

À usage officiel

Français - Or. Anglais

1er décembre 2023

CONSEIL

Conseil

**AUDIT DE PERFORMANCE : LA DÉCENTRALISATION DE LA GESTION  
ET DU FONCTIONNEMENT DE L'OCDE**

Résumé

JT03533221



NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI  
INSTANCE SUPÉRIEURE DE CONTRÔLE DES FINANCES PUBLIQUES  
DE LA POLOGNE

Synthèse du rapport de l'Auditeur externe

**LA DÉCENTRALISATION DE LA GESTION ET  
DU FONCTIONNEMENT DE L'OCDE**

1. L'objectif de cet audit de performance était de déterminer **si l'OCDE avait élaboré et mis en application un cadre de fonctionnement décentralisé permettant d'assurer une gestion efficace de son activité.**
2. Pour réaliser une évaluation globale et équilibrée, l'Auditeur externe a pris en compte les résultats de ses audits antérieurs ayant un rapport avec le thème de l'audit actuel :
  - *Accords financiers et institutionnels conclus par l'OCDE avec les pays non Membres (2019) ;*
  - *Préparation du Programme de travail et Budget (PTB) (2021) ;*
  - *La politique de gestion des ressources humaines et sa mise en œuvre (2021) ;*
  - *Le Système de gestion des risques de l'OCDE (2022)*
  - *Contrôle des états financiers et des résultats budgétaires finals (2018-2021)*
3. Compte tenu de ce qui précède, et moyennant des procédures d'audit complémentaires, l'Auditeur externe a décidé, dans le cadre de cet audit, de : mettre l'accent sur la détermination du niveau actuel de décentralisation de la gouvernance et du fonctionnement de l'OCDE ; évaluer l'efficacité, l'efficience et la conformité du processus décentralisé de recrutement ; réaliser une étude comparative entre le modèle de décentralisation de l'OCDE et ceux d'autres organisations internationales.

## Évaluation générale

4. **L'Organisation a atteint un niveau de décentralisation assez avancé tout en maintenant un équilibre des pouvoirs et du contrôle entre son administration centrale et ses entités opérationnelles décentralisées. Cela lui permet de tirer profit des efforts continus de décentralisation de son fonctionnement et de ses fonctions essentielles et, parallèlement, d'atténuer les risques d'effets négatifs liés à la décentralisation. En conclusion, d'après la vision d'ensemble des dispositifs de décentralisation de l'OCDE présentés dans cet audit, ainsi que les résultats de nos audits précédents, la décentralisation de l'OCDE, en l'état actuel des choses, contribue à la réalisation des buts et objectifs de l'Organisation.**
5. En matière de décentralisation, l'usage à l'OCDE mêle approche verticale et approche horizontale. Le Secrétaire général exerce un contrôle sur les niveaux de gestion inférieurs par le biais de règles, de règlements, d'instructions, de politiques, de lignes directrices et d'outils (comme les lettres d'affirmation annuelles, y compris les listes de vérification correspondantes), qui définissent collectivement le cadre auquel adhère les managers. Par ailleurs, les décisions indépendantes prises au niveau des directions font l'objet au préalable d'un examen et/ou d'une consultation impliquant les organes compétents de la Direction exécutive (EXD). Des mécanismes similaires s'appliquent au sein des directions lorsque les décisions de leur directeur ou directrice sont élaborées en concertation avec leurs propres organes consultatifs internes. Toutefois, les pouvoirs délégués aux directeurs des directions de substance et aux autres niveaux de gestion, dans leurs domaines de responsabilité, sont relativement importants et définis dans le cadre de fonctionnement de l'OCDE. Par conséquent, d'après ce qui a été observé au cours de l'audit en ce qui concerne les procédures de recrutement d'agents aux grades A1-A4 menées par les directions, l'annulation par la Direction exécutive de décisions prises conformément à la délégation de pouvoirs n'est théoriquement pas possible et ne se produit pas dans les faits.

6. Dans le cadre de cet audit, l'Auditeur externe s'est penché sur la décentralisation du processus de sélection d'agents pour les postes de grades A1 à A4, autre aspect spécifique de la décentralisation de l'OCDE dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette sélection, effectuée par les directeurs ou directrices des directions recruteuses en concertation avec EXD, notamment le Service de la gestion des ressources humaines (HRM), a été dûment opérée. Elle a permis d'assurer la dotation en personnel des directions de substance en fonction de leurs besoins. Toutefois, cette pratique généralement bien rodée n'était pas totalement en phase avec les instructions applicables aux agents. En outre, les procédures de sélection s'avéraient relativement longues.

7. L'Organisation a élaboré et mis en application des règlements, des instructions et des lignes directrices qui régissent la coopération entre EXD et les directions recruteuses en matière d'exécution des procédures de sélection d'agents pour les postes à pourvoir aux grades A1 à A4. La pratique dans ce domaine, telle qu'elle a été évaluée dans le cadre de cet audit, montre que le processus décentralisé de sélection pour les grades mentionnés, a contribué favorablement à la sélection d'agents répondant aux exigences générales et particulières du travail au sein des directions de substance.

8. Néanmoins, il a été constaté au cours de l'audit que les directions recruteuses vérifiaient les références professionnelles des candidats sans se concerter avec EXD/HRM. Cette pratique n'était pas entièrement conforme au Statut applicable aux agents de l'Organisation. En revanche, de l'avis de l'Auditeur, elle n'avait pas d'effet préjudiciable sur le processus de sélection et son issue, et cadrait bien avec la tendance générale à la décentralisation de la gestion du processus de sélection d'agents.

**C'est pourquoi il est recommandé d'envisager de supprimer de l'Instruction 107/8 applicable aux agents de l'Organisation l'obligation qui incombe aux directions recruteuses de se concerter avec HRM lorsqu'elles vérifient les références professionnelles des candidats sélectionnés pour occuper des postes à pourvoir aux grades A1 à A4.**

9. Conformément aux Instructions applicables aux agents de l'Organisation, la décision de sélection devait être prise par la direction recruteuse pour les postes de grade A1 à A4 après que l'organe consultatif compétent (le Comité d'examen pour le personnel) a été consulté et a donné son avis sur la régularité de la procédure de sélection. Dans la pratique, les directions recruteuses approuvaient les propositions de sélection transmises par les jurys de sélection et soumettaient leurs propositions de nomination au Comité d'examen pour le personnel par l'intermédiaire d'EXD/HRM à des fins de contrôle de la régularité de la procédure de sélection. Le Comité d'examen pour le personnel approuvait ensuite la sélection de certain(e)s candidat(e)s proposé(e)s. En outre, l'audit n'a pas apporté d'éléments probants attestant que les décisions de sélection étaient prises par les directeurs ou directrices des directions recruteuses en concertation avec EXD/HRM.

**Compte tenu de ces éléments, il est recommandé de renforcer le contrôle de conformité de la procédure de sélection afin que ce soient les directeurs ou directrices des directions recruteuses qui prennent les décisions de sélection après que le Comité d'examen pour le personnel a vérifié la régularité de la procédure et émis un avis consultatif à ce sujet, et que le Chef de la Gestion des ressources humaines a été consulté, conformément à leurs responsabilités respectives.**

10. Malgré les irrégularités décrites sur le plan de la procédure, l'audit n'a pas permis de constater l'échec de quelque procédure de sélection que ce soit en raison d'un mauvais choix en termes d'exigences relatives à un(e) candidat(e) sélectionné(e). Cela étant, ces

irrégularités sont susceptibles d'empêcher la pleine exploitation du potentiel des procédures décentralisées.

11. De plus, le temps nécessaire pour mener à bien certaines sélections continuait de poser problème. En outre, dans son rapport de 2021 sur la politique de gestion des ressources humaines et sa mise en œuvre, l'Auditeur externe a noté que la durée moyenne du processus de sélection était plus longue que dans d'autres organisations internationales comparables.

**Aussi est-il recommandé que les directions de substance prennent des mesures, en concertation avec EXD, afin de rationaliser la procédure de sélection et améliorer les outils correspondants, et de réduire ainsi le temps nécessaire pour mener à bien les étapes du processus de sélection de candidats aux postes à pourvoir aux grades A1 à A4.**

12. Eu égard aux réponses reçues des organisations internationales de référence, l'Auditeur externe estime que le cadre et les pratiques de l'OCDE en matière de décentralisation sont comparables à ceux d'autres organisations internationales quant à l'approche du processus de décentralisation, au cadre réglementaire sous-jacent, à la place centrale de la trésorerie et de l'information financière, au recrutement décentralisé des agents de grade intermédiaire ou inférieur, et à la délégation de responsabilités en matière de gestion financière.