



Assemblée générale

Distr. générale
8 janvier 2014
Français
Original : anglais

Soixante-huitième session

Point 132 de l'ordre du jour

**Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif
et financier de l'Organisation des Nations Unies**

Troisième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée générale le rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité qu'elle lui a demandé dans sa résolution [67/253](#). Il y rend compte aux États Membres des mesures qu'il a prises et envisage de prendre pour renforcer l'application du principe de responsabilité comme suite à ladite résolution et explique comment les différentes initiatives décrites dans ses rapports annuels d'activité et dans d'autres rapports portant sur le sujet s'intègrent dans un vaste processus de réforme visant à mieux appliquer le principe de responsabilité et à assurer une meilleure gestion à l'Organisation des Nations Unies.



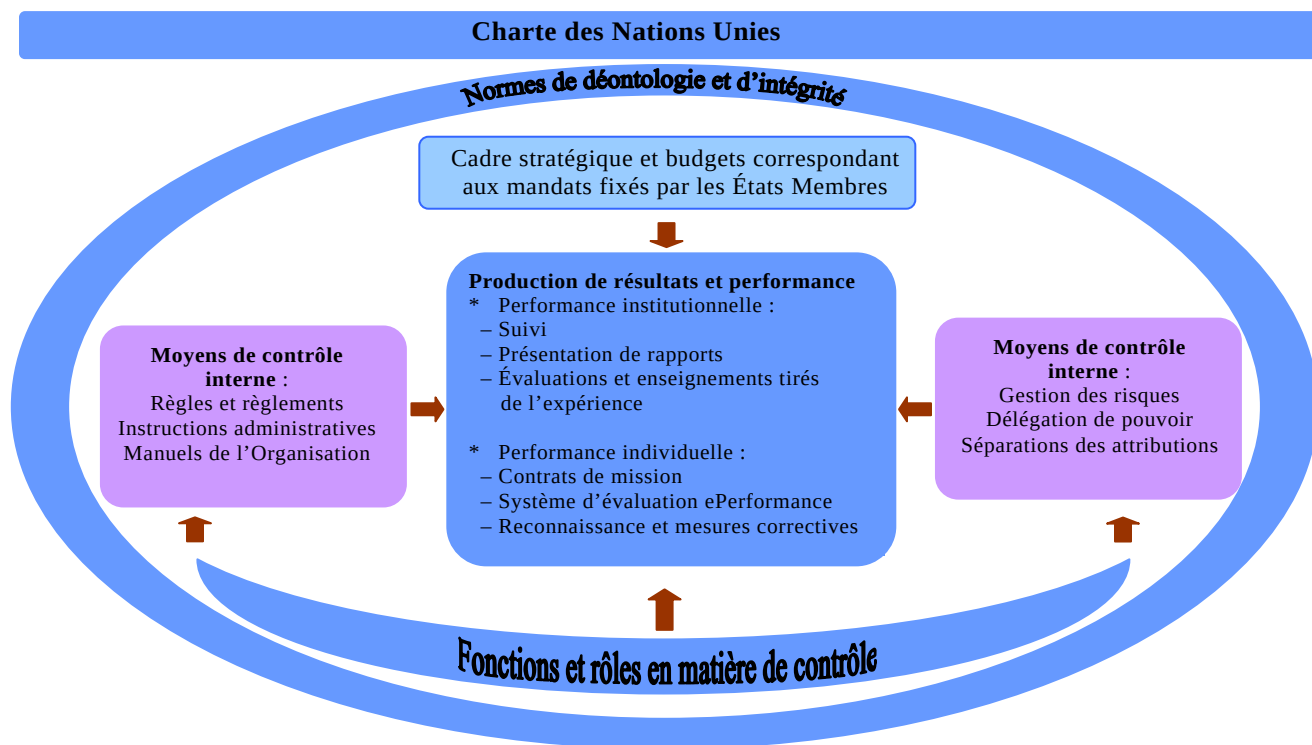
I. Introduction

1. Le présent rapport est présenté en application de la résolution [67/253](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui rendre compte, durant la première partie de la reprise de sa soixante-huitième session, de l'application de ladite résolution.
2. Il donne un aperçu de la manière dont les différentes initiatives prises pour renforcer l'application du principe de responsabilité et les réformes introduites pour ce faire s'inscrivent dans un vaste plan visant à faire de l'ONU une organisation plus responsable et mieux gérée. Comme l'a demandé expressément l'Assemblée générale, il propose un plan d'action pour la mise en pratique progressive de la gestion axée sur les résultats, fait le point de l'application de la politique de gestion des risques et décrit les progrès accomplis depuis le précédent rapport sur la question ([A/67/714](#)) dans plusieurs domaines évoqués par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport à l'Assemblée générale sur le même thème ([A/67/776](#)).

II. Aperçu général

3. Le principe de responsabilité est la pierre angulaire sur laquelle doit reposer une organisation performante et digne de confiance. C'est pourquoi le Secrétaire général travaille en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes des Nations Unies pour mettre en œuvre une série de réformes portant sur le fonctionnement de l'Organisation et tendant à renforcer le dispositif en place d'application du principe de responsabilité et à permettre à l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de ses différentes tâches tout en veillant à gérer au mieux ses ressources.
4. Ces dernières années, le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale plusieurs rapports sur l'application du principe de responsabilité (voir par exemple [A/60/312](#), [A/60/846/Add.2](#) et [A/62/701](#)). Ce n'est pourtant que suite à l'adoption de la résolution [64/259](#) que l'Assemblée générale a, sur proposition du Secrétaire général (voir [A/64/640](#), par. 10), retenu une définition du principe de responsabilité applicable au Secrétariat, qui détermine les différents éléments sur lesquels repose le dispositif d'application de ce principe et les liens entre ces composantes, comme l'illustre la figure I.

Figure I
Dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat des Nations Unies



5. Dans la même résolution [64/259](#), l'Assemblée a prié le Secrétaire général de mettre en œuvre une série de mesures visant à renforcer l'application du principe de responsabilité dans toute l'Organisation et de lui présenter un rapport sur l'application de ces mesures à sa prochaine session, engageant ainsi un dialogue important avec les États Membres sur le principe de responsabilité, dans le cadre duquel le Secrétariat présente chaque année un rapport sur les progrès accomplis dans ce domaine et les États Membres adoptent des résolutions l'invitant à prendre différentes mesures pour renforcer son système d'application de ce principe et à en rendre compte lors des sessions suivantes de l'Assemblée générale (voir, plus récemment, [A/66/692](#) et [A/67/714](#), et résolutions [66/257](#) et [67/253](#) de l'Assemblée).

6. Le présent rapport sur l'application du principe de responsabilité informe les États Membres, pour la troisième année consécutive, des mesures que le Secrétaire général a engagées pour donner suite à la résolution [67/253](#) de l'Assemblée sur cette question et montre comment l'ensemble des initiatives qu'il décrit dans ses rapports d'activité annuels et dans d'autres rapports sur le même sujet s'intègrent dans le vaste processus visant à une plus grande mise en jeu de la responsabilité et une meilleure gestion à l'Organisation des Nations Unies.

A. Principaux moyens de mieux appliquer le principe de responsabilité à l'ONU

7. Dans son rapport du 29 janvier 2010 ([A/64/640](#), par. 6), le Secrétaire général déclarait que « le renforcement du système d'application du principe de responsabilité dans une organisation aussi complexe que l'ONU est un travail redoutable et sans relâche ». Pour y parvenir, le Secrétariat a pris (ou est en train de prendre) toutes sortes d'initiatives qui tendent vers les objectifs suivants.

Mettre davantage l'accent sur la performance et les résultats

8. Dans son deuxième rapport ([A/67/714](#)), le Secrétaire général a proposé un cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats que l'Assemblée générale, dans sa résolution [67/253](#), l'a prié de commencer à appliquer progressivement en élaborant pour ce faire un plan d'action visant à mieux ancrer la gestion axée sur les résultats. L'élaboration de ce plan d'action, qui figure plus loin dans la section III, parallèlement à la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public et d'Umoja-Extension 2 entraînera une amélioration notable de la planification, de la budgétisation, du suivi et de l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies.

9. Depuis 2010, des mesures ont également été prises pour renforcer la performance et la responsabilité individuelles des hauts fonctionnaires notamment en demandant aux chefs des différentes missions de signer des contrats de mission semblables à ceux des hauts fonctionnaires du Siège, en modifiant les contrats de mission de ces hauts fonctionnaires pour tenir compte des principaux éléments sur lesquels repose la définition du principe de responsabilité et en renforçant le système de gestion de la performance et de perfectionnement, qui s'applique aux fonctionnaires de tous niveaux et fera l'objet d'autres remaniements qui seront proposés à l'Assemblée générale à sa soixante-neuvième session.

Améliorer la gouvernance et le contrôle

10. Les mesures prises à ce titre ont consisté à revoir les attributions du Comité de gestion et du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires pour qu'ils conseillent de plus près le Secrétaire général en ce qui concerne la gestion de l'Organisation ou bien encore à demander aux hauts fonctionnaires d'analyser de façon plus approfondie les observations et recommandations des organes de contrôle afin qu'elles soient prises en compte au niveau de la gestion et mises en œuvre avec efficacité et diligence. Par ailleurs, l'Administration dialogue en permanence avec les organes de contrôle pour échanger des vues sur les questions d'intérêt commun et renforcer collectivement la gestion de l'Organisation.

11. Autre fait important, le Secrétariat a progressé dans la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation : ayant défini le cadre politique dans lequel elle s'inscrit, il achèvera son évaluation des risques pour l'ensemble de ses services au cours du premier trimestre 2014 et s'est fixé un plan d'action dans ce domaine, qui figure plus loin à la section IV. En outre, les chefs des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales tiennent toujours compte de la gestion des risques dans leurs décisions et les fonctionnaires auxquels incombe la responsabilité administrative des missions sont tenus de présenter des lettres de déclaration en fin d'exercice.

12. Par ailleurs, les rapports de gestion ont été améliorés afin que les responsables disposent des informations importantes nécessaires pour prendre des décisions éclairées (comme le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines et les rapports financiers qu'examine le Comité de gestion). Dans ce domaine, l'Organisation sera amenée à progresser sur le plan qualitatif dès qu'elle commencera à tirer parti de l'adoption des normes IPSAS et du progiciel de gestion intégré (Umoja).

13. Pour finir, des progrès notables ont été faits dans le renforcement de la déontologie et de l'intégrité à l'Organisation et dans la communication et la transparence grâce notamment au portail consacré à la responsabilité sur iSeek, à l'affichage des contrats de mission et évaluations de performance des hauts fonctionnaires sur le même site, et la publication de tous les rapports d'audit et d'évaluation des organes de contrôle qui est désormais possible sur leurs sites Web respectifs¹.

Améliorer la gestion et l'administration

14. L'Organisation a fait de nets progrès sur ce terrain depuis 2010. L'adoption d'un seul et même Règlement du personnel, reprenant les trois séries de dispositions qui existaient par le passé, a contribué à renforcer le principe de responsabilité en soumettant les fonctionnaires de tous niveaux aux mêmes règles de conduite et de performance. Par ailleurs, l'application du système de gestion des aptitudes (Inspira) à la gestion des ressources humaines et à la réforme des achats a contribué à une plus grande transparence et à une meilleure application du principe de responsabilité dans ces domaines. Des progrès notables ont également été accomplis au niveau des opérations de maintien de la paix. Ainsi, les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions étudient actuellement les recommandations issues de l'évaluation du dispositif de commandement et de contrôle dans les missions de maintien de la paix. Ils ont également adopté un cadre intégré de déontologie et de discipline, et une politique sur l'application du principe de responsabilité à la déontologie et la discipline dans les missions sur le terrain et sont en train de mettre au point des directives sur la responsabilité pénale.

B. Les normes comptables internationales pour le secteur public et Umoja : deux moyens de renforcer la responsabilité effective, la gouvernance et le contrôle

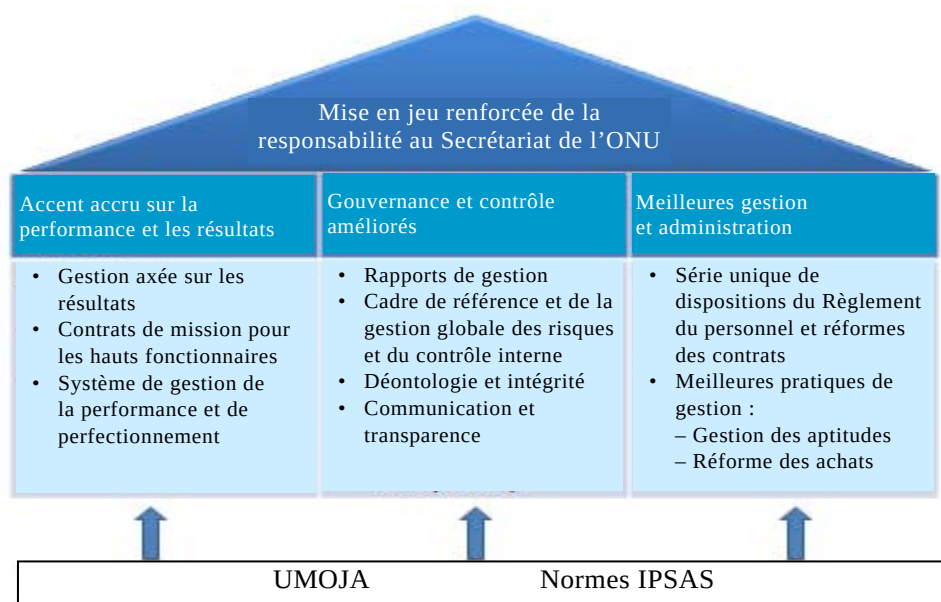
15. Les progrès décrits plus haut découlent de la mise en œuvre des normes IPSAS et d'Umoja qui contribue également à la mise en jeu de la responsabilité, en termes de résultats et de performance, de gouvernance et de contrôle et d'amélioration de la gestion et de l'administration, comme l'illustre la figure II. Ces deux réformes importantes des pratiques de l'Organisation modifieront nettement les méthodes de travail du Secrétariat qui disposera ainsi désormais d'informations plus récentes et complètes, ce qui lui permettra de prendre plus rapidement ses décisions et d'assurer

¹ Dans sa résolution 67/258, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de charger le Bureau des services de contrôle interne de publier ses rapports d'audit sur son site Web, à titre expérimental, à compter du 1^{er} juillet 2013 au plus tard et jusqu'au 31 décembre 2014. Elle se prononcera définitivement sur la poursuite de cette expérience lorsqu'elle examinera le mandat du Bureau durant sa soixante-neuvième session.

des services de meilleure qualité grâce à une planification et une exécution améliorées et à une meilleure appréciation des résultats. De plus, ces deux projets, qui sont au cœur des efforts que fait l'Organisation pour améliorer ses processus administratifs, exigeront des changements continus pour harmoniser et améliorer les méthodes de travail de l'Organisation et pour assurer le perfectionnement de son personnel dans les différents domaines qu'ils couvrent. Les États Membres s'en trouveront d'autant plus en mesure d'exercer le rôle de contrôle qui leur revient.

Figure 2

Umoja et les Normes comptables internationales pour le secteur public au service du respect plus strict du principe de responsabilité au Secrétariat



Les Normes comptables internationales pour le secteur public

16. Les Normes comptables du système des Nations Unies, définies au début des années 90 puis adaptées à l'Organisation des Nations Unies suite à la décision [46/445](#) de l'Assemblée générale, ne répondent plus aujourd'hui aux attentes légitimes des parties prenantes de l'Organisation ou à leurs exigences en matière de transparence et d'information.

17. Par sa résolution [60/283](#), l'Assemblée générale a approuvé l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), fondées sur la méthode de comptabilité d'exercice. Ces normes indépendantes formulées expressément à l'intention du secteur public sont plus précises et plus détaillées que les Normes comptables du système des Nations Unies et laissent moins de marge pour des interprétations divergentes.

18. Outre les cinq grands avantages que présentent les normes IPSAS pour l'Organisation des Nations Unies, d'après le Secrétaire général (voir [A/60/846/Add.3](#), par. 15), ces normes serviront à mieux appliquer le principe de

responsabilité grâce à une meilleure analyse et gestion de la performance et à une gouvernance et un contrôle renforcés, comme décrit ci-après :

- L'introduction de la comptabilité d'exercice témoigne de la volonté de l'Organisation de mieux appliquer le principe de responsabilité et gérer ses ressources financières. Cette méthode permet une présentation cohérente de ses résultats qui se prêtent ainsi à des comparaisons. De plus, les états financiers présentés selon ces normes, en donnant des informations plus précises sur le passif de l'Organisation (comme les traitements et les avantages du personnel) permettent à toutes les parties prenantes de se faire une meilleure idée de la situation financière de l'Organisation, de ses résultats et des flux de trésorerie et de mieux évaluer l'utilisation qu'elle a faite de ses ressources;
- Les normes IPSAS introduisent une plus grande transparence du fait qu'elles exigent qu'un plus grand nombre de transactions financières soient comptabilisées soit dans les états financiers (tels que stocks, immobilisations incorporelles, soldes créditeurs, sommes dues au titre des avantages du personnel, etc.) soit dans les notes relatives aux états financiers. Normes indépendantes soumises à l'examen de tiers, les normes IPSAS obligent les organisations qui les adoptent à améliorer leurs méthodes de gestion;
- La qualité des états financiers présentés selon les normes IPSAS contribue à la prise de décisions éclairées et, partant, à l'amélioration de la gouvernance, de la gestion, de la transparence et de la confiance, ce qui fait que les États Membres sont mieux à même d'exercer le contrôle dont ils sont responsables et de demander des comptes à l'Organisation;
- La communication des informations financières est plus fréquente (elle est désormais annuelle et non plus bisannuelle), ce qui permet à l'administration et aux États Membres d'exercer un contrôle plus strict sur les ressources financières de l'Organisation, de repérer les principales tendances et variations et d'adopter le cas échéant des mesures correctives en temps voulu;
- Enfin, parce qu'elles obligent à donner des informations plus complètes sur les coûts et à établir des états financiers plus fiables, les normes IPSAS favorisent une meilleure mise en œuvre pratique de la gestion axée sur les résultats.

Umoja

19. Dans d'autres rapports à l'Assemblée (voir [A/64/380](#), sect. II; [A/65/389](#), sect. II; [A/66/381](#), sect. IV.D; [A/67/360](#), sect. III.G; et [A/68/375](#), sect. III.F), le Secrétaire général a exposé les avantages tant qualitatifs que quantitatifs que présente Umoja. Dans le présent rapport, il explique de façon plus détaillée comment Umoja améliorera la transparence de l'Organisation et l'application du principe de responsabilité, par les moyens suivants :

- *Des processus de gestion plus intégrés.* La mise en service d'Umoja dans son intégralité (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et 2) aura des retombées sur la gestion des activités de l'Organisation, sous ses principaux aspects. L'administration pourra ainsi se faire une idée à la fois globale et détaillée de la performance de ses différents secteurs fonctionnels, ainsi que des liens de dépendance qui existent entre eux, et mieux comprendre comment leur performance individuelle affecte celle de l'Organisation dans son ensemble. Elle pourra par la même occasion prendre en temps voulu les mesures qui

s'imposent et demander des comptes aux responsables qui n'ont pas obtenu les résultats attendus d'eux;

- *Une plus grande transparence et une meilleure gestion des risques.* La vision plus intégrée de la performance de l'Organisation qui sera ainsi obtenue, au lieu de dépendre d'une foule de sources d'information, donnera une idée plus transparente de la situation financière et des résultats de l'Organisation, facilitera l'adoption de mesures correctives et permettra une meilleure gestion des risques;
- *Une meilleure gouvernance et une gestion plus efficace.* En fournissant des informations plus précises et plus actuelles sur la performance et la gestion de l'Organisation, Umoja améliorera la gouvernance, la prise des décisions et la performance;
- *Une interprétation et une application cohérentes de tous les règlements, règles, politiques et principes concernant la gestion des ressources.* Un des principaux risques que court une organisation aussi grande que le Secrétariat tient au fait que son fonctionnement peut pâtir de l'absence d'outil de gestion efficace de ses nombreux processus et procédures, et à la multitude d'interprétations, dont ils peuvent faire l'objet, ce qui l'expose à des défaillances en termes de contrôle et à des erreurs pouvant entraîner des pertes financières pour l'Organisation (à cause de trop-perçus ou d'actions en justice). En offrant une plateforme unique, Umoja garantira une interprétation uniforme des règles, règlements et politiques concernant la gestion des ressources et contribuera à rendre les systèmes de contrôle et de vérifiabilité plus efficaces;
- *Une plus grande efficacité opérationnelle.* En offrant une plateforme unique pour la présentation de la plupart des données utilisées par l'Organisation et en reliant les tâches fonctionnelles, Umoja permettra de réaliser des économies et des gains de productivité considérables. Les responsables de l'ONU pourront ainsi affecter en temps voulu les ressources requises là où elles doivent l'être pour, notamment, améliorer la gestion des stocks, rationaliser les achats et réduire au minimum les pertes;
- *Une répartition plus rationnelle des tâches.* Umoja facilite l'introduction et l'adoption de nouvelles méthodes de travail. La révision de la répartition de certaines tâches contribue à améliorer les pratiques de gestion de l'Organisation, à accroître son efficacité et à mieux séparer les fonctions et les pouvoirs délégués en reliant le niveau d'accès à l'autorité confiée à chaque utilisateur;
- *Une stratégie plus cohérente et totalement intégrée dans le domaine de l'informatique.* La mise en service d'Umoja servira de catalyseur à l'élaboration d'une stratégie informatique intégrée dont l'objectif principal sera de faciliter l'accomplissement du mandat de l'Organisation et l'apport de l'appui nécessaire par Umoja;
- *Des procédures d'audit améliorées et des risques réduits d'irrégularités de gestion.* Umoja facilitera le rassemblement et la présentation de toutes les informations dont ont besoin les vérificateurs des comptes et/ou enquêteurs. Il sera également plus simple de voir qui a accès à quelle information et/ou décision, et pourquoi, et aussi à quoi a servi cet accès;

- *Le traitement massif des données : contrôle et gestion améliorés.* Le traitement massif des données, que le Secrétariat adoptera à l'occasion de la mise en service d'Umoja, permettra d'extraire des données et offrira à l'administration et aux auditeurs internes la possibilité d'analyser les modes de fonctionnement, par groupe de fonctionnaires mais aussi pour l'ensemble du personnel. Par ailleurs, Umoja marquera une étape importante dans l'amélioration de la fiabilité des informations en donnant une « seule et unique version de la réalité »;
- *Une meilleure gestion axée sur les résultats.* La mise en service d'Umoja dans son intégralité (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et 2) améliorera la mise en pratique de la gestion axée sur les résultats en faisant le lien entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour ce faire.

III. Gestion axée sur les résultats

A. Missions

20. Suite au deuxième rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité (A/67/714), l'Assemblée générale, aux paragraphes 5 et 6 de sa résolution 67/253, a prié le Secrétaire général de commencer à appliquer « progressivement » le cadre de gestion axée sur les résultats et de continuer à le perfectionner en tenant compte de certains éléments. Les mesures adoptées suite à cette demande sont présentées ci-dessous.

21. Afin de décider des moyens d'accomplir ces missions, le Secrétaire général adjoint à la gestion a mis sur pied un groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats, dont les membres représentent la plupart des services responsables des différentes activités de l'Organisation². Les conclusions et recommandations du groupe sont présentées ci-après. Il importe de souligner que, si le Secrétariat fera tout son possible pour appliquer ces recommandations « progressivement », il ne dispose pas à l'heure actuelle des ressources supplémentaires que pourraient exiger certaines d'entre elles. C'est pour cette raison que le calendrier proposé pour l'application du cadre de gestion s'étend sur deux exercices biennaux consécutifs.

B. Conclusions et recommandations du groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats

22. Les conclusions et recommandations du groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats, ainsi que les entités chargées de l'application des recommandations et les dates de mise en œuvre de celles-ci, figurent dans le tableau ci-dessous.

² Sont membres du groupe de travail le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion (présidence), le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires économiques et sociales, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, l'Office des Nations Unies à Genève, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et Umoja.

<i>Sujet/conclusions</i>	<i>Recommandations</i>	<i>Entités chargées de la mise en œuvre des recommandations</i>	<i>Calendrier de mise en œuvre</i>
Engagement de l'administration			
Les membres du groupe de travail ont considéré que la mise en œuvre dynamique de la gestion axée sur les résultats exigeait des qualités de leadership et d'action par l'exemple de la part de la hiérarchie.	Le Secrétaire général devrait mener une campagne de sensibilisation et de mobilisation de haut niveau auprès de l'administration et des fonctionnaires pour souligner que l'Organisation doit se soucier davantage d'atteindre des objectifs clairement définis.	Cabinet du Secrétaire général (avec l'appui fonctionnel du Département de la gestion et du Département de l'information)	2014-2017
	Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires devrait privilégier l'évaluation conjointe des résultats institutionnels et des résultats obtenus par les hauts fonctionnaires, conformément à la section 1 de la circulaire du Secrétaire général définissant le mandat du Conseil (ST/SGB/2013/2) ^a .	Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires (avec l'appui fonctionnel du Département de la gestion)	2014-2017
Renforcement des capacités			
Les membres du groupe de travail ont estimé que le manque de moyens affectés aux différents volets de la gestion axée sur les résultats (élaboration des cadres logiques constituant le cœur du programme, planification et établissement des budgets, contrôle de l'exécution du programme et communication des informations, cadre général de la gestion axée sur les résultats, etc.) nuisait à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au sein du Secrétariat.	Le Département de la gestion, en coordination avec chaque « référent processus » participant à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, devrait organiser des cours de formation consacrés à l'élaboration des cadres logiques, qui seraient spécialement adaptés à chaque département ou bureau en fonction de la nature de sa mission ou de ses tâches, qu'elle soit de fond ou d'ordre normatif, opérationnel ou administratif.	Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité	2014-2017

<i>Sujet/conclusions</i>	<i>Recommandations</i>	<i>Entités chargées de la mise en œuvre des recommandations</i>	<i>Calendrier de mise en œuvre</i>
	Le Département de la gestion, en coordination avec chaque « référent processus », devrait donner des directives et dispenser des formations sur la gestion axée sur les résultats et les moyens d'articuler les plans de travail des fonctionnaires avec les objectifs de l'Organisation ^b .	Département de la gestion (Bureau du Secrétaire général adjoint, Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et Bureau de la gestion des ressources humaines)	2014-2017
	Le Département de la gestion, en coordination avec chaque « référent processus », devrait organiser au sein du Secrétariat des cours de formation sur le contrôle de l'exécution du programme et la présentation des rapports correspondants.	Bureau du Secrétaire général adjoint, Département de la gestion	2014-2017
	Les chefs de département et de bureau, en tant que « référents processus », devraient organiser des cours de formation aux méthodes et techniques d'évaluation.	Chaque département (avec l'appui du Bureau du Secrétaire général adjoint, du Département de la gestion et du Bureau des services de contrôle interne)	Troisième trimestre 2014-2017
Directives et outils			
Les membres du groupe de travail ont estimé que, pour renforcer les capacités institutionnelles et individuelles en matière de gestion axée sur les résultats et faire en sorte que la notion soit comprise de la même manière partout au sein du Secrétariat, il convenait d'élaborer un manuel de la gestion axée sur les résultats. Un programme de formation en ligne consacré à la gestion axée sur les résultats devrait également faire partie des outils disponibles.	Le Département de la gestion devrait élaborer un manuel de la gestion axée sur les résultats, qui exposerait ses grands principes et fournirait des conseils pratiques pour sa mise en œuvre dans tous les domaines d'activité concernés.	Bureau du Secrétaire général adjoint et Département de la gestion, en coordination avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau de la gestion des ressources humaines	2014-2017 ^c
	Le Département de la gestion devrait élaborer un outil de formation en ligne consacré à la gestion axée sur les résultats.	Bureau du Secrétaire général adjoint et Département de la gestion, en coordination avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau de la gestion des ressources humaines	2014-2017 ^c

<i>Sujet/conclusions</i>	<i>Recommandations</i>	<i>Entités chargées de la mise en œuvre des recommandations</i>	<i>Calendrier de mise en œuvre</i>
Umoja et gestion axée sur les résultats			
Le groupe de travail étant composé de responsables de programme représentant les différents domaines d'activité de l'Organisation, la participation active de ces derniers à la validation des spécifications d'Umoja aidera l'Organisation à s'acquitter des tâches énoncées à l'alinéa b) du paragraphe 5 de la résolution 67/253 .	Le Comité de pilotage d'Umoja devrait envisager de demander à ce que le groupe de travail ait également pour mission et responsabilité de valider les spécifications d'Umoja pour tout ce qui concerne la gestion axée sur les résultats lors de la conception d'Umoja-Extension 2.	Comité de pilotage d'Umoja	2014-2017

^a La section 1 de la circulaire dispose déjà que l'une des principales tâches du Conseil est de suivre les résultats obtenus par les hauts fonctionnaires et chefs de mission par rapport aux objectifs, réalisations et cibles énoncés dans leurs contrats de mission et dans les documents de programmation et de planification.

^b La section 6.1 de l'instruction administrative du Système de gestion de la performance et de perfectionnement ([ST/AI/2010/5](#)) dispose déjà que les « priorités des chefs de département, de bureau ou de mission trouvent place dans les plans de travail des différents services compte tenu de la structure du département, du bureau ou de la mission concernés. Chaque service arrête son plan de travail en consultation avec les fonctionnaires concernés chaque année ou tous les deux ans, selon les besoins du département, du bureau ou de la mission ».

^c Le manuel et l'outil de formation en ligne devront être mis à jour après le lancement d'Umoja-Extension 2, afin de tenir compte des modifications techniques qu'Umoja pourrait introduire dans les activités de programmation, d'établissement de budgets, de suivi, de communication et d'évaluation du Secrétariat.

C. Enseignements et difficultés de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

23. Tant au sein du système des Nations Unies que d'autres organisations, il existe de nombreuses études sur les enseignements tirés et les difficultés rencontrées par différentes organisations lors de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. On trouvera ci-après un bref exposé des enseignements et des difficultés présentant le plus d'intérêt pour le Secrétariat.

Enseignements

Ressources

24. La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats ne peut se réduire à une simple opération technique. Elle doit au contraire être considérée comme un projet de gestion institutionnelle du changement, qui demande des ressources pour porter ses fruits.

Renforcer le rôle mobilisateur de l'administration

25. À titre de meilleure pratique selon Mayne³, il est essentiel de renforcer le rôle mobilisateur de l'administration, autrement dit de faire en sorte que les hauts

³ John Mayne, « Best practices in results-based management: a review of experience: a report for the United Nations Secretariat », vol. 1, rapport principal (juillet 2007).

responsables appliquent de façon visible, constante et cohérente la gestion axée sur les résultats et la promeuvent à travers leurs discours et leurs actes.

Coupler la gestion axée sur les résultats et les systèmes d'évaluation et de notation des fonctionnaires

26. L'examen des meilleures pratiques indique que l'évaluation et la notation des fonctionnaires devraient être fondées sur les résultats et les données fournies par la gestion axée sur les résultats.

Incitations et désincitation

27. Il est nécessaire de mettre en place des mesures pour inciter les fonctionnaires et le personnel d'encadrement à appliquer une méthode de gestion axée sur les résultats, ce qui est parfois difficile à promouvoir dans des organisations comme l'ONU. Ces mesures incitatives doivent être adaptées aux pratiques d'encadrement et à la culture de l'Organisation. Selon Bester⁴, il importe tout autant d'éliminer les facteurs institutionnels et informels désincitatifs pouvant faire obstacle à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

Renforcement des capacités

28. Afin de favoriser l'adhésion à la gestion axée sur les résultats dans toute l'Organisation et de faire mieux comprendre ce qu'elle recouvre, une formation sur ses applications doit être dispensée non seulement aux praticiens et au personnel de terrain, mais également aux décideurs et aux fonctionnaires de toutes catégories. Convaincre les hauts fonctionnaires d'adopter la gestion axée sur les résultats n'est possible que s'ils voient l'utilité de consacrer du temps et des ressources à recueillir des informations sur les résultats et à les utiliser⁵.

Principe de responsabilité

29. Il est indispensable d'appliquer le principe de responsabilité pour mettre en œuvre efficacement la gestion axée sur les résultats. Celle-ci a peu de chances de porter ses fruits s'il n'existe aucune responsabilité institutionnelle ou individuelle en matière de résultats.

Difficultés

30. Une fois que l'Organisation dispose de tous les outils et instruments de la gestion axée sur les résultats, nombre des difficultés rencontrées sont d'ordre organisationnel ou comportemental plutôt que technique⁶. Par ailleurs, il faut du temps avant que les changements organisationnels parviennent à s'imposer.

⁴ Angela Bester, « Results-based management in the United Nations development system: progress and challenges: a report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the quadrennial comprehensive policy review », rapport final (juillet 2012).

⁵ David Try et Zoe Radnor, « Developing an understanding of results-based management through public value theory », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, n° 7 (2007), p. 655 à 673.

⁶ John Mayne, « Challenges and lessons in implementing results-based management, evaluation », *Evaluation*, vol. 13, n° 1, p. 87 à 109.

Résultats et réalisations

31. La plupart des organisations savent définir et mesurer les résultats au niveau des produits, ces derniers étant en général mesurables et liés directement aux activités exécutées sous l'autorité des responsables de programme. Au Secrétariat de l'ONU, l'article 6.1 du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation ([ST/SGB/2000/8](#)) établit que « le Secrétaire général contrôle les résultats obtenus grâce à l'exécution des produits ». De ce fait, définir et mesurer des résultats reste une tâche ardue. Par ailleurs, dans une institution comme le Secrétariat, dont certaines des fonctions sont normatives, il est parfois très difficile de mesurer les résultats directs d'une intervention.

Intégration et institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats

32. Faire en sorte que le Secrétariat adopte et institutionnalise intégralement les principes de la gestion axée sur les résultats, de façon à ce que les résultats soient utilisés dans la prise de décisions et la formation et pour améliorer les performances et renforcer l'application du principe de responsabilité à tous les niveaux, est une tâche difficile qui prendra du temps.

Bâtir une culture du résultat

33. Instaurer durablement une culture du résultat est une autre entreprise ardue. Pour y réussir, il convient tout particulièrement d'assigner un rôle déterminant au leadership, d'établir une culture du changement par le biais de la formation et de mesures incitatives⁷ et d'organiser un examen périodique des systèmes de gestion axée sur les résultats⁴.

Évaluation

34. Bien que l'évaluation soit une composante essentielle du cycle de gestion axée sur les résultats, les ressources destinées au dispositif d'auto-évaluation au sein du Secrétariat sont insuffisantes pour mener à bien une telle tâche (voir [A/68/70](#)).

Avancer dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en l'absence de ressources propres et compte tenu de priorités concurrentes

35. Compte tenu de la situation financière actuelle de l'Organisation – qui met en œuvre parallèlement d'autres réformes de gestion essentielles, notamment le projet Umoja et l'application des normes IPSAS –, promouvoir la gestion axée sur les résultats représente une tâche considérable que le Secrétariat continuera d'accomplir progressivement.

D. Points de vue des organes concernés, notamment du Comité du programme et de la coordination

36. Compte tenu de la date de présentation du deuxième rapport du Secrétaire général ([A/67/714](#)), où figure le cadre conceptuel de la gestion axée sur les résultats,

⁷ Miguel Jimenez Pont, « Results-based management: delivering aid for trade with the beneficiaries in mind », *International Trade Forum*, n° 4 (octobre-décembre 2011).

et de celle du présent rapport, il n'a pas été possible de tenir des consultations avec le Comité du programme et de la coordination comme le demandait l'Assemblée générale.

37. Des discussions informelles sur la question pourraient se tenir dans le cadre de la cinquante-quatrième session du Comité en juin 2014.

IV. Cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne

Évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat

38. Dans sa résolution [67/253](#), l'Assemblée générale s'est félicitée « des progrès accomplis dans la mise en place du dispositif de gestion des risques » et du « projet du Secrétaire général relatif à la mise en œuvre d'un système d'évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat » et a prié le Secrétaire général de « rendre compte des résultats obtenus dans son prochain rapport consacré à l'application du principe de responsabilité ».

39. Les services de gestion globale des risques, situés dans le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, ont continué depuis lors à fournir de l'aide et des conseils aux différentes entités de l'Organisation œuvrant à la mise en œuvre complète de la gestion globale des risques dans le cadre de leurs activités, notamment le Bureau du développement des capacités du Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat et le Programme des Nations Unies pour l'environnement.

40. De plus, les services de gestion globale des risques ont procédé à la première évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat, qui vise à mettre en évidence les principaux risques stratégiques pesant sur l'Organisation et les moyens d'y faire face.

41. La première étape de l'évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat a consisté à cerner au préalable les domaines de risque, ce qui a été fait grâce à un examen des objectifs stratégiques de l'Organisation tels qu'ils sont définis dans le cadre stratégique, à une étude de la documentation en la matière, à une analyse des évaluations des risques précédentes et à un examen des questions transversales telles qu'elles ressortent des recommandations des organes de contrôle.

42. Des réunions se sont tenues avec les coordonnateurs de chaque bureau et département et une formation en présentiel approfondie leur a été dispensée afin de les familiariser avec les notions de base de la gestion globale des risques et les tâches prescrites par l'Assemblée générale et le Comité de gestion, ainsi qu'afin de planifier les activités concrètes à entreprendre.

43. Des entretiens et des ateliers avec pratiquement tous les chefs de département et de bureau de l'ensemble de l'Organisation et leurs équipes de direction ont permis de hiérarchiser les domaines de risque préalablement définis, d'intégrer les risques nouveaux dans l'univers des risques et d'élaborer de possibles stratégies de traitement des risques. Les résultats préliminaires de l'évaluation seront présentés au Comité de gestion au premier trimestre 2014. L'inventaire préliminaire des risques ainsi établi comportera une définition des risques, une analyse complète des principaux facteurs de risques, une description des dispositifs de contrôle déjà mis

en place par l'administration et l'évaluation de leur efficacité, et un aperçu des stratégies possibles de traitement des risques.

44. Une fois que le Comité de gestion aura arrêté sa position sur les risques et leur importance, les responsables des différents domaines d'activité de l'Organisation établiront des méthodes complètes de traitement des risques et des plans d'intervention. Ces plans exposeront les mesures détaillées de traitement que l'administration adoptera pour atténuer les risques, désigneront les responsables de la gestion des risques et définiront les calendriers de mise en œuvre.

45. Les services de gestion globale des risques assureront le suivi des progrès accomplis et rendront compte régulièrement au Comité de gestion de l'exploitation, de la mise à jour et de la gestion de l'inventaire des risques, selon qu'il conviendra. Ainsi, grâce à un dispositif stratégique de gestion et de contrôle des risques, une culture axée sur la gestion des risques se diffusera peu à peu dans toute l'Organisation.

46. L'exercice pratique a convaincu plusieurs bureaux (par exemple l'Office des Nations Unies à Vienne, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et ONU-Habitat) de mettre en œuvre immédiatement et intégralement la gestion globale des risques dans le cadre de leurs activités. Une fois qu'ils auront achevé l'évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat, les services de gestion globale des risques continueront à soutenir la dynamique de mise en œuvre de la gestion globale des risques dans toute l'Organisation, en dépit des ressources très limitées dont dispose actuellement le programme.

47. Pour favoriser l'instauration de conditions favorables, les services de gestion des risques continueront également de travailler à la mise en œuvre d'un vaste plan de communication, comprenant notamment a) l'offre sur Inspira de cours de formation en ligne ouverts à tous les fonctionnaires, b) l'organisation de séances de formation en présentiel et d'ateliers, c) la publication sur iSeek de pages Web sur la gestion globale des risques et le contrôle interne, et d) la création d'un réseau de praticiens sur Unite Connections, qui réunira environ 130 spécialistes issus des différentes entités du système des Nations Unies et d'autres institutions internationales.

Plan d'action

48. Le plan d'action peut se résumer comme suit :

- Fin de la mission d'évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat

Entités responsables : Bureau du Secrétaire général adjoint, Département de la gestion

Calendrier : Mars 2014

- Validation des conclusions de l'évaluation par le Comité de gestion

Entité responsable : Comité de gestion (après que le Bureau du Secrétaire général adjoint aura terminé l'évaluation)

Calendrier : Avril 2014

- Désignation des responsables de la gestion des risques et définition d'une méthode complète de traitement des risques et des plans d'intervention

Entités responsables : Comité de gestion/responsables de la gestion des risques

Calendrier : Premier volet : jusqu'à mars 2014, puis prolongation

- Suivi et communication de rapports au Comité de gestion et au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit concernant la mise en œuvre de la méthode de traitement des risques et des plans d'intervention et le profil de risque global de l'Organisation

Entités responsables : Bureau du Secrétaire général adjoint, Département de la gestion

Calendrier : En cours

- Plan de communication sur la gestion globale des risques : a) promouvoir les cours de formation en ligne sur Inspira; b) continuer à organiser des séances de formation en présentiel et des ateliers; c) continuer à publier sur iSeek des pages Web sur la gestion globale des risques et le contrôle interne; et d) créer un réseau de praticiens sur la gestion globale des risques

Entités responsables : Bureau du Secrétaire général adjoint, Département de la gestion

Calendrier : En cours

V. Engagement de la responsabilité personnelle

Contrats de mission des hauts fonctionnaires

49. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a simplifié la matrice des contrats de mission de 2014 et en a accentué l'orientation stratégique en l'articulant autour des cinq grandes priorités programmatiques de chaque haut fonctionnaire et des projets de réforme transformationnelle des modes de gestion (Umoja et IPSAS). Il a également limité les catégories d'indicateurs de gestion standard à celles qui se rapportent à la gestion des ressources financières et humaines et à l'application des recommandations formulées par les organes de surveillance, qui forment le noyau des responsabilités des hauts fonctionnaires.

50. Le but de ces changements est de poursuivre la réorientation du contrat de mission vers une approche plus stratégique axée davantage sur les résultats que sur l'observation des normes. Le Conseil espère aussi que, avec des indicateurs moins nombreux, les hauts fonctionnaires seront mieux à même de suivre leurs résultats tout au long de l'année et de prendre des mesures correctives si nécessaire. Pour appuyer ces efforts, il a lui-même l'intention de procéder à un examen semestriel des progrès faits par les hauts fonctionnaires au regard des cibles énoncées dans leur contrat de mission.

51. Si le Conseil a réduit le nombre global d'indicateurs standard dans les contrats de mission de 2014, il a néanmoins décidé d'ajouter un nouvel indicateur de gestion des ressources humaines lié au Système de gestion de la performance et de perfectionnement, qui se trouve au cœur même de la gestion axée sur les résultats et du principe de responsabilité individuelle. Le Secrétariat le respecte et l'utilise mal,

et amoindrit ainsi sa capacité à faire des observations constructives aux fonctionnaires à des fins de perfectionnement et à les tenir comptables en cas de résultats insatisfaisants.

52. La performance des hauts fonctionnaires pour les indicateurs de gestion standard reste contrastée. Ainsi, le taux de résultats satisfaisants pour l'indicateur de recrutement de femmes dans toutes les catégories s'est amélioré, passant de 76 % en 2011 à 87 % en 2012, mais est tombé de 38 % en 2011 à 27 % en 2012 pour ce qui est de l'indicateur de recrutement de femmes aux classes P-5/D-1/D-2. De même, le taux de résultats satisfaisants concernant la présentation de budgets TIC a augmenté, passant de 75 % en 2011 à 100 % en 2012, alors qu'il a reculé de 100 % en 2011 à 73 % en 2012 en ce qui concerne la présentation de propositions de projets TIC. Les hauts fonctionnaires ont presque tous affiché des résultats médiocres pour l'indicateur de respect des délais de recrutement.

53. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a récemment conduit une évaluation du fonctionnement du tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines; il en ressort que, si 68 % des utilisateurs considèrent que le tableau a permis de contrôler efficacement les pouvoirs délégués et 64 % pensent qu'il a aidé leur entité à atteindre ses objectifs en matière des ressources humaines, certains se sont plaints de la lenteur des connexions, du caractère obsolète des données de terrain et d'une absence de conséquences en cas de mauvais résultats. Pour remédier à cette situation, le Bureau prépare des « instantanés » trimestriels produits automatiquement qui permettront de porter à l'attention des cadres dirigeants les problèmes de résultats qui apparaissent dans le tableau de bord. La Division du personnel du Département de l'appui aux missions s'est engagée pour sa part à procéder au nettoyage de ses données sur les ressources humaines dans les 30 jours qui suivront la fin de chaque mois afin de fournir des données plus actuelles aux utilisateurs du tableau de bord sur le terrain.

54. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires engage les chefs des départements/missions à intégrer l'examen des indicateurs de qualité de la gestion des ressources humaines dans leurs entretiens officiels avec le personnel d'encadrement. Il a également l'intention de partager ses données sur les résultats avec des types d'entités similaires de manière à encourager l'échange des bonnes pratiques et des acquis de l'expérience. Le Conseil a en outre demandé au Bureau de la gestion des ressources humaines de lui présenter à sa réunion de janvier 2014 un exposé détaillé sur les causes des problèmes de recrutement en général et de recrutement de cadres féminins en particulier.

55. Au paragraphe 9 de sa résolution [67/253](#) sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de réfléchir à la possibilité de divulguer publiquement les contrats de mission. Ces contrats sont des outils de gestion qu'utilise le Secrétaire général en sa qualité de chef de l'administration de l'Organisation pour assigner des responsabilités aux hauts fonctionnaires. Ils engagent personnellement les fonctionnaires qui les signent.

56. Les contrats de mission doivent avant tout servir leur objectif essentiel, qui est de définir clairement les responsabilités hiérarchiques des hauts fonctionnaires dans le cadre de la stratégie globale de gestion du Secrétaire général pour l'exécution des mandats assignés par les États Membres. Compte tenu de cet objectif primordial, la divulgation publique de cet outil de gestion doit assurément concilier d'une part les

impératifs de transparence et d'autre part les dimensions complexes de la gestion. Appuyer cet objectif final suppose un certain degré d'expérience de la gestion organisationnelle et une bonne connaissance des rouages internes de l'Organisation. De ce fait et après une analyse attentive, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, rejoint par le Secrétaire général, a recommandé le maintien de la pratique actuelle consistant à publier les contrats de mission et les évaluations de résultats sur iSeek mais non sur le site Web public.

Plan d'action

57. Le plan d'action pour les contrats de mission indique que le Conseil d'évaluation de la performance doit conduire un examen semestriel des résultats obtenus par les hauts fonctionnaires par rapport aux cibles figurant dans les contrats. Les entités responsables sont le Conseil et les bureaux qui suivent/fournissent les données relatives aux indicateurs de gestion des contrats. La date d'exécution est juillet 2014.

Gestion de la performance et perfectionnement

58. Pour appuyer la mise en place du Système de gestion de la performance et de perfectionnement promulgué en avril 2010 ([ST/AI/2010/5](#)), le Secrétaire général a continué de déployer le programme de formation obligatoire au Système pour l'ensemble des personnels de direction et d'encadrement. Ce programme d'apprentissage porte sur les pratiques optimales de gestion de la performance et de perfectionnement; il met notamment l'accent sur les liens entre les plans de travail individuels et les mandats de l'Organisation et sur la nécessité d'agir efficacement en cas de résultats professionnels insuffisants. Pour garantir une accessibilité maximum et la formation continue, il est le plus souvent dispensé selon une formule d'apprentissage mixte. De plus, un programme d'apprentissage en ligne destiné à l'ensemble du personnel et actuellement en préparation est consacré à la responsabilité personnelle des résultats individuels.

59. Les réformes en cours du Système de gestion de la performance concernent tout d'abord le renforcement du rôle des hauts fonctionnaires, le traitement efficace des cas de résultats insuffisants et les activités liées à la reconnaissance et à la récompense des bons résultats. L'ajout par le Secrétaire général d'un indicateur de gestion de la performance dans les contrats de mission de 2014 est un pas important vers la responsabilisation intégrale des hauts fonctionnaires. Le Secrétaire général s'assure aussi que tous les futurs sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints sont notifiés au préalable de l'importance du principe de responsabilité pour la gestion efficace de la performance de leur département/bureau/mission et de la nécessité de tenir les échéances établies.

60. Le Groupe de travail sur le suivi du comportement professionnel du Comité Administration-personnel a rédigé un projet de note sur les prix et distinctions qui permettraient de récompenser et reconnaître les très bons résultats. L'initiative s'inspire de ce qui se fait avec succès dans de très nombreuses organisations et vise principalement à entretenir une culture de la reconnaissance du mérite.

Plan d'action

61. Le plan d'action peut être résumé comme suit :

- Révision de la politique et de l'outil du système ePerformance afin de simplifier et clarifier les procédures

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources humaines

Date d'exécution : Années 2014 et 2015

- Mise au point de programmes de formation en ligne à la gestion de la performance à l'intention des cadres et du personnel en général afin d'accroître l'accessibilité de ces programmes

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources humaines

Date d'exécution : Années 2014 et 2015

- Capacités renforcées en matière d'établissement de rapports (tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines) pour garantir un meilleur suivi du respect des règles

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources humaines

Date d'exécution : Programme permanent

- Promulgation d'instructions relatives aux prix et distinctions

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources humaines

Date d'exécution : 2015

- Publication d'instructions détaillées sur l'appréciation du comportement professionnel et le traitement des résultats insuffisants

Entité responsable : Bureau de la gestion des ressources humaines

Date d'exécution : Premier trimestre 2014

Mesures prises par le Groupe du contrôle hiérarchique à des fins d'administration et de responsabilisation

62. Le système de justice interne du Secrétariat compte trois composantes officielles : le dispositif de contrôle hiérarchique, le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et le Tribunal d'appel des Nations Unies. La présente section du rapport porte sur le contrôle hiérarchique, première étape obligatoire pour tout fonctionnaire qui souhaite contester une décision administrative et possibilité donnée aux cadres responsables d'annuler ou de corriger les décisions fautives.

63. Comme le montre le tableau 1, le taux de décisions administratives contestées qui ont été maintenues après contrôle hiérarchique est passé de 84 % en 2010 à 97 % en 2011 et est resté élevé, à 95 %, en 2012 (hors règlements à l'amiable.). Au 30 juin 2013, dans 87 % des affaires examinées par le Tribunal du contentieux administratif sur requête de fonctionnaires à la suite de contrôles hiérarchiques déposés en 2012, le Tribunal a confirmé pour différents motifs tout ou partie des recommandations formulées par le Groupe du contrôle hiérarchique du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion.

Tableau 1
**Suite donnée aux demandes de contrôle hiérarchique déposées
au 31 décembre 2012 (hors règlements à l'amiable)**

	<i>Demandes de contrôle hiérarchique (pourcentage du total entre parenthèses)</i>							
	2010		2011		2012		Total ^a	
Décisions confirmées	107	(84)	499	(97)	239	(95)	894	(92)
Décisions partiellement confirmées	2	(1,5)	2	(0)	2	(1)	23	(2)
Décisions annulées	16	(3)	11	(2)	10	(4)	46	(5)
Autre suite ^b	2	(1,5)	3	(1)	0	(0)	8	(1)
Total	127	(100)	515	(100)	25	(100)	971	(100)

^a Les chiffres ont été arrondis et comprennent les données correspondant à la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 31 décembre 2009 (49 confirmées, 17 partiellement confirmées, 9 annulées et 3 autres suites).

^b Comprend les demandes pour lesquelles le contrôle hiérarchique a été jugé redondant compte de tenu des requêtes déposées parallèlement par les fonctionnaires concernés auprès du Tribunal du contentieux administratif.

Engagement de la responsabilité des cadres

64. Pour toutes les affaires ayant abouti à l'annulation de la décision ou à un règlement amiable, le Groupe du contrôle hiérarchique présente à l'auteur de la décision l'analyse juridique de la recommandation. En 2012, dans le cas de deux demandes de contrôle hiérarchique ayant abouti à un règlement amiable, le projet de règlement et l'examen de responsabilité ont été portés à l'attention des auteurs de la décision et de leurs supérieurs hiérarchiques dans un document écrit qu'ils ont signé après en avoir pris connaissance. Le fait qu'une décision de la direction puisse être annulée constitue en soi une mesure de responsabilisation et une source d'enseignement pour le cadre auteur de la décision et son chef de bureau.

65. S'il considère que la décision contestée peut concerner l'ensemble du système, le Groupe du contrôle hiérarchique recommande que le département concerné l'étudie de plus près ou rappelle à son personnel la nécessité de suivre les instructions.

66. À partir des lignes de force et des enseignements qui se dégagent de l'examen par le Groupe du contrôle hiérarchique des décisions administratives contestées ainsi que de la jurisprudence du Tribunal du contentieux administratif et du Tribunal d'appel, le Secrétaire général adjoint à la gestion publique des manuels à l'usage des cadres sur les enseignements à tirer des jugements des tribunaux.

67. De plus, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires examine chaque année l'issue des procédures d'administration de la justice interne à des fins de gestion et de responsabilisation. Son examen le plus récent a fait apparaître deux nouveaux éléments : la nécessité de suivre plus efficacement et régulièrement les résultats, et la nécessité de remédier aux retards dans la prise des décisions qui concernent le personnel. En sa qualité de Président du Conseil d'évaluation, le Chef de cabinet a écrit aux hauts fonctionnaires pour leur signaler

ces conclusions, en insistant sur la nécessité d'un leadership fort par l'exemple et en leur rappelant les formations et autres ressources disponibles pour apprendre à gérer du personnel.

VI. Renforcement de l'engagement de la responsabilité dans les missions sur le terrain

68. Au nom de l'engagement de la responsabilité de chacun dans les missions sur le terrain, l'Organisation a procédé à la mise en place du cadre intégré de déontologie et de discipline (voir [A/66/679](#), par. 126 et 127). Une place particulière a été faite aux initiatives engagées dans le cadre du programme de lutte renforcée contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (voir [A/67/766](#), sect. IV).

69. Dans le cadre d'une de ces initiatives, les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, aux affaires politiques et à l'appui aux missions ont publié ensemble des instructions à l'usage des personnels en tenue et en civil affectés à des missions sur le terrain et ont indiqué les domaines de responsabilités organisationnelles et personnelles. Le Secrétariat a également nommé une équipe d'experts indépendants qu'il a chargée de faire des visites d'évaluation dans les quatre missions où les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles semblent les plus nombreux, de manière à analyser les facteurs qui contribuent à cette situation et à trouver une solution globale. Les conclusions et recommandations formulées dans les rapports des experts sont en cours d'examen et feront l'objet de consultations supplémentaires. Les recommandations adoptées seront intégrées dans les activités de gestion des risques.

70. Des consultations sont en cours pour la mise au point de la politique d'engagement de la responsabilité en matière de déontologie et de discipline dans les missions ainsi que du système de responsabilités et du dispositif du tableau de bord qui l'accompagnent et dont l'application servira à évaluer les mesures prises par les cadres supérieurs et les commandants pour prévenir et réprimer les comportements répréhensibles, y compris les actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles.

71. Le Secrétariat a envoyé des instructions aux missions sur le terrain pour l'application de la résolution [66/93](#) de l'Assemblée générale sur la responsabilité pénale. Il y met en avant l'obligation de signaler immédiatement au Siège tout cas présumé de comportement délictueux et de coopérer avec l'État hôte pour mener les enquêtes requises si des fautes présumées imputées à des attachés et experts en mission constituent des infractions.

72. En vertu du principe de responsabilité renforcée, les chefs de mission sont tenus d'appliquer en permanence des pratiques de gestion des risques dans leurs prises de décisions – y compris celles qui ont trait aux risques spécifiques d'exploitation et d'atteintes sexuelles dans les missions – et les fiduciaires en chef doivent présenter des lettres d'affirmation à la fin de chaque exercice financier.

73. De plus, le Département de l'appui aux missions a fait des progrès constants en matière de gestion du risque institutionnel dans les missions et a pratiquement achevé l'évaluation du risque stratégique pour la stratégie globale d'appui aux missions. Des coordonnateurs de la gestion des risques ont été désignés dans les

opérations de maintien de la paix et le seront sous peu dans les missions politiques, et une communauté de pratique a vu le jour.

74. Enfin, pour assurer le strict respect du Règlement financier et des règles de gestion financière des Nations Unies ([ST/SGB/2013/4](#)) dans les missions, le Département de l'appui aux missions supervise et soutient également l'exercice des pouvoirs délégués pour les achats sur le terrain.

Plan d'action

75. Le plan d'action peut être résumé comme suit :

- Mise au point d'une politique d'engagement de la responsabilité en matière de déontologie et discipline pour les missions, ainsi que du système de responsabilité et du tableau de bord correspondants

Entité responsable : Département de l'appui aux missions

Date d'exécution : 2014

- Examen des lettres d'affirmation

Entité responsable : Département de l'appui aux missions

Date d'exécution : Quatrième trimestre 2014

- Introduction des pratiques de gestion des risques dans des zones pilotes

Entité responsable : Département de l'appui aux missions

Date d'exécution : Stratégie globale d'appui aux missions, premier trimestre 2014; Service consultatif du droit pénal et des questions judiciaires et Service de déontologie et de discipline, deuxième trimestre 2014

VII. Déontologie et principe de responsabilité

Exposition de l'ONU aux risques déontologiques

76. L'ONU est confrontée à trois types de risques déontologiques et réputationnels, qui concernent l'intégrité individuelle, l'intégrité du processus et l'intégrité de l'institution. Les travaux du Bureau de la déontologie ont concerné jusqu'à présent essentiellement les risques pesant sur l'intégrité individuelle. Le dispositif de transparence financière administré par le Bureau, l'initiative de déclaration publique volontaire de situation, les mesures de protection contre les représailles et les campagnes d'information et d'éducation sont autant d'exemples du travail accompli pour déterminer et atténuer les risques au chapitre de l'intégrité. Le Bureau a donné des avis consultatifs et des conseils sur les moyens propres à diminuer certains d'entre eux, par exemple les systèmes de signalement et d'alerte, les dispositifs d'investigations internes et les modalités de la confidentialité.

77. De plus, le Bureau est de plus en plus souvent appelé à donner son avis sur les risques institutionnels qui peuvent découler d'initiatives majeures telles que le programme pour les droits de l'homme, la lutte contre l'impunité et la vérification indépendante par des tiers préalable à la passation des marchés. Le plus récent rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau de la déontologie ([A/68/348](#)) expose en détail les activités et les réalisations du Bureau.

Renforcer la déontologie dans l'Organisation : activités récentes ou en cours

78. Le Bureau de la déontologie s'est employé activement à élargir ses campagnes de communication, de sensibilisation et d'éducation à la déontologie, de sorte que l'utilisation de ses services par le personnel a considérablement augmenté. Chaque année, environ 2 % de l'effectif total de l'Organisation sollicitent ses services. Son site Web (www.un.org/en/ethics), consultable dans les six langues officielles de l'ONU, fournit les mêmes informations aux fonctionnaires et au grand public. Dans sa première année complète de fonctionnement, il a reçu plus de 60 000 visiteurs.

79. Le Bureau s'est également engagé dans des initiatives portant sur les risques pour l'intégrité liés aux processus et à l'institution, dont le comportement déontologique de la haute administration et les services de mesure/évaluation. C'est ainsi par exemple qu'il a contribué dans un rôle consultatif à l'atténuation des risques déontologiques et réputationnels découlant des partenariats multipartites ainsi que du recours à des sources extrabudgétaires pour avoir des appuis financiers.

80. Le Bureau a commandé un examen indépendant de la politique en vigueur en matière de protection contre les représailles, en vue d'améliorer la manière dont l'Organisation encourage les fonctionnaires à signaler les fautes graves, protège les lanceurs d'alerte contre d'éventuelles représailles et intervient pour éviter que celles-ci ne se produisent.

81. Avec plusieurs départements, le Bureau de la déontologie participe activement aux consultations sur la manière de faciliter le signalement des comportements répréhensibles observés par les fonctionnaires en proposant un système de signalement centralisé et des procédures d'investigation interne simplifiées.

82. En 2012-2013, le Bureau de la déontologie a lancé le programme d'entretiens avec le supérieur hiérarchique afin que tous les fonctionnaires participent à la formation annuelle à l'éthique. Il a établi un guide de dialogue d'application sur ce que signifie le fait d'être fonctionnaire international, en mettant l'accent sur le serment professionnel. Au 31 août 2013, plus de 40 % des fonctionnaires de l'Organisation (personnel recruté sur le plan aussi bien international que national) avaient passé leurs entretiens.

83. Le Directeur du Bureau de la déontologie a eu des entretiens préalables confidentiels sur les questions d'éthique avec les secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux pressentis ou récemment nommés, et a pu s'entretenir avec la majorité des fonctionnaires de rang supérieur dans les 12 mois qui ont suivi leur nomination.

84. Le Directeur du Bureau de la déontologie a également été chargé de faire des évaluations confidentielles du comportement déontologique des secrétaires généraux signataires de contrats de mission. Entre 2011 et 2013, il a remis à 26 hauts fonctionnaires des évaluations indiquant les faiblesses et les points forts de leur comportement, assorties des retours d'information provenant de plus de 1 500 membres du personnel. Les résultats de ces évaluations seront intégrés au futur schéma modèle de comportement déontologique à l'usage des hauts fonctionnaires.

85. En 2012, le Bureau a fait une évaluation officielle des risques déontologiques et réputationnels auxquels l'Organisation est exposée dans les missions, et cela à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et

du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. L'exercice a permis de déterminer la probabilité des risques et de savoir dans quelle mesure ils influaient sur la capacité des Nations Unies à accomplir son mandat dans le domaine du maintien de la paix.

Plan d'action

86. Le plan d'action peut être résumé comme suit :

- Lancer un programme reconfiguré de formation en ligne aux principes fondamentaux de la déontologie, avec l'appui et l'assistance du Département de la gestion

Entité responsable : Bureau de la déontologie (avec l'appui du Département de la gestion)

Date d'exécution : 2014

- Faire un examen complet du cadre réglementaire pour la circulaire du Secrétaire général intitulée « Protection des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés » ([ST/SGB/2005/21](#))

Entité responsable : Bureau de la déontologie (avec la contribution et l'appui du Département de la gestion, du Bureau des affaires juridiques et du Bureau des services de contrôle interne)

Date d'exécution : 2014

- Faire un examen complet du cadre réglementaire pour la circulaire du Secrétaire général intitulée « Déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts » ([ST/SGB/2006/6](#)), et propositions de modifications

Entité responsable : Bureau de la déontologie (avec la contribution et l'appui du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et Bureau des affaires juridiques)

Date d'exécution : 2014

- Proposer un modèle-type de comportement déontologique à l'usage des hauts fonctionnaires sur la base des données agrégées issues des cycles 2011 et 2013 d'évaluation du comportement déontologique

Entité responsable : Bureau de la déontologie (avec la contribution et l'appui du Département de la gestion et Cabinet du Secrétaire général)

Date d'exécution : Quatrième trimestre 2014

VIII. Causes sous-jacentes des problèmes systémiques recensés dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies

87. Dans sa résolution [67/253](#), l'Assemblée générale a souscrit à la recommandation formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir [A/67/776](#), par. 22) selon laquelle il faudrait s'efforcer davantage de remédier aux causes profondes des problèmes récurrents

recensés par le Comité des commissaires aux comptes. Le Département de la gestion, en coordination avec le Département de l'appui aux missions, a analysé les plus récents rapports du Conseil; les conclusions de cet examen figurent en annexe au présent rapport.

IX. Renforcement du respect de l'obligation redditionnelle dans le domaine de la passation des marchés

88. On trouvera ci-après les initiatives les plus récentes prises par le Secrétariat pour renforcer le respect de l'obligation redditionnelle dans le domaine de la passation des marchés.

Délégation de pouvoirs

89. En avril 2013, la Division des achats du Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion a mis au point une matrice révisée sur la délégation de pouvoir en matière de passation des marchés pour le Siège de l'Organisation des Nations Unies et publié une nouvelle matrice à l'intention du personnel des missions définissant clairement les pouvoirs d'approbation des dépenses et de signature des ordres pour chaque activité de passation de marché à tous les niveaux.

Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies

90. Le Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies a été révisé en 2013 et approuvé par les membres du Réseau achats du Comité de haut niveau sur la gestion, ce qui a élargi sa portée à l'ensemble des entités des Nations Unies. Il est maintenant obligatoire pour tout fournisseur d'accepter le Code de conduite dans le cadre de la procédure d'agrément des fournisseurs sur le portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.

Formation en matière de passation de marchés

91. La Division des achats continue d'offrir des cours de formation en matière de passation de marchés en ligne dont peut bénéficier tout le personnel des Nations Unies et qui sont obligatoires pour le personnel chargé des achats au Siège. À la fin d'octobre 2013, 3 880 certificats au total avaient été établis pour participation aux divers cours de formation relatifs aux achats, dont 988 certificats pour la formation sur l'éthique et l'intégrité en matière de passation de marchés. Avant l'introduction de la version en ligne de ce cours, plus de 1 200 membres du personnel avaient suivi cette formation en présentiel.

Indicateurs de résultats concernant l'obligation redditionnelle en matière de passation de marchés

92. La Division des achats a mis au point plusieurs indicateurs de résultats pour examiner les contrats à fournisseur unique et ceux qui ont déjà été conclus et évaluer les résultats obtenus et le respect des délais prévus. Ceux-ci seront pleinement appliqués et disponibles à la fin de 2014 et concernent notamment :

- Le délai d'établissement du bon de commande ou du contrat : nombre moyen de jours ouvrables entre l'établissement de l'appel d'offres et celui du bon de commande ou du contrat;

- Le délai d'établissement du bon de commande (ne relevant pas d'un marché existant) : nombre moyen de jours ouvrables entre la réception de la demande de fourniture de biens ou de services et l'établissement du bon de commande;
- Le délai d'établissement du bon de commande (dans le cadre d'un marché existant) : nombre moyen de jours ouvrables entre la réception de la demande de fourniture de biens ou de services et l'établissement du bon de commande;
- Les dossiers portant sur des marchés exclusifs : pourcentage de dossiers ayant trait à des fournisseurs exclusifs;
- La diversification des fournisseurs : pourcentage de fournisseurs issus de pays en développement, de pays en transition et de pays parmi les moins avancés;
- L'établissement des dossiers devant être présentés au Comité des marchés du Siège : nombre moyen de jours ouvrables entre l'établissement des dossiers pour le Comité des marchés du Siège et la présentation;
- Les dossiers renvoyés par le Comité des marchés du Siège : pourcentage de dossiers renvoyés au moins une fois par le Comité des marchés du Siège;
- Cas présentés a posteriori au Comité des marchés du Siège : nombre de dossiers présentés a posteriori au Comité des marchés du Siège.

93. La Division des achats a l'intention de recourir à un certain nombre d'autres indicateurs de résultats après la pleine mise en œuvre d'Umoja, notamment concernant les capacités nécessaires en matière d'informatique décisionnelle, pour améliorer encore le respect de l'obligation redditionnelle et renforcer les contrôles internes.

X. Mise en jeu de la responsabilité pour irrégularités de gestion et décisions malavisées

Engager la responsabilité du personnel coupable de fautes professionnelles

94. Les mesures et procédures disciplinaires révisées ([ST/AI/371](#) et Amend.1) et la circulaire du Secrétaire général sur l'interdiction de la discrimination du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et de l'abus de pouvoir ([ST/SGB/2008/5](#)) sont, avec le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, les deux principaux instruments qui décrivent les types de conduite appelant l'imposition de mesures disciplinaires. Les deux textes administratifs sont actuellement en cours de révision et les révisions devraient être achevées en 2014.

95. Au cours de l'exercice ayant fait l'objet du rapport le plus récent, à savoir celui allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013, 43 mesures disciplinaires au total ont été imposées. Les catégories Fraude et fausse déclaration et Vol et détournement ont représenté le nombre de cas le plus important avec, respectivement, 12 et 11 cas (28 % et 26 %). Sur les 12 auteurs de fraude et fausse déclaration, 1 a été renvoyé (8 %), 9 ont dû cesser leurs fonctions (75 %) et 2 se sont vu imposer d'autres sanctions disciplinaires (17 %). Sur les 11 auteurs de vol et détournement, 3 ont été renvoyés (27 %), 7 ont dû cesser leurs fonctions (64 %) et 1 s'est vu imposer une autre sanction disciplinaire (9 %). Pour ce qui est des autres catégories de fautes

professionnelles au cours de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013, il y a eu 1 cas d'exploitation et de violences sexuelles (2 %), qui s'est traduit par le renvoi du membre du personnel concerné (100 %), 1 cas d'agression (2 %), qui a conduit à la cessation de fonctions de l'intéressé (100 %), 5 cas de harcèlement (12 %) pour lesquels les cinq membres du personnel responsables se sont vu imposer d'autres sanctions disciplinaires (100 %), 2 cas d'usage irrégulier de biens appartenant à l'ONU (5 %), ayant débouché sur le renvoi d'un membre du personnel (50 %) et l'imposition d'autres sanctions disciplinaires à l'autre (50 %), 1 cas d'usage irrégulier des ressources informatiques (2 %) pour lequel le membre du personnel s'est vu imposer une autre sanction disciplinaire (100 %), 2 cas de faute grave (dans le cadre d'un vol) (5 %), ayant conduit au renvoi d'un membre du personnel (50 %) et à la cessation de fonctions de l'autre (50 %), 2 cas de comportement inapproprié et indiscipline (5 %) ayant causé le renvoi d'un membre du personnel (50 %) et à la cessation de fonctions d'un autre (50 %), 2 cas d'irrégularités en matière d'achats (5 %) pour lesquels deux membres du personnel se sont vu imposer d'autres sanctions disciplinaires (100 %), et 4 autres cas (9 %) pour lesquels les quatre membres du personnel concernés se sont vu imposer d'autres sanctions disciplinaires (100 %).

XI. Recommandations à l'Assemblée générale

96. **L'Assemblée générale est priée de prendre note des progrès accomplis par le Secrétariat s'agissant du renforcement de son système d'application du principe de responsabilités, tel que décrit dans le présent rapport.**

Annexe I

Mesures prises pour remédier aux causes profondes des problèmes récurrents recensés par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les opérations de maintien de la paix

<i>Problèmes récurrents</i>	<i>Causes profondes</i>	<i>Mesures prises par l'Administration pour remédier aux causes profondes des problèmes</i>
Aperçu général de la situation financière et gestion		
Grand nombre d'engagements non réglés à la fin de l'année	Si les engagements souscrits en fin d'exercice sont plus nombreux, cela tient souvent à ce que, dans le cas des opérations de maintien de la paix complexes, le processus de passation des marchés est long. En outre, l'inscription des dépenses associées à un certain nombre de postes importants, comme le remboursement des pays fournissant des contingents, est reportée intentionnellement en fin d'exercice pour s'assurer que le montant final des engagements au titre de l'exercice budgétaire est exact.	L'Administration s'efforce de veiller à ce que les dépenses soient toujours comptabilisées lorsqu'elles sont engagées. La réduction des annulations d'engagements d'exercices antérieurs non réglés s'explique, comme l'a noté le Comité des commissaires aux comptes au paragraphe 14 de son rapport sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies [A/67/5 (Vol. II)], par les multiples rappels adressés aux missions et à un examen minutieux des engagements non réglés au niveau des missions et du Siège. L'Administration continuera de collaborer avec les missions pour garantir que seuls les engagements valides sont comptabilisés. La mise en place des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) devrait aussi contribuer à régler ce problème.
Gestion des biens		
Écarts concernant les biens durables	Dans de nombreux cas, les conditions de sécurité difficiles sur le terrain empêchent l'accès aux sites où se trouvent les biens.	Les résultats obtenus dans le domaine de la gestion des biens pour ce qui est de l'exactitude des registres et du rapprochement des écarts concernant les biens durables se sont améliorés au cours de la période précédant l'établissement des soldes d'ouverture conformes aux normes IPSAS : • Au sein des missions de maintien de la paix actives, le pourcentage concernant l'examen et le rapprochement des écarts concernant l'exactitude des registres à la fin de l'exercice financier 2012/13 a atteint 98 %, contre 62 % à la fin de l'exercice 2008/09, 72 % à la fin de l'exercice 2009/10, 83 % à la fin de l'exercice 2010/11 et 91 % à la fin de l'exercice 2011/12. • De même, le nombre de biens dits « non encore localisés » et les écarts les concernant ont diminué de 43 %, passant de 4 194 à la fin de l'exercice 2011/12 à 2 376 à la fin de l'exercice 2012/13.

<i>Problèmes récurrents</i>	<i>Causes profondes</i>	<i>Mesures prises par l'Administration pour remédier aux causes profondes des problèmes</i>
Bien durables en stock dans les missions depuis plus d'un an	Ni le Siège et ni les missions ne tiennent pleinement compte des stocks existants lorsqu'ils passent des commandes.	Le Département de l'appui aux missions a diffusé une circulaire à toutes les missions actives pour leur demander de prendre en considération, lorsqu'elles planifient leurs achats, leurs stocks, leurs contrats-cadres, les stocks de déploiement stratégique, les excédents dont les autres missions ont fait état et les délais d'approvisionnement. En outre, le Département a mis en place un dispositif de contrôle interne au moyen duquel il passe en revue tous les biens achetés par les missions d'une valeur supérieure à 1 million de dollars et autorise ou non leur acquisition, et ce, même après approbation du plan d'achat. En mars 2013, le Département a confié le processus de planification des achats des missions au Centre de services mondial. Pour renforcer encore la planification des acquisitions et s'assurer que tous les éléments du processus sont coordonnés, évalués et mis en commun avec les diverses entités concernées au Siège, le Bureau du Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions est devenu le principal point d'accès pour tous les plans d'achat des missions en mai 2013. Outre les mesures susmentionnées qui visent à améliorer la planification des achats, le Département a établi un mécanisme d'examen périodique du suivi de l'utilisation des biens dans les missions sur le terrain dans le cadre duquel les missions ont été priées d'utiliser des outils d'informatique décisionnelle et les indicateurs de résultats portant notamment sur les articles vieillissants, l'excédent utile et les délais d'utilisation du matériel afin d'évaluer les taux d'utilisation du matériel et d'établir une stratégie de distribution des marchandises optimale. Par ailleurs, le Département s'est doté d'une capacité mondiale de gestion des biens à la suite du transfert des fonctions de gestion des biens au Centre de services mondial.
Retards dans la comptabilisation en pertes et la cession des biens dans les missions	Souvent, la cession était entravée par le manque de coopération des autorités locales et les restrictions qu'elles imposaient, par les conditions défavorables sur les marchés locaux et par le manque de fournisseurs qualifiés.	Dans la directive et le plan de travail sur la gestion des biens pour l'exercice financier 2012/13, le Département de l'appui aux missions a établi que la comptabilisation en pertes et la cession constituaient des priorités pour les missions. La pleine application des nouvelles dispositions concernant la délégation de pouvoirs en matière de gestion des biens a simplifié la procédure dans la

<i>Problèmes récurrents</i>	<i>Causes profondes</i>	<i>Mesures prises par l'Administration pour remédier aux causes profondes des problèmes</i>
		mesure où il n'est plus nécessaire de soumettre les liquidations de routine à faible risque à l'examen du Comité local de contrôle du matériel. Les mesures prises par le Département au cours de la période faisant l'objet du rapport ont été concluantes, comme le montre l'amélioration des résultats dans les domaines ci-après : • Les délais concernant le processus de comptabilisation en pertes au cours des deux derniers exercices financiers ont été considérablement raccourcis (passant de 149 jours à 99 jours) et se trouvent maintenant dans la fourchette de tolérance (cible de 90 jours avec une tolérance de 30 jours); • Les délais concernant la cession commerciale ont également été raccourcis par rapport à l'exercice financier précédent tant pour les dossiers réglés que pour les dossiers en cours. Les délais concernant les ventes commerciales en cours (106 jours) répondent maintenant à l'objectif des 180 jours.

Gestion des achats et des contrats

La valeur totale des dossiers présentés a posteriori est passée de 179,9 millions de dollars en 2008/09 à 233,7 millions en 2011/12^a.

De manière générale, figurent au nombre des causes profondes des dossiers présentés a posteriori des situations d'urgence, la mauvaise gestion de certains contrats, le caractère inadéquat de la planification et la lenteur du traitement par les comités locaux de passation des marchés.

Le Département de l'appui aux missions a promulgué de nouvelles dispositions relatives à la gestion des contrats, entrées en vigueur en avril 2012, et le poste de chef de la gestion des marchés au Centre de services mondial a été pourvu en vue d'aider les missions à appliquer les nouvelles directives et à traiter les questions relatives à la gestion des marchés. Le Département suit maintenant les dossiers concernant les achats hors Siège qui exigent une intervention du Siège afin de minimiser les délais et de réduire le nombre de dossiers présentés a posteriori. En outre, le Département exige désormais de toutes les missions qu'elles fournissent, avec les dossiers présentés a posteriori, une déclaration précisant les mesures mises en place pour éviter la répétition de tels cas.

Gestion du parc de véhicules

Le nombre de véhicules légers dans les missions a dépassé le ratio requis.

La dotation des missions en véhicules n'était pas examinée régulièrement afin de déterminer les économies qui pourraient être réalisées.

Le Département de l'appui aux missions a mis en place un système efficace permettant de comparer le nombre de véhicules légers affectés aux missions et le coefficient standard fixé pour les véhicules appliqué aux différentes catégories de personnel des

<i>Problèmes récurrents</i>	<i>Causes profondes</i>	<i>Mesures prises par l'Administration pour remédier aux causes profondes des problèmes</i>
	Des facteurs tels que la réduction des effectifs des missions, le changement des mandats des missions et l'examen des besoins en personnel se sont traduits par une réduction de personnel et le nombre de véhicules légers a ainsi dépassé les ratios suggérés.	missions. Le Département gère les surplus ou les insuffisances d'un point de vue mondial et promeut des mesures visant à ce que les missions ne dépassent pas les plafonds établis pour les véhicules légers. Les analyses et examens auxquels il a été procédé au cours des exercices financiers 2011/12 et 2012/13 ont permis d'identifier les véhicules excédentaires qui ont servi à répondre aux besoins d'autres missions. Les transferts associés entre missions et un examen rigoureux des acquisitions ont directement contribué à faire faire des économies à l'organisation.

^a L'Administration tient à indiquer que bien qu'il y ait eu un accroissement de la valeur totale des dossiers présentés a posteriori, le nombre de dossiers a, de manière générale, diminué, passant de 100 en 2010 à moins de 40 en 2012.

Annexe II

Mesures prises pour remédier aux causes profondes des problèmes récurrents identifiés par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur les éléments non afférents aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies

<i>Problèmes récurrents</i>	<i>Causes profondes</i>	<i>Mesures prises par l'Administration pour remédier aux causes profondes des problèmes</i>
Gestion des fonds d'affectation spéciale des projets		
Retards pris dans la clôture des fonds d'affectation non nécessaires	Certains donateurs tardent à fournir les réponses demandées et à décider ce qu'il convient de faire des soldes des fonds d'affectation spéciale. Les donateurs ne veulent souvent pas que les soldes inutilisés leur soient rendus et certains soldes de fonds d'affectation spéciale ne sont guère importants. Même si certains des fonds d'affectation spéciale ne sont plus actifs depuis quelque temps, ils devraient le redevenir ultérieurement.	La clôture de fonds d'affectation spéciale non nécessaires est examinée régulièrement par l'Office de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et les bureaux pertinents assurent le suivi.
Planification des programmes et établissement de rapports sur les résultats obtenus		
Cadres logiques et système de gestion axée sur les résultats inadaptés	Le personnel n'est pas formé comme il convient aux cadres logiques et à la gestion axée sur les résultats. La nature des travaux du Secrétariat, qui s'acquitte de tâches normatives et fonctionnelles et fournit un appui, rend la formulation de cadres logiques difficile, ces travaux n'étant pas aisés à quantifier ni mesurer.	Le Secrétariat a fait des progrès dans ces domaines grâce aux efforts continus déployés par les directeurs de programme avec l'appui du Département de la gestion. Un groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats, établi par le Secrétaire général adjoint à la gestion a fait des recommandations relatives à la formation, à la mobilisation, à la sensibilisation et à la mise au point d'outils qui devraient être appliquées de manière progressive afin d'améliorer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (voir sect. III du présent rapport). En outre, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continuera de collaborer avec les directeurs de programme à la mise au point des

documents de programmation et de planification de l'Organisation en vue d'améliorer la qualité des cadres logiques.

Gestion des biens

Caractère inadéquat des contrôles exercés sur la gestion des biens, notamment : registres des nouveaux actifs incomplets; inventaires inadaptés; et rapprochement incomplet entre les inventaires et les données comptables

Conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies, les actifs sont imputés à l'exercice financier pendant lequel ils sont achetés, ce qui rend tout contrôle étroit difficile. En outre, l'Organisation ne dispose pas actuellement d'un progiciel de gestion intégrée rendant possible une gestion de bout en bout des actifs (de la localisation de la source d'approvisionnement à la cession).

Avec la mise en place actuelle des normes IPSAS, qui reposent sur une comptabilité d'exercice intégrale, le Secrétariat n'épargne aucun effort pour accroître le contrôle exercé sur la gestion des biens. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau des services centraux d'appui collaborent à l'élaboration de directives sur la gestion des biens, qui seront distribuées à tous les départements et bureaux et la conversion à Umoja permettra de disposer de processus et systèmes améliorés facilitant la gestion des biens et l'établissement des rapports y afférents.

Une capacité permanente centrale de gestion des actifs au Siège de l'Organisation ainsi que des ressources locales spécialement adaptée sera nécessaire pour améliorer le contrôle exercé sur la gestion des biens avec l'adoption des normes IPSAS.

Fonds central pour les interventions d'urgence du Bureau de la coordination des affaires humanitaires

Contrôle insuffisant des activités et des dépenses par les partenaires opérationnels du Bureau

Selon les normes comptables du système des Nations Unies, les sommes fournies par le Bureau à ses partenaires opérationnels sont imputées sur l'exercice financier au cours duquel elles sont déboursées, ce qui se traduit par un contrôle insuffisant des dépenses afférentes aux projets réelles. Il n'existe pas non plus actuellement de système intégré facilitant la gestion des subventions et l'établissement de rapports financiers.

La politique comptable sera modifiée dans le cadre des normes IPSAS, qui prévoient une distinction claire entre les montants avancés aux partenaires opérationnels, qui sont comptabilisés comme des avances, et les montants qui sont accordés aux bénéficiaires, qui sont immédiatement imputés à l'exercice financier, et la constitution d'une provision pour avances jugées irrécouvrables qui nécessitent un suivi plus étroit avec les partenaires opérationnels. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité met actuellement au point des directives qui permettront de rendre opérationnelle la politique à temps

Problèmes récurrents

Causes profondes

Mesures prises par l'Administration pour remédier aux causes profondes des problèmes

pour les premiers états financiers établis en vertu des normes IPSAS. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires collabore étroitement avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et mettra la nouvelle politique comptable en œuvre en 2014. En outre, la gestion des subventions dans Umoja permettra l'intégration et le renforcement de l'efficacité des contrôles exercés dans ce domaine.

Passation des marchés et gestion des contrats

Manque d'indicateurs de résultats spécifiques, mesurables et adapté à la passation des marchés

Absence de système automatisé de qualité permettant de suivre les indicateurs de résultats

La Division des achats a commencé à mettre en œuvre huit indicateurs de résultats. La Division analysera les données concernant la passation des marchés qui peuvent être saisies dans Umoja et examinera la possibilité d'en mettre en œuvre 12 autres lorsque Umoja sera déployé, en procédant à des ajustements le cas échéant, afin de tenir compte des données disponibles dans Umoja et autres systèmes existants. La mise en œuvre d'Umoja dans les missions sur le terrain facilitera la fourniture de données plus concluantes.

Sécurité informatique

Contrôles inadéquats de la sécurité informatique

Priorité insuffisante accordée à la sécurité informatique dans les précédentes stratégies informatiques

Le Secrétariat met en œuvre un plan d'action pour renforcer la sécurité informatique. Ce plan comprend les mesures suivantes :

Prévention

- Initiative 1 : configuration des postes de travail : limitation des privilèges d'ordre administratif
- Initiative 2 : courriel : amélioration des filtres de programmes malveillants
- Initiative 3 : formation obligatoire à la sécurité informatique de tout le personnel (responsabilité de l'informatique et des communications, Bureau de la gestion des ressources humaines)

- Initiative 4 : sécurité des réseaux :
segmentation des réseaux par zones

Détection et intervention

- Initiative 5 : déploiement d'un système
de détection des intrusions
- Initiative 6 : abonnement à un service
de cyber-renseignement
(responsabilité : Bureau de
l'informatique et des communications)

*Gouvernance, risque et respect
des normes*

- Initiative 7 : approbation et
promulgation des projets de politique
en souffrance
- Initiative 8 : classification des
informations
- Initiative 9 : imposition de conditions
minimales pour les sites Web publics
- Initiative 10 : établissement obligatoire
de rapports sur les atteintes à la
sécurité informatique et mise en
commun des informations donnant un
droit d'action dans l'ensemble du
Secrétariat.

La mise en œuvre du plan d'action a
commencé au deuxième trimestre de 2013.
La sécurité informatique sera abordée de
manière détaillée dans la stratégie
informatique qui sera soumise à
l'Assemblée générale à sa soixante-
neuvième session.