



Cinquante-deuxième session  
Point 121 de l'ordre du jour  
Régime commun des Nations Unies

## Système de primes de rendement ou de gratifications

### Rapport du Secrétaire général

#### Introduction

1. Dans sa résolution 51/216 du 18 décembre 1996, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies de lui présenter, le 1er octobre 1997 au plus tard, pour qu'elle les examine à sa cinquante-deuxième session, des propositions pratiques concernant la possibilité d'introduire un système de primes de rendement ou de gratifications dans le cadre du système de notation, visant à récompenser un nombre limité de fonctionnaires de leur comportement professionnel exceptionnel et de réalisations particulières au cours d'une année donnée.

2. L'Assemblée générale a également invité les chefs de secrétariat des organisations qui appliquent le régime commun des Nations Unies à élaborer et présenter, à titre prioritaire, des propositions à leurs organes intergouvernementaux pertinents concernant la possibilité d'introduire un système de primes de rendement ou de gratifications, dans le contexte du système de notation pour récompenser un nombre limité de fonctionnaires de leur comportement professionnel exceptionnel et de leurs réalisations particulières au cours d'une année donnée, et à coordonner dans la mesure du possible ces propositions avec celles que le Secrétaire général aura élaborées.

3. L'Assemblée a en outre prié la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) de lui présenter, à sa cinquante-deuxième session, des observations d'ordre général

sur l'idée d'un système de primes de rendement ou de gratifications.

4. Le Secrétaire général a examiné la demande de l'Assemblée dans le cadre des efforts qu'il déploie pour instaurer au sein du Secrétariat un style de gestion centré sur les résultats. L'introduction de la notion de suivi du comportement professionnel est un élément essentiel de la stratégie de gestion des ressources humaines du Secrétaire général qui a été approuvée par l'Assemblée générale. Le nouveau système de notation est un outil important à cet égard. Il vise à responsabiliser davantage les fonctionnaires de tous niveaux à accroître la participation du personnel à la planification, l'exécution et l'évaluation des activités et à renforcer les valeurs et normes communes à toute l'Organisation. Son objectif général est d'améliorer aussi bien les résultats individuels que ceux de l'Organisation. Il convient par conséquent d'envisager tout mécanisme de reconnaissance de résultats supérieurs à la norme et son corollaire, le traitement des cas de comportement professionnel non satisfaisant dans le cadre de ces efforts généraux pour améliorer les résultats à tous les niveaux.

5. Le Secrétaire général tient en outre à souligner que les mécanismes de primes de rendement et de reconnaissance du mérite ne doivent en aucun cas remplacer une amélioration de la rémunération totale et des conditions d'emploi de tous les fonctionnaires. Ainsi que l'a reconnu la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), c'est la somme de

tous ces éléments qui, en fin de compte, influe sur la capacité de l'Organisation d'attirer, de conserver à son service et de motiver du personnel possédant les plus hautes qualités. La mise au point de propositions concernant un système de primes de rendement ou de gratifications ne doit par conséquent pas se faire au détriment des efforts actuellement déployés pour mettre en place un mécanisme de rémunération adéquat et compétitif.

### Principes généraux

6. Pour examiner la question, le Secrétaire général s'en est rapporté aux travaux menés par la CFPI en la matière, notamment à l'occasion de sa quarante-sixième session tenue récemment<sup>1</sup>. Le Secrétaire général fait siennes les hypothèses de base retenues par la Commission :

a) Le suivi du comportement professionnel a pour but d'optimiser les résultats à tous les niveaux : individus, équipes, unités administratives/Organisation;

b) Pour être viable, un programme de suivi du comportement professionnel doit s'inscrire dans la stratégie de gestion des ressources humaines de l'Organisation, qui doit elle-même correspondre à l'orientation stratégique générale de l'Organisation;

c) La reconnaissance de résultats supérieurs à la norme (que la récompense soit ou non pécuniaire) ne peut être séparée de l'amélioration continue des résultats à tous les niveaux. Il importe en effet de créer un environnement propice à l'apprentissage, l'innovation et la créativité;

d) L'utilisation du système de notation comme principal instrument pour désigner les bénéficiaires de primes ou de récompenses contribuerait à créer un climat d'objectivité et de transparence.

7. Le Secrétaire général se félicite également des conclusions de la Commission selon lesquelles la diversité des organisations appliquant le régime commun et le fait que leurs systèmes de gestion des résultats étaient plus ou moins éprouvés et solides semblaient indiquer qu'il fallait faire preuve de souplesse. Il convient que les mécanismes effectifs doivent s'adapter aux stratégies et cultures des diverses organisations et qu'il faudrait envisager de reconnaître et de récompenser individus et équipes ayant obtenu des résultats exceptionnels en leur décernant des récompenses pécuniaires et non pécuniaires.

### Notation des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies

8. Comme on l'a déjà vu, l'introduction de la notion de suivi du comportement professionnel est un élément essentiel de la stratégie générale de gestion des ressources humaines du Secrétaire général et vise à améliorer les résultats obtenus par l'Organisation dans son ensemble. La mise en place d'un système de suivi du comportement professionnel s'est faite de manière intégrée. L'un de ses principaux éléments est le nouveau système de notation des fonctionnaires qui se fonde sur les principes du suivi du comportement professionnel que la CFPI a recommandé aux organisations appliquant le régime commun des Nations Unies d'adopter. La première année complète de fonctionnement du nouveau système vient de s'achever. En 1995 et 1996, avant son application effective, quelque 11 000 fonctionnaires dans tous les lieux d'affectation ont été formés aux principes de base et procédures du nouveau système et des programmes complémentaires ont été mis au point pour améliorer les compétences des fonctionnaires ayant des fonctions d'encadrement et de direction et promouvoir une évolution des mentalités. Il était prévu que la transition vers le nouveau système prendrait du temps et que pendant cette période initiale, il faudrait procéder à des ajustements en fonction des résultats obtenus. À l'issue de la première année complète de fonctionnement du nouveau système de notation, un rapport a été présenté à l'Assemblée générale<sup>2</sup> qui se fonde sur les réactions tant de l'administration que des associations syndicales du personnel de l'ensemble du Secrétariat.

9. Comme il était expliqué dans ce rapport, le système de notation a été mis en place à un moment difficile pour l'Organisation caractérisé par des problèmes financiers, une restructuration et des changements au niveau de la direction. Bien que l'on se soit accordé dans l'ensemble à reconnaître l'intérêt des notions et principes généraux sur lesquels repose le système – à savoir objectifs préétablis, définition d'un plan de travail, établissement de priorités, amélioration de la communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, délégation plus précise de pouvoirs et responsabilisation accrue des fonctionnaires –, d'importants obstacles ont été rencontrés. Parmi les reproches le plus souvent faits au système figuraient la complexité des formulaires, le manque de clarté des procédures et les idées fausses s'attachant au système. En dépit des difficultés rencontrées, l'expérience a permis d'appeler l'attention sur les principes du suivi du comportement professionnel et de la responsabilisation de chaque fonctionnaire et des cadres et d'encourager les débats sur la question. Des données d'expérience fort utiles ont pu être obtenues et on s'efforce actuellement d'affiner et d'amé-

liorer le système en se fondant sur les principes éprouvés sur lesquels il repose.

## Rôle des cadres

10. Aucun système de notation ne peut remplacer une bonne gestion des résultats par les cadres. Le système de notation est un processus qui permet d'évaluer ou de mesurer la façon dont les tâches confiées aux fonctionnaires sont exécutées. Il ne peut fonctionner correctement que si le département ou le service définit sa mission en fonction des résultats à obtenir et agit à tous les niveaux pour renforcer ce message. Le Secrétaire général, dans sa stratégie de gestion des ressources humaines, reconnaît que le système de notation n'est qu'un élément d'une série de mesures intégrées (y compris la définition de la structure ou la conception de l'organisation, la planification des ressources humaines et le perfectionnement du personnel) qui permettront d'améliorer les résultats d'ensemble escomptés.

11. L'Organisation s'efforce de mettre en place une culture où les cadres prennent sur eux d'utiliser au maximum les ressources les plus importantes dont ils disposent – le personnel – et considèrent le temps qu'ils passent à le gérer comme un investissement essentiel au renforcement des capacités des ressources humaines de l'Organisation. Supérieurs hiérarchiques et cadres bénéficieront d'un complément de formation qui leur permettra d'être mieux à même de suivre le comportement professionnel du personnel, et notamment de renforcer le travail d'équipe, de planifier les tâches, de tenir le personnel informé de la mesure dans laquelle il donne satisfaction et de recueillir ses réactions, et de faire des évaluations objectives.

12. C'est dans ce cadre que le Secrétaire général proposerait de s'orienter progressivement vers l'introduction de primes de rendement ou de gratifications. Même s'il est évident que les primes seront fonction des résultats obtenus, question dont sont conscients aussi bien les supérieurs hiérarchiques que leurs subordonnés, priorité devra être donnée avant tout à la pleine mise en oeuvre du système de notation dans l'ensemble du Secrétariat et au renforcement de sa crédibilité en tant qu'outil de suivi du comportement professionnel et de perfectionnement du personnel. L'Organisation des Nations Unies est consciente du fait que le nouveau système de notation, qui fait actuellement l'objet de modifications à la lumière de l'expérience acquise au cours de sa première année de mise en oeuvre, n'est pas encore suffisamment bien établi pour que l'on puisse y intégrer un système de récompenses pécuniaires. Une fois que le système modifié sera mis en place au début de 1998, il est prévu de faire, en

consultation avec le personnel, des propositions spécifiques concernant les incitations et les primes. Il sera envisagé dans un premier temps de créer des récompenses non pécuniaires pour les individus ou les équipes qui auront excellé ainsi que les cadres qui se seront acquittés de leurs fonctions avec efficacité.

13. Parmi les récompenses non pécuniaires suggérées par la Commission de la fonction publique internationale figurent les certificats, les marques de satisfaction officielles et les lettres de remerciement; l'octroi de facilités de perfectionnement professionnel complémentaire; un séjour dans un bureau extérieur pour le personnel du Siège ou un séjour au Siège pour le personnel des bureaux extérieurs; un congé sabbatique, des congés d'études supplémentaires, des voyages gratuits, etc. Il pourrait être envisagé de donner aux cadres toute latitude nécessaire pour mettre en place leurs propres mécanismes de reconnaissance du mérite et de mettre en commun les méthodes les plus efficaces afin de motiver encore davantage ceux qui excellent et d'améliorer les résultats généraux. Dans un deuxième temps, l'Organisation pourrait envisager la possibilité d'introduire des récompenses pécuniaires ou des gratifications.

## Comportement non satisfaisant

14. Le Secrétaire général est également conscient de la nécessité de traiter de façon efficace le problème des résultats insatisfaisants. Il faudrait que les cadres jouent un rôle plus actif en documentant les cas de comportement professionnel non satisfaisant et en établissant en collaboration avec le fonctionnaire un plan d'amélioration des résultats comprenant notamment une formation, des conseils, un encadrement et l'assignation de tâches devant lui permettre de se perfectionner. Le personnel dont les résultats ne s'améliorent pas devrait faire l'objet de sanctions appropriées.

## Conclusions

15. Pour répondre à la demande de l'Assemblée générale, il convient de souligner que, s'il est essentiel de reconnaître le mérite et les réalisations particulières de tel ou tel fonctionnaire, il faut continuer de mettre l'accent avant tout sur l'amélioration générale des résultats, notamment sur les résultats obtenus par les cadres, l'efficacité et la motivation du personnel dans son ensemble, et leur reconnaissance.

16. Pour optimiser les résultats d'une organisation et des individus à tous les niveaux, il faut créer un système viable de suivi du comportement professionnel. Il s'agit là d'un

projet à long terme qui doit reposer sur une évolution des méthodes de gestion des mentalités de la part aussi bien du personnel que des cadres. L'introduction d'un nouveau système de notation qui, à terme, devra être le fondement de tout système de reconnaissance du mérite, a constitué une étape importante sur cette voie. Ce nouveau système en est toutefois encore à ses débuts et n'est pas suffisamment bien établi pour qu'y soit intégré un mécanisme de récompenses pécuniaires.

17. Il est par conséquent proposé d'adopter une approche progressive, en pleine consultation avec le personnel. Tout en s'employant à solidement institutionnaliser le système de notation, l'Organisation devrait commencer à introduire à l'intention des fonctionnaires ou équipes ayant obtenu des résultats méritoires, une série de récompenses non pécuniaires, s'inspirant de celles qu'a suggérées la Commission de la fonction publique internationale. Tout fonctionnaire dont les états de service seraient systématiquement supérieurs à la norme au cours d'une période donnée ou auquel il pourrait être attribué une réalisation particulière pourrait ainsi se voir décerner une récompense. Il est également admis qu'il ne suffit pas de récompenser un bon comportement professionnel, il faut aussi prendre des mesures pour traiter de façon systématique et efficace les cas de résultats insatisfaisants.

18. Enfin, il importe de faire en sorte que la mise au point d'un système de primes de rendement ou de gratifications ne soit pas considéré comme un substitut d'une rémunération juste et adéquate permettant à l'Organisation des Nations Unies d'offrir des conditions de service compétitives et d'attirer et conserver à son service du personnel hautement qualifié.

## Notes

<sup>1</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-deuxième session, Supplément No 30 (A/52/30), par. 167 à 219.

<sup>2</sup> A/C.5/51/55.