



Assemblée générale

Distr. générale
9 mars 2012
Français
Original : anglais

Soixante-sixième session

Point 32 de l'ordre du jour

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

Progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général intitulé « Progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/66/692). Il était également saisi, pour information, du rapport du Corps commun d'inspection sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies (A/66/710) et du rapport du Corps commun d'inspection sur la transparence dans la sélection et la nomination des hauts fonctionnaires au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/66/380), établi en application de la résolution 64/259 de l'Assemblée générale, ainsi que du rapport correspondant du Secrétaire général (A/66/380/Add.1). Lorsqu'il examinait la question, le Comité a rencontré les représentants du Secrétaire général, qui lui ont apporté des renseignements et des éclaircissements complémentaires. Le Comité a également eu un échange de vues, par visioconférence, avec le Président du Corps commun d'inspection.

2. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 61/245, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire rapport sur le dispositif de responsabilisation du Secrétariat, le cadre de référence de la gestion globale des risques et de contrôle interne et le cadre de gestion axée sur les résultats. Le rapport établi à cet effet par le Secrétaire général (A/62/701 et Corr.1) fournit des informations détaillées sur trois éléments de l'intégrité institutionnelle et l'intégrité individuelle, à savoir la performance, le respect des règles et l'intégrité. Dans son rapport correspondant (A/63/457), le Comité a recommandé à l'Assemblée générale



de prendre note du rapport du Secrétaire général et de ne pas approuver, à ce stade, les modifications qu'il est proposé d'apporter à l'organigramme du Secrétariat ni aucune des ressources demandées. Dans sa résolution 63/276, l'Assemblée générale a décidé de ne pas approuver le dispositif de responsabilisation proposé dans les documents A/62/701 et Corr.1, et a prié le Secrétaire général de lui présenter, pour examen durant la première partie de la reprise de sa soixante-quatrième session, un rapport complet portant notamment sur 11 points énoncés dans la résolution¹.

3. Dans son rapport à l'Assemblée générale à sa soixante-quatrième session, intitulé « Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/64/640), le Secrétaire général a proposé une définition de la responsabilité et fait des recommandations en vue de renforcer le dispositif de responsabilisation au Secrétariat de l'Organisation; il a également décrit les composantes du système d'application du principe de responsabilité au Secrétariat ainsi qu'un plan détaillé et une feuille de route pour la mise en œuvre du cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne. Dans son rapport correspondant (A/64/683 et Corr.1), le Comité consultatif a noté que le rapport du Secrétaire général contenait une liste des instruments juridiques, mécanismes et outils qui font partie du système de responsabilisation, mais qu'il n'expliquait pas pourquoi les composantes actuelles n'étaient pas pleinement fonctionnelles, n'examinait pas les lacunes existantes et ne contenait aucune proposition pour améliorer la situation. Le Comité a toutefois reconnu que, si le rapport du Secrétaire général comportait des lacunes, on n'y trouvait pas moins des idées intéressantes de moyens d'avancer. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a pris note du rapport du Secrétaire général, adopté une définition du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation (par. 8) et fourni une orientation ou formulé des demandes précises dans divers domaines².

4. Dans son rapport actuel (A/66/692), le Secrétaire général présente les progrès accomplis au cours des deux dernières années qui se sont écoulées depuis la parution de son dernier rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/64/640). Le paragraphe 5 contient un récapitulatif des principales initiatives qui ont été prises au cours de la période considérée. Les mesures prises pour appliquer

¹ Voir résolution 63/276, par. 8 et 9 : le paragraphe 9 énonce les points suivants : a) une définition claire de la notion de responsabilisation, des rôles et des responsabilités; b) l'établissement de rapports sur les résultats obtenus; c) l'application des recommandations faites par les organes de contrôle; d) la responsabilité individuelle et la responsabilité institutionnelle; e) la sélection et la nomination des hauts fonctionnaires; f) la réforme du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires; g) la délégation de pouvoir; h) l'application du cadre de gestion axée sur les résultats; i) le système d'informatique sur la gestion axée sur les résultats; j) le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne; k) la façon dont l'actuel mécanisme d'application du principe de responsabilité et celui qui est proposé auraient permis de remédier aux défaillances de la gestion du programme « pétrole contre nourriture » de l'Organisation des Nations Unies.

² Promotion d'une culture de responsabilité; information sur l'exécution des programmes; application des recommandations faites des organes de contrôle; responsabilité individuelle et responsabilité institutionnelle; sélection et nomination des hauts fonctionnaires; réforme du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires; délégation de pouvoir; mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats; système d'information de gestion axée sur les résultats; cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne; façon dont l'actuel mécanisme d'application du principe de responsabilité et celui qui est proposé auraient permis de remédier aux défaillances de la gestion du programme « pétrole contre nourriture » de l'Organisation des Nations Unies.

la résolution 64/259 de l'Assemblée générale sont présentées dans les sections II à VIII du rapport. Quant à l'annexe, elle présente une politique de gestion globale des risques et de contrôle interne pour l'Organisation. Le rapport du Secrétaire général n'aborde pas tous les domaines recensés par l'Assemblée générale, notamment la gestion axée sur les résultats et l'information sur l'exécution des programmes, qui doivent être intégrés aux autres initiatives relatives à la responsabilisation et à la performance qui découlent de la gestion du changement (voir par. 55 à 57 ci-dessous).

II. Observations générales

5. En ce qui concerne la présentation et le contenu du rapport, le Comité consultatif note que le Secrétaire général décrit les politiques administratives, procédures, outils et systèmes qui ont été mis en œuvre, ou qu'il est prévu de mettre en œuvre, au titre de chacun des domaines du dispositif de responsabilité. Le rapport ne fournit guère de détails concernant les mesures de responsabilisation qui ont été effectivement prises, les principes sur lesquels elles reposent, les insuffisances auxquelles elles sont censées remédier, le calendrier de leur mise en œuvre ou les prochaines étapes envisagées. Il ne fournit pas non plus d'informations sur les mécanismes de suivi et d'information concernant l'application de ces mesures, les indicateurs et les données d'exécution qui permettent de mesurer les progrès, ni une analyse de leur efficacité en matière de renforcement du principe de responsabilité. Le Secrétaire général affirme à maintes reprises que des progrès ont été accomplis en la matière sans donner d'explication ni présenter d'éléments pour étayer ses déclarations. **Le Comité consultatif estime que le manque d'informations détaillées sur les mesures adoptées et leur application constitue une lacune importante du rapport du Secrétaire général. Il fait valoir par ailleurs que ces informations sont nécessaires non seulement à titre d'information, mais aussi pour assurer la gestion quotidienne de la mise en œuvre du dispositif de responsabilité, assurer le suivi des progrès réalisés, évaluer les résultats et prendre les mesures correctives qui s'imposent, le cas échéant. Le Comité s'inquiète de ce que l'absence de ces informations pourrait donner l'impression d'un manque d'engagement en faveur d'un système efficace d'application du principe de responsabilité.**

6. Par conséquent, le Comité consultatif recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général d'améliorer ses futurs rapports intérimaires sur la mise en œuvre du cadre de responsabilisation (voir également par. 11 ci-dessous) en fournissant des informations plus complètes et transparentes propres à permettre de mieux comprendre les principes et les mécanismes sur lesquels reposent les mesures de responsabilisation qui ont été prises ou qui sont envisagées, y compris une analyse de l'incidence de leur application sur le renforcement du principe de responsabilité, cette analyse étant assortie des principaux indicateurs de résultat et de données statistiques pour étayer les résultats.

7. Pour compléter les informations fournies dans le rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif a demandé, par exemple, des renseignements supplémentaires concernant certains éléments, notamment : a) le nombre de fonctionnaires dont les augmentations périodiques de traitement ont été suspendues, dont l'engagement n'a pas été renouvelé ou qui ont été licenciés en raison de résultats non satisfaisants;

b) le nombre de cas d'inconduite qui ont débouché sur des mesures disciplinaires et le nombre de cas où des actions en recouvrement ont été intentées en 2011; c) le nombre de cas où des fonctionnaires ont été protégés au titre de la politique de dénonciation des abus; d) le nombre de cas où des fonctionnaires ont fait l'objet de sanctions ou de blâme pour violation de la politique de tolérance zéro concernant les cadeaux ou l'hospitalité imposée au titre du Code de conduite des Nations Unies à l'intention des fournisseurs; et e) le nombre de cas où des actions de recouvrement ont été intentées conformément à l'article 10.1 du Statut du personnel.

8. On trouvera à l'annexe I au présent rapport les données statistiques qui ont été fournies au Comité consultatif concernant les éléments susmentionnés. Dans certains cas, le Secrétariat n'a pu fournir les renseignements demandés à temps pour qu'ils puissent figurer dans le présent rapport, ce qui indique que les données requises n'avaient pas été enregistrées automatiquement et qu'il faudrait les recueillir auprès de tous les lieux d'affectation au moyen d'une longue opération manuelle (voir par. 31 et 32 ci-dessous). Le Comité est conscient des lacunes des systèmes actuels d'information auxquelles le progiciel de gestion intégré (Umoja) devrait, en principe, remédier. **Toutefois, en attendant la mise en œuvre d'Umoja, prévue en 2014, le Comité consultatif estime que le Secrétaire général peut déterminer une série de données essentielles requises pour élaborer les principaux indicateurs de résultat nécessaires pour assurer le suivi et rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité, et veiller à ce que les données nécessaires soient recueillies. Le Comité recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de présenter des données relatives aux résultats dans tous les futurs rapports intermédiaires sur l'application du principe de responsabilité (voir par. 11 ci-dessous).**

III. Application de la résolution 64/259 de l'Assemblée générale

9. La définition que l'Assemblée générale donne du principe de responsabilité englobe les éléments suivants : a) les obligations faites au Secrétariat et à ses fonctionnaires de mettre en œuvre les activités prescrites, de respecter tous les règlements et normes déontologiques, de gérer les ressources de manière responsable et de produire des résultats; b) un système de récompenses et de sanctions; et c) le rôle des organes de contrôle. Dans ses précédents rapports, le Comité consultatif a fait valoir que le manque de clarté de la définition de la responsabilité était l'une des faiblesses fondamentales de l'architecture de responsabilisation du Secrétaire général (A/63/457, par. 9; et A/64/683 et Corr.1, par. 12). **Le Comité consultatif estime que l'adoption d'une définition de la responsabilité offre à l'Organisation une orientation claire pour poursuivre l'élaboration du dispositif de responsabilisation, renforcer les mécanismes y afférents et mettre en place des instruments pour leur donner effet.**

10. Dans son rapport, le Secrétaire général présente les mesures prises pour promouvoir un climat de responsabilité, clarifier et codifier la délégation de pouvoir, poursuivre les réformes de la gestion des ressources humaines, y compris la mise en place d'un nouveau système de gestion du comportement professionnel et de perfectionnement du personnel, et jeter les bases d'un cadre global de gestion des

risques. Le Comité consultatif convient avec le Secrétaire général que le renforcement du principe de responsabilité est une œuvre de longue haleine et qu'il reste encore beaucoup à faire. Il estime néanmoins que certains éléments du dispositif de responsabilisation ont été mis en place, sur lesquels l'Organisation peut se fonder pour élaborer un système efficace d'application du principe de responsabilité et améliorer la gestion de ses activités.

11. En conséquence, et vu que l'élaboration d'un système efficace d'application du principe de responsabilité est une opération qui se déroulera sur plusieurs années, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général de lui présenter, pour examen, un rapport annuel sur les progrès accomplis dans l'élaboration du dispositif d'application du principe de responsabilité.

A. Promotion d'un climat de responsabilité

12. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a souligné que le principe de responsabilité était indispensable à une gestion efficace et rationnelle et devait retenir l'attention et emporter l'adhésion sans réserve des plus hauts fonctionnaires du Secrétariat. Elle a souligné également qu'il importait de promouvoir un climat de responsabilité, la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques et les mécanismes de contrôle interne à tous les niveaux du Secrétariat, ce qui supposait que les dirigeants continuent de faire preuve d'initiative et de détermination (par. 6). Dans son rapport correspondant, le Comité consultatif a souligné que la mise en place d'un dispositif d'application du principe de responsabilité ne pouvait pas, en soi et à elle toute seule, faire naître un esprit de responsabilité. Il fallait pour cela que l'état d'esprit du personnel soit modifié, sous l'impulsion d'une direction qui était décidée à y parvenir et qui ne fléchissait pas (A/64/683, par. 52).

13. Dans les paragraphes 7 à 11 de son rapport, le Secrétaire général présente les mesures prises pour promouvoir un climat de responsabilité. Il indique qu'un portail consacré au principe de responsabilité a été créé sur iSeek, le site intranet du Secrétariat, pour faciliter l'accès du personnel à l'information pertinente, à tous les niveaux de la hiérarchie, et veiller à ce que le principe de responsabilité et son application pratique soient mieux compris de tous.

14. Le Comité consultatif s'est enquis du rôle joué par le site dans la promotion d'un climat de responsabilité et le nombre de fois où des fonctionnaires du Secrétariat avaient accédé au portail. Il a appris que 34 553 pages intranet du portail « Accountability A to Z » avaient été consultées depuis le lancement de ce dernier le 17 février 2011, et figuraient constamment parmi les principales pages fournissant un contenu original. Le Comité a appris également que le site constituait un outil essentiel de renforcement des capacités en contribuant au partage des connaissances, au dialogue sur les pratiques de référence et à l'obtention d'indications concrètes pouvant être utilisées par chaque fonctionnaire dans son travail quotidien à l'Organisation. On escomptait que la combinaison d'une bibliothèque de références et d'orientations pratiques donnerait aux fonctionnaires les moyens : de mieux appréhender leurs responsabilités au regard des missions plus larges de l'Organisation; de mieux comprendre le comportement attendu d'eux; et de mettre directement en application les principes de responsabilité dans leurs travaux. **Le Comité consultatif prend acte des mesures prises pour lancer le portail**

consacré au principe de responsabilité, et considère que celui-ci commence à démontrer son utilité en tant qu'outil de référence en donnant des orientations et en faisant mieux comprendre les questions liées à l'exercice de la responsabilité à l'échelle du Secrétariat.

15. Le Comité consultatif estime que la mise en place du portail est une première étape dans l'avènement d'une culture de responsabilisation. Compte tenu de l'importance accordée par l'Assemblée générale à la mise en place d'un climat de responsabilité au Secrétariat, il s'attendait à prendre connaissance d'une analyse approfondie des conditions particulièrement propices à l'établissement d'un climat porteur, dont le rôle joué par la hiérarchie, un dispositif rigoureux d'évaluation de la performance et un système complet de récompenses et de sanctions. Il souligne en particulier qu'un comportement exemplaire de la part de l'équipe dirigeante est indispensable pour donner le ton et définir les normes les plus élevées qui favoriseront un climat éminemment propice à l'application du principe de responsabilité, l'intégrité des fonctionnaires, le respect des normes et la réalisation des résultats. En outre, l'absence de responsabilisation des hauts fonctionnaires ne peut que nuire à l'établissement de règles pour l'application du principe de responsabilité à l'échelle de l'Organisation. Le Comité consultatif considère qu'il importe de favoriser l'instauration d'un excellent climat de responsabilité dans tout le Secrétariat. Il souhaite en conséquence que le Secrétaire général soit encouragé à veiller à l'application cohérente du principe de responsabilité par tous les fonctionnaires, y compris les cadres supérieurs.

B. Délégation de pouvoir

16. Au paragraphe 21 de sa résolution 64/259, rappelant le paragraphe 36 du rapport du Comité consultatif (A/64/683 et Corr.1), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de s'attaquer d'urgence aux déficiences persistantes du système actuel de délégation de pouvoir en promulguant une définition précise des fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs sont délégués, en ayant recours aux mécanismes systémiques de communication d'information concernant l'exercice des pouvoirs délégués et son contrôle et en prenant les mesures nécessaires en cas de faute de gestion ou d'abus de pouvoir.

17. Le Secrétaire général énonce les mesures prises en ce qui concerne la délégation de pouvoir aux paragraphes 12 à 18 de son rapport. Il indique que, pour donner suite à la demande de l'Assemblée générale, un examen d'ensemble du système a été entrepris dans le cadre du Statut et du Règlement du personnel (pour la gestion des ressources humaines) et du Règlement financier et des règles de gestion financière (pour les questions relatives aux finances, aux budgets, aux achats et à la gestion des biens) afin de déterminer qui avait été habilité, par délégation de pouvoir, à prendre quelles décisions et mesures, et de désigner dans chaque cas le détenteur légitime de ces pouvoirs. Le Secrétaire général indique également que les procédures de délégation de pouvoir concernant le Statut et le Règlement du personnel ont été révisées de fond en comble pour faire en sorte que les pouvoirs soient délégués de manière cohérente et transparente par les personnes habilitées. Il propose de mettre progressivement en application le système révisé : dans un premier temps, une circulaire du Secrétaire général sera publiée pour définir les principes fondamentaux de la délégation de pouvoir et les pouvoirs détenus

exclusivement par le Secrétaire général et ceux délégués par lui au Secrétaire général adjoint à la gestion; l'étape suivante consistera à définir les pouvoirs délégués par le Secrétaire général adjoint à la gestion à d'autres départements et bureaux du Secrétariat, en publiant les textes administratifs nécessaires. S'agissant du Règlement financier et des règles de gestion financière, le Secrétaire général indique que le système en vigueur a été intégralement révisé et que le nouveau dispositif sera également mis en place en deux étapes. Le Comité consultatif fait observer que les pouvoirs délégués au titre du Règlement financier et des règles de gestion financière sont assignés à titre personnel aux fonctionnaires habilités, tandis que ceux concernant la gestion des ressources humaines sont assignés par fonction.

18. Le Comité consultatif comprend la tâche considérable que représente la conduite d'un examen approfondi du système de délégation des pouvoirs et sa révision complète et sait gré au Secrétaire général des mesures prises jusqu'ici. Il considère cependant que les renseignements figurant dans le rapport du Secrétaire général ne suffisent à donner une idée claire de l'examen d'ensemble du système et de ses constatations, d'une part, et du fonctionnement du nouveau dispositif de délégation de pouvoir et des améliorations qu'il est censé apporter, d'autre part. Qui plus est, le rapport ne comprend pas de calendrier pour la réalisation des différentes étapes envisagées et ne donne pas complètement suite à la demande de l'Assemblée générale (voir plus haut, par. 16).

19. Le Comité consultatif réaffirme qu'un dispositif clair et efficace de délégation de pouvoir, y compris la définition précise des rôles et attributions des fonctionnaires auxquels des pouvoirs sont délégués à tous les niveaux hiérarchiques doit faire partie de tout système d'application du principe de responsabilité. Il renouvelle sa recommandation tendant à ce que le Secrétaire général soit prié de présenter des renseignements plus détaillés sur les procédures révisées de délégation de pouvoir, les mécanismes envisagés pour contrôler l'exercice des pouvoirs délégués et les mesures à prendre en cas de faute de gestion ou d'abus de pouvoir.

C. Lettres de représentation

20. Dans son rapport intitulé « Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix » (A/66/679, par. 125), le Secrétaire général indique que le Département de l'appui aux missions exigera à partir de 2012 des directeurs et chefs de l'appui aux missions qu'ils présentent des lettres de déclaration, qui constitueront à la fois une mesure de contrôle interne et un outil de responsabilisation du personnel de direction et que, lorsque la pratique sera en usage dans toutes les missions, ces lettres corroborent les déclarations que l'ONU devra rendre publiques quant à l'efficacité et à la qualité des dispositifs de contrôle interne pour l'élaboration des rapports financiers. Le Comité consultatif fait observer qu'avec l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) l'Organisation devra donner les assurances correspondantes au Comité des commissaires aux comptes. Il considère qu'un tel outil de responsabilisation du personnel d'encadrement devrait être élaboré pour l'ensemble de l'Organisation, de manière unifiée et sous la direction du Contrôleur. Il recommande de prier le Secrétaire général de revenir sur la question dans son prochain rapport et de veiller à ce que le Département de

l'appui aux missions et le Département de la gestion coordonnent pleinement leurs efforts dans ce domaine.

D. Application des recommandations des organes de contrôle

21. Au paragraphe 12 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que les recommandations des organes de contrôle soient appliquées intégralement et sans tarder et insisté, à ce propos, sur le rôle que devait jouer le Comité de gestion en suivant l'application des recommandations acceptées et en veillant à ce qu'il leur soit donné suite et qu'elles soient mises en œuvre sans tarder.

22. Le Secrétaire général déclare que d'importantes mesures ont été prises pour renforcer les rôles et fonctions de contrôle (voir A/66/692, par. 19 à 22). Il indique en particulier que l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle fait partie des principales responsabilités, énoncées dans les contrats de mission des cadres supérieurs; que le Département de la gestion informe chaque trimestre le Comité de gestion des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces recommandations; que le Comité de gestion a établi avec tous les organes de contrôle un dialogue régulier et direct qui porte notamment sur l'application de leurs recommandations formulées; et que l'on s'emploie à renforcer le rôle et les capacités des personnes désignées, dans chaque département, comme responsables de la coordination de toutes les questions relatives aux fonctions de contrôle. Par ailleurs, une instruction administrative sera prochainement publiée pour préciser les rôles et attributions des fonctionnaires au regard des activités, des rapports et des recommandations des organes de contrôle. Le Secrétaire général fait observer que l'intérêt accru porté à la question du contrôle et au suivi des recommandations a entraîné une hausse des taux d'application des recommandations au Secrétariat, qui a été constatée par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et le Corps commun d'inspection. C'est ainsi que 95 % des recommandations du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et presque 100 % de celles du Comité des commissaires aux comptes sont mises en œuvre dans les trois années qui suivent leur formulation (A/66/692, par. 22). Le Comité consultatif salue les progrès réalisés pour améliorer le suivi et l'application des recommandations des organes de contrôle.

23. Le Secrétaire général déclare qu'il reste déterminé à mettre en œuvre toutes les recommandations formulées par les organes de contrôle et que les cadres supérieurs reconnaissent également que cela fait partie de leurs principales responsabilités. Le Comité consultatif a demandé de plus amples renseignements sur les procédures utilisées par les cadres pour accepter ou rejeter ces recommandations. Il a appris que la responsabilité principale de l'acceptation ou du refus d'une recommandation relevait des directeurs de programme. Tout désaccord faisait l'objet d'échanges continus entre les organes de contrôle et les cadres jusqu'à ce qu'il puisse être réglé. Faute d'un accord, l'intervention du Comité de gestion pouvait être sollicitée; il n'avait cependant encore jamais été fait appel à cette procédure car tous les différends avaient été réglés à l'amiable. S'étant renseigné, le Comité consultatif a appris également que les observations formulées par le Secrétaire général au sujet de recommandations émises par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les opérations de maintien de la paix pour l'exercice clos le 30 juin 2011 (voir A/66/5 (vol. II) et A/66/693) reflétait une position unifiée du Secrétariat.

24. Le Comité consultatif fait observer que, dans son rapport [A/66/5 (vol. II)], le Comité des commissaires aux comptes a constaté des dysfonctionnements et des insuffisances dans de nombreux domaines, dont la formulation et la gestion des budgets, l'administration des biens, la gestion des achats et des marchés, les engagements non réglés, la gestion des ressources humaines, l'adoption des normes IPSAS, le désengagement et la liquidation des missions, et la stratégie globale d'appui aux missions. Qui plus est, bon nombre des insuffisances constatées sont récurrentes et traduisent, pour le Comité consultatif, des carences au niveau de l'encadrement ainsi que des déficiences de contrôle interne et de surveillance. Le Comité consultatif a présenté ses observations sur certaines insuffisances relevées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport à venir et dans ses rapports sur chaque opération de maintien de la paix. **Le Comité consultatif estime que la prise rapide de mesures pour traiter ou éliminer ces déficiences fait partie intégrante d'un système de responsabilisation efficace. Il souligne le rôle important joué par les organes de contrôle dans l'élaboration d'un tel système pour l'Organisation. En examinant minutieusement pour le compte de l'Assemblée générale l'utilisation des ressources et les pratiques de gestion de l'Organisation, les organes de contrôle fournissent à l'Assemblée des outils essentiels pour demander des comptes au Secrétariat. Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit encouragé à continuer de renforcer la concertation et la coopération avec les organes de contrôle lorsqu'il met en œuvre le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

E. Responsabilité individuelle et responsabilité institutionnelle

25. Aux paragraphes 13 à 18 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de créer et d'exploiter à fond des mécanismes effectifs, efficaces et efficients favorisant la responsabilité individuelle et institutionnelle à tous les niveaux et prié le Secrétaire général d'analyser les incidences de son projet de réforme de la gestion des ressources humaines sur le plan de la responsabilité individuelle, de proposer des mesures concrètes et détaillées visant à renforcer la responsabilité individuelle à tous les niveaux du Secrétariat, sur la base de la définition du principe de responsabilité énoncée au paragraphe 8 de ladite résolution, d'améliorer encore le système de notation des dirigeants, de faire ressortir clairement les liens entre responsabilité institutionnelle et responsabilité individuelle dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires, et le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires de rang inférieur à celui de sous-secrétaire général, et de mettre en place des mécanismes appropriés pour que les fonctionnaires de tous niveaux soient tenus responsables en cas de résultats insuffisants.

26. Aux paragraphes 23 à 33 de son rapport, le Secrétaire général donne des informations sur les mesures visant à renforcer la responsabilité individuelle et la responsabilité institutionnelle qui ont été adoptées dans le cadre d'une série de réformes de la gestion des ressources humaines comme suite aux résolutions 63/250 et 65/247 de l'Assemblée générale.

27. Les mesures qui ont pour but de renforcer la performance des hauts fonctionnaires et la responsabilité institutionnelle sont les suivantes : a) ajustement des contrats de mission des hauts fonctionnaires pour les mettre en adéquation avec la définition de la responsabilité énoncée dans la résolution 64/259 de l'Assemblée

générale; b) analyse simultanée, par le Conseil d'évaluation de la performance, des contrats de mission des hauts fonctionnaires, des fiches de suivi des résultats de la gestion des ressources humaines et des rapports sur l'exécution des programmes, l'objectif étant de renforcer l'ajustement de la responsabilité personnelle et institutionnelle au plus haut niveau de l'encadrement; c) identification des domaines dans lesquels la performance devrait être améliorée et élaboration d'un plan d'action à cette fin sur la base d'un entretien individuel entre chaque haut fonctionnaire et le Vice-Secrétaire général; et d) habilitation du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires à demander des explications à certains fonctionnaires sur la réalisation ou la non-réalisation de leurs objectifs. Le Secrétaire général envisage également d'ajouter, dans le cadre de l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, l'obligation de répondre des jugements rendus par le système de justice interne. Le Comité a été informé que le bilan final de leur action était également affiché sur l'intranet.

28. Selon le Secrétaire général, la nouvelle politique de gestion de la performance renforcera la connexion entre les plans de travail individuels et les autres mécanismes du cadre de responsabilisation, notamment les contrats de mission des hauts fonctionnaires et les plans de travail et fascicules budgétaires des départements, pour permettre aux cadres et aux fonctionnaires de déterminer comment leurs plans de travail individuels contribuent à la réalisation des tâches globales de l'Organisation (A/66/692, par. 34). **Le Comité consultatif prend note des modifications introduites dans la structure et les méthodes d'évaluation du système des contrats de mission. Il pense que, grâce aux liens que l'on envisage d'établir entre les plans de travail individuels, les plans de travail des départements, les fascicules budgétaires et les contrats de mission des hauts fonctionnaires, ainsi qu'à l'inclusion du bilan final des résultats obtenus par les hauts fonctionnaires dans les contrats, ce système pourrait devenir un instrument puissant dans le cadre du dispositif d'application du principe de responsabilité. Il encourage le Secrétaire général à poursuivre ses efforts pour mettre ces mesures en œuvre.**

29. **En dépit des modifications apportées au système des contrats de mission des hauts fonctionnaires, le Comité consultatif continue à penser qu'il n'est pas réellement démontré que ces contrats ont eu une véritable incidence sur le renforcement de la responsabilité.** À ce propos, les résultats obtenus récemment dans la gestion du projet de progiciel de gestion intégré ne sont pas très encourageants (voir A/66/7/Add.1). Malgré l'envergure de ce projet et le volume des ressources engagées, malgré également l'importance stratégique qu'il revêt pour l'Organisation et la participation de hauts fonctionnaires appartenant aux échelons les plus élevés de la hiérarchie à son mécanisme de gouvernance, l'Assemblée générale a été informée très tardivement de l'existence d'un retard de deux ans dans l'exécution du projet et du départ de son directeur. Par ailleurs, le Comité n'est pas convaincu qu'une analyse approfondie des causes de ce retard et des circonstances connexes ait été effectuée. Il note en outre que peu d'informations ont été communiquées à l'Assemblée sur ce qui a été fait à ce jour pour appliquer les mesures indiquées dans sa résolution 66/232 concernant les arrangements relatifs à la direction et à la gestion du projet. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général appliquera ces mesures sans tarder.**

30. **De l'avis du Comité consultatif, cette situation témoigne à l'évidence d'un manquement à l'obligation de rendre des comptes et révèle également des**

carences au niveau de la mise en œuvre des principes, mécanismes et méthodes de responsabilisation dans la gestion des activités courantes. Elle prouve en outre que la mise en place de procédures administratives ne constitue qu'une première étape vers l'objectif qui vise à faire de l'Organisation une entité axée sur les résultats et pleinement responsable, et que ces procédures n'auront guère d'effets si elles ne sont pas appliquées dans un contexte caractérisé par un état d'esprit qui privilégie la responsabilité et met l'accent sur l'obtention de résultats et qui est étayé par des systèmes solides de délégation de pouvoir, de récompenses et de sanctions.

31. Ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 41 du rapport du Secrétaire général, la disposition 10.1 b) du Règlement du personnel prévoit un mécanisme selon lequel un fonctionnaire peut être tenu de rembourser l'Organisation en tout ou en partie s'il s'avère qu'une décision irrégulière ou abusive de sa part a été prise de propos délibéré, par imprudence ou lourde négligence (voir également A/66/692, par. 44). Comme suite à ses questions, le Comité consultatif a été informé qu'aucune limite n'avait été fixée pour le montant des recouvrements. Il a demandé des renseignements supplémentaires sur le nombre de cas où des actions en recouvrement ont été intentées en 2011, mais on a indiqué que le Secrétariat n'était pas en mesure de fournir ces renseignements à temps pour qu'ils puissent figurer dans le présent rapport, car il fallait rassembler manuellement les données requises provenant de tous les lieux d'affectation (voir par. 7 et 8 plus haut).

32. Au paragraphe 36 de son rapport intérimaire, le Secrétaire général indique que si les mesures correctrices n'ont pas remédié aux insuffisances de la performance, le report de l'avancement d'échelon, le non-renouvellement de l'engagement ou la résiliation de celui-ci peuvent être envisagés. Le Comité consultatif a demandé un complément d'information sur le nombre de fonctionnaires qui avaient fait l'objet de telles sanctions en 2011 (voir A/66/692, par. 36), mais le Secrétariat n'a pas pu fournir ces précisions pour la raison indiquée au paragraphe 31 ci-dessus.

33. À sa demande, le Comité consultatif a obtenu des informations supplémentaires sur : a) le nombre de fonctionnaires qui se sont vu octroyer un engagement continu dans le cadre des mesures de réforme approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 65/247 et les incidences financières qui en résultent (voir A/66/692, par. 27); b) le nombre de cas de faute professionnelle qui ont donné lieu à des mesures disciplinaires (ibid., par. 36); c) le nombre de cas où des fonctionnaires ont été protégés au titre de la politique de dénonciation des abus (ibid., par. 72); et d) le nombre de cas où des fonctionnaires ont fait l'objet de sanctions ou de blâmes pour violation de la politique de tolérance zéro concernant les cadeaux ou les autres faveurs imposée au titre du Code de conduite à l'intention des fournisseurs (ibid., par. 74). Ces informations figurent à l'annexe I du présent rapport.

34. Pour ce qui est de la performance des hauts fonctionnaires (voir A/66/692, par. 29), le Comité consultatif a été informé que les normes de conduite de la fonction publique internationale établies par la Commission de la fonction publique internationale étaient applicables à l'ensemble du personnel, y compris les hauts fonctionnaires.

F. Réforme du système d'évaluation et de notation

35. Au paragraphe 20 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a pris note avec préoccupation du retard pris dans la mise en service du système Inspira et du fait que ce retard entrave le Secrétaire général dans l'action qu'il mène pour réaliser une réforme globale de la gestion du suivi du comportement professionnel, souligné la nécessité de mettre le système en service sans tarder et souligné également que ce type de système ne peut apporter la valeur ajoutée attendue que si le personnel s'en sert effectivement pour aboutir aux résultats visés.

36. Le Secrétaire général donne des indications sur la réforme du système d'évaluation et de notation aux paragraphes 34 à 44 de son rapport. Il précise qu'une nouvelle politique de gestion de la performance a été mise en place dans le cadre de cette réforme. Le Comité consultatif formulera des observations plus détaillées sur cette politique approfondie lorsqu'il étudiera les propositions du Secrétaire général relatives à la gestion des ressources humaines, qui doivent être soumises à l'Assemblée générale lors de la partie principale de sa soixante-septième session. En attendant, il présente des commentaires préliminaires dans les paragraphes qui suivent.

Système de récompenses et de sanctions

37. Au paragraphe 16 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de mettre en place des mécanismes appropriés pour que les fonctionnaires de tous niveaux soient tenus responsables en cas de résultats insuffisants. Un système clairement défini de récompenses et de sanctions est l'un des éléments fondamentaux d'un dispositif efficace de responsabilisation et la définition du principe de responsabilité qui figure au paragraphe 8 de cette résolution l'indique de façon explicite.

38. Les dispositions incluses dans la nouvelle politique du Secrétaire général qui vise à détecter les insuffisances de la performance et à y remédier prescrivent une série de mesures à prendre lorsque des insuffisances sont constatées, notamment des mesures correctrices consistant à prodiguer au fonctionnaire des conseils, à l'affecter à des fonctions qui lui conviennent mieux, à lui prescrire une formation additionnelle ou à établir à son intention un plan d'amélioration de la performance assorti d'un échéancier. Si ces mesures n'ont pas remédié à l'insuffisance, le report de l'avancement d'échelon, le non-renouvellement de l'engagement ou la résiliation de celui-ci peuvent être envisagés (A/66/692, par. 36). À sa demande, le Comité consultatif a obtenu un complément d'information sur la façon dont on remédie aux insuffisances professionnelles au Secrétariat (voir annexe II).

39. Au vu des dispositions de la nouvelle politique et des informations complémentaires qui lui ont été communiquées, le Comité consultatif constate que les mécanismes de responsabilisation mis en place pour remédier aux insuffisances de la performance privilégient la formation et les conseils. **Tout en reconnaissant qu'une telle approche peut encourager l'excellence et prévenir les insuffisances futures, le Comité estime qu'il est souhaitable d'établir un système plus solide pour sanctionner les résultats insatisfaisants. Comme il est dit au paragraphe 15 ci-dessus, un système de récompenses et de sanctions est essentiel pour la création d'une culture de responsabilisation. En conséquence, il recommande que le Secrétaire général soit prié d'appliquer rigoureusement et d'évaluer les**

mesures de responsabilisation en vigueur pour le règlement des cas d'insuffisance professionnelle et de présenter un rapport complet sur ce sujet à l'occasion de l'examen des questions relatives à la gestion des ressources humaines par l'Assemblée générale, mentionné plus haut.

Répartition des notes attribuées dans le cadre du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (2011)

40. À sa demande, le Comité consultatif a reçu des informations complémentaires (voir annexe III ci-après) indiquant : a) le profil moyen de notation pour la période 2003-2009 établi selon l'ancien barème de notation (à 5 niveaux), par rapport au profil de notation de la période 2010-2011 établi selon le nouveau barème (à 4 niveaux). Le Comité note qu'avec l'ancien barème, les résultats professionnels de 45 % des fonctionnaires étaient supérieurs à ceux attendus (souvent pour 37 % des fonctionnaires et systématiquement pour 8 % d'entre eux), tandis que 23 % seulement des fonctionnaires répondaient à ce critère comme suite à l'application du nouveau barème de notation. Le Comité a été informé que le nouveau barème de notation devait permettre à l'Organisation d'établir une distinction entre les résultats professionnels « satisfaisants » et ceux considérés comme « excellents ». Les données ont révélé que, lorsque l'encadrement devait impérativement se prononcer, la notation « satisfaisant » l'emportait le plus souvent. En revanche, le pourcentage de fonctionnaires dont les résultats professionnels n'étaient pas conformes à ceux attendus ou n'y étaient que partiellement conformes était resté inchangé, se situant entre 0,1 % et 1 %. De l'avis du Comité, la persistance des faibles pourcentages de résultats professionnels non satisfaisants pourrait s'expliquer par la réticence des responsables à aborder effectivement de la question avec les fonctionnaires concernés et à les noter franchement ou encore par une insuffisance des capacités de gestion de l'encadrement.

41. Le Comité consultatif estime que la mise en place du nouveau système d'évaluation constitue une évolution encourageante qui pourrait contribuer à rendre plus objective la procédure de notation et devrait favoriser une amélioration des résultats professionnels des fonctionnaires. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de continuer à observer et à analyser les résultats professionnels de l'ensemble du Secrétariat et de faire rapport sur l'évolution de la question de la notation et sur les incidences éventuelles du nouveau système de notation sur les résultats professionnels et sur la procédure d'évaluation.

G. Sélection et nomination des hauts fonctionnaires

42. Au paragraphe 19 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale, rappelant le paragraphe 28 du rapport du Comité consultatif (A/64/683 et Corr.1), a prié le Corps commun d'inspection de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-sixième session, un rapport sur les mesures qui pourraient être prises pour accroître encore la transparence du processus de sélection et de nomination des hauts fonctionnaires. Comme indiqué plus haut, le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Transparence dans la sélection et la nomination des hauts fonctionnaires au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies », figure dans le document A/66/380. Les observations du Secrétaire général figurent dans son rapport correspondant (A/66/380/Add.1). Le Comité consultatif engage le Secrétaire général

à mettre en œuvre des mesures effectives destinées à renforcer la transparence du processus de sélection et de nomination des hauts fonctionnaires.

H. Gestion des risques de l'Organisation et dispositif de contrôle interne

43. Au paragraphe 31 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de s'employer à renforcer les capacités actuelles du Secrétariat sur les plans de l'évaluation et de l'atténuation des risques et du contrôle interne, en se fondant sur les recommandations que le Comité consultatif a formulées aux paragraphes 49 et 50 de son rapport (A/64/683 et Corr.1) et que lui-même a faites à l'annexe II de son rapport (A/64/640).

44. Les propositions du Secrétaire général relatives à la gestion des risques de l'Organisation et au dispositif de contrôle interne sont énoncées aux paragraphes 46 à 66 de son rapport et à l'annexe dudit rapport. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général a défini une politique générale de gestion des risques et du contrôle interne, ainsi qu'une méthodologie et des outils pour leur mise en œuvre. Le Secrétaire général indique que cette politique a été élaborée en consultation avec les organismes de contrôle, différents organismes du système des Nations Unies et certains départements du Secrétariat et qu'elle apporte une méthode de gestion des risques cohérente et globale, qui vise à faire face tant aux risques stratégiques liés à l'exécution des mandats et à la réalisation des objectifs définis qu'aux risques inhérents aux opérations quotidiennes grâce auxquelles ces mandats sont menés à bien. Il indique également que la politique s'intègre dans la démarche déjà adoptée en matière de gestion des risques par différentes structures de l'Organisation et peut être appliquée à l'ensemble du Secrétariat. Le Comité note qu'avec l'appui du BSCI, le Département de la gestion s'emploie à mettre en œuvre la politique de gestion des risques et la méthodologie y afférente dans certains départements qui représentent les divers domaines fonctionnels d'activité de l'Organisation. Le Comité a été informé que deux études de cas relatives à la gestion des risques avaient été menées à bien, l'une au Bureau de la coordination des affaires humanitaires et l'autre à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale. **Le Comité consultatif se félicite des progrès accomplis jusque-là dans l'élaboration du dispositif de gestion des risques de l'Organisation.**

45. Le Comité consultatif note, par ailleurs, que le plan-cadre d'équipement a donné lieu, depuis sa création, à une gestion préventive des risques et qu'un registre détaillé des risques a été élaboré et est utilisé pour la gestion quotidienne des projets (A/66/692, par. 60 à 62). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter, dans le cadre de son prochain rapport d'étape sur le plan-cadre d'équipement, les enseignements tirés et l'incidence de la gestion préventive des risques sur la responsabilisation.**

46. Au paragraphe 6 de l'annexe à son rapport d'étape, le Secrétaire général donne une définition de la gestion des risques de l'Organisation et précise que ce processus est mis en œuvre par les organes directeurs, la direction et le personnel et qu'il en est tenu compte dans la définition des stratégies à l'échelle de l'Organisation. Au paragraphe 8 de l'annexe, le Secrétaire général indique qu'en matière de gouvernance la mise en œuvre du dispositif permettra davantage aux hauts responsables et aux organes délibérants de prendre des décisions avisées au sujet de

l'équilibre entre risques et avantages dans le cadre des programmes en cours et des nouveaux programmes, grâce à l'adoption d'une approche structurée pour l'identification des possibilités d'améliorer l'affectation des ressources dans l'ensemble de l'Organisation et de réduire les coûts connexes.

47. Tout en admettant qu'une gestion effective et efficiente des risques de l'Organisation doit faire partie intégrante du système de gouvernance, le Comité consultatif estime qu'il convient d'établir une distinction claire entre, d'une part, les rôles et les responsabilités qu'assument les organes délibérants et, d'autre part, ceux qui relèvent de l'administration. Le Comité recommande donc que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de réexaminer la politique de gestion des risques de l'Organisation en se concentrant sur le rôle et les responsabilités qui reviennent à l'administration dans la gestion des risques liés à ses opérations.

48. Les rôles et les responsabilités de la structure de gouvernance chargée du contrôle interne sont définis aux paragraphes 51 à 54 du rapport d'étape. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général a décidé que le Comité de gestion serait l'organe du Secrétariat responsable de la gestion des risques et que le Secrétaire général adjoint à la gestion serait le haut fonctionnaire chargé de diriger cette activité au Secrétariat. Il note par ailleurs que, dès lors que le dispositif sera pleinement appliqué dans l'ensemble de l'Organisation, le BSCI ne se livrera plus à des activités de contrôle des risques, évitant ainsi tout chevauchement ou double emploi des fonctions, mais restera chargé d'évaluer l'efficacité du cadre de contrôle interne, y compris le processus de gestion des risques du Secrétariat, et examinera aussi les résultats des évaluations des risques dans le cadre de la planification de ses audits. **À cet égard, le Comité consultatif rappelle les paragraphes 39 a) et b) de son rapport sur l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées (A/61/605)³.**

Mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation

49. Le Secrétaire général indique qu'à l'heure actuelle une capacité temporaire limitée est en place au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion et que cette fonction devrait être convertie en une capacité dédiée et dotée des ressources nécessaires pour étendre ses interventions à l'ensemble du Secrétariat (A/66/692, par. 63).

50. Les décisions attendues de l'Assemblée générale en ce qui concerne la mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation sont présentées au paragraphe 67 du rapport d'étape, où le Secrétaire général recommande ce qui suit : a) l'Assemblée est invitée à approuver sa proposition visant à créer, au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, une fonction spécifique de gestion globale des risques et de contrôle interne chargée d'améliorer les capacités actuelles d'évaluation et d'atténuation des risques et de contrôle interne, comme elle l'a demandé dans sa

³ a) C'est le Secrétaire général qui est responsable de la mise en place d'un dispositif détaillé de gestion des risques et de la gestion des risques; la fonction d'audit correspondante consiste à contrôler la gestion des risques à l'Organisation pour évaluer si elle est suffisante et efficace; b) Le Secrétaire général est responsable du maintien d'un régime de contrôle interne efficace, dont l'évaluation est également du ressort de la fonction d'audit. Il y a lieu d'assigner clairement la responsabilité des activités de contrôle interne en l'intégrant au dispositif de responsabilisation.

résolution 64/259; et b) considérant ce projet comme l'une des plus hautes priorités de l'Organisation, le Secrétariat pourrait temporairement prendre de telles dispositions sans dépasser la limite des ressources disponibles et formuler ultérieurement une proposition qui serait présentée à l'Assemblée dans le cadre du budget 2014-2015.

51. S'agissant des recommandations adressées à l'Assemblée générale et consignées au paragraphe 67 du rapport d'étape, le Comité consultatif note que le Secrétaire général envisage de financer la fonction spécifique de gestion des risques et de contrôle interne à l'aide des ressources existantes. À cet égard, le Comité rappelle l'avis qu'il a émis au paragraphe 50 de son précédent rapport (A/64/683 et Corr.1) et selon lequel la gestion des risques doit s'intégrer dans les différents départements, plutôt que d'être confinée dans une structure distincte.

I. Mesures concrètes visant à éviter les conflits d'intérêts dans le système qui régit actuellement les achats

52. Au paragraphe 32 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de présenter dans un rapport, « des mesures concrètes visant à éviter les conflits d'intérêts dans le système qui régit actuellement les achats, ainsi que des mesures visant à améliorer l'efficacité des actions en recouvrement ». Aux paragraphes 68 à 81 de son rapport, le Secrétaire général énonce des mesures spécifiques concernant les questions suivantes : la formation aux questions de déontologie et d'intégrité; la protection des personnes signalant des manquements; le Code de conduite des fournisseurs de l'ONU; les cadeaux et autres faveurs; les restrictions applicables après la cessation de service; l'obligation de déclaration financière; le contrôle de la conformité; la responsabilité et la délégation de pouvoir; le Comité des marchés du Siège et les comités des marchés locaux; le Comité d'examen des adjudications; et le Comité de haut niveau chargé de l'examen des fournisseurs au Siège.

53. Le Comité consultatif a demandé si le Secrétariat avait consulté les États Membres durant l'élaboration du Code de conduite des fournisseurs de l'ONU. Il a été informé que le Code avait été élaboré par la Division des achats de l'ONU en consultation étroite avec le Bureau du Pacte mondial. En outre, des consultations avaient été engagées avec des parties prenantes internes, dont la Division de l'audit interne du BSCI, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau du Pacte mondial, les membres du Groupe de travail interorganisations sur les achats et le Bureau du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.

54. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter de manière exhaustive, dans son prochain rapport sur la responsabilité, des mesures concrètes visant à éviter les conflits d'intérêts dans le système qui régit actuellement les achats.

J. Gestion axée sur les résultats et communication d'informations sur les résultats obtenus

55. Le Comité consultatif note que le rapport du Secrétaire général ne donne pas suite aux requêtes de l'Assemblée générale relatives à la gestion axée sur les résultats et à la communication d'informations. Le Secrétaire général fait valoir qu'il est encore trop tôt pour rendre compte des mesures prises dans ces domaines dans la mesure où des changements sont attendus dans les mois à venir. À cet égard, le Secrétaire général indique qu'il entend faire en sorte que ses propositions relatives à la gestion axée sur les résultats soient pleinement en adéquation avec d'autres initiatives lancées dans le cadre d'un effort de gestion du changement, en vue d'assurer une meilleure application du principe de responsabilité et de meilleurs résultats. Il sera également tenu compte de l'expérience d'autres organismes qui ont instauré un mode de gestion axée sur les résultats (A/66/692, par. 4).

56. En définissant le principe de la responsabilité, l'Assemblée générale a indiqué qu'il s'agissait notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, ainsi que de faire rapport avec exactitude et ponctualité sur les résultats obtenus (résolution 64/259, par. 8). **Le Comité consultatif considère que la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations sur les résultats obtenus sont des éléments essentiels d'un dispositif complet de responsabilisation. À cet égard, rappelant son rapport sur le projet de budget pour l'exercice biennal 2012-2013 (voir A/66/7), le Comité compte que l'action engagée par le Secrétaire général en ce qui concerne la gestion du changement sera menée à bien dans les délais et que les initiatives exigeant l'approbation des organes délibérants seront présentées le plus tôt possible.**

57. Le Comité consultatif a été informé à plusieurs reprises que les systèmes informatiques actuellement en place au Secrétariat ne permettaient pas de répondre pleinement aux besoins de la gestion axée sur les résultats, qui exigeait la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (Umoja). Dans son précédent rapport, le Secrétaire général a indiqué qu'Umoja ferait le lien entre ressources et objectifs et permettrait de juger de la qualité des résultats d'un programme par rapport aux ressources qui lui ont été consacrées (A/64/640). Le Comité rappelle que, dans son deuxième rapport d'étape sur l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que l'Organisation devait adopter une méthode uniformisée de gestion axée sur les résultats avant de procéder à l'intégration de cette fonction dans Umoja (A/65/389, par. 63). **Le Comité espère que la mise au point de la méthode uniformisée de gestion axée sur les résultats a été entamée.**

Annexe I

Données statistiques

1. Inconduite et mesures disciplinaires

(Voir A/66/692, par. 36)

Nombre de cas d'inconduite ayant donné lieu à des mesures disciplinaires

	1 ^{er} juillet 2009- 30 juin 2010	1 ^{er} juillet 2010- 30 juin 2011
Affaires enregistrées	167	123
Affaires classées :	100	271
Licenciements	13	14
Autres mesures disciplinaires	16	93
Mesures administratives	36	19
Décision de ne prendre aucune mesure après l'examen initial	4	80
Décision de ne prendre aucune mesure après examen complet et dépôt des observations des fonctionnaires	21	38
Cessation de service des fonctionnaires avant la fin de la procédure disciplinaire	10	26
Divers		1

Au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010, 29 % des affaires classées s'étaient terminées par un licenciement ou par une autre mesure disciplinaire, pourcentage qui est passé à 40 % pour la période allant du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011. Le nombre d'affaires enregistrées au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011 (123) représentait 0,30 % de l'effectif total du personnel, qui est de 40 000 fonctionnaires. Le nombre de mesures disciplinaires imposées durant la même période (107) représentait 0,26 % de l'effectif total des fonctionnaires.

Ces informations sont régulièrement communiquées dans le rapport annuel du Secrétaire général sur les questions disciplinaires, établi en application de la résolution 57/267.

2. Protection des personnes signalant des manquements

(Voir A/66/692, par. 72)

La politique de protection des personnes signalant des manquements, exposée dans la circulaire du Secrétaire général sur la protection contre les représailles (ST/SGB/2005/21), atténue le risque de conflit d'intérêts dans le cadre de la procédure d'achat en assurant la protection des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés. Le Comité consultatif a demandé des précisions complémentaires sur le nombre de fonctionnaires qui avaient bénéficié d'une protection au titre de l'application de cette politique. Il a été informé qu'entre août 2007 et novembre 2011, le Bureau de

la déontologie avait enregistré 200 dossiers dont 118 consistaient en demandes d'avis ou de renseignements et ne relevaient donc pas du mandat du Bureau. Les 82 dossiers restants ont été soumis à un examen préliminaire destiné à établir s'il existait des présomptions de représailles. Sur les 67 dossiers qui ont fait l'objet d'un examen préliminaire, le Bureau de la déontologie a jugé que 5 laissaient apparaître des présomptions de représailles et les a renvoyés pour complément d'enquête. Pour une affaire, la réalité des représailles a été établie et le Bureau de la déontologie a formulé des recommandations relatives à des mesures disciplinaires et à des mesures correctives, conformément aux dispositions pertinentes de la circulaire ST/SGB/2005/21. Dans trois cas, des mesures de redressement provisoires ont été prises en faveur des plaignants au cours de la période comprise entre l'établissement de la présomption et l'issue des enquêtes.

3. Cadeaux et autres faveurs

(Voir A/66/692, par. 74)

Le Comité consultatif a demandé des précisions complémentaires sur le nombre de fonctionnaires qui avaient fait l'objet de sanctions ou de réprimandes pour avoir enfreint la politique de tolérance zéro relative aux cadeaux et autres faveurs, imposée en vertu du Code de conduite des fournisseurs de l'ONU. Il a été informé que, depuis 2007, des mesures disciplinaires ou administratives avaient été imposées à neuf fonctionnaires qui avaient accepté des cadeaux ou autres faveurs de la part de fournisseurs ou de représentants de fournisseurs. Par ailleurs, depuis 2006, le Bureau de la déontologie a enregistré 313 demandes d'avis relatives à la question des cadeaux et autres faveurs, 58 de ces demandes ayant été reçues en 2011.

4. Engagements continus

(Voir A/66/692, par. 36)

Depuis le 30 juin 2009, quelque 60 fonctionnaires se sont vu octroyer des engagements continus. À cette date, seuls les dossiers des lauréats d'un concours de recrutement, tel que défini par la disposition 4.16 du Règlement du personnel (concours nationaux de recrutement, concours pour le passage des agents des services généraux à la catégorie des administrateurs, examens de langues), sont examinés dans la perspective de l'octroi d'un engagement continu.

L'octroi d'un engagement continu ne comporte pas d'incidences financières dans la mesure où la rémunération totale proposée au titre de l'engagement continu ou permanent est la même que celle versée aux titulaires de contrats à durée déterminée.

La première opération consistant à examiner la question des engagements continus pour toutes les autres catégories de personnel n'a pas encore débuté. Ce retard s'explique en partie par le fait que l'examen unique des contrats permanents, qui est dans sa phase finale, doit s'achever avant que le nombre de postes pouvant donner lieu à des engagements continus ne soit connu. Par ailleurs, le Secrétariat met au point l'instruction administrative correspondante, en prenant en compte les observations formulées par toutes les parties prenantes. La première opération

devrait être lancée durant le deuxième trimestre de 2012. Les dossiers des fonctionnaires qui remplissent les conditions voulues seront examinés en fonction des critères définis dans la circulaire du Secrétaire générale relative aux engagements continus (ST/SGB/2011/9).

Annexe II

Insuffisance des résultats professionnels des fonctionnaires

L'ONU s'efforce de remédier au problème de l'insuffisance des résultats professionnels des fonctionnaires par le biais de la formation et de l'orientation. Aux termes de la circulaire ST/SGB/2011/5, la formation au suivi des performances professionnelles est obligatoire pour les responsables et le personnel d'encadrement à tous les niveaux. L'un des éléments fondamentaux de ce programme est le traitement de l'insuffisance des résultats, qui prend la forme du conseil, de la formation, de l'encadrement, de plans d'amélioration de la performance et – si les plans ont été mis en œuvre sans donner de résultats – du report de l'avancement d'échelon.

Des informations sont communiquées aux responsables sur le rôle du règlement informel des différends, y compris les services de l'Ombudsman et notamment la médiation auxquels il peut être fait appel pour traiter de l'insuffisance des résultats professionnels.

Ces initiatives visent à garantir que les cas d'insuffisance des résultats professionnels sont effectivement traités, dans le respect du droit des fonctionnaires à une procédure régulière. Il est constamment procédé à l'évaluation du programme de formation des responsables pour en déterminer l'utilité et l'efficacité. Il ressort des informations en retour reçues jusque-là que la composante du traitement de l'insuffisance des résultats professionnels est très utile.

Par ailleurs, une formation ciblée est dispensée au personnel des ressources humaines et des services administratifs, ainsi qu'aux hauts responsables, afin que les responsables et le personnel d'encadrement disposent des connaissances voulues concernant le traitement de l'insuffisance des résultats professionnels.

Annexe III

Répartition des notes attribuées dans le cadre du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires : comparaison des moyennes entre les périodes 2003-2009 et 2010-2011

(En pourcentage)

Période d'évaluation	Résultats non conformes à ceux attendus	Résultats partiellement conformes à ceux attendus	Résultats pleinement conformes à ceux attendus	Résultats souvent supérieurs à ceux attendus	Résultats systématiquement supérieurs à ceux attendus
2003 à 2009 (moyenne)	0,10	1	54	37	8
2010-2011	0,10	1	76	23	
Différence	Inchangé	Inchangé	22	-22	

