



Assemblée générale

Distr. générale
10 février 2012
Français
Original : anglais

Soixante-sixième session

Point 132 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 Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer à l'Assemblée générale le rapport sur l'application de la résolution 64/259, qui met en lumière les progrès accomplis, ces deux dernières années, en vue d'assurer une meilleure application du principe de responsabilité au Secrétariat, en particulier les mesures prises pour développer un esprit de responsabilité, clarifier et codifier les procédures de délégation des pouvoirs, continuer de mettre en œuvre les réformes de la gestion des ressources humaines, notamment en instaurant un nouveau système de gestion de la performance et de perfectionnement, et jeter les fondements d'une gestion efficace des risques de l'Organisation. Il est noté dans le rapport qu'assurer une meilleure application du principe de responsabilité est un travail de longue haleine et que des efforts restent à faire pour y parvenir.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (28 février 2012).



I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution 64/259 de l'Assemblée générale, par laquelle celle-ci a adopté une définition du principe de responsabilité, applicable au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies¹ et prié le Secrétaire général de lui présenter, durant la partie principale de sa soixante-sixième session, un rapport sur l'application de cette résolution. Afin de pouvoir consulter toutes les parties concernées, le Secrétaire général a demandé que la présentation du rapport soit reportée à la première partie de la reprise de la soixante-sixième session.

2. Le rapport, dont les sous-titres, classés comme suit, sont tirés du texte de la résolution 64/259, présente les mesures prises par le Secrétariat dans les domaines suivants :

- Promotion d'un climat de responsabilité;
- Délégation de pouvoirs;
- Application des recommandations des organes de contrôle;
- Responsabilité individuelle et responsabilité institutionnelle;
- Réforme du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires;
- Sélection et nomination des hauts fonctionnaires;
- Gestion des risques de l'Organisation et dispositif de contrôle interne;
- Mesures concrètes visant à éviter les conflits d'intérêt dans le système qui régit actuellement les achats.

3. Le rapport présente également une politique de gestion globale des risques et de contrôle interne pour l'Organisation (voir annexe), fruit de consultations intensives avec le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, les organes de contrôle, divers organismes, fonds et programmes des Nations Unies et plusieurs départements du Secrétariat.

4. Le Secrétaire général souhaite faire en sorte que ses propositions relatives à la gestion axée sur les résultats soient en adéquation avec d'autres initiatives lancées, dans le cadre d'un effort de gestion du changement, en vue d'assurer une meilleure

¹ Selon la définition adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/259 :

« Le principe de responsabilité est le principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception; Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus; et de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées ».

application du principe de responsabilité et de meilleurs résultats; il entend également intégrer pleinement les mesures proposées à ces initiatives. Au cours des prochains mois, il sera tenu compte, entre autres, de l'expérience d'autres organismes ayant instauré un mode de gestion axé sur les résultats pour réaliser de nouveaux progrès en ce sens; il est donc encore trop tôt pour rendre compte des mesures prises à cet égard.

5. Le présent rapport décrit en détail plusieurs initiatives qui ont été prises depuis la présentation du précédent rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/64/640) à l'Assemblée, en 2010 :

a) Lancement d'un site intranet consacré au principe de responsabilité, en tant que pilier d'une campagne de communication destinée à sensibiliser le personnel et à encourager un esprit de responsabilité à tous les niveaux de la hiérarchie;

b) Examen d'ensemble des procédures de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles pour déterminer clairement qui a été habilité, par délégation de pouvoirs, à prendre quelles décisions et mesures, et désigner dans chaque cas le détenteur légitime de ces pouvoirs;

c) Introduction d'un tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines reposant sur des données factuelles et axé sur la réalisation des objectifs fixés, qui permet aux responsables et autres parties prenantes de disposer en temps utile d'informations sur les résultats obtenus afin de pouvoir assurer un suivi efficace;

d) Réforme du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires pour assurer une meilleure application du principe de responsabilité par les cadres supérieurs et passer du respect de la déontologie à l'appui consultatif, en mettant l'accent sur les possibilités d'évolution professionnelle et le perfectionnement du personnel;

e) Promulgation et mise à l'essai d'une politique de mise en œuvre de la gestion des risques dans l'ensemble du Secrétariat.

6. Ces initiatives ont été lancées en consultation avec les parties concernées au sein et en dehors des Nations Unies.

II. Promotion d'un climat de responsabilité

7. Au début de l'année 2011, un nouveau portail consacré au principe de responsabilité a été créé sur iSeek, le site intranet du Secrétariat, pour faciliter l'accès du personnel aux informations sur ce sujet, 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 (<http://iseek.un.org/m210.asp?dept=2082>). Ce portail, dénommé « Accountability A to Z », contient des liens permettant d'accéder directement à des documents clés présentant l'ensemble des éléments qui composent la structure d'application du principe de responsabilité actuellement en place au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies; on y trouve :

- Une bibliothèque de références (documents clefs et principaux instruments d'application du principe de responsabilité, possibilité de recherche par département);
- Des conseils pratiques;
- Des articles de fond/sur l'actualité;
- Des liens utiles.

8. Ce portail a été structuré en tenant compte de la définition du principe de responsabilité donnée dans la résolution 64/259 de l'Assemblée générale. Il comporte différentes sections :

- Charte des Nations Unies;
- Engagements et résultats;
- Contrôles et systèmes internes;
- Normes et déontologie;
- Fonctions de contrôle.

9. Le site contient un lien vers la Charte des Nations Unies, fondement du système de responsabilité en vigueur au Secrétariat. La section Engagements et résultats comporte des documents relatifs à la planification, à l'établissement des budgets et à la communication d'informations sur les résultats et des explications pertinentes. La section Contrôles et systèmes internes porte sur les règlements et les procédures administratives, y compris les questions relatives à l'administration de la justice et au règlement amiable des différends, mécanismes de protection essentiels pour garantir le fonctionnement équitable des systèmes internes. La section Normes et déontologie comporte des informations sur la conduite et la discipline, le signalement des actes répréhensibles, la protection contre les représailles et la déclaration de situation financière. Enfin, la section Fonctions de contrôle explique les rôles du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), du Comité des commissaires aux comptes, du Corps commun d'inspection et du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

10. Ce portail est la pierre angulaire d'une stratégie de communication destinée à sensibiliser le personnel et à encourager un esprit de responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat. Pour assurer un maximum de visibilité et « donner l'exemple au sommet », le Secrétaire général a annoncé le lancement du portail en 2011, à l'occasion de la Cérémonie de signature des contrats de mission des hauts fonctionnaires; les visites du portail ont également été encouragées lors de plusieurs réunions annuelles et ateliers de formation, notamment des stages de formation sur la performance des cadres supérieurs, d'une réunion des responsables de la formation et du perfectionnement, des réunions annuelles des chefs des services financiers et des chefs des services d'achat et du forum des dirigeants. Le portail sera également présenté aux employés dès leur entrée en fonction, au cours des stages de formation, et sera cité dans le cadre d'initiatives y relatives et dans les documents pertinents, ainsi que sur d'autres sites Web.

11. Pour attirer les visiteurs sur le site et entretenir l'intérêt porté au principe de responsabilité, la page d'accueil du site est mise à jour tous les mois; de nouveaux articles de fond y sont publiés, ainsi que des suggestions de documents à lire, des possibilités de formation et d'autres sujets susceptibles d'intéresser le personnel.

III. Délégation de pouvoirs

12. Pour assurer le bon fonctionnement d'un système de responsabilité, il faut désigner clairement les fonctionnaires qui sont habilités à prendre telle ou telle mesure. Consciente de cela, l'Assemblée générale prie le Secrétaire général dans sa résolution 64/259 « de s'attaquer d'urgence aux déficiences persistantes du système actuel de délégation de pouvoirs ». En réponse à cette demande, le Secrétariat a entrepris un examen d'ensemble de ce système dans le cadre du Statut et du Règlement du personnel (qui traitent de tous les aspects de la gestion des ressources humaines au sein de l'Organisation) ainsi que du Règlement financier et des règles de gestion financière (qui portent sur toutes les questions relatives aux finances, aux budgets, aux achats et à la gestion des biens). L'objectif de cette démarche globale était de déterminer qui avait été habilité, par délégation de pouvoirs, à prendre quelles décisions et mesures, et de désigner dans chaque cas le détenteur légitime de ces pouvoirs.

Statut et Règlement du personnel

13. Dans le domaine des ressources humaines, l'examen susmentionné a révélé qu'une multitude de moyens différents étaient utilisés pour déléguer des pouvoirs (documents officiels relatifs aux procédures administratives, mémorandums, notes² ou même observations inscrites à la main sur des documents). En outre, la délégation de pouvoirs, souvent incohérente, était sujette à changements en fonction des innombrables demandes ad hoc formulées par différents bureaux et organes.

14. Pour mettre au point un système cohérent et plus uniforme, le Secrétaire général a entrepris de réviser intégralement ces procédures de délégation des pouvoirs de façon que les pouvoirs soient délégués : a) selon le même procédé; b) par les personnes habilitées; c) en toute transparence; et d) de manière cohérente.

15. La révision du système de délégation des pouvoirs dans le cadre du Statut et du Règlement du personnel permettra : a) de corriger les lacunes actuelles; b) d'aborder les incidences de la nouvelle édition du Règlement du personnel (ST/SGB/2011/1) sur la délégation des pouvoirs; c) d'assurer la transparence; et d) de distinguer, si nécessaire, les niveaux d'autorité en fonction des différents grades.

16. La mise en œuvre proposée de ce système revu et unifié s'effectuerait en plusieurs étapes. Une circulaire du Secrétaire général serait d'abord publiée définissant les principes fondamentaux de la délégation de pouvoirs en fonction de textes précédents et de la pratique actuelle et indiquant, pour chaque disposition et article pertinent du Statut et du Règlement du personnel, les pouvoirs détenus exclusivement par le Secrétaire général et ceux délégués par lui au Secrétaire général adjoint à la gestion³.

² Les ordres de délégation sous forme de notes n'indiquaient ni le titre fonctionnel de l'intéressé, ni celui de l'auteur et s'accompagnaient souvent d'une simple signature sans nom inscrit en caractères d'imprimerie; aujourd'hui, quelque 20 à 40 ans plus tard, ces communications ne permettent pas de vérifier si leurs auteurs étaient effectivement habilités à déléguer les pouvoirs en question.

³ Dans la circulaire ST/SGB/151 du 7 janvier 1976, et par la suite dans les instructions administratives ST/AI/234 du 7 janvier 1976, ST/AI/234/Rev.1 du 22 mars 1989 et ST/AI/234/Rev.1/Amend.1 du 14 juin 1990, le Secrétaire général déléguait des pouvoirs

17. L'étape suivante consisterait à continuer de déléguer les pouvoirs du Secrétaire général adjoint à la gestion à d'autres départements et bureaux du Secrétariat, en publiant les textes administratifs nécessaires, dont chacun s'accompagnerait de tableaux détaillés recensant les dispositions et articles pertinents du Statut et du Règlement du personnel et énonçant les mesures de délégation des pouvoirs correspondants.

Règlement financier et règles de gestion financière

18. Les pouvoirs délégués afférents au Règlement financier et aux règles de gestion financière sont exercés par des fonctionnaires qui sont personnellement habilités à cet effet, ce qui n'est pas le cas dans le domaine des ressources humaines, où l'autorité est conférée selon la fonction. Le Secrétaire général a procédé à une révision complète du système en vigueur et les étapes successives décrites ci-dessus seront également suivies pour la publication des nouvelles dispositions.

IV. Application des recommandations des organes de contrôle

19. Comme l'indique le précédent rapport du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité (A/64/640), les organes de contrôle jouent un rôle important dans la promotion d'un esprit de respect de la déontologie. En évaluant en toute indépendance le choix et l'efficacité des systèmes de contrôle interne, ils rendent aux dirigeants un service d'importance cruciale.

20. Le Secrétariat a pris d'importantes mesures en vue de renforcer les rôles et les fonctions de contrôle, et ces efforts ont été reconnus par différents organes indépendants⁴. Le Secrétaire général reste déterminé à mettre en œuvre toutes les recommandations formulées par les organes de contrôle et à veiller à ce qu'elles soient prises en compte par la direction. Les cadres supérieurs reconnaissent également que cela fait partie de leurs principales responsabilités, énoncées dans les contrats de mission. En outre, le Département de la gestion informe chaque trimestre le Comité de gestion des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ces recommandations. Le Comité de gestion a également établi un dialogue régulier et direct avec tous les organes de contrôle pour aborder les questions d'intérêt commun et améliorer collectivement la gestion de l'Organisation. La mise en œuvre des

directement aux chefs de bureau et de département, notamment de bureaux hors Siège, au Sous-Secrétaire général aux services du personnel et au Contrôleur. En application de la circulaire ST/SGB/2010/9, le Secrétaire général adjoint à la gestion assume la « responsabilité générale de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles, conformément aux pouvoirs à lui délégués par le Secrétaire général » et prend de nombreuses décisions dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble de l'Organisation.

⁴ Par exemple, dans son rapport intitulé « La fonction d'audit dans le système des Nations Unies » (A/66/73), le Corps commun d'inspection prend acte de certains progrès réalisés dans ce domaine, notamment l'augmentation du temps et des ressources consacrés aux fonctions d'audit et de contrôle, l'amélioration notable de la portée, de la couverture et de l'efficacité des activités d'audit et les avancées réalisées dans la mise en place de la fonction d'audit interne et l'établissement de comités d'audit/de contrôle, étape importante vers l'amélioration de la fonction d'audit/de contrôle dans les organismes des Nations Unies.

recommandations formulées par les organes de contrôle est un des principaux éléments de ce dialogue⁵.

21. En outre, le Secrétaire général prend de nouvelles mesures en vue de renforcer les rôles et les attributions en matière de contrôle, et par là même, la chaîne de responsabilité dans son ensemble, en définissant par la voie d'instructions administratives les rôles et les responsabilités de chacun au sein du Secrétariat au regard des activités, des rapports et des recommandations des organes de contrôle. Par exemple, il 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. Il existe désormais un réseau de responsables solidement établi dont les membres sont formés à donner la suite qui convient aux recommandations formulées par les organes de contrôle.

22. 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, un phénomène positif noté par les organes de contrôle⁶. Par exemple, 95 % des recommandations du Bureau des services de contrôle interne et presque 100 % de celles du Comité des commissaires aux comptes sont mises en œuvre au cours des trois années qui suivent leur formulation.

V. Responsabilités personnelle et institutionnelle

Réforme de la gestion des ressources humaines et responsabilité personnelle

23. Comme suite aux résolutions 63/250 et 65/247, le Secrétaire général a mis en œuvre un ensemble de mesures de réforme dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il convient tout particulièrement de noter, dans le contexte du présent rapport, que d'importants progrès ont été accomplis en ce qui concerne la responsabilité personnelle grâce à la mise en place d'une fiche de suivi des résultats de la gestion des ressources humaines, axée sur les données et fondée sur la réalisation des objectifs, et d'un système révisé de gestion de la performance et des aptitudes. D'autres mesures, comme la réforme du régime contractuel par laquelle les modalités précédemment en vigueur et les outils de responsabilisation connexes ont été harmonisés dans une série de règles applicables à l'ensemble du personnel, ont aussi permis de renforcer la responsabilité.

Fiche de suivi des résultats de la gestion des ressources humaines

24. En 2011, le Secrétaire général a mis en place la fiche de suivi des résultats de la gestion des ressources humaines qui permet d'assurer un suivi simplifié, continu

⁵ Voir les attributions du Comité de gestion dans les documents ST/SGB/2006/14 et ST/SGB/2011/3.

⁶ Par exemple, dans son rapport pour la période allant du 1^{er} août 2009 au 31 juillet 2010 (A/65/329), le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit note les efforts faits par l'administration pour assurer le suivi continu de la mise en œuvre des recommandations formulées par les organes de contrôle (par. 19), et reconnaît que le Comité de gestion, sous la présidence de la Vice-Secrétaire générale, continue de prendre des mesures concertées pour insister auprès des directeurs de programme sur la nécessité de donner une suite rapide aux recommandations des organes de contrôle et de continuer à suivre de près leur mise en œuvre (par. 20).

et ciblé et qui remplace les plans de gestion des ressources humaines. La fiche de suivi, qui fait partie du contrat de mission des hauts fonctionnaires, offre les avantages suivants :

a) Un meilleur cadrage des domaines déterminés comme prioritaires par l'Assemblée générale, comme la réalisation des objectifs de répartition géographique et de répartition par sexe des effectifs et la prompte attribution des postes vacants;

b) L'application du dispositif de contrôle à la délégation de pouvoir dans certains domaines, l'objectif étant de vérifier son efficacité, son utilité et sa conformité aux statuts, règlements, politiques et procédures dans l'ensemble des départements, bureaux et opérations hors Siège;

c) Une définition claire des responsabilités pour des mesures spécifiques prises dans le cadre de pouvoirs délégués;

d) Une autosurveillance accrue de la part des départements, bureaux et opérations hors Siège;

e) Des réunions périodiques consacrées au suivi général de la performance axé sur les données, tenues par les hauts fonctionnaires du Bureau de la gestion des ressources humaines et de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions pour évaluer les progrès accomplis, identifier les problèmes et convenir de mesures à prendre;

f) L'examen périodique des résultats des départements, bureaux et opérations hors Siège par les fonctionnaires compétents du Bureau de la gestion des ressources humaines et de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions;

g) Une équipe analytique spéciale chargée d'examiner les données relatives à la performance, tant au niveau général que par entité; et

h) Un instrument informatique robuste et modulable, exploitant pleinement les fonctionnalités disponibles au moyen d'Inspira.

25. La fiche de suivi fournit en temps utile des informations sur la performance qui répondent aux besoins en matière de suivi des différentes parties prenantes, ce qui apporte une plus grande transparence et permet de clarifier les attentes. Ces parties prenantes sont le Conseil d'évaluation de la performance, le Bureau de la gestion des ressources humaines et les hauts fonctionnaires, ainsi que le personnel chargé des ressources humaines au Siège et sur le terrain.

Révision du Règlement du personnel et réforme du régime contractuel

26. Le Secrétaire général a promulgué une série du Règlement du personnel, dont l'Assemblée générale a pris note à sa soixante-cinquième session⁷, qui regroupe les trois séries précédemment applicables (les séries 100, 200 et 300). Un seul chapitre (le chapitre 1) du Règlement du personnel régit à présent les droits et devoirs fondamentaux de l'ensemble du personnel et sert de référence pour l'évaluation du personnel à tous les niveaux, en ce qui concerne tant le comportement que les

⁷ A/RES/65/247, par. 74.

résultats. Ce regroupement améliore la clarté du Règlement, en même temps qu'il assure la cohérence de l'évaluation des lacunes et améliore la responsabilité.

27. En outre, par sa résolution 65/247, l'Assemblée générale a approuvé l'octroi d'engagements continus, qui s'inscrivent dans la mesure de réforme consistant à reclasser les régimes précédemment en vigueur entre trois grandes catégories⁸. Les engagements continus sont fondés sur une évaluation des besoins de longue durée de l'Organisation et ils ne comportent pas de date d'expiration fixe. Des états de service irréprochables sont parmi les principaux critères d'admissibilité pour l'obtention d'un engagement continu. En particulier, les fonctionnaires devront notamment « avoir obtenu au minimum, dans leurs quatre derniers rapports de notation en date, l'appréciation générale "Performance répondant aux attentes" ou l'équivalent et ne pas avoir fait l'objet d'une mesure disciplinaire au cours des cinq années qui précèdent l'examen de leur dossier aux fins de l'octroi d'un engagement continu » [résolution 65/247, par. 53 d)]. Les fonctionnaires qui ne remplissent pas ces conditions d'admissibilité ne pourront se voir offrir d'engagement sans durée déterminée auprès de l'Organisation.

Performance des hauts fonctionnaires et responsabilité institutionnelle

28. Depuis 2006, le Secrétaire général et son prédécesseur ont signé des contrats de mission annuels avec leurs plus hauts fonctionnaires (ayant rang de secrétaire général adjoint). En 2008, ces contrats ont été étendus aux hauts fonctionnaires ayant rang de sous-secrétaire général, qui les signent avec leurs secrétaires généraux adjoints respectifs. En 2010, afin de combler des lacunes en matière de performance et de responsabilité sur le terrain, ces contrats ont été étendus aux chefs de mission.

29. Depuis qu'il a pris ses fonctions, le Secrétaire général s'est constamment efforcé de rendre plus efficace l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires. En 2011, il a ajusté la structure des contrats de mission pour tenir compte des principales composantes incluses dans la définition de la responsabilité qu'ont donnée les États Membres dans la résolution 64/259¹. Les contrats de mission comprennent à présent les sections suivantes : atteindre les objectifs et produire des résultats de haute qualité, en ce qui concerne tant les objectifs personnels de chaque haut fonctionnaire que les objectifs institutionnels contenus dans les documents relatifs au plan et au budget; gestion responsable des ressources; application des recommandations des organes de contrôle; respect des règlements et règles; et respect des normes déontologiques.

30. En outre, afin de renforcer davantage l'ajustement de la responsabilité personnelle et institutionnelle au plus haut niveau de l'encadrement, le Conseil d'évaluation de la performance se livre actuellement à un examen simultané 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.

31. Le Secrétaire général souhaiterait ajouter un élément formel supplémentaire à l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, à savoir l'obligation de répondre des jugements rendus par le système de justice interne. Il a demandé au Conseil d'évaluation de la performance de mettre au point une formule pour

⁸ Engagement temporaire, de durée déterminée et continue. Une quinzaine de types de contrat, régis par trois séries de règlements du personnel, étaient précédemment en vigueur.

analyser ces jugements et en rendre compte, dans le contexte de la responsabilité des hauts fonctionnaires.

32. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que toutes les dispositions appropriées soient prises lorsque le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires signale des faiblesses. À cette fin, le Vice-Secrétaire général s'entretient individuellement avec chaque haut fonctionnaire une fois achevée l'évaluation annuelle des résultats, identifie les domaines dans lesquels la performance devrait être améliorée et demande un plan d'action. Les fonctionnaires sont en outre priés de soumettre des idées novatrices en vue d'atteindre les objectifs de gestion courants. Ces idées sont portées à la connaissance de l'ensemble des hauts fonctionnaires. Une approche semblable est suivie en ce qui concerne la performance institutionnelle dont il est fait état dans les rapports (intermédiaires et biennaux) sur l'exécution des programmes, dans le contexte de l'évaluation simultanée de la performance institutionnelle et de celle des hauts fonctionnaires. En 2012, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a fait un pas de plus dans cette direction en invitant certains fonctionnaires à expliquer en personne comment ils parvenaient à atteindre certains objectifs et pourquoi ils n'étaient pas en mesure d'en atteindre d'autres.

33. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires prend en outre des dispositions en ce qui concerne les problèmes systémiques signalés par un nombre non négligeable de hauts fonctionnaires dans la composante auto-évaluation de l'évaluation annuelle des résultats.

VI. Réforme du système d'évaluation et de notation

Système de suivi du comportement professionnel : une nouvelle politique

34. Le Secrétaire général a mis en place une nouvelle politique de gestion de la performance – « Le Système de gestion de la performance et de perfectionnement » – qui responsabilise davantage l'encadrement tout en permettant au fonctionnaire de donner régulièrement son avis, d'être motivé et de voir sa performance reconnue. Ce système définit plus clairement les rôles des parties prenantes, à savoir les fonctionnaires, les hauts fonctionnaires, les chefs de départements/bureaux/missions et l'Organisation dans son ensemble, ce qui permet de renforcer les liens entre la performance et la responsabilité. Il renforce aussi 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 et déterminer comment leurs plans de travail individuels contribuent à la réalisation des tâches globales de l'Organisation.

35. Une caractéristique fondamentale de cette nouvelle politique tient au fait qu'elle prend intégralement en compte tous les aspects de la gestion de la performance et du perfectionnement, sans se limiter aux évaluations et au respect des objectifs fixés. Cette nouvelle approche repose sur un recentrage selon lequel l'appui consultatif, particulièrement axé sur l'évolution professionnelle et le perfectionnement, prend le pas sur le suivi de la conformité.

36. La nouvelle politique accorde également une large part aux moyens d'identifier les insuffisances de la performance et d'y remédier. Elle définit

clairement le rôle de l'encadrement une fois que de telles insuffisances ont été constatées et prescrit une série de mesures à prendre dans ce cas, 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 échancier. 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, à condition que lesdites mesures, qui doivent comporter un plan d'amélioration de la performance, aient commencé d'être appliquées. Le Secrétaire général a récemment signalé son intention de recourir de façon plus rigoureuse, autant qu'il conviendra, à ces possibilités.

37. Pour évaluer efficacement le degré auquel les fonctionnaires ont atteint les objectifs fixés dans leur plan de travail, ainsi que la manière dont ils ont démontré qu'ils partagent les valeurs fondamentales de l'ONU et possèdent les compétences requises, le Secrétaire général a mis en place un barème de notation simplifié et défini de façon plus claire (à 4 niveaux au lieu de 5).

38. La nouvelle politique de gestion de la performance rationalise également la procédure de contestation : seuls les fonctionnaires qui se voient attribuer l'appréciation globale « performance répondant partiellement aux attentes » ou « performance ne répondant pas aux attentes » peuvent contester leurs évaluations.

Récompense du mérite et reconnaissance

39. Un groupe de travail du Comité d'administration personnel est en train d'élaborer un livre blanc sur la récompense du mérite et la reconnaissance, sur la base du schéma directeur de la CFDI et des pratiques des organismes, fonds et programmes. Ce document vise à stimuler, au sein de l'Organisation, le débat sur les façons de reconnaître et de récompenser l'excellence, conformément aux résolutions de l'Assemblée générale. Le Secrétaire général analysera les recommandations de ce groupe de travail et les transmettra, le cas échéant, à l'Assemblée générale pour un examen approfondi.

Mesures correctives en cas d'irrégularité

40. Il existe divers mécanismes permettant de faire face aux cas de décisions administratives irrégulières ou abusives. Lorsqu'un tel cas est porté à l'attention de la haute direction, celle-ci décide si la nature et la gravité des actions en cause justifie des mesures administratives ou des mesures disciplinaires. Si les actions ou décisions en cause atteignent la gravité d'une faute éventuelle, l'application des mesures disciplinaires prévues à l'article X du Statut du personnel et au chapitre X du Règlement du personnel joue un rôle essentiel pour promouvoir la responsabilité des fonctionnaires. La disposition 10.2 du Règlement du personnel prévoit un ensemble de mesures disciplinaires, allant jusqu'au licenciement.

41. En outre, 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.

42. Des informations sur les cas de faute professionnelle ou délictueuse avérée sont communiquées, chaque année, à l'Assemblée générale et à tous les membres du personnel de l'Organisation des Nations Unies, conformément à la résolution 59/287 de l'Assemblée générale.

43. Enfin, comme indiqué dans le précédent rapport du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité (A/64/640), si des allégations crédibles faisant état d'une infraction sont avancées, un processus d'évaluation approfondi est mené à bien dans chaque cas et une mesure appropriée, qui peut comprendre le renvoi de l'affaire aux autorités nationales des États Membres pour complément d'enquête et/ou décision juridique, est prise. Dès lors que le Secrétaire général a décidé de saisir les autorités nationales d'une affaire, le Bureau des affaires juridiques applique la décision en conséquence.

Actions en recouvrement

44. Aux paragraphes 17 et 32 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale mentionne les mesures qu'il serait approprié de prendre pour que l'Organisation soit remboursée par ceux qui sont reconnus coupables de l'avoir fraudée. Ces dernières années, plusieurs fonctionnaires ont été reconnus coupables de fraude par les autorités nationales. L'Organisation a coopéré avec les autorités nationales pour faciliter la bonne administration de la justice dans ces affaires et, dans la plupart des cas, elle a obtenu réparation, dans le cadre de ses privilèges et immunités.

VII. Sélection et nomination des hauts fonctionnaires

45. Dans son précédent rapport sur l'application du principe de responsabilité (A/64/640), le Secrétaire général a défini le processus de sélection et de nomination des hauts fonctionnaires qui, à son avis, constitue un processus équitable et transparent. Comme suite à un échange de vues avec le Corps commun d'inspection, le Secrétaire général a transmis ses observations (A/66/380/Add.1) sur le rapport de ce dernier intitulé « Transparence dans la sélection et la nomination des hauts fonctionnaires au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/66/380).

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

46. L'Assemblée générale reconnaît pleinement qu'il importe d'appliquer à l'ONU une démarche systématique en matière de gestion des risques et de contrôle interne. Conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection sur l'application de la gestion globale des risques⁹, le Secrétaire général a élaboré une politique générale de gestion des risques et de contrôle interne à l'échelle de l'Organisation, définissant la finalité, les mécanismes de gouvernance et les principes qui constituent le fondement du dispositif.

47. Cette politique a fait l'objet d'un vaste processus de consultation qui a donné lieu à plusieurs discussions avec le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, les organes de contrôle, différents organismes, fonds et

⁹ Voir A/65/788.

programmes du système des Nations Unies et certains départements du Secrétariat. La politique de gestion globale des risques et de contrôle interne pour l'Organisation (voir annexe) a été approuvée par le Comité de gestion le 25 mai 2011. Une méthodologie détaillée en matière de gestion globale des risques et de contrôle interne, qui expose les étapes spécifiques à parcourir pour mettre en place effectivement le dispositif, ainsi que les instruments nécessaires, a aussi été définie.

48. La politique étend et renforce l'approche en matière de gestion des risques déjà appliquée par différentes parties de l'Organisation, en adoptant un système intégré de gestion globale des risques et de contrôle interne. Elle apporte une méthode de gestion des risques cohérente et globale qui peut être appliquée à l'ensemble du Secrétariat.

49. Conformément aux meilleures normes internationales, la gestion globale des risques pour le Secrétariat est le processus d'activités coordonnées visant à diriger et contrôler l'Organisation en ce qui concerne le risque, défini comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Un système efficace de contrôle interne fait partie intégrante de la gestion globale des risques. Non seulement une bonne application de la politique dotera l'Organisation des meilleurs instruments de gestion du risque, mais elle définira aussi un système de contrôle interne efficace et intégré.

50. Le Secrétaire général est fermement convaincu que la gestion globale des risques et le contrôle interne sont une responsabilité fondamentale de l'administration à tous les niveaux. Le système vise à faire face tant aux risques stratégiques liés à l'exécution des mandats et à la réalisation des objectifs définis par la Charte qu'aux risques inhérents aux opérations quotidiennes grâce auxquelles ces mandats sont menés à bien, y compris les contrôles applicables.

Structure de la gouvernance en matière de risques et de contrôle interne : rôles et responsabilités

51. La mise en place d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne efficace suppose l'existence de mécanismes de gouvernance appropriés. Le Secrétaire général a décidé que le Comité de gestion serait l'organe du Secrétariat responsable de la gestion globale des risques. Le Secrétaire général adjoint à la gestion sera le haut fonctionnaire chargé de diriger cette activité au Secrétariat.

52. La responsabilité de l'application effective des procédures de gestion des risques et de contrôle interne continuera de relever du responsable le plus élevé en grade dans chaque département, bureau, commission, mission ou tribunal. Dans le cadre des actuels contrats de mission des haut fonctionnaires, les secrétaires généraux adjoints (ou des fonctionnaires occupant un poste équivalent) devront confirmer chaque année, dans un rapport de certification, ce qu'ils ont fait pour appliquer dûment les principes et les règles de ce système, ainsi que pour mettre en place et maintenir un cadre de contrôle interne solide en fonction des résultats de l'évaluation des risques.

53. Lorsque la gestion globale des risques sera mise en place au Secrétariat, avec l'appui et les conseils du Comité de gestion, le Secrétaire général examinera chaque année les risques importants encourus par l'Organisation, ainsi que les stratégies proposées en vue de réduire ces risques au niveau global de l'entité. Le Secrétaire général fera rapport à l'Assemblée générale ainsi qu'au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit sur ce processus.

54. Comme convenu avec le Bureau des services de contrôle interne, 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. Conformément à son mandat, le BSCI restera chargé d'évaluer l'efficacité du cadre de contrôle interne, y compris le processus de gestion des risques du Secrétariat, et il examinera aussi les résultats des évaluations des risques dans le cadre de la planification de ses audits.

Études de cas

55. Le Département de la gestion s'est employé à appliquer, selon une approche par étapes et avec l'aide du Bureau des services de contrôle interne, la politique de gestion globale des risques et la méthodologie y afférente dans certains départements qui représentent les divers domaines fonctionnels d'activité de l'Organisation.

56. Les réactions des hauts fonctionnaires ayant participé aux exercices confirment les avantages du système du point de vue de la gouvernance et des pratiques de gestion de l'Organisation. Ces avantages sont notamment les suivants :

a) Accent mis sur les objectifs : meilleure efficacité dans la réalisation des objectifs et des mandats tels qu'ils ont été définis, grâce à une identification, une évaluation et une gestion cohérentes des risques, ainsi qu'à une quantification systématique des risques et de la performance;

b) Contrôles internes renforcés : intégration des activités de gestion des risques et de contrôle interne, permettant à la gestion des risques de devenir une partie intégrante des processus et des opérations de l'Organisation, et déterminant le type de mesures d'atténuation ou de correction de risques nécessaire pour faire face aux risques identifiés;

c) Culture axée sur la connaissance des risques : capacité de prendre des décisions mieux étayées en fonction des risques, étant donné que l'importance du risque et l'efficacité des contrôles mis au point sont explicitement prises en considération lors de l'évaluation des programmes et des affectations de ressources, conformément à une approche de la gestion efficacement axée sur les résultats;

d) Décisions éclairées : meilleure capacité des hauts responsables 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.

Cas : gestion globale des risques au Bureau de la coordination des affaires humanitaires

57. L'évaluation des risques réalisée au Bureau de la coordination des affaires humanitaires a permis d'identifier 24 risques dits résiduels, c'est-à-dire les risques qui subsistent une fois pris en considération les contrôles internes en vigueur. Ces risques ont été classés en quatre grandes catégories : risques stratégiques, risques en matière de gouvernance, risques liés aux opérations et risques financiers. Le recours excessif aux ressources extrabudgétaires figure parmi les 10 principaux problèmes identifiés par le Bureau. Outre les préoccupations liées à l'absence d'une base de ressources prévisibles, plusieurs membres du personnel ont rattaché ce risque à

l'idée que se font certains États Membres, selon laquelle les priorités du Bureau sont peut-être fixées par quelques pays donateurs, ce qui risque d'influer sur son impartialité supposée et d'avoir des conséquences pour sa capacité d'entretenir un dialogue avec les pays touchés ou avec les nouveaux donateurs ou de les influencer. Le Bureau s'emploie activement à trouver une solution à ce problème.

58. En ce qui concerne les principaux risques identifiés, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires met au point des stratégies globales d'atténuation des risques, ainsi que des méthodes détaillées de traitement du risque et des plans d'intervention dans le contexte de ses cadres de résultats pour 2012-2013. Ces stratégies exposeront les principales mesures de contrôle qui ont déjà été mises en place, ainsi que les contrôles supplémentaires qui sont prévus pour atténuer davantage les risques. Le Bureau définira également les plans d'action détaillés à exécuter, identifiant les parties responsables et les calendriers applicables. Des rapports d'activité périodiques (en milieu d'année et en fin de cycle) seront établis jusqu'à ce que les mesures convenues d'atténuation des risques soient pleinement appliquées.

59. L'inventaire des risques du Bureau de la coordination des affaires humanitaires sera périodiquement réévalué et mis à jour, et constituera ainsi un document évolutif reflétant les modifications importantes apportées au profil de risque du Bureau, ainsi que l'évolution du cadre de contrôle résultant de la réévaluation de sa situation en matière de risque. Ce document sera examiné deux fois par an avec l'équipe des hauts dirigeants du Bureau, pour faire en sorte que ceux-ci soient directement impliqués. Le profil de risque du Bureau et l'efficacité des contrôles mis au point détermineront les activités menées et les décisions prises en ce qui concerne le plan d'intervention, comme convenu avec la direction, et devraient être pris en compte pour déterminer le montant des crédits à prévoir.

Cas : gestion globale des risques dans le plan-cadre d'équipement

60. Le plan-cadre d'équipement a donné lieu depuis sa création à une gestion préventive des risques et un registre détaillé des risques a été élaboré et est utilisé pour la gestion quotidienne des projets. Des examens périodiques permettent d'identifier et d'évaluer les risques qui concernent ses opérations. L'évaluation qui en résulte est utilisée dans le processus courant de prise de décisions, tant au niveau du projet dans son ensemble qu'à celui des contrats.

61. Par exemple, l'évaluation a permis de déterminer que le principal risque pesant sur le calendrier d'exécution du projet provient du contrat concernant le bâtiment de l'Assemblée générale et le bâtiment des conférences. Cette partie de la construction représentait aussi des risques non négligeables quant aux perspectives d'achèvement du projet dans les limites fixées par le budget, étant donné qu'il fallait procéder pour le bâtiment des conférences à des travaux de sécurisation renforcée, ce qui augmentait la complexité et l'étendue de l'ouvrage.

62. Par suite de l'évaluation du risque, un examen technique quantifié du bâtiment de l'Assemblée générale a été réalisé. L'évaluation du risque a donné lieu à un examen complet de l'état de l'équipement mécanique, au terme duquel il a été conclu que des éléments des conduites d'air et de l'équipement pouvaient être remis à neuf et réutilisés. La quantité de toiture et de revêtement de façade à remplacer a aussi été réduite au minimum grâce à l'utilisation d'un procédé de plaquage. Ces décisions, qui résultent de l'exercice d'évaluation des risques, ont atténué les

risques de retard des travaux prévus de construction dans le bâtiment de l'Assemblée générale, raccourci le calendrier d'achèvement du projet et sensiblement réduit des coûts. L'inventaire des risques, dans lequel sont notamment répertoriées les personnes chargées de la gestion des différents risques, les stratégies d'atténuation du risque et les plans d'intervention, est périodiquement réexaminé et un point des modifications est effectué tous les trimestres.

Orientations futures

63. Si l'on veut que l'ONU s'oriente vers une mise en œuvre intégrale de la gestion globale des risques et profite des avantages que mettent en évidence les études de cas ci-dessus, il convient d'établir sur des bases plus solides la fonction de gestion globale des risques et de contrôle interne. À l'heure actuelle, une capacité temporaire limitée est en place au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion. Cette fonction aurait besoin d'être convertie en une capacité dédiée et dotée des ressources nécessaires pour étendre ses travaux à l'ensemble du Secrétariat.

64. Selon le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, « étant donné l'ampleur et la complexité de l'Organisation, [le dispositif de gestion globale des risques] devrait être considéré comme l'une de ses plus hautes priorités »¹⁰. En outre, conformément à la condition 4 énoncée dans le rapport du Corps commun d'inspection consacré à l'examen de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies, il est recommandé qu'une capacité de gestion globale des risques et de contrôle interne aide la haute direction à mettre en place un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et offre un niveau adéquat de contrôle de l'exécution.

65. Cette fonction spécifique, dont des responsabilités sont exposées en détail dans la politique présentée en annexe du présent rapport, orienterait et appuierait un réseau de coordonnateurs locaux chargés de la gestion des risques et du contrôle interne dans chaque département, bureau, commission, mission et tribunal. Ces coordonnateurs aideraient les responsables locaux à appliquer les dispositions relatives aux risques et au contrôle interne exposées dans la politique, dans la limite des ressources disponibles.

66. La capacité de gestion globale des risques et de contrôle interne s'occupera aussi du développement de la technologie et des instruments nécessaires à l'appui de l'application effective du dispositif et, compte tenu de l'importance stratégique de l'initiative, de la définition des programmes de formation qui s'imposent pour les fonctionnaires à tous les niveaux.

IX. Recommandation

67. **L'Assemblée générale voudra peut-être :**

a) Approuver la proposition de 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 résolution 64/259;

¹⁰ A/66/299, par. 26.

b) Considérant ce projet comme l'une des plus hautes priorités de l'Organisation, le Secrétariat pourra temporairement prendre de telles dispositions sans dépasser la limite des ressources disponibles et formuler ultérieurement une proposition qui sera présentée à l'Assemblée générale dans le cadre du budget 2014-2015.

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

68. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter dans un rapport sur « 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 ». Des mesures spécifiques à cet égard sont exposées ci-dessous.

69. **Formation aux questions de déontologie et d'intégrité** : La Division des achats a institué en mai 2007 un programme de formation obligatoire aux questions de déontologie et d'intégrité. Conçu spécialement à l'intention du personnel chargé des achats à l'Organisation des Nations Unies, ce cours vise à faire mieux connaître et respecter les pratiques ayant fait leurs preuves au niveau international dans le domaine des achats, ainsi que les normes déontologiques, consacrées dans des instruments tels que la Charte, le Statut et Règlement du personnel, les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux et le statut, droits et devoirs essentiels des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2002/13), qui doivent être respectées à toutes les étapes de la procédure d'achat. Plus de 1 200 fonctionnaires ont reçu cette formation dans le cadre de cours où les participants étaient physiquement présents.

70. Initialement dispensée dans le cadre d'ateliers, la formation sur la déontologie et l'intégrité dans la passation des marchés est à présent assurée au moyen du Centre de formation en ligne de la Division des achats, où elle est accessible à tous les fonctionnaires de l'Organisation participant à des activités liées aux achats ou que ces activités intéressent. Au 15 juin 2011, 523 fonctionnaires s'étaient inscrits à ce programme; 428 d'entre eux avaient passé un examen écrit et obtenu un certificat.

71. La Division des achats a par ailleurs mis en place un mécanisme de communication volontaire permettant à tout fonctionnaire participant à la procédure d'achat de signaler à la direction et au Bureau de la déontologie tout risque de conflit d'intérêts résultant d'éventuelles relations entre ledit fonctionnaire ou l'un de ses proches et un fournisseur.

72. **Protection des personnes signalant des manquements** : 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.

73. **Code de conduite des fournisseurs de l'ONU – conflit d'intérêts** : Le Code de conduite des fournisseurs de l'ONU, établi par la Division des achats, prescrit les règles déontologiques que doivent respecter les fournisseurs de l'Organisation. En application de ce code, les fournisseurs de l'ONU sont expressément tenus de

révéler à l'Organisation toute situation risquant d'apparaître comme un conflit d'intérêts et de porter à son attention les cas où un fonctionnaire de l'ONU ou un professionnel sous contrat avec l'ONU peut avoir un intérêt quelconque dans l'activité du fournisseur en question ou quelque lien économique que ce soit avec celui-ci.

74. Cadeaux et autres faveurs : Le Code de conduite à l'intention des fournisseurs impose par ailleurs une politique de tolérance zéro, qui fait interdiction aux fonctionnaires de l'ONU de recevoir de la part des fournisseurs des cadeaux ou autres faveurs, notamment des repas, ou autres déplacements de loisirs, etc. En outre, l'instruction administrative ST/AI/2010/1, publiée le 14 janvier 2010, met en œuvre l'interdiction faite aux fonctionnaires à l'article 1.2 du Statut du personnel et dans la disposition 1.2 du Règlement du personnel d'accepter d'une source gouvernementale ou non gouvernementale des distinctions honorifiques, décorations, faveurs, dons ou rémunérations, abolissant l'instruction administrative ST/IC/2006/31 datée du 16 août 2006.

75. Restrictions applicables après la cessation de service : Aux termes du Code de conduite des fournisseurs, les anciens fonctionnaires ne sont pas autorisés à solliciter ou accepter un emploi auprès d'un fournisseur de l'ONU, afin d'éviter les conflits d'intérêts. Les fonctionnaires en poste doivent également s'abstenir d'accepter toute offre d'emploi futur de la part d'un fournisseur de l'ONU. Toute infraction à ces dispositions peut entraîner pour les fournisseurs leur radiation temporaire ou définitive du registre des fournisseurs agréés de l'ONU.

76. Obligation de déclaration financière : En application d'un programme de déclaration financière, tous les fonctionnaires chargés des achats sont tenus de présenter chaque année, dans une déclaration financière, des informations concernant les éléments de patrimoine et les dettes qui leur sont propres, ainsi que ceux de leurs conjoints et enfants à charge. La section 2.1 b) de la circulaire du Secrétaire général sur la déclaration de situation financière et déclaration d'intérêts (ST/SGB/2006/6) dispose que tout fonctionnaire chargé des achats ou ayant pour fonction principale d'acheter des biens et services pour le compte de l'Organisation des Nations Unies est tenu de souscrire chaque année une déclaration financière.

77. (Contrôle de la conformité) : La section de la conformité et du contrôle au sein de la Division des achats facilite la réalisation des études internes d'évaluation de la conformité et formule des propositions en vue de renforcer les contrôles internes régissant les activités d'achat, notamment des propositions visant à éviter le risque de conflit d'intérêts dans ces activités.

78. Responsabilité et délégation de pouvoirs : Le Secrétaire général a constamment réaffirmé sa volonté de renforcer la responsabilité au sein de l'Organisation. À cette fin, la délégation de pouvoirs est le principal moyen d'attribuer des responsabilités personnelles dans la procédure d'achat. Le bon usage et le suivi effectif de la délégation de pouvoirs assurent aussi le respect du principe de séparation des tâches entre les différents groupes professionnels participant à la procédure d'achat.

79. Comité des marchés du Siège et comités des marchés locaux : Le Comité des marchés du Siège et les comités des marchés locaux ont été renforcés grâce à la mise en place de solides programmes de formation. Le Comité des marchés du Siège

a par ailleurs amélioré son suivi des activités menées hors Siège par les comités des marchés locaux.

80. **Comité d'examen des adjudications** : L'ONU a mis en place un comité d'examen des adjudications à l'intention des fournisseurs qui prétendent ne pas avoir été traités équitablement lors du processus d'appel d'offres et qui, sous réserve de certains critères d'admissibilité, peuvent demander un examen administratif de leur soumission. Seuls les soumissionnaires malheureux ayant déjà participé à une séance d'échange d'informations avec la Division des achats peuvent accéder à la nouvelle procédure de contestation des adjudications. Le mécanisme d'examen administratif des soumissions renforcera la responsabilité dans l'ensemble de la procédure des achats. Des renseignements complémentaires concernant ces examens administratifs peuvent être obtenus sur le site de la Division des achats (http://www.un.org/depts/ptd/debrief_challenges.htm).

81. **Comité de haut niveau chargé de l'examen des fournisseurs au Siège** : Ce comité, créé à titre pilote, est chargé de donner au Secrétaire général adjoint à la gestion des avis indépendants au sujet des fournisseurs qui font l'objet d'une enquête ou qui ont été accusés, déclarés coupables ou directement impliqués dans des affaires de fraude, de corruption ou de pratiques non conformes à la déontologie.

XI. Conclusion

82. Si, comme l'a indiqué le Secrétaire général, des progrès considérables ont été accomplis vers la mise en œuvre de la résolution 64/259, il reste encore beaucoup à faire. La mise en place d'un dispositif de gestion globale des risques et de contrôle interne améliorera les résultats au regard des objectifs, contribuera à une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles, renforcera le système de contrôle interne du Secrétariat et améliorera la responsabilité et la gestion de la performance à tous les niveaux.

83. Les États Membres n'ignorent certainement pas que le lancement à l'échelle du Secrétariat d'un projet aussi complexe que la gestion globale des risques exige de l'autorité ainsi que la participation du personnel à tous les niveaux. Le Secrétariat est déterminé à entreprendre les actions qui s'imposent sur ces deux plans pour y parvenir.

Annexe

Politique de gestion globale des risques et de contrôle interne pour l'Organisation

Glossaire*

<i>Terme</i>	<i>Définition</i>
Assurance raisonnable	Le concept selon lequel la gestion des risques de l'Organisation, même si elle est bien conçue et appliquée, ne peut fournir l'assurance absolue de la réalisation des objectifs d'une entité en raison de l'imperfection du jugement humain, des contraintes en matière de ressources qui rendent nécessaire une étude du ratio coût/avantages lorsque la mise en place d'un contrôle est envisagée et de la possibilité qui existe pour la direction d'outrepasser des contrôles ou pour toute personne d'agir en collusion avec une autre.
Contrôle interne	Un processus mis en œuvre par les organes directeurs, la direction et le personnel pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs visés dans les domaines suivants : <ol style="list-style-type: none"> a) Efficacité et productivité des activités; b) Fiabilité de l'information financière; c) Respect des lois et règlements applicables.
Exposition au risque	L'ampleur d'un risque, calculée en fonction de son impact et de sa probabilité
Gestion des risques de l'Organisation ou gestion globale des risques	L'ensemble d'activités coordonnées visant à maîtriser l'impact des risques qui menacent l'Organisation, notamment l'effet de l'incertitude sur la réalisation de ses objectifs. Ce processus est mis en œuvre par les organes directeurs, la direction et le personnel et il en est tenu compte dans la définition des stratégies à l'échelle de l'Organisation. Le contrôle interne fait partie intégrante de la gestion des risques et tout dispositif de gestion des risques doit comprendre un mécanisme de contrôle interne
Impact	Résultat ou effet d'un événement. Un événement peut avoir divers impacts, qui peuvent être positifs ou négatifs selon les objectifs de l'entité concernée.

<i>Terme</i>	<i>Définition</i>
Inventaire des risques	Le recueil central, établi par l'Organisation, de tous les risques et informations y afférentes, qui donne, entre autres informations pertinentes, la catégorie et la sous-catégorie des risques, leur définition, leur classement et les facteurs qui y contribuent
Probabilité	La possibilité qu'un événement se produise
Risque	L'effet de l'incertitude sur les objectifs
Risque inhérent	Le risque qui menace une entité si la direction n'intervient pas pour réduire la probabilité qu'il se matérialise ou atténuer l'impact d'une telle occurrence
Risque résiduel	Le risque qui subsiste après que la direction a pris des mesures pour réduire la probabilité qu'un risque se matérialise ou atténuer l'impact d'une telle occurrence
Tolérance au risque	La marge de risque acceptable pour la réalisation d'un objectif

* Conforme aux meilleures normes internationales, y compris les documents suivants : *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence* et *Thought papers on enterprise risk management* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, 2009, 2010 et 2011); *Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public* (Comité des normes de contrôle interne de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, 2004 et 2007); et *Management du risque – Principes et lignes directrices* (Organisation internationale de normalisation, 2009).

I. Introduction

1. L'Organisation des Nations Unies est exposée à des risques considérables du fait de la complexité de ses opérations et de l'élargissement de ses mandats. La gestion des risques, déjà prise en compte à divers niveaux, fait donc partie intégrante de différents processus et opérations du Secrétariat de l'ONU, et des méthodes et pratiques efficaces de gestion des risques ont déjà été adoptées et mises en œuvre en ce qui concerne, notamment, le plan-cadre d'équipement^a, les technologies de l'information et des communications^b, la sécurité^c et la résilience^d.

2. Pleinement consciente de la nécessité d'appliquer à l'ONU une démarche systématique en matière de gestion des risques et de contrôle interne, l'Assemblée générale a chargé le Secrétaire général, par ses résolutions 63/276 et 64/259, de renforcer les moyens dont dispose actuellement le Secrétariat en matière d'évaluation et d'atténuation des risques et de contrôle interne en se fondant sur le dispositif intégré de gestion des risques et de contrôle interne défini dans son rapport de 2010 sur l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation (A/64/640, annexe II).

3. Conformément aux résolutions de l'Assemblée générale et au cadre de référence relatif à la gestion globale des risques établi par le Corps commun d'inspection^e, la politique exposée ici vient étoffer et renforcer la démarche adoptée par différentes entités de l'Organisation en la matière grâce à l'adoption d'un dispositif intégré de gestion des risques et de contrôle interne contenant une méthode de gestion des risques cohérente et globale qui peut être appliquée à l'ensemble du Secrétariat.

4. Compte tenu de la nature opérationnelle des travaux de l'Organisation et du large éventail des activités qu'elle entreprend, le dispositif permet de renforcer la composante opérationnelle et, grâce à la souplesse de sa structure, est facilement applicable à tous les environnements de travail et activités sans toutefois entraîner de dépenses administratives supplémentaires.

5. Le Secrétaire général est fermement convaincu que la responsabilité de la gestion globale des risques est une responsabilité fondamentale de l'administration. L'initiative stratégique de mise en place d'un système de gestion globale des risques et de contrôle interne permet au Secrétariat de définir une méthode cohérente d'évaluation, de gestion, de contrôle et de communication des risques. Le dispositif a pour but de maîtriser tant les risques stratégiques afférents à l'exécution des mandats et à la réalisation des objectifs énoncés dans la Charte des Nations Unies que les risques inhérents aux activités quotidiennes qui permettent de s'acquitter de ces mandats en définissant une méthode souple entièrement compatible avec les différentes pratiques pertinentes déjà adoptées par l'Organisation, notamment en matière de sécurité. Pour autant qu'il soit correctement mis en œuvre, il permettra

^a Cadre de gestion des risques liés au plan-cadre d'équipement (avril 2008).

^b Adoption des normes ISO 27001 et ISO 27002 et de la méthode OCTAVE d'évaluation des risques par le Conseil de l'informatique et de la télématique du Secrétariat (avril 2008).

^c Politique et lignes directrices relatives à la gestion des risques de sécurité et normes minimales de sécurité opérationnelle (avril 2009).

^d Politique applicable au Siècle en matière de résilience de l'Organisation (juin 2010).

^e A/65/788.

de recenser les risques éventuels et de dégager de nouvelles perspectives, et deviendra une composante essentielle du processus de planification stratégique.

II. Définition

6. Le processus de gestion des risques de l'Organisation est défini par les meilleures normes internationales^f comme un ensemble d'activités coordonnées visant à maîtriser l'impact des risques qui menacent l'Organisation et compromettent la réalisation de ses objectifs. Il est mis en œuvre par les organes directeurs, les hauts responsables et le personnel et intervient dans l'élaboration de stratégies à l'échelle de l'Organisation.

7. Tout dispositif de gestion des risques doit comprendre un système de contrôle interne efficace. D'après les meilleures normes internationales toutefois, la gestion des risques va au-delà du contrôle interne dans la mesure où elle définit un champ d'action plus large et constitue par là même un outil de gestion efficace.

III. Objectif

8. Le Secrétaire général est convaincu que la mise en œuvre du dispositif améliorera notablement les pratiques de l'Organisation en matière de gouvernance et de gestion, notamment sur les points suivants :

a) **Accent mis sur les objectifs** : L'exécution des mandats et la réalisation des objectifs seront facilitées grâce au recensement, à l'évaluation et à la gestion systématiques des risques auxquels sont exposées les entités du Secrétariat, y compris la mesure régulière des risques et des résultats;

b) **Contrôles internes** : Les activités imbriquées de gestion des risques et de contrôle interne feront partie intégrante des processus et opérations de l'ensemble de l'Organisation et permettront de déterminer les mesures correctives ou d'atténuation qu'il convient de prendre pour faire face aux risques identifiés;

c) **Utilisation efficace des ressources** : Les résultats seront améliorés au regard des objectifs, ce qui contribuera à réduire le gaspillage et la fraude et permettra d'assurer une utilisation beaucoup plus rationnelle et rentable des ressources disponibles;

d) **Principe de responsabilité** : Une définition précise des rôles et responsabilités en matière de gestion des risques facilitera l'application du principe de responsabilité et la gestion des résultats;

e) **Gestion axée sur les résultats** : On favorisera une culture centrée sur la prise en compte des risques en renforçant la capacité de prendre des décisions mieux étayées en fonction des risques, l'importance des risques et l'efficacité des contrôles

^f *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence* et *Thought papers on enterprise risk management*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004, 2009, 2010 et 2011); *Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public*, Comité des normes de contrôle interne de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (2004 et 2007); et *Management du risque – Principes et lignes directrices*, Organisation internationale de normalisation (2009).

mis au point devant être explicitement prises en considération lors de l'évaluation des programmes et des budgets qui leur ont été alloués;

f) **Transparence** : La transparence sera améliorée au sein de l'Organisation et entre cette dernière et les États Membres du fait que les risques seront exposés clairement aux niveaux interne et externe grâce à la présentation systématique de rapports au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et à l'Assemblée générale par la direction;

g) **Garanties** : Les contrôles internes seront mieux garantis car il sera expressément reconnu que la haute direction est tenue d'assurer leur efficacité et de gérer les risques comme il se doit;

h) **Contrôle** : Les fonctions de gouvernance et de contrôle pourront être renforcées;

i) **Gouvernance** : Les hauts responsables et les organes délibérants seront mieux 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.

IV. Principes

9. Le programme de gestion des risques de l'Organisation et de contrôle interne repose sur les principes fondamentaux suivants :

a) **Ancrage** : La gestion des risques doit être explicitement ancrée dans les processus existants. On fera preuve de la souplesse voulue dans l'exécution des stratégies et l'affectation des ressources en tenant dûment compte des risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs de tel ou tel projet ou unité administrative ou du Secrétariat dans son ensemble;

b) **Cohérence** : Dans le cadre de son processus de prise de décisions, l'Organisation adoptera une méthode cohérente pour ce qui est de recenser, d'évaluer, d'atténuer, de contrôler et de faire connaître les risques liés à ses processus et fonctions, en vue de réaliser ses objectifs de manière efficace et rationnelle;

c) **Intégration** : Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne doit faire partie intégrante des principaux processus opérationnels de l'Organisation tels la planification stratégique, la gestion financière et la gestion des opérations. La gestion des risques, en particulier, doit s'inscrire dans toute approche rationnelle de gestion axée sur les résultats. De fait, la gestion des risques complète la gestion axée sur les résultats dans la mesure où elle permet à l'Organisation de réaliser les objectifs fixés en faisant toute la lumière sur les incertitudes internes ou externes susceptibles d'avoir un impact sur ses activités. Il sera pleinement tenu compte, dans l'évaluation des programmes et des budgets qui leur ont été alloués, des risques prioritaires et de l'efficacité des contrôles mis en place pour les maîtriser.

10. La mise en œuvre effective du dispositif au Secrétariat s'appuiera également sur les principes suivants :

a) **Responsabilisation de la direction** : Les responsables de la gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation doivent avoir une bonne compréhension des risques auxquels sont exposées leurs opérations et disposer d'une marge de manœuvre qui leur permette de déterminer les mesures à prendre pour y faire face, ce qui renforcera le respect du principe de responsabilité;

b) **Sensibilisation aux risques** : L'Organisation doit opter pour une culture axée sur les résultats qui soit centrée non plus sur l'évitement du risque mais sur sa prise en compte, dans laquelle les décisions sont prises sur la base d'une évaluation systématique des risques et des bénéfices attendus. La diffusion d'informations et de pratiques de référence en matière de gestion des risques et de contrôle interne sera encouragée dans l'ensemble de l'Organisation, notamment grâce à l'établissement de programmes de communication et de formation;

c) **Communication** : Toutes les informations voulues seront communiquées à la direction, au Comité de gestion, au Secrétaire général et à l'Assemblée générale. Ces informations, auxquelles viendront s'ajouter les avis du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, selon qu'il convient, permettront à l'organe directeur de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de contrôle et de prendre des décisions sur les modifications ou les améliorations à apporter au système de contrôle interne.

Engagements

11. L'établissement de processus efficaces de gestion des risques et de contrôle interne nécessite un appui et un engagement sans faille de la part de l'Assemblée générale, du Secrétaire général et de la direction. La viabilité du dispositif dépendra donc des éléments suivants :

a) **Appui** : L'approbation et l'appui continus de la direction, traduits par des mesures concrètes, sont indispensables au succès de la mise en œuvre du dispositif;

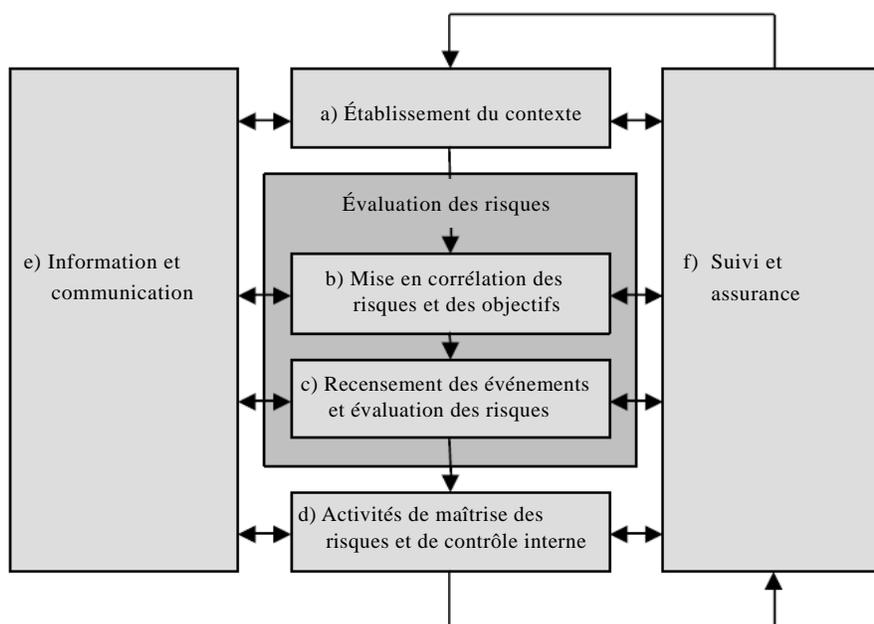
b) **Responsabilité** : La mise en place d'un dispositif efficace suppose que les dirigeants à tous les niveaux de l'Organisation prennent en main les activités de gestion des risques et de contrôle interne et en assument l'entière responsabilité;

c) **Ressources** : La gestion des risques et le contrôle interne seront appuyés par des ressources et des compétences solides au niveau des départements, bureaux, commissions, missions, tribunaux et entités.

V. Processus

12. La responsabilité et l'exécution du processus de gestion des risques incombent à la direction. Les principales composantes de ce processus sont illustrées à la figure I et détaillées ci-après. On trouvera dans le glossaire (voir plus haut) la définition de tous les termes techniques pertinents.

Figure I
Processus de gestion des risques de l'Organisation et de contrôle interne



a) **Établissement du contexte** : Il s'agit de définir l'approche de gestion des risques au niveau de l'Organisation dans le cadre d'une politique énonçant l'objectif du dispositif correspondant ainsi que les mécanismes de gouvernance et les principes qui sous-tendent son adoption;

b) **Mise en corrélation des risques et des objectifs** : On recensera les risques attachés à chaque objectif, mandat et initiative stratégique au niveau du Secrétariat et des entités fonctionnelles (départements, bureaux, commissions, missions et tribunaux) en vue de les mesurer et de les hiérarchiser. On établira également des critères spécifiques pour les quantifier;

c) **Recensement des événements et évaluation des risques** : Les risques seront évalués par rapport aux objectifs, mandats et plans stratégiques, notamment au moyen de questionnaires, d'entretiens et d'ateliers destinés aux responsables et au personnel concerné et de l'analyse de données historiques. Les risques recensés seront ensuite mesurés et une note leur sera attribuée en s'appuyant sur la pondération affectée à leur impact prévu, leur probabilité et le degré d'efficacité du contrôle interne. Une fois l'évaluation terminée, l'adoption de mesures d'atténuation efficaces supposera la juste mise en correspondance des risques avec les stratégies et objectifs de l'Organisation ainsi qu'avec les processus et activités qui les sous-tendent;

d) **Activités de maîtrise des risques et de contrôle interne :** Conformément à la méthode d'évaluation des risques adoptée par le Bureau des services de contrôle interne^g, on prendra en compte, outre les risques inhérents, les principales mesures de contrôle existantes, ce qui permettra de cerner les risques résiduels. D'après les meilleures pratiques, les risques résiduels sont ceux qui subsistent après que la direction s'est efforcée d'atténuer la probabilité et l'impact des risques; ils feront donc l'objet des mesures à envisager pour une intervention appropriée. Un système efficace de contrôle interne fait partie intégrante de la gestion des risques de l'Organisation;

e) **Information et communication :** On communiquera régulièrement les résultats des analyses de risque, notamment les plans et activités de maîtrise des risques, au moyen de systèmes d'information adéquats. Des programmes de communication et de formation seront mis en place à l'échelle de l'Organisation selon qu'il convient afin de sensibiliser le personnel aux risques et de lui donner les capacités et compétences nécessaires en la matière;

f) **Suivi et assurance :** On assurera le suivi systématique des risques et des contrôles internes.

13. On trouvera dans la méthode de gestion globale des risques et de contrôle interne qui accompagne la présente politique une description détaillée des étapes spécifiques à parcourir et des instruments nécessaires pour établir un dispositif efficace en la matière.

VI. Structure de gouvernance des risques : rôles et responsabilités

14. La mise en place d'un dispositif de gestion des risques efficace suppose l'existence de mécanismes de gouvernance appropriés. On trouvera ci-après une description des rôles et des responsabilités correspondant aux fonctions exercées par les différents intervenants, puis une illustration de la structure de gouvernance prévue pour la gestion des risques et le contrôle interne (voir fig. II).

Assemblée générale

15. L'Assemblée générale, sur la base des avis du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, supervise la gestion des risques et veille à ce que les hauts responsables établissent et maintiennent un dispositif de gestion globale des risques et de contrôle interne efficace.

Secrétaire général

16. Le Secrétaire général est responsable en dernier ressort de la gestion des risques et du contrôle interne. En collaboration avec le Comité de gestion, il examine chaque année les risques importants auxquels l'Organisation est exposée, ainsi que les stratégies proposées en vue de réduire ces risques au niveau global de l'entité, et fait rapport à ce sujet à l'Assemblée générale et au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

^g Voir A/66/286 (Part I).

Comité de gestion

17. En tant qu'organe responsable de la gestion des risques à l'échelle du Secrétariat, le Comité de gestion procède chaque année à un examen des résultats des évaluations des risques au niveau de l'entité et il joue un rôle actif dans la promotion des pratiques optimales en matière de gestion des risques et de contrôle interne au sein de l'Organisation, y compris en faisant appel au concours d'autres comités, s'il y a lieu. Il est également appelé à superviser l'efficacité du dispositif de gestion globale des risques et de contrôle interne et à formuler des recommandations sur toutes modifications qu'il pourrait juger utiles.

Secrétaires généraux adjoints (ou fonctionnaires occupant un poste équivalent)

18. Au niveau de chaque département, bureau, commission, mission ou tribunal, la responsabilité de l'application effective des procédures de gestion des risques et de contrôle interne qui sont décrites dans le présent dispositif incombe au chef de ces différentes entités.

19. Dans le cadre des contrats de mission conclus entre le Secrétaire général et les hauts fonctionnaires, chaque secrétaire général adjoint (ou chaque fonctionnaire occupant un poste équivalent) confirme chaque année, dans un rapport de certification, ce qu'il a fait pour appliquer dûment les principes et les règles du dispositif, ainsi que pour mettre en place et maintenir un cadre de contrôle interne solide en fonction des résultats de l'évaluation des risques.

Coordonnateurs locaux pour les questions relatives à la gestion des risques et au contrôle interne

20. Les coordonnateurs locaux sont chargés d'aider les responsables locaux à appliquer les dispositions relatives à la gestion des risques et au contrôle interne qui sont exposées dans le dispositif. Il s'agit notamment de recenser les risques, objectifs et mandats pertinents au niveau d'un département, d'un bureau, d'une commission, d'une mission ou d'un tribunal, de procéder à l'évaluation des risques et de faire rapport sur ses résultats, de proposer des activités à inclure dans le plan d'action pour le traitement et la maîtrise des risques, d'assurer le suivi des mesures concernant la gestion du risque et le contrôle interne dans leurs domaines de responsabilité respectifs et d'en rendre compte à la hiérarchie.

21. Les coordonnateurs locaux auront également pour tâches d'adapter l'univers de risques élaboré pour l'ensemble du Secrétariat de sorte qu'il tienne compte des risques auxquels sont exposés le département, le bureau, la commission, la mission ou le tribunal concerné; d'établir des rapports sur toutes les questions touchant la gestion des risques et de les faire distribuer au sein de la structure de gestion globale des risques et de contrôle interne, y compris auprès du secrétaire général adjoint responsable, ou du fonctionnaire occupant un poste équivalent; et de contrôler l'efficacité des dispositions prises en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Pilotes des risques

22. Les pilotes des risques sont chargés notamment :

a) D'examiner régulièrement les risques qu'ils doivent piloter et d'informer le coordonnateur local pour la gestion des risques de tous les changements constatés, en prêtant une attention prioritaire aux risques pour lesquels la probabilité qu'ils se matérialisent ou l'impact qu'auraient les événements correspondants sont perçus comme ayant augmenté;

b) De localiser les lacunes potentielles en matière de contrôle interne relativement aux risques qu'ils sont chargés de gérer, de proposer des mesures appropriées pour atténuer ces risques et de suivre la mise en œuvre des méthodes de traitement des risques;

c) De mettre à jour les renseignements pertinents concernant les risques et de contribuer à l'établissement de rapports sur les risques, selon que de besoin.

Responsables du traitement des risques

23. Les responsables du traitement des risques sont chargés de la conception et de la mise en œuvre des méthodes de traitement des risques et des plans d'intervention établis lors du processus d'évaluation des risques, y compris le contrôle de leur efficacité.

Fonction de gestion globale des risques et de contrôle interne

24. La gestion des risques de l'Organisation compte naturellement parmi ses responsabilités les plus essentielles des dirigeants. Dans le cadre du dispositif, les activités imbriquées de gestion des risques et de contrôle interne font partie intégrante des processus et opérations de l'ensemble de l'Organisation.

25. Conformément à la recommandation formulée pour la condition 4 dans l'examen de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies^h auquel le Corps commun d'inspection a procédé en 2010, une fonction de gestion globale des risques et de contrôle interne sera créée pour assister les hauts responsables de l'Organisation dans la mise en place du dispositif décrit et assurer un niveau adéquat de contrôle de l'exécution.

26. La fonction de gestion globale des risques et de contrôle interne sera installée dans un premier temps au sein du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion puis transférée ultérieurement dans une structure de gestion distincte dirigée par un haut fonctionnaire qui rendra compte au Comité de gestion et aux échelons les plus élevés de l'Organisation, lorsqu'elle sera dotée de ressources adéquates.

27. Au lieu de créer un nouveau poste de rang élevé pour un titulaire qui serait chargé, à plein temps, de gérer les risques au sein de l'Organisation, un haut fonctionnaire exercera les fonctions de coordonnateur pour toutes les activités qui relèvent de la fonction de gestion globale des risques et de contrôle interne. Il agira de façon indépendante et objective dans l'exercice de ses attributions et responsabilités, en respectant les conditions indiquées dans le cadre de référence recommandé par le Corps commun d'inspectionⁱ.

^h A/65/788, par. 84 et 88.

ⁱ A/65/788, par. 91 et 94.

28. Les principales attributions qui se rattachent à la fonction de gestion globale des risques et de contrôle interne seront les suivantes :

a) Favoriser l'application de politiques judicieuses en matière de gestion des risques et de contrôle interne, superviser la mise en œuvre des activités connexes au sein du Secrétariat et définir une conception globale et des orientations pour les dispositions relatives à la gestion globale des risques et au contrôle interne;

b) Définir un cadre général pour le contrôle interne et la gestion des risques dans l'ensemble de l'Organisation afin de recenser, évaluer, gérer et suivre les risques et les contrôles internes, et appuyer les efforts déployés par le Secrétaire général et l'administration pour intégrer et ancrer les activités de gestion des risques dans le fonctionnement quotidien du Secrétariat;

c) Tenir l'inventaire des risques et faciliter l'exécution de l'évaluation des risques en apportant une assistance pour la conduite d'entretiens, la mise au point et la révision de questionnaires et l'organisation d'ateliers, selon que de besoin;

d) Fournir les compétences et les ressources voulues pour appuyer les différentes phases du processus de gestion des risques, y compris une assistance et des conseils pour la conception, l'évaluation et la supervision d'activités appropriées visant à atténuer les risques;

e) Élaborer et gérer les méthodes et pratiques liées à la mise en œuvre de la gestion des risques et des contrôles internes, y compris l'administration des outils, de la formation, de l'établissement des rapports et autres tâches connexes requises, et appuyer les coordonnateurs locaux pour les questions relatives à la gestion des risques et au contrôle interne dans la mise en œuvre d'activités appropriées en matière de suivi de la gestion des risques et des contrôles internes;

f) Établir des rapports sur les activités de gestion des risques et de contrôle interne, y compris un rapport de synthèse sur l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat, qui sera communiqué au Comité de gestion, au Secrétaire général et, au nom de ce dernier, à l'Assemblée générale et au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, selon que de besoin;

g) Aider à assurer la supervision d'activités de gestion des risques et de contrôle interne au niveau des départements, des bureaux, des commissions, des missions et des tribunaux, et donner des conseils, selon qu'il conviendra, pour l'élaboration de méthodes de traitement des risques et de plans d'intervention;

h) Mettre en place et gérer les systèmes et dispositifs de gestion de données nécessaires pour appuyer comme il convient le programme de gestion des risques et de contrôle interne;

i) Soutenir la diffusion des informations et des pratiques de référence pertinentes concernant les principes et les dispositions applicables à la gestion des risques et des contrôles internes dans l'ensemble de l'Organisation, et élaborer, selon qu'il conviendra, des programmes de communication et de formation pour renforcer la culture de gestion des risques au Secrétariat;

j) Évaluer les risques liés à la non-application des recommandations qui n'ont pas été acceptées et conseiller le Comité de gestion au sujet des lignes de conduite possibles.

Fonctionnaires

29. Il incombe à l'ensemble des gestionnaires et des fonctionnaires de l'ONU de gérer les risques et d'administrer les contrôles internes conformément aux principes énoncés dans le dispositif. Tous les membres du personnel doivent, dans le cadre des fonctions spécifiques qu'ils sont appelés à exercer, intégrer la gestion des risques dans le processus de prise de décisions opérationnel, en identifiant, en gérant et en surveillant les risques en rapport avec les activités courantes qui relèvent de leurs domaines de compétence respectifs.

Bureau des services de contrôle interne

30. Conformément à son mandat, le BSCI restera chargé d'évaluer l'efficacité du cadre de contrôle interne, notamment en procédant périodiquement à des analyses et à des évaluations sur la mise en œuvre d'un dispositif efficace pour la gestion globale des risques et le contrôle interne.

31. Le BSCI est en outre chargé d'examiner les résultats des évaluations des risques, et il les prendra en considération, s'il le juge utile, dans le cadre de la planification de ses audits.

Corps commun d'inspection

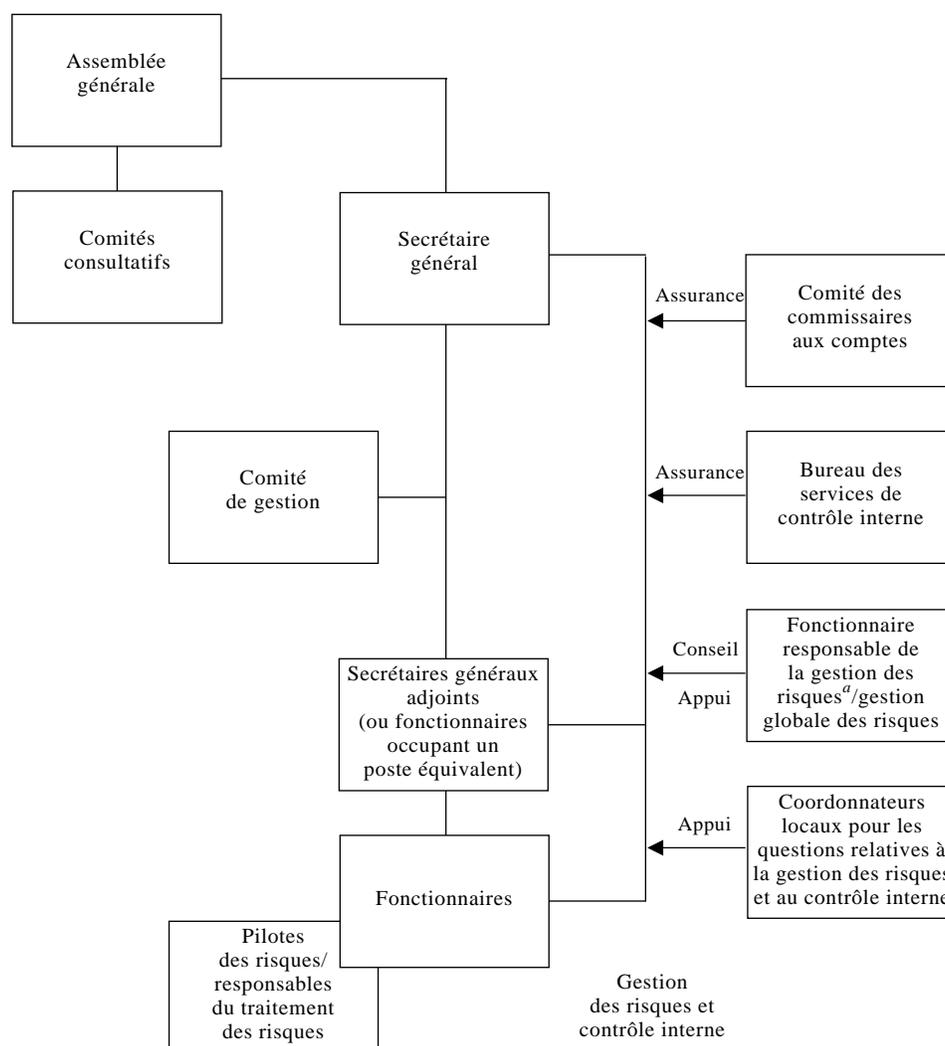
32. En tant qu'organe de contrôle du système des Nations Unies habilité à mener des évaluations à l'échelle du système, le Corps commun d'inspection recensera les pratiques optimales en matière de gestion globale des risques et de contrôle interne, proposera des critères et facilitera les échanges d'informations dans l'ensemble du système.

Comité des commissaires aux comptes

33. Dans le cadre de ses activités de certification des états financiers de l'Organisation, le Comité des commissaires aux comptes doit normalement utiliser les résultats des évaluations des risques, qui constituent un élément important de l'évaluation du système de contrôle interne de l'Organisation à laquelle il procède, comme indiqué dans son mandat^j.

^j Règlement financier et règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2003/7 et Amend.1), art. VII.

Figure II
Gouvernance de la gestion des risques et du contrôle interne



^a Haut fonctionnaire responsable de la gestion des risques au sein de l'Organisation.

VII. Conclusions

34. La présente politique définit le programme de gestion globale des risques et de contrôle interne qui est mis en œuvre au Secrétariat pour permettre à l'Organisation d'améliorer ses mécanismes de responsabilisation et de prise de décisions. L'adoption de cette politique et le maintien d'un processus de gestion globale des risques et de contrôle interne fourniront une assurance raisonnable quant à la capacité de l'Organisation de réaliser effectivement ses mandats et ses objectifs.

35. La politique, complétée par la méthode qui décrit les activités à mener pour assurer la mise en œuvre effective du dispositif de gestion globale des risques et de contrôle interne, sera adaptée aux différents départements, bureaux, commissions,

missions ou tribunaux en fonction du niveau de risque auquel ils sont exposés, du contexte dans lequel les risques s'inscrivent et de l'évaluation qui en est faite, et son efficacité sera réexaminée régulièrement. Il appartient à l'administration de se conformer à cette politique et aux procédures connexes.

36. L'application intégrale de la politique et de la méthode qui l'accompagne passe par la création d'un mécanisme centralisé spécifique pour la gestion globale des risques et le contrôle interne au sein du Secrétariat, qui devra être doté de ressources suffisantes, ainsi que le Corps commun d'inspection l'a recommandé dans son étude de la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies^k.

37. En attendant, dans le cadre d'une approche progressive de la gestion globale des risques, la politique et la méthode fourniront une base pour la mise en œuvre d'un processus de gestion globale des risques dans certains départements du Secrétariat qui feront l'objet d'études de cas. Ces études permettront au Département de la gestion de rendre compte aux États Membres des progrès accomplis dans l'application de la résolution 64/259 lors de la reprise de la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, en mars 2012.

^k Voir A/65/788.