



Assemblée générale

Distr. générale
7 août 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Point 136 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines

Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : gestion de la performance

Rapport du Secrétaire général

Additif

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [68/252](#) de l'Assemblée générale, par laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui présenter, pour examen à sa soixante-neuvième session, une proposition d'ensemble pour réaménager le dispositif de gestion de la performance.

Se fondant sur des recherches approfondies et les consultations tenues avec les États Membres, le personnel (y compris un groupe de travail du Comité Administration-personnel qui est chargé de la question), les cadres et les hauts responsables de l'Organisation, le Secrétaire général a conclu que le système de gestion de la performance du Secrétariat de l'ONU était conforme dans l'ensemble aux meilleures pratiques, mais qu'il fallait faire des aménagements ciblés dans certains domaines clefs. Par conséquent, les aménagements qu'il est proposé d'apporter au système de gestion de la performance, qui sont énoncés dans le présent rapport, visent à réformer certains domaines clefs pour donner suite aux préoccupations formulées par le personnel, y compris le personnel d'encadrement et de direction de l'Organisation, ainsi que celles formulées par les États Membres.

La proposition, qui vise à remédier aux principales carences du système de gestion de la performance du Secrétariat, porte sur les éléments clefs ci-après : a) mieux faire respecter le principe de responsabilité; b) simplifier la politique et la méthode d'évaluation et de notation; c) améliorer le style de gestion; et d) mieux gérer les situations d'insuffisance professionnelle.

* [A/69/150](#).



I. Historique

1. Au paragraphe 41 de sa résolution [65/247](#), l'Assemblée générale a souligné qu'un système d'évaluation et de notation crédible, juste et pleinement opérationnel était indispensable à l'efficacité de la gestion des ressources humaines et prié le Secrétaire général de veiller à ce que le système soit rigoureusement appliqué. Au paragraphe 42 de ladite résolution, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de continuer d'élaborer et d'appliquer des mesures propres à renforcer le système d'évaluation et de notation, de telle sorte en particulier qu'il récompense l'excellence et sanctionne les insuffisances, et à renforcer le lien entre performances et avancement, particulièrement pour les cadres.

2. Dans un rapport présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-septième session ([A/67/324](#)), le Secrétaire général a informé l'Assemblée des progrès accomplis depuis l'adoption de la résolution [65/247](#), à savoir : a) le contrôle du système de gestion de la performance et de perfectionnement s'est amélioré grâce à la création du Groupe mixte central de suivi et des groupes mixtes de suivi locaux; b) un programme de formation obligatoire à la gestion de la performance a été mis en place à l'intention des cadres et il est prévu de mettre en ligne une formation à la gestion de la performance destinée à l'ensemble du personnel; c) un projet de dispositif de prise en compte et de récompense du mérite associant les représentants du personnel et l'administration a été établi; d) des précisions ont été données sur le système de gestion de la performance et de perfectionnement (voir [ST/AI/2010/5](#)) en ce qui concerne les sanctions appropriées et les mesures à prendre en cas d'insuffisance professionnelle, et les données sur la question se sont améliorées; e) les liens entre le système de gestion de la performance et l'organisation des carrières se sont renforcés, grâce à l'obligation qui a été imposée de lier la conversion de contrats aux évaluations ayant été établies et à la publication en ligne d'un guide de développement des compétences; et f) l'outil e-performance d'Inspira a été perfectionné à l'issue du programme pilote initial.

3. Dans la section I de sa résolution [68/252](#), l'Assemblée générale s'est félicitée des efforts que le Secrétaire général consacrait à l'élaboration d'un cadre de gestion de la performance perfectionné pour l'Organisation et l'a prié de lui présenter, pour examen à sa soixante-neuvième session, une proposition d'ensemble sur la gestion de la performance qui contienne toutes les modalités et recommandations nécessaires. Elle a souligné que cette proposition devait avoir pour principal objectif de mesurer la performance, de récompenser les bons résultats et de sanctionner les insuffisances de façon crédible et efficace, et qu'elle devait être aisément compréhensible par le personnel et l'Administration. Elle a d'autre part insisté sur le fait qu'il était crucial de sanctionner les résultats insuffisants pour que les mandats soient exécutés avec efficacité et efficience, et demandé instamment au Secrétaire général de clarifier et de simplifier les règles et procédures régissant la sanction des insuffisances, en gardant à l'esprit les enseignements tirés de la jurisprudence issue du système d'administration de la justice.

4. Par la même résolution, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de rendre compte des progrès accomplis dans l'élaboration de la proposition à l'occasion d'une réunion d'information qui devrait se tenir au plus tard pendant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-huitième session. Cet exposé a été fait devant la Cinquième Commission de l'Assemblée le 6 mai 2014.

II. Proposition concernant la gestion de la performance

A. Introduction

5. Comme en témoignent les résolutions de l'Assemblée générale susvisées et les efforts déployés par le Secrétariat dans ce domaine, il est admis de longue date qu'il est essentiel d'avoir un système de gestion de la performance qui soit juste et crédible et qui fonctionne bien pour obtenir des fonctionnaires une performance optimale et pour que les programmes soient exécutés de manière efficace. La gestion de la performance est un volet essentiel du programme de réforme du Secrétaire général et un pilier fondamental du système de gestion des aptitudes, considérant, en ce qui concerne la sélection et la promotion du personnel, qu'il importe de récompenser les fonctionnaires qui donnent satisfaction en leur offrant des perspectives de carrière et, en ce qui concerne l'apprentissage et l'aide à l'organisation des carrières, qu'il est nécessaire de soutenir tous les fonctionnaires et de leur offrir la possibilité de se perfectionner. La gestion de la performance est également liée à d'autres importants exercices en cours, concernant notamment les engagements de caractère continu, la réduction des effectifs ou les suppressions de postes¹. L'Organisation s'emploie sans cesse à améliorer le système de gestion de la performance.

6. Le Secrétariat a promulgué une nouvelle politique en 2010 et lancé un nouvel outil (e-performance d'Inspira). Les changements ont été bien reçus, car l'accent était mis davantage sur le rôle des cadres dans la gestion de la performance; un dispositif de suivi plus solide était introduit à l'échelle mondiale; les procédures concernant les jurys de révision étaient modifiées; et une marche à suivre (accompagnée de directives) était établie pour les situations d'insuffisance professionnelle, laquelle s'est avérée utile dans la mesure où elle donnait des orientations, là où il n'en existait pas, à l'intention des cadres qui devaient gérer ces situations.

7. Quatre ans plus tard, le personnel, l'Administration et les États Membres sont tous convenus qu'il fallait aller plus loin et continuer de faire fond sur les progrès déjà accomplis. Les principales difficultés qui demeurent sont principalement d'ordre culturel, comportemental et bureaucratique, et concernent les rôles et attributions de chacun et le respect du principe de responsabilité, les procédures beaucoup trop compliquées prévues par la politique et l'insuffisance professionnelle. En vue de trouver les meilleures solutions possibles, le Bureau de la gestion des ressources humaines a étudié en profondeur les systèmes de gestion de la performance utilisés dans les fonds et programmes des Nations Unies, les institutions spécialisées, d'autres organisations internationales, les États Membres et le secteur privé. Le Bureau a également consulté des associations professionnelles dans le domaine des ressources humaines et les milieux universitaires, et tenu des concertations avec les États Membres, le personnel (y compris un groupe de travail

¹ Un fonctionnaire ne peut être admis à bénéficier d'un engagement continu que si ses rapports d'évaluation ont été satisfaisants, des points supplémentaires étant attribués si la performance dépasse les attentes; dans les opérations hors Siège, les commissions d'analyse comparative tiennent compte des rapports d'évaluation lors des exercices de réduction des effectifs ou de suppression de postes.

du Comité Administration-personnel qui est chargé de la question)², les cadres et les hauts responsables de l'Organisation. Il est ressorti des études et consultations menées que les difficultés rencontrées par l'Organisation étaient semblables, dans la plupart des cas, à celles d'autres organisations et du secteur privé; il faut notamment que les hauts fonctionnaires s'investissent davantage, que les cadres respectent mieux le principe de responsabilité, que soit mis en place un système juste et crédible, que les situations d'insuffisance professionnelle soient mieux gérées et que les outils et les politiques ne soient pas trop compliqués pour être utilisés et suivis.

8. Il est également ressorti des études et des consultations que le système de gestion de la performance du Secrétariat est conforme en règle générale aux meilleures pratiques, dans la mesure où : a) il comporte une étape de planification, où les objectifs individuels découlant des priorités de l'Organisation sont établis par le fonctionnaire et la personne qui l'encadre; b) l'évolution de la performance fait l'objet d'un suivi tout au long de l'année; et c) une évaluation est faite en fin d'année. Il existe des différences entre les systèmes (par exemple, les échelles et périodes de notation, les modalités d'évaluation, ou d'autres caractéristiques) et certaines organisations qui ont des domaines d'activité ou des cultures bien particuliers, mais, dans l'ensemble, il y avait peu de différences fondamentales dans la démarche ou la philosophie. Les aménagements qu'il est proposé d'apporter au système de gestion de la performance ne visent pas à remanier de fond en comble le système. Au contraire, il est devenu évident que ce qu'il faut, c'est apporter des aménagements ciblés dans certains domaines essentiels. La proposition présentée vise, par conséquent, à réformer certains domaines clefs pour donner suite aux préoccupations formulées par le personnel, ainsi que le personnel d'encadrement et de direction de l'Organisation, et à celles formulées par les États Membres.

9. Toutefois, il s'agit d'une proposition globale en ce sens qu'elle concerne et vise à améliorer tous les principaux aspects du système de gestion de la performance, à savoir la politique, l'outil, la formation et les directives nécessaires, ainsi que le style de gestion et le principe de responsabilité. Plus précisément, elle se compose de quatre éléments principaux : a) veiller à ce que le principe de responsabilité soit mieux appliqué en ce qui concerne la gestion de la performance, en particulier par le personnel d'encadrement et de direction; b) simplifier la politique de gestion de la performance (ST/AI/2010/5) et l'outil e-performance d'Inspira; c) améliorer le style de gestion; et d) préciser les mesures à prendre en cas d'insuffisance professionnelle.

² Le Groupe de travail sur la gestion de la performance et le perfectionnement, réunissant des représentants de l'Administration et du personnel, a été créé en 2009 pour formuler des propositions de réforme du système de gestion de la performance. Il a présenté ses principales conclusions au Comité Administration-personnel en juin 2013. Dans ses conclusions, il a tenu compte des recommandations du Groupe mixte central de suivi, qui regroupe également des représentants de l'administration et du personnel. Les aménagements qu'il est proposé d'apporter à la politique ont été examinés avec les représentants du personnel à la réunion du Comité Administration-personnel en juin 2014; ils ont été bien accueillis.

B. Meilleure application du principe de responsabilité, surtout par les cadres et les hauts fonctionnaires

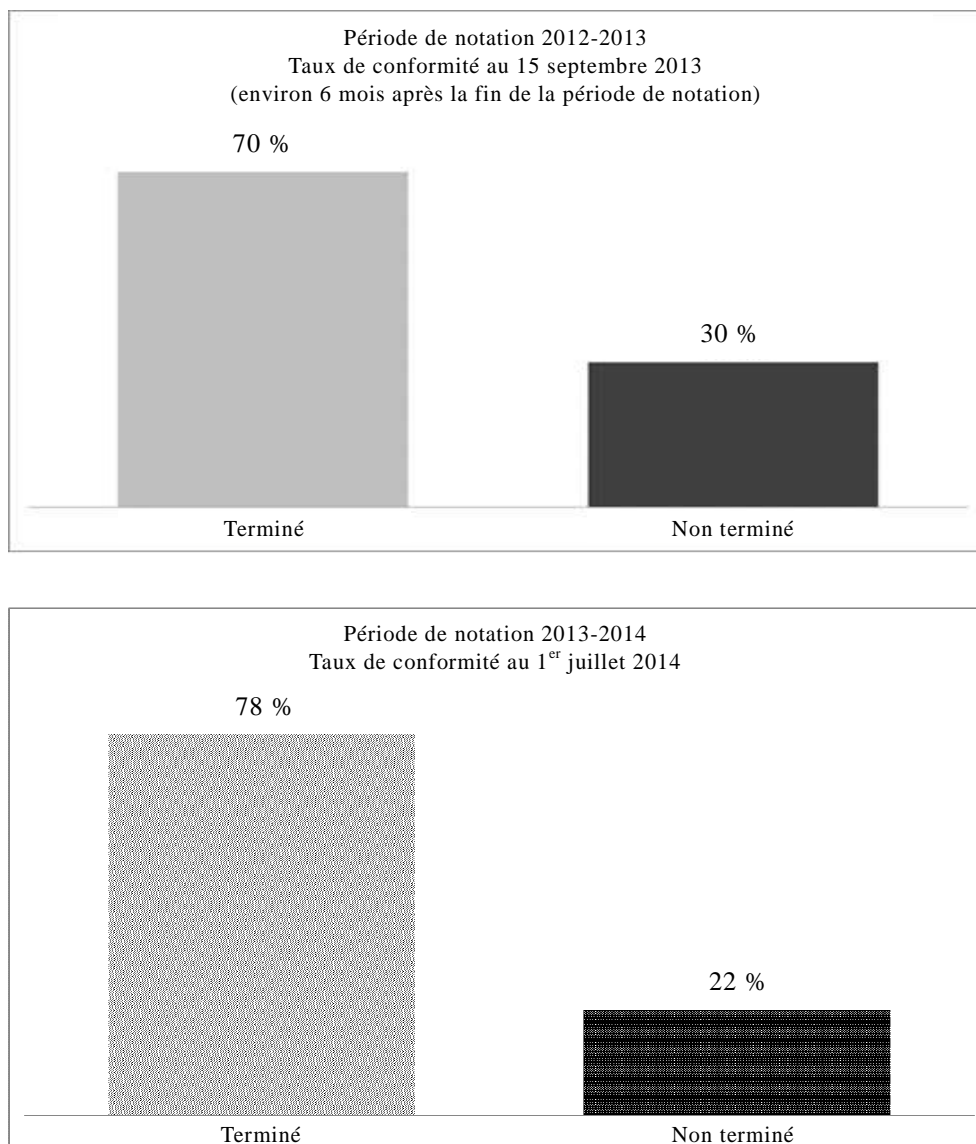
10. D'après les observations formulées par les fonctionnaires, en particulier les cadres, qui participent aux programmes de formation obligatoire sur la gestion de la performance, on a l'impression que la gestion de la performance n'est pas une priorité affichée de la haute direction et que les cadres n'ont pas à répondre de leur mauvaise gestion du personnel. D'une manière générale, les cadres et les hauts fonctionnaires n'ont pas à répondre du non-respect des procédures ou des délais fixés pour l'évaluation du personnel. Les mesures à prendre pour renforcer le respect du principe de responsabilité en matière de gestion de la performance à l'Organisation sont décrites ci-après.

Hauts fonctionnaires

11. Les études montrent sans équivoque que les systèmes de gestion de la performance sont inefficaces s'ils ne bénéficient pas du soutien actif de la haute direction. En conséquence, il est proposé que les chefs de département, de bureau ou de mission soient appelés à jouer un rôle plus actif dans la gestion de la performance. Concrètement, cela signifie qu'ils devront veiller au respect de la politique, notamment les délais. Ce contrôle sera l'occasion de repérer toute incohérence ou iniquité dans la répartition des notes au sein d'un département, d'un bureau ou d'une mission. L'équipe de direction devra en principe se réunir au moins une fois par an pour suivre les progrès accomplis en ce qui concerne les responsabilités relatives à la gestion de la performance et donner aux cadres, sur la base de ses observations, des orientations sur le respect de leurs obligations et la répartition des notes.

12. Le respect de la politique de gestion de la performance a été intégré aux contrats de mission des hauts fonctionnaires en 2014, l'idée étant de renforcer ce rôle de contrôle incombant aux chefs de département, de bureau ou de mission. En outre, le Comité de gestion vérifiera chaque année si la politique a été respectée et passera en revue la répartition des notes au Secrétariat; les taux de conformité et la répartition des notes dans tous les départements, bureaux et missions seront publiés tous les ans sur l'intranet, iSeek (voir fig. I).

Figure I
Taux global de conformité



13. Ces mesures visent à donner le ton au niveau des hauts fonctionnaires, qui seront investis d'une importante fonction de contrôle. Conformément à l'instruction administrative [ST/AI/2010/5](#), les activités de contrôle et de suivi de la gestion de la performance sont assurées par le Groupe mixte central de suivi et les groupes réunissant des représentants du personnel et de l'Administration, qui ont été créés en 2011 pour veiller à la bonne application de la politique dans tous les lieux d'affectation. Ces groupes mixtes de suivi locaux n'ont toutefois pas été mis en

place dans la plupart des lieux d'affectation³. Des efforts ont été faits pour engager les départements, bureaux et missions à mettre en place ces groupes, mais les bureaux ont fait savoir qu'ils n'avaient ni les capacités ni les ressources nécessaires pour s'acquitter véritablement de cette importante fonction de contrôle.

14. Les données relatives à la gestion de la performance ne sont donc pas systématiquement recueillies et analysées. Il convient de noter que l'une des principales recommandations émanant des groupes de contrôle mixtes locaux ayant été créés est que le personnel de direction dans les départements, bureaux et missions devrait jouer un rôle plus important pour ce qui est veiller au respect du système de gestion de la performance.

15. Le rôle de contrôle et de suivi qu'il est proposé de confier aux hauts fonctionnaires serait renforcé par rapport aux attributions qui incombent actuellement au Groupe mixte central de suivi et aux groupes mixtes de suivi locaux, et aux capacités dont ils disposent.

16. En outre, le Bureau de la gestion des ressources humaines améliorera les capacités de collecte de données d'Inspira et mettra à la disposition du personnel de direction, du Comité Administration-personnel et des représentants des fonctionnaires à l'échelon local des données actualisées sur le respect de la politique de gestion de la performance, les notes attribuées et les tendances importantes qui se dessinent. L'amélioration de ces données permettra au personnel et à l'administration d'analyser plus précisément et plus rapidement que maintenant les progrès et les revers enregistrés en matière de gestion de la performance.

Personnel d'encadrement

17. Si les hauts fonctionnaires donnent le ton, cela entraînera un changement dans le style de gestion, ce dont l'Organisation a bien besoin. Il convient toutefois de préciser et de renforcer les rôles et responsabilités qui incombent aux premier et second notateurs, pour que l'application du principe de responsabilité se répercute à tous les niveaux. À cet égard, le personnel, les cadres et les hauts fonctionnaires de l'Organisation et les États Membres se sont tous dits préoccupés par la façon dont le second notateur assume ce rôle, qui manque souvent de conviction.

18. Les seconds notateurs seront donc appelés à jouer un rôle plus actif dans la gestion de la performance. En ce qui concerne les évaluations, les seconds notateurs devront discuter avec les premiers notateurs de toutes les évaluations, y compris les observations formulées et les notes attribuées. Il faudra que les premier et second notateurs se soient mis d'accord avant que l'entretien de fin de période ne puisse avoir lieu entre le premier notateur et le fonctionnaire. Ce rôle plus actif permettra d'assurer une plus grande équité et cohérence dans les évaluations et devrait, avec le temps, contribuer à combattre la tendance qui prévaut au Secrétariat consistant à

³ Le rapport du Groupe mixte central de suivi pour la période de notation 2010-2011 a été le premier du genre à être présenté au Comité Administration-personnel. Seuls 23 des groupes mixtes de suivi locaux ont présenté des rapports, soit environ 37 % des rapports qui étaient attendus. En ce qui concerne la période de notation 2011-2012, 21 groupes ont envoyé un rapport au Groupe mixte central de suivi. Dans son rapport pour 2011-2012, le Groupe mixte central de suivi a attribué le fait qu'il n'avait pas été possible de mettre en place des groupes mixtes de suivi locaux et que les groupes existants n'avaient pas pu établir de rapport à l'existence de priorités concurrentes dans les services concernés et aux nombreux déplacements devant être effectués par les fonctionnaires.

noter très généreusement les fonctionnaires. Le second notateur devra aussi jouer un rôle plus important pour ce qui est repérer les situations d'insuffisance professionnelle et y remédier, comme il est précisé dans la section E ci-après.

19. Une autre mesure visant à faire en sorte que les premier et second notateurs s'investissent davantage, appliquent les procédures et prennent le système au sérieux consiste à évaluer toutes les personnes exerçant des fonctions d'encadrement, dans leurs propres rapports d'évaluation, sur la manière dont elles se sont acquittées de ces fonctions.

Fonctionnaire

20. Les fonctionnaires doivent s'employer activement à atteindre les objectifs qui ont été fixés sur le plan professionnel. Dans le cadre de la politique proposée, les fonctionnaires auront un rôle renforcé, dans le sens où ils devraient s'efforcer de maintenir le dialogue avec les personnes qui les encadrent concernant les résultats escomptés. Les premiers notateurs devraient quant à eux donner les conseils et appréciations nécessaires aux fonctionnaires en la matière. De même, il est précisé dans la politique proposée que les fonctionnaires en situation d'insuffisance professionnelle doivent coopérer avec les premier et/ou second notateurs pour améliorer leur performance.

21. Ces mesures visent à donner les moyens aux fonctionnaires de mieux s'approprier leurs résultats et à instaurer un dialogue d'une grande franchise entre les fonctionnaires et les premiers notateurs.

C. Simplification de la politique et de l'outil Inspira e-performance

22. La complexité des processus actuels de gestion de la performance est un autre grand sujet de préoccupation dont font part les membres du personnel, y compris les cadres et les hauts fonctionnaires, et les États Membres. Cette complexité fait perdre de vue la fonction première du système de gestion de la performance, qui est de favoriser l'établissement de relations productives entre les membres du personnel d'encadrement et leurs subordonnés afin d'obtenir à l'échelle de l'organisation les résultats escomptés. Elle engendre également des lenteurs, qui se traduisent par des irrégularités et des risques d'action en justice. Le Secrétaire général propose donc de simplifier la politique de gestion de la performance et l'outil Inspira e-performance afin de veiller à ce que toutes les parties concernées les comprennent aisément.

23. La politique de gestion de la performance sera abrégée pour ne traiter principalement que des étapes fondamentales de la planification du travail et des évaluations de la performance et définir plus précisément les rôles et responsabilités respectifs des fonctionnaires, des premiers et deuxièmes notateurs, du bureau des ressources humaines et du service administratif. On trouvera ci-après une description des mesures proposées.

Simplification du processus de planification du travail

24. Contrairement aux longs plans de travail élaborés au début de la période d'évaluation, chaque plan de travail comprendra de trois à cinq objectifs clefs pour

l'année. Ces objectifs devraient être fonction des principales responsabilités générales et du plan de travail individuel d'un fonctionnaire, qui devrait être en rapport avec le plan de travail général et les priorités du département, du bureau ou de la mission qui l'emploie. Cette nouvelle présentation des objectifs clefs présentera deux grands avantages. D'abord, elle permettra aux fonctionnaires et à leur premier notateur de se concentrer sur les objectifs les plus importants de la période d'évaluation. Deuxièmement, les fonctionnaires et leur premier notateur n'auront pas à pâtir des retards qui caractérisent actuellement la phase de planification du travail, au cours de laquelle les renseignements à saisir dans l'outil Inspira e-performance sont trop nombreux. Cette approche est également conforme à la pratique optimale selon laquelle la planification du travail est considérée comme un processus fluide qui ne débute ni se s'achève à un moment précis de l'année. Pour ne rien perdre de sa pertinence, un plan de travail devrait en revanche être modifié tout au long de l'année, alors qu'un ensemble d'objectifs généraux n'a pas à l'être.

25. On retirera également le plan de progression individuel de l'outil Inspira e-performance⁴. L'expérience a montré que lorsque la progression individuelle est gérée par cet outil, son utilisation est irrégulière ou insuffisante, ce qui en diminue l'importance et est source de confusion et de retards dans les processus de gestion de la performance. Afin de favoriser davantage la progression individuelle des membres du personnel, qui demeure primordiale pour l'Organisation, on s'efforcera davantage de former les cadres à bien mettre en valeur les aptitudes de leurs subordonnés et à donner à ces derniers les moyens (par une approche révisée de l'accompagnement des carrières) de réaliser leurs propres aspirations professionnelles grâce à diverses activités de formation et d'accompagnement de carrière. Cela s'appuiera sur la nouvelle stratégie de formation et d'accompagnement de carrière, dont l'un des principaux objectifs consiste à renforcer l'organisation des carrières. Aux fins de l'objectif organisationnel de mobilité et pour appuyer les aspirations professionnelles des membres du personnel, cette stratégie visera à mettre à la disposition de ces derniers les outils d'accompagnement de carrière et de renforcement de compétences qui leur permettront d'occuper un autre poste à l'avenir et d'acquérir une plus vaste expérience dans différents services de l'Organisation. Ces outils seront proposés à l'ensemble du personnel du Secrétariat, dans la plupart des cas sur le portail des ressources humaines⁵ et dans le système de gestion de la formation.

Dialogue continu

26. Le maintien d'un dialogue continu entre les fonctionnaires et leur premier notateur tout au long de la période d'évaluation est une obligation essentielle à laquelle il convient d'accorder beaucoup plus d'importance. Les données montrent que le bilan d'étape, qui est censé avoir lieu au milieu de la période d'évaluation, est rarement effectué dans la pratique. L'un des problèmes du bilan d'étape est que, d'après les pratiques optimales en la matière, une seule conversation au milieu de la

⁴ Le plan de progression individuel est un plan d'apprentissage mis au point par le fonctionnaire, qui y énonce les compétences qu'il souhaite perfectionner et ses aspirations en matière de progression professionnelle. Il diffère du plan de mise à niveau, qui est mis au point par un supérieur en cas d'insuffisance professionnelle.

⁵ Le nouveau site Web d'information sur les ressources humaines, lancé au troisième trimestre de 2014.

période d'évaluation ne peut remplacer un retour d'information continu; de nombreuses organisations l'ont par conséquent supprimé. Qu'il y ait ou non un bilan d'étape, la priorité consistera à veiller à ce qu'un dialogue continu ait lieu pendant la période d'évaluation et qu'une formation, des instructions et d'autres outils spécifiques sur la présentation et la réception d'un retour d'information soient fournis aux cadres et à leurs subordonnés.

Simplification du processus d'évaluation

27. Parce qu'il importe d'évaluer le travail d'un fonctionnaire tout au long d'une période donnée, les compétences continueront d'être évaluées. Les cadres ne seront cependant plus tenus d'évaluer les compétences une par une, car il a été établi qu'une telle approche n'enrichissait pas l'évaluation. Ils devront en revanche mettre en évidence les compétences dont le fonctionnaire a fait preuve de manière particulièrement satisfaisante, ainsi que celles qu'il doit perfectionner. Le formulaire d'évaluation d'Inspira e-performance ne comprendra ainsi plus que deux parties (trois pour les cadres) et une seule appréciation générale, ce qui rendra l'évaluation moins répétitive et fastidieuse. Grâce à ce changement, les cadres évalueront ainsi leurs subordonnés de façon plus précise et accorderont davantage d'importance à la rédaction du descriptif. Le processus d'évaluation sera en outre davantage simplifié par des directives d'évaluation détaillées (voir par. 30).

D. Amélioration du style de gestion

28. La nécessité d'instaurer au sein de l'Organisation un style de gestion adéquat est un autre souhait essentiel de l'ensemble du personnel, y compris des cadres et hauts fonctionnaires, et des États Membres. Bien que de tels changements culturels nécessitent un certain temps, la modification de la politique de gestion de la performance et de l'outil e-performance y contribuera dans une certaine mesure. La mobilisation manifeste du personnel de direction et l'évaluation plus systématique des cadres, grâce notamment au renforcement de la formation et des conseils dispensés, en sont des exemples concrets.

Renforcement de l'appui apporté aux cadres

29. La nécessité d'apporter un appui aux cadres est une dimension essentielle de ce changement. L'Organisation a parfaitement conscience de la nécessité d'accorder aux cadres l'assistance dont ils ont besoin pour améliorer leurs compétences, connaissances et prestations en matière d'encadrement. La nouvelle stratégie de formation et d'accompagnement des carrières fait de l'amélioration de l'encadrement et de la direction l'une des principales priorités organisationnelles du Secrétariat de l'ONU pour la période 2014-2016. À cette fin, le Bureau de la gestion des ressources humaines recensera les principales lacunes actuelles, notamment en matière de compétences, et redéfinira en conséquence ses programmes destinés aux cadres et dirigeants. Il élaborera pour ce faire des directives sur les activités quotidiennes qu'il est essentiel de bien maîtriser pour assurer une gestion adéquate du personnel (par exemple, comment bien planifier le travail à effectuer, présenter un retour d'information dans un cadre multiculturel, mener des conversations difficiles, organiser des réunions efficaces, maintenir une ambiance de travail harmonieuse et consigner par écrit de graves insuffisances professionnelles). Sous réserve des moyens nécessaires, cette formation et ces directives porteront

également à terme sur d'autres domaines de gestion que la gestion du personnel, tels que la finance, le budget et les achats.

Amélioration des directives à l'usage des cadres sur l'évaluation équitable de leurs subordonnés

30. Les cadres recevront des directives détaillées leur expliquant comment évaluer et noter leurs subordonnés de manière équitable et cohérente. Il sera par exemple clairement indiqué dans ces directives que l'appréciation « Performance dépassant les attentes » ne se mérite qu'en de rares occasions, quand un fonctionnaire fournit un travail d'une qualité exceptionnelle, largement supérieure à ce qui était attendu de lui. Bien que certains cadres estiment que les appréciations positives constituent le seul moyen dont ils disposent pour saluer la qualité du travail de leurs subordonnés, il sera clairement indiqué dans les directives qu'il importe d'utiliser plutôt à cette fin les emplacements réservés aux observations ou le descriptif et il sera expliqué comment procéder.

Introduction d'une culture de reconnaissance du mérite

31. Les directives relatives à l'évaluation du personnel donneront également des exemples des nombreuses façons dont les cadres peuvent reconnaître le mérite de leurs subordonnés. Il ressort de l'expérience acquise dans une multitude d'organisations productives que la reconnaissance du mérite du personnel – même quand, comme c'est le cas à l'ONU, elle ne peut s'effectuer sous forme de primes ou de promotions – est néanmoins un facteur de motivation, d'investissement et de loyauté du personnel.

32. En outre, le groupe de travail du Comité Administration-personnel sur la gestion de la performance et le perfectionnement a proposé un système de distinctions honorifiques et de reconnaissance du mérite visant à récompenser et apprécier à leur juste valeur les membres du personnel qui contribuent de manière exceptionnelle aux objectifs et mandats de l'Organisation⁶. Ce système vise principalement à favoriser l'établissement d'une culture d'appréciation du mérite dans l'Organisation et donne aux cadres des conseils pratiques sur la façon d'instaurer une telle culture dans leurs services au moyen de témoignages de reconnaissance et d'appréciation, en l'absence d'une politique de rémunération au rendement ou d'autres récompenses quantitatives. Ce système propose également une procédure facile à suivre qui permet de décerner tous les ans des distinctions honorifiques dans les départements, bureaux et missions. Si le système de gestion de la performance vise à favoriser l'établissement d'une culture de l'excellence, le système de distinctions honorifiques et de reconnaissance du mérite sera un moyen supplémentaire de saluer des contributions exceptionnelles aux objectifs et valeurs de l'Organisation, qu'elles soient le fait d'individus ou d'équipes. Un programme de distinctions honorifiques et de reconnaissance du mérite sera également introduit dans tous les lieux d'affectation dans le cadre du Prix ONU 21, une fois que la réforme de la gestion de la performance actuellement proposée aura été mise en œuvre. Cette approche met l'accent sur la promotion d'une culture de reconnaissance et d'appréciation du mérite et propose des moyens concrets de l'instaurer dans les départements, bureaux et missions, par exemple par des

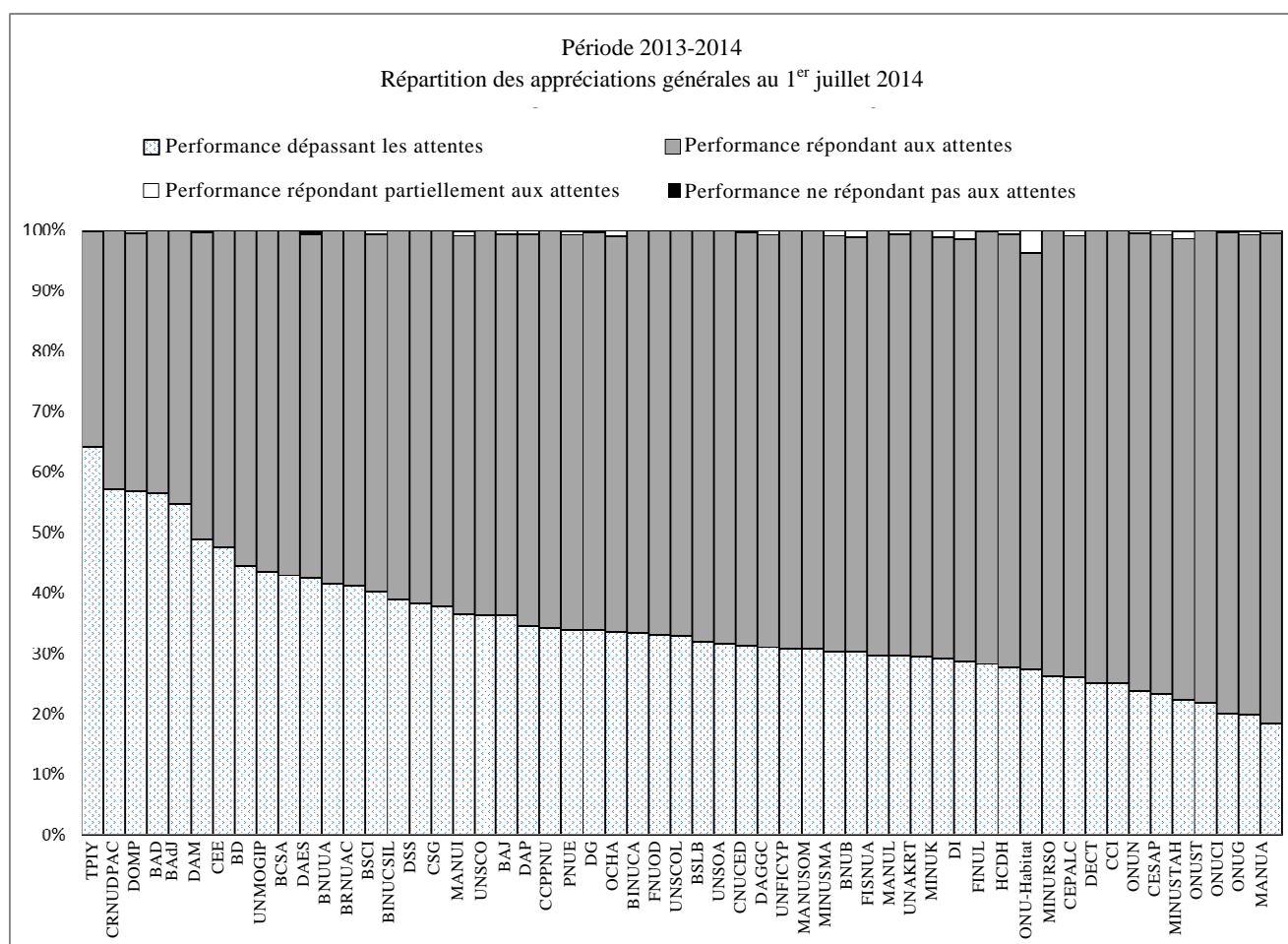
⁶ Les distinctions honorifiques prennent généralement la forme de plaques, médailles ou certificats, alors que les récompenses sont généralement d'ordre financier.

témoignages de satisfaction, des compliments, l'organisation d'une célébration, etc. Il a été établi qu'en l'absence d'un système de rémunération au rendement, une telle approche a eu pour effet d'accroître la motivation, l'investissement et la loyauté du personnel dans d'autres organisations.

E. Clarification des mesures à prendre en cas d'insuffisance professionnelle

33. L'une des principales lacunes du système actuel de gestion de la performance de l'Organisation est qu'il ne permet pas de remédier efficacement aux cas d'insuffisance professionnelle. Bon nombre de cadres redoutent les plaintes, les enquêtes, les jurys de révision et le système judiciaire. Le personnel d'encadrement a également constaté qu'une fois appliquées, les dispositions de la politique actuelle ne permettent pas d'apporter une véritable solution au problème. Il n'existe par exemple aucune série de mesures à adopter en cas d'insuffisance professionnelle et quand les cadres prennent véritablement des dispositions, il leur est difficile de les harmoniser avec les différentes étapes de la période d'évaluation. Parmi les premiers notateurs, certains estiment également ne pas bénéficier d'un appui suffisant du deuxième notateur ou du personnel de direction lorsqu'ils tentent de remédier aux cas d'insuffisance professionnelle. Les données montrent par exemple que, lors de la période d'évaluation la plus récente, seul 1 % des fonctionnaires se sont vu attribuer l'appréciation « Performance répondant partiellement aux attentes » ou « Performance ne répondant pas aux attentes » (voir figure II).

Figure II
Répartition des appréciations générales au 1^{er} juillet 2014



(Voir note page suivante)

(Note de la figure II)

Sigles : BAD : Bureau des affaires de désarmement; BAdJ : Bureau de l'administration de la justice; BAJ : Bureau des affaires juridiques; BCSCA : Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique; BD : Bureau de la déontologie; BINUCA : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine; BINUCSIL : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone; BNUB : Bureau des Nations Unies au Burundi; BNUUA : Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine; BRNUAC : Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale; BSCI : Bureau des services de contrôle interne; BSLB : Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie); CCI : Corps commun d'inspection; CCPPNU : Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies; CEE : Commission économique pour l'Europe; CEPALC : Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes; CESAP : Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique; CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement; CRNUDPAC : Commission régionale des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale; CSG : Cabinet du Secrétaire général; DAES : Département des affaires économiques et sociales; DAGGC : Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; DAM : Département de l'appui aux missions; DAP : Département des affaires politiques; DECT : Direction exécutive du Comité contre le terrorisme; DG : Département de la gestion; DI : Département de l'information; DOMP : Département des opérations de maintien de la paix; DSS : Département de la sûreté et de la sécurité; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; FISNUA : Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei; FNUOD : Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement; HCDH : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme; MANUA : Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan; MANUI : Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq; MANUL : Mission d'appui des Nations Unies en Libye; MANUSOM : Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie; MINUK : Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo; MINURSO : Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental; MINUSMA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; OCHA : Bureau de la coordination des affaires humanitaires; ONUCI : Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire; ONUG : Office des Nations Unies à Genève; ONU-Habitat : Programme des Nations Unies pour les établissements humains; ONUN : Office des Nations Unies à Nairobi; ONUST : Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve; PNUE : Programme des Nations Unies pour l'environnement; TPIY : Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie; UNAKRT : Assistance des Nations Unies aux procès des Khmers rouges; UNFICYP : Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre; UNMOGIP : Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan; UNSCO : Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient; UNSCOL : Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban; UNSOA : Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie.

34. Il importe de noter que la majorité des fonctionnaires de l'Organisation fournissent un travail de qualité et qu'il n'est pas question d'établir un système axé sur la minorité de membres du personnel dont le travail ne donne pas satisfaction. Cela dit, les procédures mises en place dans ce domaine sont complexes et les cadres peinent à remédier sans tarder aux cas d'insuffisance professionnelle.

35. Il est par conséquent proposé de modifier la politique et les procédures actuelles, en particulier les rôles et responsabilités des deuxièmes notateurs et des services des ressources humaines et/ou administratifs, afin de clarifier les procédures que les cadres sont tenus de suivre en cas d'insuffisance professionnelle de leurs subordonnés et de leur apporter un plus grand appui à cette fin.

Une politique plus précise

36. La politique qu'il est proposé d'adopter met l'accent sur le fait que les cadres doivent donner un retour d'information régulier à leurs subordonnés tout au long de la période d'évaluation et remédier sans tarder à d'éventuelles insuffisances professionnelles. Elle stipule également plus clairement qu'il existe une série de mesures à prendre en cas d'insuffisance professionnelle, ces mesures pouvant être différentes d'une situation à l'autre. L'objectif est de faire en sorte que les cadres puissent apporter sans tarder à leurs subordonnés toute l'assistance possible pour que ces derniers améliorent leur performance.

37. Lorsque ces mesures ne sont pas suivies d'une amélioration de la performance, la prochaine étape consiste à mettre en œuvre un plan de mise à niveau. Si cela ne donne pas non plus de résultats, le cadre doit alors, avec l'assentiment du deuxième notateur, prendre des mesures administratives pour insuffisance professionnelle, par exemple le report de l'avancement d'échelon ou le non-renouvellement ou la résiliation de l'engagement au motif que les services de l'intéressé ne donnent pas satisfaction.

38. Ces dispositions révisées s'accompagneront d'un ensemble de directives mises à jour sur les mesures à prendre en cas d'insuffisance professionnelle, qui proposeront un modèle de plan de mise à niveau et des conseils sur certaines questions (par exemple la gestion de conversations difficiles). Ces directives, qui remplaceront celles publiées en 2011 par le Bureau de la gestion des ressources humaines sur la prise en charge et le règlement de l'insuffisance professionnelle, tiendront également compte, ce qui est plus important encore, des enseignements tirés du système d'administration de la justice.

Renforcement du rôle du deuxième notateur

39. Il est stipulé dans le projet de politique que le premier notateur devrait systématiquement consulter le deuxième notateur en cas d'insuffisance professionnelle, et ce, pour trois raisons. Premièrement, la participation du deuxième notateur vise à renforcer la prise en charge des insuffisances professionnelles en faisant en sorte que le premier notateur et le fonctionnaire intéressé respectent les procédures en vigueur et suivent des critères objectifs d'évaluation de la performance. Deuxièmement, cela permet qu'une tierce partie qui connaisse les travaux du département, du bureau ou de la mission puisse apporter son soutien au processus en veillant à ce que le premier notateur et le fonctionnaire s'accordent sur les attentes en matière de performance. Troisièmement, le supérieur de rang plus élevé est ainsi investi d'une plus grande responsabilité; c'est là l'un des principaux objectifs du projet de politique, qui s'accorde bien avec la structure hiérarchique de l'Organisation, laquelle confère un degré de responsabilité supérieur et des attributions plus importantes aux cadres de plus haut rang.

Renforcement de l'appui apporté par les ressources humaines

40. D'après les recherches effectuées sur les pratiques optimales, c'est lorsque le Bureau des ressources humaines joue un rôle consultatif tout au long du processus que l'on peut le mieux régler les problèmes d'insuffisance professionnelle. Les services des ressources humaines et services administratifs de l'Organisation seront donc tenus d'intervenir davantage en conseillant le personnel d'encadrement et les subordonnés en proie à des problèmes d'insuffisance professionnelle, tout particulièrement dans les cas très rares où le deuxième notateur n'est pas disponible et ne peut être remplacé. Pour assumer ce rôle consultatif, les fonctionnaires des ressources humaines et des services administratifs devront recevoir une formation et des instructions supplémentaires mais leur participation à ce processus est une condition indispensable à la mise en œuvre réussie de la nouvelle politique.

Simplification de la procédure de contestation

41. La procédure de contestation a fait l'objet de quelques simplifications énoncées dans l'instruction administrative [ST/AI/2010/5](#) et [Corr.1](#) mais l'expérience montre qu'elle a actuellement souvent pour effet de retarder le règlement des problèmes d'insuffisance professionnelle et reste à perfectionner. Trois grandes améliorations y seront apportées.

42. Premièrement, de nombreux retards s'expliquent par l'obligation qui est faite de ne nommer au jury de révision que des fonctionnaires du même rang que le premier notateur. Cela a considérablement ralenti la constitution des jurys. Dorénavant, seul un membre du jury devra occuper des fonctions de même rang que le premier notateur dont l'évaluation est contestée. Ce changement devrait considérablement réduire les retards.

43. Deuxièmement, les membres d'un jury de révision bénéficieront au préalable d'une formation ou d'instructions améliorées. Puisque la plupart des membres du personnel n'ont jamais siégé à un tel jury et ne seront peut-être jamais appelés à y siéger de nouveau, cette formation et ces instructions leur permettront de se familiariser rapidement avec la procédure de contestation afin que toutes les parties concernées soient entendues de manière équitable et que les garanties prévues soient respectées. Cela permettra également de veiller à ce que tous les jurys de révision, où qu'ils se trouvent, s'acquittent de leur fonction de manière homogène et dans le respect de la politique.

44. Troisièmement, lorsqu'un jury décide d'annuler l'appréciation générale donnée à un fonctionnaire, il pourra retirer de l'évaluation, en partie ou dans leur totalité, les observations du premier notateur relatives à cette appréciation. La politique actuelle ne comportant aucune disposition de ce type, certaines des observations qui figuraient dans des évaluations dont l'appréciation générale avait ensuite été annulée n'avaient plus de sens. Grâce à cette modification, l'évaluation finale sera plus équitable et cohérente.

45. Ces différentes mesures visent toutes à faire en sorte que les problèmes de performance donnent lieu à une intervention rapide et que les mesures prises pour y remédier soient considérablement rationalisées et simplifiées.

III. Incidences financières

46. L'outil Inspira e-performance devra être reconfiguré à la fin de l'année 2014 ou au début de l'année 2015, afin d'être mieux adapté aux modifications apportées à la politique de gestion de la performance. Ces révisions techniques, qui constituent le principal coût des réformes, seront financées au moyen d'une redistribution des ressources existantes.

IV. Échéances

47. Le projet de politique sera finalisé au terme de consultations avec les représentants du personnel, afin que les modifications techniques nécessaires puissent y être apportées et que l'outil Inspira e-performance soit mis à l'essai avant d'entrer en service. Il est prévu que la politique révisée et les modifications apportées à l'outil soient adoptées en avril 2015 au plus tard, à temps pour la période d'évaluation 2015-2016.

V. Conclusion

48. La réforme du système de gestion de la performance de l'Organisation est un objectif qui suscite l'adhésion des cadres et de leurs subordonnés aussi bien que des États Membres, car de l'avis général le système actuel ne donne pas entièrement satisfaction. La gestion de la performance est partie intégrante du dispositif de gestion des aptitudes. C'est aux fonctionnaires qui travaillent le mieux qu'il convient d'offrir de nouvelles perspectives. Parallèlement, en ce qui concerne la formation et le perfectionnement, le système amélioré de gestion de la performance devrait donner lieu à des échanges et une participation plus importants, qui faciliterait l'apport d'assistance à ceux qui obtiennent de moins bons résultats et le renforcement de leurs compétences, ainsi que des interventions plus rapides. La simplification réussie du système de gestion de la performance aura à son tour des effets positifs sur les autres grands axes de la gestion des aptitudes.

49. À terme, aucun système ne peut, quelles que soient les améliorations qui y sont apportées, donner d'excellents résultats si les membres du personnel, cadres ou non, n'y adhèrent pas véritablement. Il est prévu qu'à long terme ces améliorations accroissent la transparence et l'homogénéité du système, ainsi que le degré d'observation des règles et la qualité du processus d'évaluation, et prouvent sans ambiguïté à l'ensemble du personnel, y compris les cadres, que la gestion de la performance est prise au sérieux à l'ONU.

VI. Décision que l'Assemblée générale est invitée à prendre

50. L'Assemblée générale est priée d'approuver les révisions du système de gestion de la performance proposées dans le présent rapport.