports périodiques", instruction administrative ST/AI/115 du 11 avril 1956.

²² "Something new", Service de la formation et des examens, Bureau des services du personnel, Secretariat News, 16 mars 1977, et "Système de rapports

d'appréciation du comportement professionnel", instruction administrative ST/AI/240 du 3 janvier 1977.

²³ "Performance Evaluation", Secretariat News, 16 mars 1979.

²⁴ "Système de rapports d'appréciation du comportement professionnel", instruction administrative ST/AI/240/Rev.1 du 26 juillet 1983, par. 2.

²⁵ Ibid.

²⁶ "Career Development System", mémorandum intérieur du 30 septembre 1983, adressé par le Sous-Secrétaire général aux services du personnel aux chefs de département ou de bureau et aux responsables des commissions régionales, et "Office of Personnel Services: Working paper on a possible career development system", du 26 septembre 1983, p. 30 à 33.

²⁷ "Système d'appréciation du comportement professionnel", instruction administrative ST/AI/240/Rev.2 du 28 novembre 1984.

²⁸ "New performance evaluation system sought: Current reporting methods criticized", Secretariat News, 31 juillet 1987, p. 5.

²⁹ "Update on developments in OHRM", Secretariat News, 30 septembre 1987, p. 4 et 5.

³⁰ "Report of the Fourth Special Session of the Staff-Management Co-ordination Committee", SMCC/Special/IV/4 du 4 novembre 1987, par. 44 à 46.

³¹ Rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies, Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante et unième session, Supplément No 49 (A/41/49), New York, 1986, Recommandations 41, 42 et 50.

³² "Rapport final du Secrétaire général sur l'application de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale", document A/44/222 du 26 avril 1989, par. 154.

³³ "Questions relatives au personnel", résolution 44/185 de l'Assemblée générale du 19 décembre 1989, sect. A, par. 7.

³⁴ "Rapport analytique du Secrétaire général sur l'application de la résolution 41/213", document A/45/226 du 27 avril 1990, par. 188.

³⁵ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/37/R.15, op. cit., par. 2 c), et "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., annexe I.

³⁶ "Déclaration du Secrétaire général à la Cinquième Commission", ST/IC/1992/73 du 12 novembre 1992.

³⁷ "Secretary-General says UN staff are central to world's peace and development", communiqué de presse SG/SM/1505 du 20 septembre 1993.

³⁸ "Affectations et promotions", circulaire du Secrétaire général, ST/SGB/267 du 25 novembre 1993, instruction administrative ST/AI/390 du 15 novembre 1993 et circulaire ST/IC/1993/66 du 2 décembre 1993.

³⁹ "Réorganisation du Département de l'administration et de la gestion : rapport du Secrétaire général", document A/C.5/48/72 du 23 mai 1994.

⁴⁰ "Questions relatives au personnel", résolution 47/226 de l'Assemblée générale du 30 avril 1993, sect. I.B, par. 3 et 7.

⁴¹ "Planification des programmes", résolution 47/214 du 23 décembre 1992, sect. V, et "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies et budget-programme de l'exercice 1992-1993", résolution 47/212 B du 20 mai 1993, sect. III, par. 9.

⁴² "Obligation redditionnelle et responsabilité des directeurs de programme de l'Organisation des Nations Unies : rapport du Secrétaire général", document A/48/452 du 5 octobre 1993.

⁴³ "Rapport du Comité du programme et de la coordination sur les travaux de sa trente-troisième session", document A/48/16 (deuxième partie) du 3 novembre 1993, par. 241 à 246.

⁴⁴ "Former staffer comes in as UN's top manager", Secretariat News, juillet-août 1993, p. 7.

⁴⁵ "Introduction of a new performance evaluation system", mémorandum intérieur du 17 février 1994, adressé par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion aux chefs de département ou de bureau, et "Proposal for a new design for a performance evaluation system in the United Nations prepared by the SMCC XVII Task Force" du 8 décembre 1993, p. 2 et 3.

⁴⁶ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., par. 3.

⁴⁷ Ibid., par. 4.

⁴⁸ "Réorganisation du Département de l'administration et de la gestion...", A/C.5/48/72, op.cit.

⁴⁹ "Advancement of the status of women in the United Nations Secretariat...", chap. V, JIU/REP/94/3, op. cit.

⁵⁰ "Procédures appliquées par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle", A/48/420 et Add.1, op.cit., Résumé, conclusions et recommandations.

⁵¹ "Organisation des carrières à l'Organisation des Nations Unies : rapport du Secrétaire général", document A/C.5/47/6 daté du 25 août 1992, par. 1 à 5, 48 à 57 et annexe III.

⁵² Rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau... A/41/49, op. cit., par. 45 à 50 et recommandation 41.

⁵³ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., par. 4 et 10 a).

⁵⁴ "Report of the eightieth session of CCAQ...", ACC/1994/4, op. cit., par. 38.

⁵⁵ "Secretary-General says UN staff are central...", SG/SM/5098, op.cit.

⁵⁶ "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218, op. cit., sect. I. E., par. 5 b).

⁵⁷ Ibid., par. 5 c).

⁵⁸ Ibid., par. 5 a) et c).

⁵⁹ "Rapport sur la programmation et l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies", JIU/REP/78/1 (mars 1978).

⁶⁰ "Planification des programmes ... Rapport du CCQAB", document A/45/617 daté du 12 octobre 1990.

⁶¹ "Nouvelle approche possible de planification des programmes : rapport du Secrétaire général", document A/48/277 daté du 28 juillet 1993, par. 8 f) et 33, et annexe.

⁶² "Advancement of the status of women in the United Nations Secretariat", JIU/REP/94/3, op. cit., par. 141 à 153, et "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies et budget-programme de l'exercice biennal 1992-1993", résolution 47/212, sect. A, de l'Assemblée générale, en date du 23 décembre 1992, par. 2 et 3.

⁶³ Rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau..., A/41/49, op. cit., recommandation 42.

⁶⁴ Ibid., recommandation 50.

⁶⁵ "Questions relatives au personnel", résolution 44/185, op. cit., sect. A, par. 7.

⁶⁶ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., par. 10 c).

⁶⁷ "Questions relatives au personnel", résolution 44/185, op. cit., Partie A, par. 7.

⁶⁸ "Affectations et promotions", ST/SGB/267, op. cit.

⁶⁹ "Affectations et promotions", ST/AI/390, op. cit., par. 12.

⁷⁰ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/37/R.15, op. cit., par. 52 à 73; "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., par. 44 à 92.

⁷¹ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/37/R.15, op. cit., par. 38.

⁷² "Questions relatives au personnel", résolution 47/226, op. cit., sect. I.B, par. 7.

⁷³ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., par. 84.

⁷⁴ "Suivi du comportement professionnel...", ICSC/40/R.12, op. cit., Appendice, par. 25.

⁷⁵ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/37/R.15, op. cit., par. 1.

⁷⁶ "Système des rapports d'appréciation du comportement professionnel", instruction administrative ST/AI/240/Rev.2, op. cit., par. 19.

⁷⁷ "Guidelines to Departments/Offices on the implementation of the placement and promotion system", 2 décembre 1993, par. 5.

⁷⁸ "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218, op. cit., sect. I.E, par. 5 d).

⁷⁹ "Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1994-1995 : Titre XI. Dépenses d'équipement : Chapitre 29. Innovations techniques", document A/48/6 (Sect. 29) du 12 octobre 1993.

⁸⁰ "Rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau...", A/41/49, op. cit., recommandation 50.

⁸¹ "L'amélioration de la situation des femmes...", JIU/REP/94/3, op. cit., résumé.

⁸² "Suivi du comportement professionnel", ICSC/40/R.12, op. cit., Principe 3.

⁸³ "Report of the seventeenth session of the Sub-Committee on Staff Training", CCQA, document ACC/1993/PER/R.15 du 2 juin 1993, par. 15 à 17 et annexe V; "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite : Note du Secrétariat de la CFPI", ICSC/38/R.16/Add.1 du 8 juin 1993.

⁸⁴ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., par. 19 b).

⁸⁵ "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218, op. cit., sect. I.E, par. 5 d).

⁸⁶ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., par. 3.

⁸⁷ Ibid., par. 4.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/37/R.15, op. cit., par. 69.

⁹⁰ "Suivi du comportement professionnel", ICSC/40/R.12, op. cit., par. 23; "The structure of the salary scale: Note by the CCAQ Secrétariat", ACC/1991/PER/R.7 du 19 février 1992.

⁹¹ "Notation des fonctionnaires et reconnaissance du mérite", ICSC/38/R.16, op. cit., annexe I.

⁹² "Suivi du comportement professionnel", ICSC/40/R.12, op. cit., par. 31 et 32.

ANNEXE

UNITED NATIONS



NATIONS UNIES

RAPPORT D'APPRECIATION DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

Avant de remplir le rapport, veuillez prendre connaissance des directives ci-jointes (P.91/A) et vous référer à l'instruction administrative ST/AI/240/Rev.1

SECTION I (à remplir par le chef du service administratif)

NOM ET PRENOMS		DATE D'ENTREE EN FONCTION A L'ONU	NATURE DE L'ENGAGEMENT
TITRE FONCTIONNEL			DANS CETTE FONCTION DEPUIS
DEPARTEMENT OU BUREAU / DIVISION / SECTION / GROUPE			
CATEGORIE ET CLASSE	DANS CETTE CLASSE DEPUIS LE	PERIODE SUR LAQUELLE PORTE LE PRESENT RAPPORT	

SECTION II

PARTIE A (à remplir par le fonctionnaire)

1. Mentionner les principales tâches que vous avez accomplies pendant la période considérée :

2. Indiquez toute formation que vous avez entreprise d'acquérir pendant la période considérée, en en précisant le type et la durée :

3. Indiquez l'encadrement et les conseils dont vous avez bénéficié dans l'exercice de vos fonctions :

Date et
Initiales :

PARTIE B (à remplir par le premier notateur)

1. Si vous jugez opportun, formulez des observations ou des précisions sur les déclarations faites par le fonctionnaire dans la partie A ci-dessus.

2. Indiquez dans quelle mesure vous vous êtes entretenu(e) avec le fonctionnaire de son comportement professionnel pendant la période sur laquelle porte le présent rapport.

SECTION III (à remplir par le premier notateur)

En appréciant ci-après le comportement professionnel du fonctionnaire, veuillez tenir compte de la portée de ses attributions et de ses responsabilités, de manière à ne pas le juger d'après des normes impropres ou des traits de personnalité sans rapport avec son travail. Les notes "A" et "F" doivent toutes être complétées, sous "Observations", par une explication ou des exemples illustrant l'appréciation. Un rapport ne sera considéré comme complet que si chaque note "A" et "F" attribuée est ainsi assortie de précisions.

APPRECIATIONS: A: Excellent; B: Très bien; C: Bien; D: Acceptable; E: Un peu inférieur à la norme; F: Médiocre

Portez dans la colonne ci-dessous l'appréciation qui caractérise le plus exactement le comportement professionnel du fonctionnaire.

	APPRE- CIATION	Particuli- èrement important	Pertinant	Sans objet	OBSERVATIONS
1. Compétence (connaissance et capacités que possède le fonctionnaire dans le domaine ou il travaille).					
2. Qualité de travail.					
3. Rendement.					
4. Aptitude à respecter le cas échéant les calendriers et les délais fixés ; utilisation judicieuse des ressources pour parvenir à un maximum d'efficacité					
5. Initiative (aptitude démontrée à émettre des idées neuves ou à introduire des innovations constructives).					
6. Aptitude à travailler indépendamment ou avec un minimum de supervision.					
7. Faculté d'entretenir des relations harmonieuses dans le travail.					
8. Sens des responsabilités et fiabilité en ce qui concerne les heures de travail.					

	APPRE- CIATION	Particuli- èrement important	Pertinant	Sans objet	COMMENTS
9. Efficacité en ce qui concerne la planification et l'organisation du travail.					
10. Aptitude à concevoir une solution (aptitude à discerner les problèmes, faculté d'analyse et bien-fondé des recommandations et décisions).					
11. Aptitude à négocier et à persuader.					
12. Qualités de chef (aptitude à animer, administrer et diriger une unité productive). Indiquez ci-dessous le nombre et le grade des fonctionnaires relevant de l'intéressé(e) :					
(NE S'APPLIQUE PAS AU PERSONNEL DES SERVICES LINGUISTIQUES)					
13. Expression écrite et orale dans la(les) langue(s) de travail (aptitude à communiquer de manière claire, concise et efficace.) Si l'intéressé(e) travaille dans plus d'une langue, évaluez sa connaissance de chacune d'elles séparément en consignant votre appréciation suivie, entre parenthèses, de l'initiale de la langue.					
(POUR LE PERSONNEL DES SERVICES LINGUISTIQUES UNIQUEMENT)					
14. i.) Etendue des connaissances et aptitudes linguistiques de l'intéressé(e) (langues officielles) ii.) Précision et style					
<u>Note:</u> Évaluez la connaissance de chaque langue séparément en consignant votre appréciation suivie, entre parenthèse, de l'initial de la langue.					

15. Caractériser l'attitude du fonctionnaire à l'égard de l'Organisation des Nations Unies.

16. Indiquez toute tâche dont le fonctionnaire s'est particulièrement bien acquitté.

Signature: _____

Date:

Nom et titre:

SECTION IV (à remplir par le second notateur)

A. Avant de remplir cette section, veuillez vous entretenir avec le premier notateur du comportement professionnel du fonctionnaire et, si vous le jugez nécessaire, avec ce dernier. S'il ne vous est pas possible de vous entretenir avec premier notateur, expliquez pourquoi.

B. Compte tenu des attributs du poste, cochez une des appréciations ci-après pour qualifier le comportement professionnel du fonctionnaire.

1. COMPORTMENT PROFESSIONNEL
EXCELLENT

2. TRES BON COMPORTEMENT
PROFESSIONNEL

3. TRES BON COMPORTEMENT
PROFESSIONNEL

4. COMPORTMENT PROFESSIONNEL
ACCEPTABLE

5. COMPORTMENT PROFESSIONNEL NE
REPOUDANT PAS TOUIT A FAIT AUX NORMES

6. COMPORTMENT
PROFESSIONNEL

Si vous avez coché l'appréciation 1 ou 6 ci-dessus, donnez des précisions. (Vous n'êtes pas tenu(e) de fournir des précisions pour les appréciations 2 à 5).

C. Si votre appréciation diffère de celle émise par le premier notateur dans la Section III, indiquer vos raisons.

Signature: _____

Date:

Nom et titre:

SECTION V

Cette section doit être remplie par le chef du département ou bureau ou par un directeur désigné par lui. (Les observations prévues sous (ii) ci-dessous sont facultatives.)

(i) Je prends note du présent rapport (Cochez ici)

(ii) Mes observations sont les suivantes:

Signature: _____

Date:

Nom et titre:

SECTION VI

Une fois remplies les sections ci-dessus, le fonctionnaire devra signer l'original et en recevoir copie. En y apposant sa signature, il se borne à reconnaître qu'il a pris connaissance du rapport et qu'il en a reçu copie, sans que cela indique nécessairement qu'il souscrit aux appréciations qui y sont contenues.

J'ai pris connaissance du présent rapport et en ai reçu copie. Je sais que je puis, si je le souhaite, formuler par écrit un explication ou des objections dans un délai d'un mois au plus après avoir reçu ce rapport, conformément à l'instruction administrative ST/AI/240/Rev.1.

Date: _____ Signature of staff member: _____

Note: Si le fonctionnaire formule des objections, le présent rapport ne doit pas être classé dans le dossier administratif de l'intéressé(e) tant que la procédure de l'objection n'est pas achevée (voir ST/AI/240/Rev. 1, par. 12).
