



# Assemblée générale

Distr. générale  
19 février 2008  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-deuxième session

Points 126 et 128 de l'ordre du jour

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

Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2008-2009

## **Dispositif de responsabilisation, cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et cadre de gestion axée sur les résultats**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le présent rapport fait suite à la résolution 61/245, dans laquelle les États Membres priaient le Secrétaire général de lui présenter pour examen des rapports sur les questions suivantes : le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats. Il répond également aux dispositions de la résolution 59/272 selon lesquelles le Secrétariat présente, tous les ans, un rapport indiquant les mesures prises pour renforcer les modalités de responsabilisation en son sein.

Les travaux de l'Organisation ont connu, au cours des 10 dernières années, une expansion rapide, de sorte qu'il est devenu difficile, pour les États Membres, de déterminer si elle fait ce qui doit être fait et si elle le fait bien. La tâche est redoutable. On attend en effet de l'Organisation non seulement qu'elle en fasse plus, mais encore qu'elle en rende mieux compte, en faisant preuve d'une plus grande transparence, efficacité et efficacie. Il lui faut mettre davantage l'accent sur les résultats tout en se concentrant sur les moyens mis en œuvre, sur la possibilité d'obtenir des gains d'efficacité, sur les risques admissibles et sur les mesures garantissant son bon fonctionnement.

Les principes et propositions formulés dans le présent rapport ainsi que dans l'additif s'y rapportant visent à faire de l'Organisation une institution totalement axée sur les résultats, qui soit en mesure de prévoir et d'atténuer les risques et qui tienne les cadres dirigeants tout comme les simples fonctionnaires comptables des résultats obtenus.



Le présent rapport propose une architecture globale de responsabilisation qui intègre les trois composantes de la responsabilité institutionnelle comme personnelle : performance, respect des règles et intégrité. Ces trois volets rendent compte de la détermination de l'Organisation à obtenir des résultats dans le respect de ses règles, règlements et normes de déontologie.

Cette architecture fera fond sur le dispositif de responsabilisation en place, qui détermine l'enchaînement des responsabilités, des pouvoirs et des obligations de rendre des comptes, partant institutionnellement des organes intergouvernementaux pour aller, en passant par le Secrétaire général, aux cadres et aux fonctionnaires, qui y sont impliqués à titre personnel.

Elle comprendra un nouveau volet, portant sur la gestion globale des risques et le contrôle interne, qui permettra au Secrétariat de procéder, en amont et de manière intégrée, à l'identification, à l'analyse, à l'évaluation, à la hiérarchisation, à la gestion et au contrôle des risques pour l'ensemble de l'Organisation.

Cette architecture comprendra de plus un cadre de gestion axée sur les résultats, reposant notamment sur des contrôles et des évaluations plus fréquents et plus poussés, l'objet étant d'augmenter les probabilités d'obtenir de bons résultats.

Dans l'ensemble, la mise en place de ces trois cadres – et leurs liens avec les structures et dispositifs en place – devraient affermir l'Organisation, en améliorer la gestion et en intensifier la responsabilisation.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	1–8	3
II. Architecture globale de responsabilisation . . . . .	9–17	4
III. Dispositif de responsabilisation . . . . .	18–30	6
IV. Cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne. . . . .	31–59	11
V. Gestion axée sur les résultats . . . . .	60–91	21
VI. Conclusions . . . . .	92–103	37
VII. Recommandations . . . . .	104	40
<b>Annexes</b>		
I. Récapitulation des résultats de l'enquête sur la responsabilisation . . . . .		41
II. Prise en compte des risques dans la planification des activités d'audit . . . . .		45
III. Catalogue des risques (univers de risques) . . . . .		47
IV. Critères de classement des risques . . . . .		52
V. Matrice des risques et de l'efficacité des contrôles (carte des points chauds) – risques de catégorie 1 . . . . .		54
VI. Attributions et responsabilités en matière de gestion axée sur les résultats . . . . .		56

## I. Introduction

1. Dans sa résolution 61/245, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter des rapports sur les questions suivantes : le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats. Elle donnait par là suite aux recommandations que le Secrétaire général avait formulées dans son rapport sur l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle à l'ONU et dans ses fonds, programmes et institutions spécialisées (A/60/883). Ces recommandations portaient du principe selon lequel l'amélioration de la gestion et du contrôle passent par le renforcement du cadre de responsabilisation aux échelons supérieurs, la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques passant par la gestion globale des risques à l'échelle de l'Organisation en répartissant les attributions en matière de contrôle interne, et l'application intégrale de la gestion axée sur les résultats.

2. Par ailleurs, l'Assemblée avait, dans sa résolution 59/272, prié le Secrétaire général de lui présenter tous les ans un rapport indiquant les mesures prises pour renforcer les modalités de responsabilisation au Secrétariat.

3. Le présent rapport fait suite aux dispositions de ces deux résolutions. Il tient compte de l'importance, soulignée dans le Document final du Sommet mondial de 2005 (résolution 60/1 de l'Assemblée), d'établir des mécanismes efficaces et efficients ayant trait à la responsabilité et à la responsabilisation du Secrétariat, et il met en relief les synergies entre le dispositif de responsabilisation du Secrétariat, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats; il indique comment ces outils participent à l'action menée en matière de réforme de la gestion et comment ils conduiront collectivement à la mise en place d'une architecture globale de responsabilisation. Avec cette architecture, il serait plus facile pour l'Assemblée de tenir le Secrétariat comptable de ses activités et des résultats obtenus, notamment sur le plan de la gestion des moyens financiers, des ressources humaines et des programmes. L'Organisation se concentrerait sur les résultats découlant de ses activités et processus plutôt que sur les intrants et les produits, tout en mettant l'accent sur la déontologie et le respect des règles et règlements. Ceci renforcerait le système selon lequel elle détermine les financements dont elle a besoin en fonction des résultats qu'elle entend obtenir, et non plus seulement des processus à entreprendre pour y parvenir. Parallèlement, elle développerait et exploiterait un système de gestion des risques en vue d'obtenir les meilleurs résultats, grâce à une analyse poussée des risques, et, le cas échéant, de tirer parti de nouvelles perspectives.

4. Le présent rapport analyse ces trois outils de gestion – le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats – ainsi que leurs liens avec les structures et dispositifs en place, qu'ils relèvent du Secrétariat (tels que le Département de la gestion, le Bureau de la déontologie, et le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires) ou qu'ils en soient indépendants (tels que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA) nouvellement créé).

5. Il apparaît que le Secrétariat doit moderniser ses pratiques en matière de gestion, aujourd'hui dépassées, et définir une architecture globale de responsabilisation qui vise tous ceux qui, au sein de l'Organisation, prennent des

décisions d'une importance déterminante, de sorte qu'ils aient à en rendre compte. Cette architecture articulerait l'obligation redditionnelle au sein du Secrétariat, allant du Secrétaire général aux simples fonctionnaires (et inversement) en passant par les hauts responsables. Elle mettrait l'accent sur la responsabilité qu'a le Secrétariat de réaliser de manière efficace et rationnelle les tâches que lui confient les organes délibérants et d'en rendre compte aux États Membres.

6. Si tous les fonctionnaires sont tenus de rendre compte de leurs actes, l'on accorde désormais une attention toute particulière à la responsabilité des cadres dirigeants – à commencer par la présentation, chaque année, de contrats de mission au Secrétaire général, qui sont rendus publics – dans la mesure où leur performance est collectivement représentative de celle de l'Organisation. À l'avenir, ces contrats définiront mieux les résultats attendus de ces cadres dans l'exécution des programmes et mettront l'accent sur l'efficacité, la transparence et une stratégie probante en matière de gestion des ressources humaines. Les hauts fonctionnaires seront tenus pour comptables de l'exécution des résultats qu'ils se sont engagés à obtenir dans leur contrat de mission.

7. Le renforcement de l'obligation redditionnelle constitue un élément primordial de la réforme de l'Organisation. Dans le cadre d'une étude récente du dispositif de responsabilisation, une enquête a été menée (dont les résultats sont indiqués à l'annexe I) pour déterminer comment les fonctionnaires perçoivent l'obligation de rendre compte. Il est apparu que 80 % des personnes ayant répondu à cette enquête étaient d'accord avec la formulation suivante « D'une manière générale, je suis pour le changement, même si cela veut dire que je dois changer la façon dont je travaille ou que mon comportement professionnel sera apprécié selon d'autres critères ». Il serait donc opportun et utile que le Secrétariat tire parti de ce soutien quasi unanime au changement et qu'il prenne les mesures voulues pour faire de l'Organisation une institution totalement axée sur les résultats et responsabilisée à tous les niveaux hiérarchiques.

8. Le présent rapport renferme des propositions relatives aux moyens que le Secrétariat pourrait mettre en œuvre pour étayer cette volonté de changement par le biais de l'architecture globale de responsabilisation. On trouvera analysés ci-après de manière circonstanciée le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du dispositif de contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats. Le dernier chapitre indique en conclusion comment ces trois outils s'articuleraient dans l'architecture globale de responsabilisation afin d'enrichir singulièrement les dispositifs en place au sein du Secrétariat.

## **II. Architecture globale de responsabilisation**

9. Donnant suite aux conclusions de trois études récemment réalisées concernant le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et le cadre de gestion axée sur les résultats, le Secrétaire général propose une architecture globale de responsabilisation qui intègre les trois composantes de la responsabilité institutionnelle comme personnelle : performance, respect des règles et intégrité. Ces trois facteurs rendent compte de la ferme volonté de l'Organisation d'obtenir des résultats, dans le respect de ses règles, règlements et normes de déontologie.

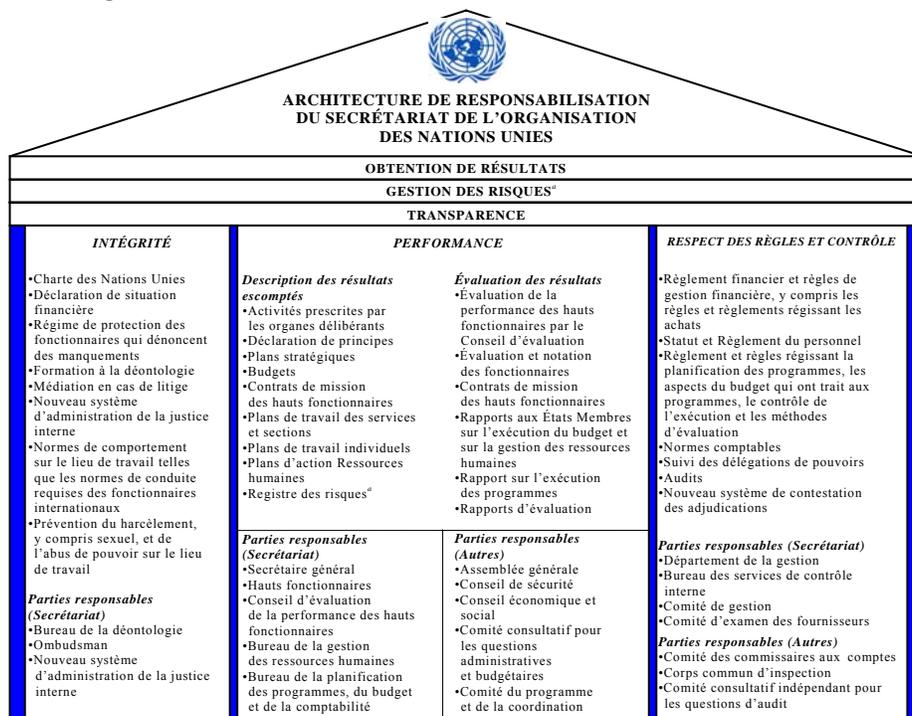
10. Cette architecture se fonderait sur le dispositif de responsabilisation en place, en vertu duquel le Secrétaire général délègue aux hauts fonctionnaires les pouvoirs voulus pour s'acquitter des tâches que l'Assemblée générale confie à l'Organisation et obtenir les résultats escomptés sans dépasser les ressources allouées. Le Secrétaire général, à son tour, rend compte des résultats obtenus aux États Membres, qui l'en tiennent pour responsable.

11. Les organes de contrôle jouent, tout au long de ce processus – que ce soit à mi-parcours ou a posteriori – un rôle primordial dans la mesure où ils déterminent, par leurs activités de contrôle, si le Secrétariat est parvenu aux résultats escomptés, et ce dans le respect des règles, règlements et normes de déontologie qui régissent ses travaux.

12. L'architecture globale ferait de plus apparaître les liens primordiaux entre transparence et responsabilité, qui sont des notions complémentaires. Sans transparence – c'est-à-dire le libre accès à des informations fiables et à jour sur les décisions et les résultats – il serait difficile d'interpeller les entités du secteur public. Sans responsabilité – à savoir l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds publics et d'assumer les conséquences d'éventuelles contre-performances – la transparence serait de peu d'utilité. L'existence de ces deux facteurs est la condition préalable de toute gestion efficiente, efficace et équitable du Secrétariat (voir E/C.16/2006/4, par. 49).

13. La figure I ci-dessous illustre les divers instruments, dispositifs et éléments pertinents au regard de chacun des trois piliers de cette architecture.

Figure I  
Contrôle global : États Membres



<sup>a</sup> Projet pilote proposé.

14. Le pilier performance de la figure I englobe les divers instruments de planification qui définissent les résultats escomptés par le Secrétariat et les moyens nécessaires à cet effet. Concrètement, ce sont des textes qui précisent les résultats pour lesquels l'Organisation compte que les États Membres la tiennent pour responsable. La liste énumère les textes définissant les activités prescrites par les organes délibérants, les plans stratégiques, les budgets, les contrats de mission des hauts fonctionnaires, les plans de travail des services et des sections, les plans de travail individuels, ainsi que les plans d'action Ressources humaines.

15. Le pilier performance indique aussi les dispositifs qui assurent que les fonctionnaires, individuellement, et le Secrétariat, collectivement, sont tenus pour responsables de la réalisation des objectifs fixés dans les textes susmentionnés. Il s'agit notamment de l'évaluation, par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, des résultats obtenus par ces derniers par rapport aux buts et objectifs fixés dans leur contrat de mission, des rapports d'évaluation et de notation des sous-secrétaires généraux et des fonctionnaires des classes en dessous, des rapports sur l'exécution du budget et des programmes et sur la gestion des ressources humaines adressés aux hauts fonctionnaires, aux États Membres et aux organes de contrôle, et des rapports d'évaluation.

16. Le pilier respect des règles et contrôle englobe le Règlement financier, les règles de gestion financière, le Statut et le Règlement du personnel, le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, et les normes comptables de l'Organisation. Parmi les dispositifs destinés à évaluer le respect de ces règlements, règles et normes par chaque fonctionnaire comme par le Secrétariat dans son ensemble figurent le suivi de la délégation de pouvoir et de l'application des recommandations de l'organe de contrôle, le Système indépendant de contestation des adjudications et les audits. Les parties responsables de l'évaluation du respect des règles sont le Comité de gestion, le Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection (CCI), le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et le Département de la gestion.

17. Le pilier intégrité prévoit la formation obligatoire de tous les fonctionnaires aux normes de déontologie et englobe les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, les normes de comportement sur le lieu de travail telles que les principes en matière de harcèlement, d'exploitation sexuelle et d'abus de pouvoir sur le lieu de travail, la déclaration de situation financière, et le régime de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements. Le Bureau de la déontologie, l'Ombudsman et le nouveau Bureau de l'administration de la justice (qui devrait être opérationnel dès le troisième trimestre 2008) font partie des dispositifs d'appui et de consultation connexes.

### **III. Dispositif de responsabilisation**

18. L'architecture globale de responsabilisation proposée dans le présent rapport ferait fond sur le dispositif de responsabilisation en place. Comme indiqué dans les précédents rapports sur la responsabilité (notamment A/60/312 et A/60/846/Add.6), l'enchaînement des responsabilités, des pouvoirs et des obligations de rendre des comptes partent institutionnellement des organismes intergouvernementaux pour

aller, en passant par le Secrétaire général, aux cadres et aux fonctionnaires, qui y sont impliqués à titre personnel. La remontée se fait, à chacun de ces niveaux, par les biais de l'évaluation et de la notation des fonctionnaires ainsi que par les rapports d'exécution.

19. Selon l'Article 97 de la Charte, le Secrétaire général est le plus haut fonctionnaire de l'Organisation; selon l'Article 98, il assume les fonctions dont il est chargé par les organes principaux de celle-ci. Il doit donc rendre compte aux États Membres de la façon dont il les assume. Son pouvoir discrétionnaire de chef de l'administration est régi par les Articles 100 et 101 de la Charte et par les règlements applicables au personnel, à la gestion financière et à la planification des programmes qu'a adoptés l'Assemblée générale. Il l'exerce dans le cadre des attributions que lui donnent collectivement les États Membres, dans la mesure des ressources qu'ils mettent pour cela à sa disposition.

20. Le Secrétariat se fonde sur les définitions pratiques de la responsabilité données ci-après, qui visent la responsabilité qui lui incombe de rendre compte aux États Membres de l'exécution des tâches qu'ils lui confient et des résultats obtenus, ainsi que la responsabilité qui est celle de chaque fonctionnaire de réaliser les objectifs qui lui ont été assignés dans son plan de travail, et ce dans le respect de tous les règlements et de la déontologie :

a) *Responsabilité institutionnelle* : Devoir du Secrétaire général d'expliquer et de justifier devant l'Assemblée générale et les autres organes intergouvernementaux compétents, dans un cadre systématique et selon une procédure ordonnée par des mécanismes transparents, la façon dont l'Organisation utilise ses ressources pour obtenir les résultats demandés par les États Membres à l'Assemblée générale ou dans les autres organes intergouvernementaux créés en vertu de la Charte;

b) *Responsabilité personnelle* : Obligation qui incombe à chaque fonctionnaire d'exercer comme il convient les responsabilités qui lui sont assignées, en comprenant bien les conséquences de sa conduite, et d'expliquer et de justifier devant les supérieurs qui lui ont confié ces responsabilités les résultats qu'il a obtenus et la manière dont il a exercé le pouvoir qui lui était dévolu.

Ces définitions partent du principe que les États Membres sont tenus de fixer les orientations stratégiques et de mettre à la disposition du Secrétariat des moyens adaptés à l'exécution des tâches.

21. À l'heure actuelle, le dispositif de responsabilisation du Secrétariat se compose d'un ensemble étendu de règles, règlements, politiques, procédures, protocoles, mesures d'incitation, sanctions, systèmes, processus et structures grossièrement intégrés, qui ont des incidences sur la façon dont l'Organisation s'acquitte de sa mission – des méthodes employées par les divers organes pour exécuter globalement les programmes aux moyens par lesquels chaque fonctionnaire s'acquitte de ses tâches et responsabilités personnelles.

22. Le dispositif de responsabilisation est étayé par les activités du Bureau de la déontologie, par le biais notamment de la déclaration de situation financière des fonctionnaires de rang D-1 et des rangs supérieurs comme de tous les fonctionnaires chargés des achats ou ayant une responsabilité fiduciaire, ainsi que du régime de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements ou qui prêtent leur concours aux audits et investigations dûment autorisés.

23. Le système d'administration de la justice interne, qui doit être radicalement transformé au courant de 2008, offre un dernier ressort en matière de responsabilité de chaque fonctionnaire. Enfin, des freins et des contrepoids sont assurés en externe par le biais des rapports du Comité des commissaires aux comptes, du Corps commun d'inspection et du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, nouvellement créé.

24. S'il est vrai qu'une étude indépendante et récente du dispositif de responsabilisation du Secrétariat n'a pas relevé de lacunes, elle a cependant fait apparaître des carences dans des domaines bien précis. On trouvera récapitulés ci-dessous les trois grandes conclusions que l'on peut tirer de l'étude :

a) Le Secrétariat doit passer d'un mode et d'une culture de gestion axée sur le respect des règles à des méthodes et un état d'esprit privilégiant l'obtention de résultats et les produits;

b) Il faut continuer d'intensifier la transparence en ce qui concerne la sélection des cadres supérieurs et l'évaluation de leur performance, par exemple au moyen des contrats de mission;

c) Il faut modifier les moyens de préparer et de motiver les cadres dirigeants de même que tous les autres fonctionnaires, ainsi que le mode d'évaluation de leurs compétences, l'objet étant d'améliorer leur performance et d'accentuer leur responsabilisation.

25. Une enquête a été menée dans le cadre de cette étude, pour déterminer la perception que les fonctionnaires ont de la responsabilité. Ses conclusions montrent que le dispositif de responsabilisation en place n'est ni lacunaire ni incomplet, mais qu'il a besoin d'être étoffé, notamment pour ce qui est du suivi du comportement professionnel. Ainsi, alors que les personnes ayant répondu à l'enquête estimaient en général que leur superviseur appliquait avec sérieux le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires, la majorité a jugé que ni ce système ni le système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) servaient à évaluer convenablement leur comportement professionnel et à rendre compte de leur performance. La majorité des enquêtés a rejeté l'affirmation selon laquelle les superviseurs aident ceux qui obtiennent de mauvais résultats à améliorer leur performance. De même, et c'est tout aussi important, la plupart des enquêtés ont déclaré que les fonctionnaires dont les résultats sont très bons ne sont pas récompensés comme il le faudrait et que les candidats les plus qualifiés ne sont pas ceux qui sont sélectionnés pour une promotion.

26. À la suite de cette étude, on a recensé neuf secteurs où il serait possible d'accentuer la responsabilisation. Ceux qui sont en rapport avec les effectifs seront coordonnés dans le cadre des mesures de réforme de la gestion des ressources humaines en cours d'examen ou d'application car plusieurs initiatives ont été prises qui contribueront à des améliorations dans ce domaine. Les améliorations possibles sont indiquées ci-après :

• **Amélioration n° 1 : Définir par écrit la procédure de sélection des hauts fonctionnaires de manière à accentuer la transparence**

*Incidence sur la responsabilisation* : La transparence du processus de sélection des cadres supérieurs contribue à accentuer parmi les fonctionnaires et autres

intervenants la confiance dans le personnel de direction et l'adhésion à leurs décisions;

- **Amélioration n° 2 : Poursuivre la présentation de contrats de mission par les hauts fonctionnaires, les étendre et les parfaire, l'accent étant mis sur l'obtention de résultats**

*Incidence sur la responsabilisation* : Le contrat de mission est la preuve de l'adhésion des cadres supérieurs à une culture de résultats; il est le signe du passage d'une approche axée sur le respect des règles à un état d'esprit privilégiant l'obtention de résultats;

- **Amélioration n° 3 : Poursuivre l'élaboration de critères de mesure judicieux et axés sur les résultats, et de dispositifs de communication des progrès accomplis**

*Incidence sur la responsabilisation* : Comme indiqué au chapitre V ci-dessous, l'élaboration et le perfectionnement de critères de mesure judicieux permettent aux départements de concourir à la mission et aux objectifs stratégiques du Secrétariat;

- **Amélioration n° 4 : Revitaliser le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) afin qu'il soit mieux accepté et plus maniable et qu'il devienne un outil de valeur au service du perfectionnement du personnel**

*Incidence sur la responsabilisation* : Une fois l'e-PAS réorienté dans le sens du perfectionnement du personnel, les effectifs donneront la pleine mesure de leurs capacités et contribueront ainsi à la bonne réalisation des programmes;

- **Amélioration n° 5 : Poursuivre le perfectionnement des techniques nécessaires à l'établissement de l'e-PAS afin que cet outil soit plus convivial et mieux adapté aux opérations sur le terrain**

*Incidence sur la responsabilisation* : Le perfectionnement de la technologie exploitée permet aux superviseurs comme à leurs subordonnés de mieux respecter les critères d'évaluation du comportement professionnel, les fonctionnaires pouvant alors mesurer périodiquement la qualité de leurs résultats personnels au sein de leur département;

- **Amélioration n° 6 : Poursuivre l'élaboration d'un programme de formation, qui devra notamment comporter des modules obligatoires, afin de mettre à la disposition des cadres supérieurs et des fonctionnaires en général les outils dont ils ont besoin pour être plus efficaces et pour améliorer la performance globale du Secrétariat**

*Incidence sur la responsabilisation* : Des programmes de formation adaptés aux besoins donnent aux fonctionnaires les moyens et les connaissances nécessaires pour réaliser leurs objectifs de manière efficace et pour rendre compte de leurs activités courantes.

- **Amélioration n° 7 : Faire fond sur les dispositifs en place et en élaborer d'autres de type novateur, afin de récompenser les fonctionnaires, de les valoriser et de les motiver. Partager ces concepts avec tous les services du Secrétariat**

*Incidence sur la responsabilisation* : La mise en place d'un cadre de travail valorisant, dans lequel les mesures d'incitation et de récompense ont leur place, contribue directement à améliorer l'exécution des programmes;

- **Amélioration n° 8 : Motiver les fonctionnaires en encourageant le sentiment du devoir accompli et le partage des valeurs, en mettant en évidence leur apport au succès de l'Organisation, à titre individuel ou au sein d'une équipe, et en le faisant savoir**

*Incidence sur la responsabilisation* : S'il assure un fondement solide à la réalisation de la mission, des buts et des objectifs de l'Organisation, le Secrétariat sera en mesure d'affermir le sentiment d'appartenance et de favoriser, sur les plans tant collectif qu'individuel, l'obtention de résultats et la responsabilisation;

- **Amélioration n° 9 : Poursuivre le contrôle de la qualité du dispositif de responsabilisation et en rendre compte chaque année, l'objet étant de mettre en évidence son application et son évaluation**

*Incidence sur la responsabilisation* : Le contrôle de l'application et de l'évolution du dispositif de responsabilisation permet de mieux appréhender les progrès réalisés et de l'adapter en fonction des besoins.

27. Le Secrétariat abordera chacune de ces améliorations dans le cadre de la réforme en cours.

28. L'étude du dispositif de responsabilisation en place a confirmé les conclusions auxquelles étaient parvenus les organes de contrôle concernant les processus que le Secrétariat a mis en place pour suivre la délégation de pouvoir. Une institution totalement axée sur les résultats se caractérise essentiellement par le fait qu'elle délègue au personnel d'encadrement la maîtrise de l'exécution des programmes, y compris pour ce qui est des décisions en matière de personnel et de moyens financiers. Le Secrétaire général délègue ainsi ses pouvoirs, par l'intermédiaire des hauts fonctionnaires, aux cadres et fonctionnaires opérationnels ayant des attributions touchant les moyens financiers, les ressources humaines et d'autres aspects administratifs. Bien qu'elle soit indispensable à l'instauration d'une culture de gestion axée sur les résultats, cette délégation constitue un risque pour l'Organisation si elle n'est pas convenablement régie par des normes et suivie de près.

29. Le Secrétariat ne suit pas systématiquement les délégations de pouvoir. Pour remédier à cette carence, il conviendrait que l'Organisation fasse l'inventaire des pouvoirs actuellement délégués, et que, périodiquement, elle contrôle l'usage qui en est fait, elle les actualise et elle en rende compte. Les problèmes qui seraient décelés doivent être portés à l'attention du directeur concerné, accompagnés de propositions en vue de les régler, ou, s'il y a lieu, à celle du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, qui se prononcera à leur sujet.

30. Le Secrétariat doit de plus intensifier le suivi de l'application des recommandations des organes de contrôle. Les cadres doivent être tenus pour comptables de l'application des recommandations qui permettraient d'améliorer l'exécution des programmes relevant de leur compétence, amenuiseraient les risques, et augmenteraient la probabilité d'obtenir de bons résultats. L'architecture

de responsabilisation proposée ici garantirait que ces mesures sont prises, en tirant parti d'une analyse appropriée des risques, comme indiqué au chapitre suivant.

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

31. Pour que les cadres puissent être tenus pour responsables, il faut qu'ils puissent prendre toute la mesure de la portée de leurs activités, et notamment de la gravité des risques potentiels. Le présent chapitre donne un aperçu des moyens de perfectionner et de mieux moduler la démarche retenue par l'Organisation en matière de risques.

32. Toute organisation, du fait de l'évolution constante de ses objectifs, de son organigramme et de l'environnement dans lequel se déroulent ses activités, fait face à des risques en perpétuelle mutation. L'ONU fait d'autant moins exception à la règle que le champ de ses opérations ne cesse de s'étendre – ce qui s'est traduit notamment par une recrudescence des risques en matière de sécurité. Les moyens de contrôle se sont fortement intensifiés : les ressources affectées au contrôle interne ont plus que doublé au cours des cinq dernières années, de même que le nombre de recommandations formulées par des organes de contrôle externes. Or, la démarche que l'Organisation suit concernant les risques et les contrôles demeure, dans ses grandes lignes, celle qui a été définie à un moment où l'ONU était une institution composée de fonctionnaires internationaux essentiellement en poste au Siège. Cette optique n'est plus totalement adaptée à l'évolution de ses opérations dans le monde ni aux risques de type nouveau qui en découlent. Il est donc grand temps de mettre sur pied un cadre conceptuel de gestion prospective et systématique des risques auxquels l'Organisation doit faire face et des contrôles correspondants. Or, ceci pourrait être réalisé dans le cadre d'une architecture globale de responsabilisation.

33. Pour que la gestion des risques soit efficace, il faut tout d'abord que l'on s'accorde sur la notion de risque. Le risque peut être défini comme étant l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs, c'est-à-dire comme un événement, une circonstance ou une conséquence qui a des incidences sur cette réalisation. Gérer les risques consiste donc à aider les fonctionnaires à les appréhender, les évaluer et les contenir et, par conséquent, à accroître la probabilité de réalisation des mandats et objectifs de l'Organisation. Le contrôle interne est un dispositif créé pour que l'Organisation puisse s'acquitter de ses tâches sans heurt et efficacement, dans le respect des principes de gestion, en préservant ses avoirs et en donnant une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs. La mise en place de mesures appropriées de contrôle interne est l'un des moyens de gérer les risques.

34. Dans le secteur public, il n'est pas toujours possible de transférer un risque donné – par exemple, par la sous-traitance, l'externalisation ou un contrat d'assurance – ou encore de l'éviter carrément en préférant l'inaction. Certaines des tâches confiées aux organismes du secteur public ne peuvent être réalisées par d'autres entités. Or, il faut bien qu'elles soient exécutées : ces organismes doivent accepter des risques que d'autres entités ne seraient pas prêtes à assumer et il leur faut donc trouver le moyen de mieux les gérer. Les risques inhérents – c'est-à-dire ceux qui existent avant l'application d'une méthode de gestion des risques – à la mission de l'ONU sont très élevés; l'Organisation doit de plus tenir compte des nombreuses règles qui lui sont propres et dont la maîtrise prospective et

systématique est indispensable pour assurer la réalisation de ses objectifs de manière efficace et efficiente.

35. Les risques sont aujourd'hui gérés à un certain point au sein du Secrétariat, mais non de manière concordante et systématique. Le contrôle interne se fait au moyen notamment du Règlement financier et des règles de gestion financière, du Règlement du personnel, du cadre budgétaire axé sur les résultats et du Manuel des achats, mais aussi par le biais de contrôles intégrés aux systèmes informatiques; toutefois, ils ne sont pas nécessairement adaptés aux opérations que l'Organisation mène dans le monde, ni à leur degré relatif de risque ou à l'importance de leurs objectifs. Certains départements et organes du Secrétariat ont défini des procédures de gestion des risques<sup>a</sup>; toutefois, chacun d'eux a élaboré de son côté ses propres méthodes et procédures, de manière disparate et en fonction de normes différentes; de plus, la gestion des risques ne s'y voit pas allouer les moyens requis. Il en résulte que ces services ne partagent ni la même méthodologie d'identification, d'évaluation ou de traitement des risques, ni les mêmes moyens de communiquer à ce sujet. Ceci restreint donc la capacité de l'Organisation à tirer collectivement parti des moyens que ces services ont mis en œuvre.

36. L'impuissance à gérer les risques est un signe fort d'échec à venir. Il faut donc déterminer une nouvelle voie qui, au lieu de laisser la gestion et le contrôle des risques à la discrétion de départements ou services organiques cloisonnés, harmoniserait les efforts en la matière dans l'ensemble du Secrétariat en fonction de la mission et des objectifs de l'Organisation ainsi que des attributions et activités qui les sous-tendent. On pourra de la sorte systématiquement intégrer la gestion des risques à la prise de décisions et aux opérations de l'Organisation. En mettant sur pied un système de gestion des risques novateur, applicable à tous les services organiques, le Secrétariat serait en mesure de déterminer non seulement sur le plan local, mais aussi à l'échelle de la planète, les risques qui doivent faire l'objet d'un traitement – par l'élaboration et l'application de mesures destinées à les modifier ou de les gérer – et les meilleurs moyens de les atténuer.

37. On peut dire qu'aujourd'hui le Secrétariat est une institution qui a une aversion pour le risque, en ce sens que le risque y est perçu comme un élément que l'on doit éviter. Or, les mesures de contrôle prises pour atténuer l'exposition aux risques peuvent mettre en danger l'aptitude de l'Organisation à obtenir des succès et à réaliser ses objectifs en temps voulu et de manière efficace. Il est donc proposé de concevoir la gestion des risques comme étant un processus dynamique qui permettrait de trouver des moyens novateurs d'améliorer les résultats. En d'autres termes, un risque n'est pas nécessairement un facteur dommageable; s'il est géré de manière systématique et judicieuse, il peut ouvrir la voie à de nouvelles perspectives de succès que l'on aurait sans cela négligées. Parmi les avantages de cette méthode, on peut citer les suivants :

a) **Un emploi plus rationnel des ressources.** Une gestion efficace des risques permettrait de déceler ceux qui sont les plus dommageables pour l'obtention de résultats et pour l'emploi rationnel des ressources. Le Secrétariat évaluerait périodiquement la fiabilité des contrôles internes de la gestion et détermineraient

---

<sup>a</sup> On citera le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau des services de contrôle interne, le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie.

s'ils suffisent à amenuiser les risques de gaspillage, à prévenir la fraude et à optimiser les résultats;

b) **Une amélioration de la gestion des programmes et projets.** Tout programme ou projet comporte des risques, qui n'ont pas tous la même gravité. L'appréciation des risques aux stades de l'étude de faisabilité et de la conception, ainsi que tout au long de la phase d'exécution, peut contribuer à la prise de décisions ayant trait à l'amélioration des prévisions tout comme à la planification et l'exécution des activités; elle aide à préciser les responsabilités touchant la gestion des risques identifiés et à réduire les dépenses par une meilleure allocation des ressources;

c) **L'aptitude à favoriser l'innovation.** Le Secrétariat doit suivre de près l'évolution des pratiques optimales et le progrès technologique; or, ceci suppose une culture institutionnelle moins frileuse, plus prospective et davantage axée sur l'obtention de résultats;

d) **Un renforcement du contrôle.** Il faudrait pour cela davantage épauler les organes intergouvernementaux au niveau de la prise de décisions, faciliter le recours à des stratégies d'audit axées sur les risques ainsi que le classement relatif des constatations des auditeurs et leur hiérarchisation (voir l'annexe II).

### **Cadre de référence et principes de la gestion globale des risques et du contrôle interne**

38. Il est proposé ici un cadre de référence unique pour la gestion globale des risques et le contrôle interne. Cette démarche va dans le sens des réflexions actuelles sur la convergence des cadres de gestion des risques et de contrôle interne propres à l'environnement interne et externe dans lequel une institution opère<sup>b</sup>. La gestion globale des risques serait conçue alors de manière globale et systématique, en se fondant sur des normes internationales élaborées en externe<sup>c</sup>, et permettrait d'identifier, d'apprécier, d'évaluer, de hiérarchiser, de gérer et de contrôler les risques dans l'ensemble de l'Organisation afin que celle-ci puisse mieux atteindre ses objectifs. Le cadre de référence proposé se fonderait sur les principes suivants :

- **Relations avec les principaux organes, les États Membres et les partenaires.** Le Secrétariat et les principaux organes de l'ONU retiendraient une méthode commune de gestion systématique des risques afin d'aider à la prise de décisions;
- **Examen.** La Direction et l'Assemblée générale examineraient périodiquement, en tenant compte des avis du CCQAB et du CCIQA, l'utilité du programme de gestion des risques afin de déterminer dans quelle mesure il contribue à l'efficacité et l'efficience des opérations de l'Organisation compte tenu de l'évolution des conditions opérationnelles;

<sup>b</sup> Voir l'étude intitulée « Internal Controls – A Review of Current Developments » publiée par le Comité des professionnels comptables en entreprise, Fédération internationale d'experts-comptables, août 2006.

<sup>c</sup> Le cadre de référence proposé se fonde sur les principes et caractéristiques définis dans la publication de l'Organisation internationale de normalisation intitulée « Management du risque – Principes et lignes directrices de mise en application ».

- **Ancrage.** La sensibilisation aux risques au sein de l'Organisation serait à l'image de celle des principaux organes et conditionnerait de manière constructive les décisions courantes en matière de gestion;
- **Appui et assurance.** La gestion des risques étayerait le développement de processus et d'outils destinés à gérer convenablement les risques actuels, et ce par le biais d'un système concerté d'évaluation des risques et de moyens de les atténuer et d'en rendre compte, y compris par l'établissement d'indicateurs permettant de déterminer en amont les risques à venir.

39. Les lignes directrices ci-après présideraient à la bonne application d'un cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne :

a) À tous les niveaux hiérarchiques, le personnel d'encadrement assumerait la responsabilité de la gestion des risques et des contrôles correspondants; tous les fonctionnaires réaliseraient des activités en ce domaine;

b) Les principaux risques seraient identifiés et gérés au moyen d'une méthode et de modalités intégrées, concertées et viables, qui seraient systématiquement appliquées. Une ligne d'action unique devrait régir les activités de l'Organisation en la matière, qui serait appliquée individuellement en fonction de la gravité du risque concerné;

c) La méthode retenue en la matière devrait être exhaustive, rigoureuse et systématique. Les décisions seraient prises à bon escient et rapidement et ne seraient pas entravées. La gestion des risques doit être ancrée dans les principaux processus opérationnels : planification stratégique, gestion opérationnelle et financière, et mesure et gestion de la performance;

d) Les responsabilités et attributions en matière de gestion des risques et de contrôle devraient être clairement précisées et appréhendées à chaque stade du processus et à tous les niveaux de l'Organisation;

e) Le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne et les processus qui l'accompagnent doivent être évolutifs;

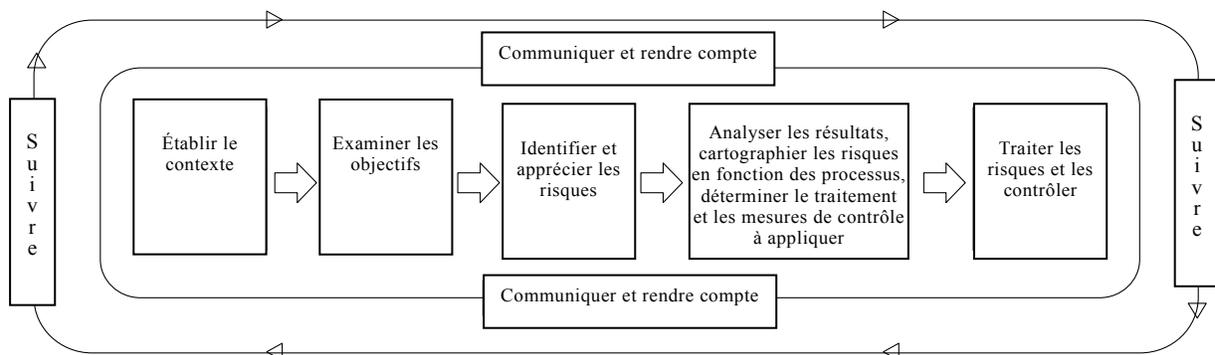
f) Les résultats, les produits ainsi que le respect des critères et des règles intégrés à la gestion des risques et au contrôle devraient être appréciés et évalués de manière indépendante;

g) Il conviendrait de faire rapport, périodiquement et en toute transparence, sur l'appréciation des risques, ainsi que sur les activités de contrôle et les constatations qui en découlent aux hauts fonctionnaires compétents, au Comité de gestion et au Secrétaire général, puis, par l'entremise de ce dernier, à l'Assemblée générale par la voie du CCQAB et du CCIQA, et de communiquer avec eux relativement aux risques.

### **Activités de gestion globale des risques et de contrôle interne**

40. Les activités se déroulant dans le cadre de la gestion globale des risques et du contrôle interne étayeraient la prise de décisions – de la planification stratégique aux opérations courantes – et la conditionneraient (voir la figure II).

Figure II  
Processus de gestion des risques et de contrôle



41. Chaque département mettrait au point un plan en vue d'entreprendre ses propres activités d'appréciation et de contrôle des risques, en fonction de l'environnement dans lequel il opère ainsi que de la périodicité requise concernant la communication de l'information. Les processus de gestion globale des risques et de contrôle interne feraient notamment intervenir les activités suivantes :

- **Établir le contexte de l'appréciation des risques.** Il faut établir les raisons qui font que les risques doivent être appréciés et cerner la portée de cette analyse. Ceci suppose que l'on élabore un catalogue des risques propres à l'ONU, par catégorie et sous-catégorie (c'est ce qu'on appelle l'univers de risques; voir à ce propos l'annexe III). Les fonctionnaires, comme les cadres dirigeants et les États Membres pourraient ainsi plus facilement identifier les risques et les comparer pour l'ensemble de l'Organisation. Des critères de classement seraient déterminés, qui permettraient de mesurer les risques en fonction de leur gravité et de la probabilité qu'ils se matérialisent (voir l'annexe IV). L'appétit pour le risque<sup>d</sup> et la tolérance au risque<sup>e</sup> seraient déterminés par le biais de propositions formulées dans le cadre du processus budgétaire et approuvées par l'Assemblée générale. Des critères seraient établis en fonction des risques, qui faciliteraient l'examen des demandes formulées en vue d'une liberté de manœuvre sur le plan du budget et des contrôles, demandes auxquelles il pourrait être donné suite pour atteindre au mieux les objectifs de l'Organisation (voir le paragraphe 45 ci-dessous);
- **Mettre en adéquation les risques et les objectifs.** Les risques doivent être mis en adéquation avec les tâches assignées au Secrétariat ainsi qu'avec les objectifs visés par ses opérations. Les risques inhérents à chaque objectif seraient appréhendés, mesurés et hiérarchisés, ce qui aiderait à déterminer les mesures à prendre pour les atténuer;

<sup>d</sup> Par « appétit pour le risque » on entend d'une manière générale le degré et le type de risques que l'Organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs; il est défini au niveau de chaque service organique, pour l'ensemble des services de l'Organisation.

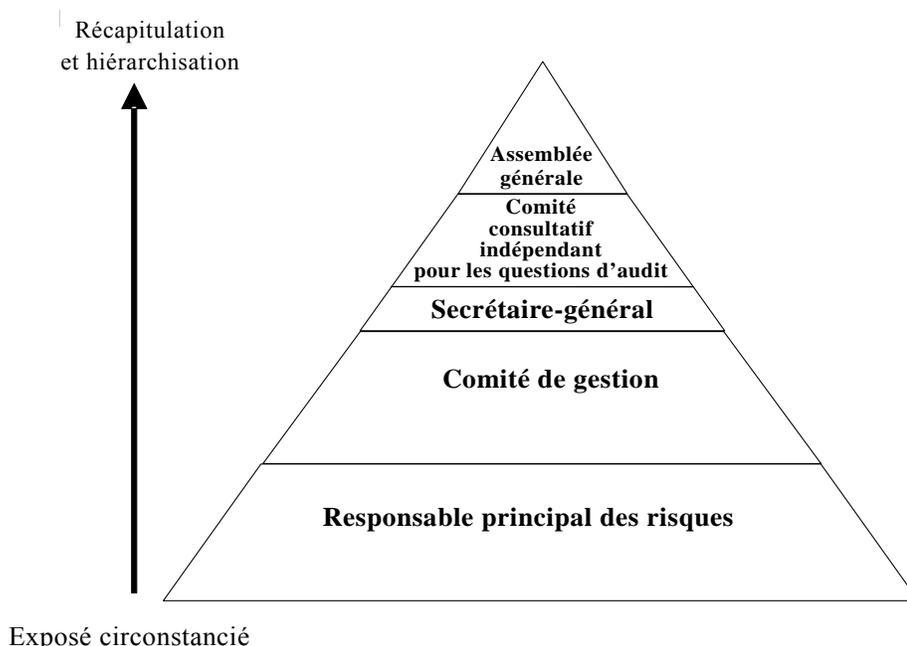
<sup>e</sup> Par « tolérance au risque » on entend le degré de risque maximum qu'un département, un bureau, une commission, une mission ou un tribunal est prêt à accepter pour atteindre ses objectifs compte tenu de son appétit pour le risque.

- **Identifier et apprécier les risques.** Il faut identifier les risques inhérents – leur gravité et la probabilité qu’ils se matérialisent –, déterminer le niveau hiérarchique auquel il faut les gérer, et identifier les mesures de contrôle en place susceptibles de les atténuer. Pour ce faire, on recueillera des informations auprès des intervenants et des fonctionnaires compétents du service organique concerné. Tous les risques identifiés à cette occasion doivent être attribués à un pilote des risques qui sera chargé d’en surveiller l’évolution, de tenir la direction au fait des mutations périodiques et de l’informer chaque fois qu’un risque exige une attention immédiate;
- **Analyser les résultats, cartographier les risques en fonction des processus, déterminer le traitement et les mesures de contrôle à appliquer.** Une fois identifiés, les risques sont hiérarchisés en fonction de leur gravité, de la probabilité de leur survenance et de l’efficacité des contrôles en place. Ils sont ensuite cartographiés en fonction des principaux processus, tâches et activités qui contribuent à leur matérialisation ou qui permettent de les gérer ou les contrôler. Une fois évalués, les risques exigeant un traitement doivent être assignés au pilote des risques désigné, qui sera chargé de les gérer;
- **Communiquer sur les risques et en rendre compte.** L’information sur la gestion des risques et sur les contrôles correspondants est indispensable à différents niveaux de l’Organisation (voir la figure III). On peut certes établir un rapport circonstancié des risques, mais les caractéristiques des risques les plus graves (voir l’annexe V)<sup>f</sup> doivent être examinées par le Comité de gestion et le Secrétaire général, qui en feront rapport au CCIQA, puis à l’Assemblée générale par l’entremise du CCQAB. Ce rapport récapitulera les risques jugés comme étant les plus graves par rapport au degré de risque fixé pour l’ensemble du Secrétariat;
- **Suivre les risques et les contrôler.** Le Secrétariat opérant dans un environnement en perpétuelle mutation, il est indispensable de suivre périodiquement l’évolution des risques. Ce suivi doit fournir l’assurance que les contrôles voulus sont en place, que les procédures sont comprises et appliquées, et que l’on a tiré les enseignements de l’expérience et identifié et traité les domaines d’activité exigeant d’être améliorés. Il faut mener périodiquement des audits de conformité aux politiques et aux normes, et la pertinence des normes devrait être examinée afin de déterminer s’il convient de les aménager.

---

<sup>f</sup> Dénommés ci-après « risques de niveau 1 ». Pour une illustration de la cartographie des risques, ainsi que pour la liste et l’examen des risques de catégorie 1 identifiés, voir l’annexe V.

Figure III  
Communication relative aux risques



### Déterminer l'appétit pour le risque et la tolérance au risque de l'Organisation

42. Il importe d'établir le degré de risque tolérable au regard de la bonne exécution des tâches confiées à l'Organisation. Le personnel d'encadrement pourrait de la sorte déterminer s'il convient d'investir dans des mesures d'atténuation adéquates (par exemple renforcer les contrôles ou, au contraire, les relâcher), ce qui est appréciable lorsque l'Organisation dispose de moyens financiers limités.

43. Les secours humanitaires d'urgence illustrent bien les notions d'appétit pour le risque et de tolérance au risque. En cas de catastrophe, par exemple, il faut, si l'on veut sauver des vies, que les fournitures et le matériel requis soient livrés dans les 48 à 72 heures qui suivent le déclenchement du phénomène. Dans ce cas, la tolérance au risque (degré de risque acceptable) pourrait être définie comme étant une période de 48 heures, tandis que l'appétit pour le risque serait une période de 72 heures; en effet, après 72 heures, les livraisons arriveraient trop tard et les secours n'auraient pas atteint leur objectif. Pour la détermination de l'appétit pour le risque et de la tolérance au risque, les critères de mesure sont fonction de l'objectif, en l'occurrence, ici, sauver des vies.

44. La tolérance au risque est également importante au regard des fonctions de contrôle interne. Le degré de tolérance déterminé par l'Assemblée générale pour chaque programme et l'appréciation des risques effectuée par les fonctionnaires compétents seraient pris en compte lors de la planification des activités d'audit et

d'inspection, de l'analyse des constatations en résultant ainsi que de la formulation et la hiérarchisation des recommandations présentées à la direction. Les résultats escomptés et les indicateurs de succès des travaux du BSCI reposent actuellement sur la notion de recommandation d'audit jugée capitale; ce type de recommandation devrait, à l'avenir, se fonder sur le risque relatif. La gestion du risque, le contrôle interne et les degrés de tolérance aux divers risques auraient alors des incidences sur les ressources allouées aux activités d'audit. Les seuils de tolérance aideraient les cadres dirigeants à mieux apprécier les recommandations des auditeurs, en ce sens qu'ils seraient alors en mesure d'évaluer ces dernières en fonction du degré de tolérance et du rapport coût-efficacité de l'acceptation du risque.

45. Le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne permettrait aussi de décider s'il convient d'accorder une liberté de manœuvre dans l'application de contrôles budgétaires ou opérationnels, l'objet étant d'atteindre les objectifs institutionnels en fonction des risques. L'Organisation étant, de par nature, unique au monde, et les mandats qui lui sont confiés très spéciaux, le cadre de référence devrait faciliter l'actualisation, aux moindres frais, de normes de contrôle appropriées tout en prévoyant, si les circonstances l'exigent, une liberté de manœuvre dans leur application afin de répondre aux exigences opérationnelles, par exemple en cas de catastrophe humanitaire. L'adaptation mesurée des contrôles et l'exécution de toute autre activité d'atténuation des risques seraient régies par des directives et des seuils préétablis, qui détermineraient les critères à respecter ainsi que le niveau hiérarchique auquel les décisions doivent être prises et l'approbation doit être donnée pour que la liberté de manœuvre réponde aux exigences opérationnelles. Ces critères, qui seraient décidés par avance, permettraient aux cadres concernés de mieux déterminer l'importance relative du risque par rapport à l'obtention de résultats.

### **Intensifier la prévention pour atténuer le risque de fraude**

46. La fraude et la corruption constituent un risque spécial qui non seulement exige un traitement particulier dans le cadre de référence de la gestion globale des risques et de contrôle interne, mais encore une attention spéciale lors de l'appréciation, de l'évaluation et de l'atténuation des risques. Les dispositifs, processus et activités associés à nombre des risques identifiés au sein de l'Organisation sont susceptibles, de par leur nature, de faire l'objet d'irrégularités. Comme l'Assemblée générale l'avait demandé<sup>g</sup>, des mesures – fondées sur le cadre de référence – ont été identifiées, qui permettront de mieux lutter contre les actes de fraude et de corruption de la part du personnel comme de tiers.

47. Mieux vaut prévenir que guérir. La fraude et la corruption entraînent un gaspillage des modestes ressources de l'Organisation, elles font peser une lourde charge sur le plan de l'administration et de l'investigation, et elles ternissent l'image de l'ONU et des fonctionnaires qui la servent avec dévouement et sans compromettre leur intégrité. La prévention efficace de ces deux phénomènes

---

<sup>g</sup> Voir la résolution 58/4 (annexe) de l'Assemblée, ainsi que le paragraphe 4 de la résolution 59/264 – par laquelle l'Assemblée approuvait les recommandations et conclusions figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes (A/59/5 (vol. I), chap. II), par. 349) –, le paragraphe 6 de la résolution 60/34, le paragraphe 13 de la résolution 60/254 et le paragraphe 3 de la section V de la résolution 60/266.

permettrait à l'Organisation de mieux préserver et gérer les ressources dont elle dispose, de garantir son intégrité et de protéger sa réputation; de plus, elle aurait pour effet, avec le temps, de réduire le nombre de cas faisant intervenir des mesures administratives, des investigations et des sanctions.

48. Pour atténuer le risque de fraude et de corruption, le Secrétariat a élaboré un plan d'action préventif sur le court et le long terme, que des experts externes ont examiné en vue de sa présentation à l'Assemblée générale. Ce plan envisage de manière globale la mise en place d'un système rigoureux de prévention et expose la synergie entre les dispositifs en place et ceux proposés pour prévenir la fraude.

### **Attributions, pouvoirs et responsabilités institutionnelles**

49. La gestion des risques et le contrôle interne relèvent de la responsabilité des cadres dirigeants de l'Organisation. C'est au Secrétaire général qu'il incombe de mettre sur pied un cadre de référence de la gestion globale des risques et de contrôle interne. Pour l'aider dans cette tâche, il faudra nommer un responsable du contrôle des risques, qui disposera de connaissances spécialisées en la matière et qui aidera la direction à gérer prospectivement les risques et les contrôles au sein du Secrétariat.

50. Les contrats de mission que les hauts fonctionnaires présentent au Secrétaire général (dont il est question ci-dessus à propos du dispositif de responsabilisation) constituent eux aussi un élément important du contrôle interne. Il faudra déterminer s'ils doivent être approfondis par l'institution d'un rapport de certification, dans lequel chaque secrétaire général adjoint rendrait compte de ce qu'il a fait pour établir et maintenir un dispositif de contrôle interne rigoureux en fonction de l'appréciation des risques. Ainsi, on pourrait envisager que chacun d'eux – ou chaque fonctionnaire occupant un rang équivalent – soit tenu d'élaborer et de présenter chaque année au Secrétaire général un rapport de certification conçu comme étant un outil de plus pour renforcer sa responsabilité. Ce rapport ne porterait que sur les risques relevant de la compétence de l'intéressé, c'est-à-dire ceux qu'il a la responsabilité de traiter, et il devra être intégré au contrat de mission. Il n'entraînerait pas de nouvelles activités d'audit.

51. Les États Membres auraient un grand rôle à jouer au sein du cadre de référence de la gestion globale des risques et de contrôle interne, en ce sens qu'il leur incomberait d'exercer leur responsabilités en matière de gouvernance et de contrôle. Sont inhérents à ce cadre de référence la notion d'appétit de l'Organisation pour le risque, le degré de tolérance au risque déterminé pour chaque sous-programme du budget-programme et les conditions d'octroi d'une liberté de manœuvre au niveau du budget et des contrôles. Étant intégrés au cadre stratégique et au projet de budget, ces éléments seront examinés par l'Assemblée générale qui décidera s'il convient de les approuver.

52. De plus, le CCIQA aidera l'Assemblée à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle, comme l'exige le mandat que celle-ci lui a confié dans sa résolution 61/275; notamment, il lui donnera un avis sur l'efficacité globale et la qualité des procédures de gestion des risques ainsi que sur les déficiences du mécanisme de contrôle interne de l'Organisation. La mise en place du cadre de référence de la gestion globale des risques et de contrôle interne est indispensable pour faciliter l'exécution de ces tâches et aider le Secrétariat à agir en conséquence.

53. Conformément au mandat du BSCI, la Division de l'audit interne serait chargée d'examiner en toute indépendance les conclusions des rapports d'appréciation des risques menés par la direction, d'évaluer l'efficacité de la gestion des risques et l'exposition aux risques qui en découle, ainsi que d'en rendre compte dans le plan d'audit<sup>h</sup>. Un rapport sur les risques serait adressé chaque année au Bureau afin qu'il puisse aligner son plan d'audit interne sur le profil de risque du Secrétariat. Le degré de risque, défini en fonction de la gravité du risque et de la probabilité qu'il se matérialise, est normalement retenu pour classer par importance les domaines qui devront faire partie du plan. À cet égard, les activités du Bureau ne devront pas faire double emploi avec les activités d'appréciation des risques menées par la direction. Le Bureau examinerait ces dernières sous un angle critique et en tirerait parti pour sa propre planification; il consulterait la direction pour ce qui est de l'appréciation des risques avant de mettre la dernière main au plan d'audit. La Division de l'audit interne apprécierait et évaluerait aussi périodiquement divers aspects de la gestion globale des risques et du contrôle interne pour vérifier que les processus d'identification, d'appréciation, d'atténuation et de suivi des risques, ainsi que la communication sur ces derniers, sont convenablement et systématiquement appliqués dans l'ensemble de l'Organisation (voir aussi le paragraphe 39 a) du document A/61/605).

54. Le Comité des commissaires aux comptes vérifie les comptes de l'Organisation conformément à l'article VII du Règlement financier et règles de gestion financière. L'on juge que les commissaires pourront tirer parti des résultats de l'appréciation des risques, notamment pour évaluer le système de contrôle interne du Secrétariat (voir la règle 7.5).

### **Rapports à présenter**

55. Il est indispensable, si l'on veut que les décisions prises contribuent à l'obtention de résultats, que l'Organisation fasse rapport sur l'état d'avancement des activités de gestion des risques, d'évaluation des contrôles et de suivi. Il faudrait établir le cheminement de l'information de manière structurée et concertée, de la base au sommet et inversement, aussi bien en interne – c'est-à-dire au sein du Secrétariat – qu'en externe – en direction de l'Assemblée générale et de ses organes subsidiaires, y compris le CCIQA.

56. L'un des plus grands avantages du processus de gestion globale des risques et de contrôle interne est qu'il assurerait la transparence des stratégies et activités d'identification, d'appréciation et de traitement des risques, ainsi que de communication à leur sujet. Les risques courus par les départements, bureaux, commissions, missions et tribunaux seraient décelés; des problèmes communs

---

<sup>h</sup> Voir les Normes internationales de l'Institut des auditeurs internes pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Selon la norme 2110 relative à la gestion des risques, l'activité d'audit interne doit aider l'organisation à identifier et évaluer les grands risques courus, à en améliorer la gestion et à perfectionner les systèmes de contrôle interne. Cette norme s'accompagne des normes de mise en œuvre 2110.A1 et 2110.A2, qui précisent que cette activité doit contrôler et évaluer l'efficacité du système de gestion des risques mis en place par l'organisation, ainsi que les risques courus, du fait du mode de gouvernance de cette dernière, de ses opérations et de ses systèmes informatiques, ayant trait à la fiabilité et à l'intégrité de l'information financière et opérationnelle, à l'efficacité et l'efficience des opérations et à la préservation des avoirs.

seraient circonscrits et des traitements appropriés seraient définis tant au niveau local que pour l'ensemble du Secrétariat, lequel ferait connaître les risques correspondants et coordonnerait les mesures à prendre pour les atténuer. L'établissement de rapports opportuns, transparents et rigoureux sur les risques courus et les contrôles appliqués permettrait à l'Organisation d'envisager le risque de manière distanciée, et de communiquer plus et mieux à ce sujet pour aider à la prise de décisions à tous les niveaux, notamment par les hauts fonctionnaires, le Secrétaire général, un éventuel conseil d'appréciation des risques et l'Assemblée générale.

57. En dernier ressort, la responsabilité d'établir des rapports utiles et exacts sur les risques courus incomberait, pour chaque domaine d'activité, au secrétaire général adjoint compétent, et, pour ce qui est des informations et rapports destinés à l'Assemblée générale, au Secrétaire général. Le responsable du contrôle des risques aiderait à évaluer et diffuser les informations ayant trait aux risques et aux contrôles correspondants; il établirait des rapports de synthèse et autres éléments d'information, selon les besoins, à l'intention du Comité de gestion, du Secrétaire général et de l'Assemblée.

58. Chaque année, voire plus fréquemment si les circonstances l'exigent, le responsable du contrôle des risques présenterait au Comité de gestion et au Secrétaire général un profil général des risques, qui serait transmis à l'Assemblée par l'entremise du CCQAB. Ce profil serait compilé à partir des rapports annuels sur l'appréciation des risques établis par les départements, bureaux, commissions, missions et tribunaux, en faisant appel pour cela aux outils et technologies voulus. Il récapitulerait et hiérarchiserait les risques ainsi que les informations relatives aux contrôles appliqués aux risques jugés les plus graves pour l'Organisation dans son ensemble. Les informations sur ces derniers seraient également communiquées au CCIQA, au BSCI et au Comité des commissaires aux comptes selon des protocoles établis.

59. Cette nouvelle façon d'aborder la gestion des risques devrait être considérée, tout comme l'application rigoureuse du cadre de gestion axée sur les résultats, comme étant l'un des volets importants de l'architecture globale de responsabilisation. Le chapitre ci-après propose un plan en vue de réaliser les objectifs de l'Organisation en matière d'obtention de résultats quel que soit le type d'activité ou le niveau hiérarchique.

## V. Gestion axée sur les résultats

60. La gestion axée sur les résultats est le dernier volet indispensable à l'amélioration de la gouvernance et du contrôle au sein de l'Organisation ainsi qu'à l'efficacité et la responsabilité de la direction. Comme indiqué dans le présent chapitre, lorsqu'il s'applique de façon judicieuse dans le cadre d'une architecture globale de responsabilisation, ce mode de gestion autorise une plus grande transparence, permet de prendre des décisions budgétaires à bon escient, et partant, améliore les modalités de travail entre les organes directeurs et la direction exécutive.

61. L'Assemblée générale, ayant examiné le rapport du Secrétaire général sur l'examen global du dispositif de gouvernance et de contrôle de l'Organisation des Nations Unies et de ses fonds, programmes et institutions spécialisées (A/60/883 et

Add.1 et 2) et le rapport correspondant du CCQAB (A/61/605), a, dans sa résolution 61/245, faites siennes les conclusions et recommandations du Comité consultatif et prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport sur la gestion axée sur les résultats. Au paragraphe 6 de son rapport, le Comité consultatif recommande que l'on fasse appel à des compétences spécialisées du système des Nations Unies, et notamment au Groupe de travail du Conseil des chefs de secrétariat sur la gestion axée sur les résultats, conformément au paragraphe 2 de la résolution 60/257 relative à la planification des programmes dans laquelle l'Assemblée fait siennes les conclusions et recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination (CPC) dans son rapport sur les travaux de sa quarante-cinquième session [A/60/16, par. 248 a)] selon lesquelles il convenait d'adopter le cadre de référence proposé par le Corps commun d'inspection (A/59/607, A/59/614 et Add.1, A/59/631 et A/59/632).

62. Le Comité consultatif a retenu, parmi les questions sur lesquelles l'Assemblée devait se prononcer rapidement, le « renforcement de la gestion axée sur les résultats ainsi que du principe de responsabilité » en soulignant que la mise en œuvre effective des techniques de gestion axée sur les résultats peut être accélérée si les cadres supérieurs montrent l'exemple et s'engagent résolument à modifier comme il convient les structures ainsi que les pratiques et les outils de gestion (A/61/605, par. 10 et 14).

63. Dans sa résolution 55/231, l'Assemblée, donnant suite aux mesures proposées par le Secrétaire général et aux recommandations du CCQAB formulées dans le cadre de la réforme, a décidé que la budgétisation axée sur les résultats devait être retenue et que les mesures adoptées devaient être appliquées progressivement et par étapes successives, dans le plein respect des règlements et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8), ainsi que du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2003/7).

64. Les préoccupations que les États Membres et les organes de contrôle ont exprimées concernant la mise en application de la gestion axée sur les résultats ont fait l'objet d'une étude approfondie, qui a abouti à la conception du cadre de gestion axée sur les résultats ici proposé. Bien que les règlements, règles, procédures et directives d'application de ce mode de gestion à l'élaboration des instruments de planification et de budgétisation soient en place, le Secrétaire général convient que son application aux programmes et aux ressources humaines est inadéquate. Les activités de planification, de budgétisation, de contrôle de l'exécution et d'évaluation, y compris la communication des résultats obtenus, ont été envisagées sous l'angle du respect des règles au lieu d'être considérées comme des outils de gestion qui permettent de comprendre pourquoi et comment on obtient de bons résultats.

65. Faisant fond sur les conclusions d'une étude approfondie de la gestion axée sur les résultats à l'ONU, le Secrétaire général propose de mettre en place un nouveau cadre qui ancrerait fermement dans l'ensemble des services du Secrétariat l'application de ce mode de gestion, entendue comme étant une approche générale qui repose sur l'exploitation des données relatives aux résultats escomptés, pour faciliter la prise de décisions en matière de planification, de ressources humaines et de budgétisation, ainsi que pour mesurer la performance et tirer les enseignements

de l'expérience. La gestion axée sur les résultats suppose la production et la collecte de données et d'éléments d'appréciation; elle permettrait aux directeurs de programme de se focaliser sur l'obtention de résultats de sorte que l'on puisse modifier la conception et l'exécution en vue d'améliorer la performance et de mieux en rendre compte. Les informations ainsi recueillies seraient communiquées aux États Membres par le biais de procédures perfectionnées.

66. Faisant suite à diverses résolutions de l'Assemblée générale<sup>i</sup>, le présent chapitre comporte des propositions spécifiques que le Secrétaire général a formulées en vue de renforcer le contrôle de l'exécution et l'évaluation, et de prendre en compte les conclusions de l'étude approfondie susmentionnée. Il s'agit de faire en sorte que le cycle de planification, de programmation, de budgétisation, de contrôle de l'exécution et d'évaluation soit efficace, et que l'on ait recours plus souvent et uniformément à l'auto-évaluation au niveau des programmes et sous-programmes.

67. La figure IV illustre le cheminement préconisé dans le cadre de gestion, qui garantirait que toutes les parties intéressées rendent compte de leur contribution à l'obtention des résultats escomptés. L'annexe V du présent rapport illustre, pour sa part, les attributions et responsabilités de chacune d'elles. Les étapes prévues dans le cadre de gestion sont les suivantes :

a) Les États Membres, par l'entremise de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité, donneraient des directives, fixeraient les priorités et détermineraient les objectifs ciblés;

b) Le Secrétaire général les concrétiserait dans le cadre stratégique biennal, composé de deux volets, le plan-cadre et le plan-programme;

c) Les directeurs de programme procéderaient à la planification ciblée sur l'obtention de résultats, en tenant compte des risques relevant de leur domaine de compétence susceptibles de compromettre la réalisation des produits et résultats escomptés (on trouvera une analyse du traitement des risques dans le chapitre du présent rapport consacré à la gestion globale des risques);

d) La budgétisation axée sur les résultats serait entreprise en tenant compte de l'efficacité démontrée et des ressources disponibles;

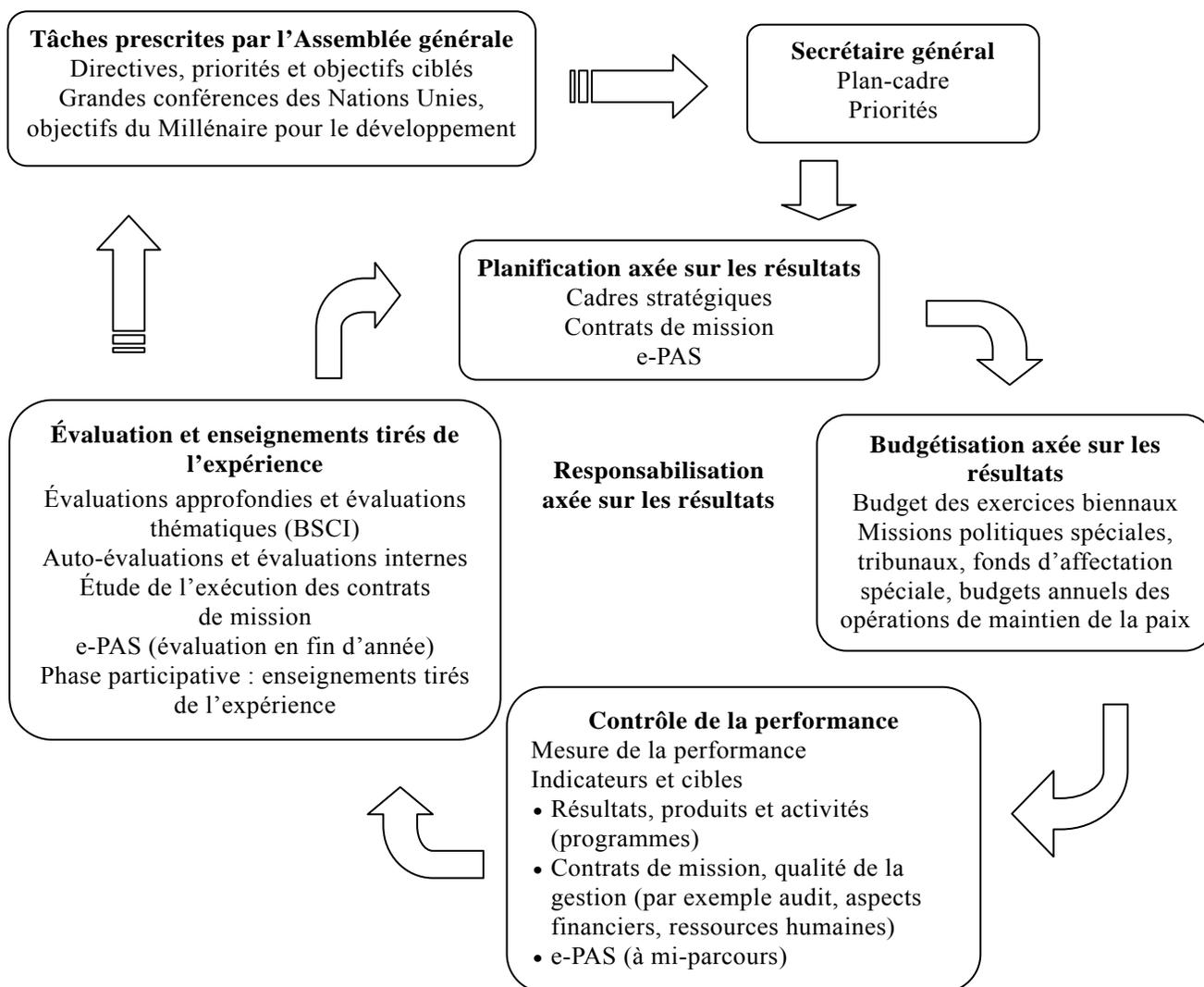
e) La performance serait observée en permanence et l'exécution serait aménagée selon les besoins;

f) Les activités d'évaluation et, plus encore, l'exploitation des éléments d'information y relatifs, destinées à améliorer la performance et à tirer les enseignements de l'expérience sont cruciales pour l'obtention de résultats et pour la remontée de l'information relative à la planification et à la budgétisation.

---

<sup>i</sup> Résolutions 60/254 (par. 4), 60/257 (par. 10 et 15), 60/260 (sect. IV, par. 5), 61/235 (par. 17) et 62/224 (par. 12).

Figure IV  
Récapitulation des étapes prévues



68. Le succès de la gestion axée sur les résultats, et, de fait, l'adoption de politiques, procédures et moyens novateurs de renforcer la gestion des programmes et des effectifs, sont tributaires d'une approche concertée, des grandes orientations fixées, de la formation continue, de l'encadrement et de la mise à niveau systématique des compétences. Le cadre proposé irait dans ce sens.

### Étude de la gestion axée sur les résultats

69. Donnant suite aux dispositions de la résolution 61/245 de l'Assemblée générale, le Département de l'administration a mené une étude approfondie de la gestion axée sur les résultats. Y ont participé, sous la direction du Département, des

fonctionnaires du Département des affaires économiques et sociales, du Département de l'information, du Département des opérations de maintien de la paix, de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et du secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat (CEB). Cette équipe a rencontré aux fins de l'étude une cinquantaine de fonctionnaires, y compris de rang supérieur. Des échanges informels ont eu lieu avec les représentants des groupes régionaux à la Cinquième Commission. Un atelier interorganisations sur la gestion axée sur les résultats, organisé en collaboration avec le secrétariat du CEB, a réuni à Genève des praticiens des organismes des Nations Unies. Des consultants ont apporté une assistance technique pour ce qui est de la collecte de données nécessaires à l'enquête, de l'organisation de l'atelier et de la recherche sur les pratiques optimales au plan international.

70. L'analyse des conclusions de l'étude a fait apparaître les problèmes qui se posent au Secrétariat en matière d'application de la gestion axée sur les résultats, comme indiqué ci-après :

a) **Système de gestion des résultats actuellement appliqué.** Pour la plupart des programmes, la gestion axée sur les résultats n'est pas appliquée, et son objet n'est pas perçu comme évident. Peu nombreux sont les programmes où l'on exploite les données relatives aux résultats aux fins du contrôle de la performance, de la planification ou de l'auto-évaluation. Il n'existe pas de plan stratégique institutionnel traitant des objectifs de l'ONU sur les plans mondial et régional. Le premier volet du cadre stratégique (plan-cadre), qui traite des objectifs et priorités de l'Organisation sur le long terme, n'est pas disponible au moment où s'élabore le deuxième volet (plan-programme biennal), qui établit pour chaque sous-programme les objectifs, les résultats escomptés et les indicateurs de succès. Il n'existe pas non plus de dispositif cohérent en vue d'ancrer la gestion axée sur les résultats et d'inciter le Secrétariat à l'appliquer. Les systèmes de communication de l'information sont trop nombreux et insuffisamment intégrés; la supervision et l'encadrement sont, dans l'ensemble, insuffisants. Certains des cadres logiques figurant dans le cadre stratégique sont axés sur les produits et non sur les résultats : il faut améliorer la sélection des indicateurs appropriés;

b) **Exploitation des données aux fins de la planification, de la budgétisation et du contrôle de l'exécution.** La communication d'informations sur les résultats n'est pas suffisamment fréquente pour que les États Membres puissent déterminer s'il faut réorienter les travaux ou les budgets. Les utilisateurs finals ne peuvent aisément se prononcer sur la qualité et la pertinence des données communiquées. Les fonctionnaires ne disposent pas tous des compétences requises pour produire les données les plus pertinentes au regard du contrôle de la performance. Le processus actuel est considéré comme étant trop rigide pour répondre aux besoins divers des départements et à l'évolution de la situation;

c) **Attributions et responsabilités des personnels d'encadrement.** Les personnels d'encadrement, quel que soit leur niveau hiérarchique, n'adhèrent guère à la gestion axée sur les résultats et n'encouragent pas son application; la plupart d'entre eux n'en voient pas l'intérêt. Presque tous les fonctionnaires que l'équipe a rencontrés ont estimé que la plupart des hauts fonctionnaires n'accordait pas beaucoup d'importance à l'exploitation des données relatives aux résultats dans le cadre de la gestion des programmes et des effectifs relevant de leur compétence. Ces

données sont perçues comme étant l'une des exigences de la communication des résultats et non comme un outil de gestion;

d) **Attributions et responsabilités des États Membres.** Si les États Membres souhaitent que l'on applique des méthodes de gestion axée sur les résultats, c'est essentiellement parce qu'ils souhaitent consolider l'obligation de rendre compte. Ils appréhendent souvent de façon disparate aussi bien ce mode de gestion que leurs propres attributions et responsabilités. Comme pour les fonctionnaires de l'Organisation, le taux de rotation des délégués est élevé, et ils sont en droit de connaître les éléments fondamentaux de la gestion axée sur les résultats pour pouvoir en délibérer;

e) **Formation, appui et communication.** La formation et l'appui technique nécessaires à l'application durable des modalités de gestion axée sur les résultats sont insuffisants. La formation et l'appui doivent être dispensés de manière systématique. Les relations entre les États Membres et le Secrétariat se caractérisent par une certaine défiance quant à leurs attributions respectives en matière de planification, budgétisation, gestion et contrôle, ainsi que par un défaut d'échange d'informations à cet égard : il faut donc améliorer la communication.

71. Les résultats de l'enquête confirment les préoccupations exprimées par le CCQAB, le BSCI, le CCI, le Comité des commissaires aux comptes et les États Membres. Parmi les propositions susceptibles d'améliorer la situation figurent les suivantes :

a) Mettre en place un système intégré et global destiné à imposer la gestion axée sur les résultats et à en intensifier l'application;

b) Inclure dans le dispositif de responsabilisation l'obligation de rendre compte des résultats;

c) Mettre en place un système unique de communication de l'information concernant tous les éléments du cycle de programmation et de budgétisation;

d) Définir plus précisément les orientations, et assurer systématiquement la formation et l'appui;

e) Mettre sur pied une unité administrative qui serait exclusivement chargée d'institutionnaliser la gestion axée sur les résultats et de prêter appui au contrôle et à l'évaluation des programmes et activités;

f) Étendre l'auto-évaluation dans les divers départements et bureaux;

g) Améliorer la qualité des données relatives aux résultats aux fins de la planification et de la budgétisation, et consolider le contrôle de la performance;

h) Intensifier l'échange d'informations et la communication entre le Secrétariat et les États Membres.

### **Accentuer le contrôle de l'exécution et l'évaluation**

72. Se fondant sur les conclusions de l'étude susmentionnée, et donnant suite aux demandes spécifiques formulées par l'Assemblée générale, le Secrétaire général propose, par le biais du cadre de gestion axée sur les résultats, de renforcer les capacités du Secrétariat en matière de contrôle de l'exécution et d'évaluation.

Lorsqu'ils sont axées sur les résultats, le contrôle et l'évaluation vont au-delà de l'examen classique des apports financiers et des activités de réalisation des produits : ils aident les responsables à analyser les résultats et à en évaluer l'impact, ainsi qu'à exploiter cette information aux fins de la planification. Pour être efficaces, ils doivent déterminer non seulement si les règles ont été respectées, mais encore si l'activité en question a produit les résultats escomptés. S'ils ont à leur disposition de bons outils de contrôle et d'évaluation, les directeurs de programme seront en mesure de conforter un état d'esprit propice à l'apprentissage ainsi qu'à la compréhension de l'utilité, de l'efficacité et de l'efficacité de leur action. De bons outils permettent aux hauts fonctionnaires et aux États Membres de disposer d'informations vérifiables et fiables aux fins de la planification, ils facilitent la prise de décisions concernant la programmation et la budgétisation et ils aident à axer la gestion sur l'obtention de résultats et de produits.

73. Pour développer, au sein du Secrétariat, un état d'esprit axé sur les résultats, il faudra accentuer, comme indiqué ci-après, le contrôle de la performance et l'auto-évaluation exigés par les règles régissant la planification des programmes.

### **Contrôle de la performance**

74. Il ressort de l'étude susmentionnée que le contrôle de l'exécution des programmes et de la performance est actuellement insuffisant. Le contrôle de la performance doit être accentué afin de mieux déterminer les progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats escomptés. Il relève des attributions des personnels d'encadrement et englobe les activités suivantes : mesurer l'état d'avancement des activités et les progrès accomplis en vue de l'obtention des résultats escomptés, exploiter des méthodes d'évaluation pour déterminer la performance et l'obtention de résultats, et vérifier si les ressources ont été employées judicieusement, rationnellement et de manière responsable, y compris par le biais de l'identification des risques et leur atténuation (voir également, à ce propos, le chapitre consacré à la gestion globale des risques).

75. Le rapport sur l'exécution des programmes est un vecteur clef du contrôle de la performance et de la communication aux États Membres des informations relatives à l'obtention de résultats. On s'attachera en priorité à étayer l'intérêt de ce rapport du point de vue des directeurs de programme comme des États Membres, et, à cet effet, à mieux exploiter les données relatives à la gestion et à régler la question pressante de la communication de l'information en temps voulu. Les directeurs de programme tiendraient compte, lors de l'élaboration des nouveaux plans et budgets, des enseignements tirés de l'évaluation des résultats et de leurs incidences sur les plans et budgets à venir; de plus, ils seraient en mesure de donner à temps des informations sur les résultats obtenus pour que l'on puisse prendre des décisions ayant trait aux programmes et sous-programmes ultérieurs.

76. À l'heure actuelle, c'est au BSCI qu'il incombe de faire la synthèse de l'information relative au contrôle de la performance communiquée par chaque département tous les deux ans. En vertu de la résolution 61/245 de l'Assemblée générale, cette responsabilité a été transférée au Département de la gestion. Or, si le CCQAB avait donné son accord pour que l'élaboration du rapport sur l'exécution des programmes soit confiée à ce département, il a été constaté que, dans le chapitre du budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009 consacré au BSCI (A/62/6 (sect. 29) et Corr.1), il était prévu que des dispositions précises pour

l'établissement du rapport sur l'exécution du programme seraient présentées séparément dans le cadre du présent rapport. On trouvera donc à l'additif 1 au présent rapport des précisions sur le transfert des attributions en question du BSCI au Département de la gestion, accompagnées des prévisions de dépenses correspondantes.

### **Évaluation**

77. L'étude susmentionnée a confirmé les conclusions du CCQAB et des organes de contrôle selon lesquelles le Secrétariat n'exploitait pas suffisamment les données d'évaluation pour prendre à bon escient des décisions relatives à la planification des programmes. Les règles régissant la planification des programmes prévoient deux sortes d'évaluation : les évaluations indépendantes réalisées par les organes de contrôle et les auto-évaluations menées par le personnel d'encadrement :

a) Les évaluations indépendantes réalisées par le BSCI sont des évaluations ponctuelles et approfondies des programmes ainsi que des évaluations thématiques transversales, portant sur l'ensemble de l'Organisation. Elles sont menées à la demande des organes intergouvernementaux ou de la propre initiative du Bureau. Les conclusions en sont transmises à l'Assemblée générale par l'entremise du CPC et, une fois approuvées, aux hauts fonctionnaires pour qu'ils y donnent suite. Le Groupe de l'évaluation centrale du BSCI est indépendant de la direction. Le Bureau a toute latitude pour présenter directement ses rapports d'évaluation pour examen par les responsables compétents. Le CCI, pour sa part, réalise des évaluations visant à améliorer la gestion et les méthodes et à intensifier la coordination entre les organismes des Nations Unies;

b) Les directeurs de programme réalisent périodiquement des auto-évaluations, selon qu'ils jugent nécessaire, portant sur des objectifs limités dans le temps et des attributions permanentes, l'objet étant de déterminer la pertinence, l'utilité, l'efficacité et l'efficacités des activités et de procéder à des aménagements aux stades de la planification et de l'exécution.

78. Dans les deux cas, l'évaluation est une opération institutionnalisée dont l'objet est précis; elle est régie par des normes et procédures spécifiques, et elle est menée pour déterminer la pertinence et l'efficacité, ainsi que la réalisation des produits des sous-programmes et l'impact des programmes. Les mesures suivantes sont proposées, qui devraient permettre d'étendre la pratique de l'auto-évaluation dans les divers départements et bureaux :

a) Les départements et bureaux qui n'ont pas encore défini de principes devant régir l'auto-évaluation seraient tenus de publier une directive sur la notion d'évaluation, le rôle qu'elle joue et son utilité, accompagnée d'un cadre institutionnel ainsi que d'une définition des attributions en la matière et de la portée et de la fréquence de l'opération; de plus, la directive devrait indiquer les modalités de la planification, de la gestion et de la budgétisation de la fonction d'évaluation et des évaluations à proprement parler;

b) Les attributions en matière de communication sur le suivi des évaluations au niveau du département – y compris pour ce qui est de démontrer que l'on a tiré parti des enseignements de l'expérience et que l'on a donné suite aux recommandations résultant de l'évaluation – figureraient dans l'e-PAS des fonctionnaires concernés;

c) Les chefs des divers départements et bureaux seraient tenus de rendre compte au Secrétaire général, par l'entremise du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, de la manière dont ils ont exploité les informations relatives à la performance et les enseignements globalement tirés de l'expérience, tel que cela ressort de leur contrat de mission et des rapports sur l'exécution des programmes;

d) Le dispositif d'appui au contrôle et à l'évaluation ici proposé serait chargé d'aider les départements à développer l'auto-évaluation pour contribuer à la gestion axée sur les résultats, dans le cadre du cycle de planification et de budgétisation des programmes;

e) Les normes, règles, directives et procédures en vigueur seraient mises à jour et consolidées pour faciliter les travaux des structures d'évaluation propres à chaque département ou bureau, l'objet étant de contribuer à la gestion axée sur les résultats;

f) Des modules de formation sur les attributions et les responsabilités en matière de contrôle et d'évaluation, ainsi que sur le recours à cette opération dans le cadre du cycle de programmation seraient mis au point par l'unité administrative en charge de la gestion axée sur les résultats qu'il est proposé de créer. Une formation technique à la réalisation des évaluations serait aussi dispensée aux fonctionnaires concernés, qui pourraient ainsi obtenir une certification.

79. Ces activités seraient épaulées par l'unité administrative en charge de la gestion axée sur les résultats qu'il est proposé de créer, laquelle comprendrait un groupe du contrôle et de l'évaluation. Ce dernier serait chargé de définir les normes et les principes régissant ces activités, de prêter conseil, d'aider les départements et bureaux à établir le calendrier des évaluations, d'établir le rapport biennal sur l'exécution des programmes et, enfin, de dispenser une formation au contrôle et à l'évaluation ainsi que de diffuser les connaissances y relatives. Le transfert des attributions du BSCI au Département de la gestion renforcerait l'adhésion à ces activités afin qu'elles deviennent parties intégrantes des mesures de gestion de la performance, de planification et de contrôle. Le BSCI continuerait de réaliser des évaluations approfondies et des évaluations thématiques et de prêter des services d'assurance-qualité pour l'élaboration, par le Secrétariat, du rapport sur l'exécution des programmes, et pour la réalisation des auto-évaluations.

80. Si l'on veut que la gestion axée sur les résultats s'étende à l'ensemble du Secrétariat, il importe que les divers départements et bureaux désignent des fonctionnaires qui seront spécifiquement chargés du contrôle et de l'évaluation, et qu'ils fondent la planification sur les informations en résultant. Les organes de contrôle, et notamment le BSCI, ont constaté avec préoccupation que le montant des ressources budgétaires affectées au contrôle et à l'évaluation est peu élevé, voire, dans certains cas, carrément insuffisant. Selon une étude du Bureau, moins de la moitié des programmes ont fait l'objet d'une évaluation au cours de l'exercice 2004-2005. Le Bureau a recensé 25 programmes pour lesquels les ressources consacrées au contrôle et à l'évaluation ne dépassaient pas 1 % et 7 autres pour lesquels elles représentaient au maximum 0,1 %. Il a recommandé que certains départements – par exemple le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département des affaires politiques, le Département des affaires économiques et sociales et le Département de la gestion mettent en place une structure exclusivement chargée de l'évaluation. On ne saurait trop répéter combien il

importe que des ressources adéquates soient inscrites aux budgets-programmes pour les activités de contrôle et d'évaluation.

## **Maintien de la paix**

81. Les travaux du Secrétariat en rapport avec les opérations de maintien de la paix absorbent une grande part des ressources de l'Organisation. L'application systématique et cohérente des modalités de gestion axée sur les résultats et de gestion globale des risques répondrait aux préoccupations des États Membres concernant l'obtention de résultats et l'exposition aux risques, particulièrement pour les départements aux effectifs importants et aux opérations très complexes, tels que le Département des opérations de maintien de la paix. En ce qui concerne le respect des principes de gestion axée sur les résultats, ce département, tout comme le Département de l'appui aux missions, doit faire face à des problèmes spécifiques découlant du caractère dynamique et complexe de ses opérations. S'il convient que la gestion axée sur les résultats s'applique aussi aux opérations de maintien de la paix, il n'en reste pas moins que des modalités spécifiques devraient être établies à cet effet. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, en consultation avec la structure centralisée chargée de la gestion axée sur les résultats qu'il est proposé de créer, prêteraient conseils et appui aux opérations de maintien de la paix afin d'intensifier la coordination de ce mode de gestion au sein du Secrétariat.

82. L'Assemblée générale approuve les budgets annuels des missions de maintien de la paix, et elle se penche sur les rapports annuels sur l'exécution des budgets des missions, qui se fondent sur un ensemble d'éléments tangibles présentés par ces dernières. Certaines des missions les plus anciennes opèrent dans un environnement stable, et dans ce cas l'application des modalités de gestion axée sur les résultats semble aller de soi; d'autres, par contre, sont en évolution constante. Les conditions de terrain, qui sont souvent difficiles – notamment pour les nouvelles missions, qui peuvent éprouver de très grandes difficultés à planifier leurs activités et à en assurer le contrôle – risquent de rendre problématique l'application de diverses modalités de la gestion axée sur les résultats.

83. Il importe de noter que certains départements doivent actuellement, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, recourir à deux cadres logiques différents, selon qu'il s'agit du budget ordinaire ou du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix; d'autres encore, notamment le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, doivent se conformer à un troisième cadre logique, celui relatif aux contributions volontaires (fonds extrabudgétaires). De plus, ces cadres logiques portent sur des périodes différentes. Le budget ordinaire, en effet, correspond à un exercice biennal, tandis que le compte d'appui porte sur une période d'un an allant du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin, comme les budgets des opérations de maintien de la paix. Les unités administratives concernées sont le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'information, le BSCI, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau de l'Ombudsman, le Département de la sûreté et de la sécurité et le Département de la gestion.

## **Responsabilisation axée sur les résultats**

84. La gestion axée sur les résultats exige que les cadres tirent les enseignements de l'expérience et en tiennent compte dans leurs activités courantes; or, ils n'ont pas nécessairement le pouvoir d'agir sur les résultats et produits escomptés. Dans le cadre du dispositif de responsabilisation de l'Organisation, les cadres devraient établir qu'ils ont exploité les données relatives aux résultats et montrer comment les programmes conditionnent sur les résultats et y contribuent. Ils seraient tenus de justifier les aménagements apportés aux activités et aux produits en fonction du contrôle de la performance. Dans une institution axée sur les résultats, il n'est pas facile de déterminer les responsabilités en matière d'obtention de résultats; divers facteurs, notamment externes, entrent en jeu, qui peuvent avoir des incidences préjudiciables : l'impact d'autres programmes, les facteurs socioéconomiques au niveau national et les risques inhérents aux opérations et autres types de risques. La gestion globale des risques permet de prendre en compte l'effet que les risques peuvent avoir sur l'exécution d'un programme.

85. Outre qu'ils doivent satisfaire aux exigences de responsabilisation en vigueur, qui sont exposées au chapitre III du présent rapport, les cadres dirigeants et tous les autres fonctionnaires seraient tenus de contrôler la performance, de réaliser des auto-évaluations et d'en appliquer les enseignements; ils devraient mesurer les produits prévus et faire la preuve que le programme qui relève de leur compétence à contribuer à l'obtention de résultats; ils devraient rendre compte des enseignements tirés de l'expérience sur une période donnée et indiquer quels aménagements ont été apportés pour obtenir des gains d'efficacité.

## **Cadre de gestion axée sur les résultats**

### **Principes et plan d'action**

86. Les pouvoirs publics et diverses institutions internationales ont une grande expérience de la gestion axée sur les résultats et en ont tiré de nombreux enseignements. Tenant compte des pratiques optimales retenues dans le secteur public, tout comme des résultats de l'étude, le Secrétaire général propose, pour application au Secrétariat, un cadre de gestion axée sur les résultats reposant sur cinq principes, fondé sur l'expérience collective en la matière et exigeant des hauts fonctionnaires un pouvoir mobilisateur et une adhésion sans faille. Ces cinq principes sont au cœur des éléments recensés par l'étude comme étant indispensables à la gestion d'une institution soucieuse d'obtenir des résultats. La proposition du Secrétaire général tient également compte des recommandations formulées par les organes de contrôle et par le CCQAB. Ce cadre est exposé ci-après.

### **Principe n° 1**

#### **Inciter les hauts fonctionnaires à être le fer de lance de la gestion axée sur les résultats**

L'adhésion sans faille des hauts fonctionnaires est indispensable. Elle exige de ces derniers :

- Qu'ils démontrent leur pouvoir mobilisateur et leur adhésion au processus;

- Qu'ils aient les compétences exigées par ce mode de gestion.

*Actions*

- Les hauts fonctionnaires exploiteront l'information relative aux résultats découlant de leur contrat de mission et des cadres stratégiques aux fins de la gestion courante des activités de programme, des ressources et des effectifs, ainsi que de la prise de décisions y relatives;
- La gestion axée sur les résultats fera partie intégrante de l'apprentissage et de la formation des hauts fonctionnaires en matière de contrôle de la performance.

**Principe n° 2**

**Concevoir des cadres de résultats avec une appropriation à tous les niveaux hiérarchiques**

L'Organisation doit définir les résultats stratégiques, d'ordre général et spécifique, que les programmes sont censés réaliser collectivement et individuellement, et déterminer sa propre structure institutionnelle pour y parvenir au mieux, à savoir :

- Un cadre de résultats stratégique dans lequel sont exposés dans leurs grandes lignes les objectifs et stratégies institutionnelles et les risques les plus graves, en fonction des programmes de l'Organisation;
- Des cadres de résultats par programme indiquant les objectifs, les stratégies et les ressources nécessaires à leur réalisation, les risques courus, et la logique qui sous-tend le programme;
- Un exposé clair et concret des performances attendues au niveau des programmes;
- Une stratégie permettant de mesurer les principaux résultats, accompagnée d'un ensemble gérable d'indicateurs de la performance au niveau des programmes et d'évaluations complémentaires;
- L'appropriation, par les cadres supérieurs comme par tous les autres fonctionnaires concernés, de cadres de résultats pertinents et utiles.

*Actions*

- Perfectionner les systèmes institutionnels en place, notamment les procédures de gestion axée sur les résultats, les contrats de mission, l'e-PAS et la communication de l'information, pour ce qui a trait à la diligence, la présentation et l'utilité, afin qu'ils correspondent aux cadres de résultats convenus et qu'ils puissent y être intégrés;
- Perfectionner les cadres de résultats à tous les niveaux, par exemple par le biais d'examens collégiaux et multisectoriels, de sorte à en intensifier l'exécution et l'appropriation;
- Aligner la terminologie employée, selon qu'il convient, sur celle des autres organismes des Nations Unies;

- Donner aux États Membres, à mi-parcours, des informations sur les questions en rapport avec la gestion axée sur les résultats.

### **Principe n°3**

#### **Mesurer judicieusement les résultats et mettre au point des systèmes informatiques de gestion axée sur les résultats qui soient conviviaux**

L'Organisation doit recueillir et analyser des données crédibles sur la performance; il lui faut, à cet effet :

- Mesurer les résultats et les coûts, en ayant constamment recours au contrôle et à l'évaluation, et apprécier les résultats effectivement obtenus et les dépenses effectivement engagées au regard des attentes en matière de performance;
- Évaluer l'apport et l'impact des programmes au regard des résultats observés;
- Mettre au point des systèmes informatiques de gestion axée sur les résultats qui soient rentables, conviviaux et pertinents.

#### *Actions*

- Réaliser une étude approfondie de toutes les mesures relatives à la performance prévues dans les cadres stratégiques et dans les contrats de mission, y compris la sélection des indicateurs, l'objet étant de resserrer les liens entre les objectifs et les résultats escomptés (par exemple, établir une banque d'indicateurs, cibler la performance et la qualité, ou perfectionner la collecte de données).
- Apprécier l'apport et l'impact des unités administratives au regard des produits;
- Développer des outils informatiques et des systèmes de gestion des connaissances pour étayer la gestion axée sur les résultats, et notamment créer une plateforme dédiée à la gestion axée sur les résultats dans le progiciel de gestion intégré.

### **Principe n°4**

#### **Exploiter l'information relative aux résultats aux fins de l'apprentissage, de la gestion, de la communication de l'information et de la responsabilisation, et favoriser et consolider un état d'esprit privilégiant les résultats**

Il est indispensable de tirer parti de la gestion axée sur les résultats et de favoriser, au sein de l'Organisation, un état d'esprit privilégiant les résultats. Ceci exige :

- Que l'on exploite les informations relatives à la performance afin d'éclairer et d'améliorer l'exécution des programmes et la budgétisation;
- Que l'on recense les pratiques optimales et qu'on les mette en œuvre dans le but d'améliorer la performance;
- Que l'on communique de façon rationnelle, en interne comme en externe, des informations crédibles sur la performance, pour en donner une image cohérente;

- Que l'on veille à ce que la demande d'informations relatives aux résultats soit bien articulée;
- Que l'on mette en place, au niveau institutionnel, des mesures d'incitation, procédures, pratiques et systèmes porteurs;
- Que l'on applique un régime de responsabilisation axé sur les résultats;
- Que l'on soit en mesure de tirer des enseignements de l'expérience et de s'adapter aux circonstances;
- Que l'on définisse clairement les attributions et les responsabilités en matière de gestion axée sur les résultats.

#### *Actions*

- Exploiter l'information relative aux résultats, dans un cadre structuré ou informel, aux fins de la planification et de la budgétisation;
- Améliorer la communication de l'information relative à la gestion axée sur les résultats et à la budgétisation axée sur les résultats, notamment pour ce qui est de la présentation et de la diligence;
- Intensifier, d'une manière générale, l'exploitation des données d'évaluation, notamment celles découlant des évaluations approfondies et des auto-évaluations, et mettre davantage à profit les enseignements tirés de l'expérience;
- Mettre en place des systèmes de connaissances en matière d'évaluation et des systèmes d'apprentissage, l'objet étant de renforcer l'application des règles régissant la planification des programmes et le cycle de planification propre aux opérations de maintien de la paix;
- Consolider les principes de gestion des ressources humaines ciblée sur l'obtention de résultats, et à cet effet, notamment, perfectionner les compétences en la matière, mettre en place des mesures d'incitation, et dispenser une formation permanente à la gestion axée sur les résultats;
- Faire obligation aux cadres supérieurs d'établir qu'ils ont exploité les informations relatives aux résultats et qu'ils ont mis à profit les enseignements tirés de l'expérience;
- Définir de manière plus précise les attributions et responsabilités des directeurs de programme, des organes intergouvernementaux et des organes de contrôle en matière de gestion axée sur les résultats, concernant tous les aspects de la planification des programmes, de la budgétisation, du contrôle de l'exécution et de l'évaluation;
- Créer un service central chargé de l'appui à la gestion axée sur les résultats, qui comporterait un groupe du contrôle et de l'évaluation;
- Allouer des ressources et créer des postes aux fins du contrôle et de l'évaluation au sein des divers départements et bureaux.

**Principe n° 5****Mettre en place un régime de gestion axée sur les résultats qui soit évolutif et, à cet effet, procéder périodiquement à des examens et des mises à jour**

L'application de la gestion axée sur les résultats suppose un apprentissage continu. Il faut donc périodiquement examiner et actualiser tous les aspects du régime de gestion axée sur les résultats – cadres, indicateurs, attentes, ainsi que stratégies et systèmes des mesures et exploitation de ces dernières – et s'assurer de leur pertinence, de leur utilité et de leur coût.

*Actions*

- Revoir tous les deux ans, au début du cycle de budgétisation, tous les aspects du cadre de gestion axée sur les résultats;
- Rendre périodiquement compte à l'Assemblée générale de l'application du cadre de gestion axée sur les résultats et des questions qui sont assujetties à l'approbation des États Membres.

**Structure centrale chargée de l'appui à la gestion axée sur les résultats**

87. Pour que l'Organisation devienne une institution privilégiant toujours les résultats, il faut que les modalités de gestion axée sur les résultats soient appliquées de manière systématique et cohérente. S'il est vrai que de nombreuses politiques, procédures et mesures en place vont déjà dans ce sens, la formation et l'encadrement se font au coup par coup; il n'existe actuellement pas de dispositif efficace et centralisé qui serait exclusivement chargé de la mise en œuvre intégrale de ce mode de gestion. Si l'on veut que le cadre de gestion soit viable et porte ses fruits, il faut que les hauts fonctionnaires, les directeurs de programme et l'ensemble du personnel disposent des connaissances adéquates et d'une certaine expérience en la matière. Il s'agit d'inciter les hauts fonctionnaires à participer à la mise en place d'une institution privilégiant les résultats par le biais du cadre de gestion proposé.

88. Il faudrait donc, à titre prioritaire, élaborer une stratégie de formation visant à intégrer systématiquement et chaque fois que possible les questions, les approches et les notions relatives à la gestion axée sur les résultats dans les modules de formation des cadres, l'objet étant d'instaurer et de consolider un état d'esprit privilégiant les résultats. Une formation de base à la gestion axée sur les résultats serait dispensée à tous les fonctionnaires en vue de favoriser et d'étayer cet état d'esprit.

89. Il est donc proposé, afin d'appliquer le cadre de gestion et de donner des orientations et un appui d'ordre général, de créer une section de la gestion axée sur les résultats au sein du Département de la gestion. On trouvera des précisions sur les ressources nécessaires à cet effet à l'additif 1 au présent rapport. Cette section serait aussi chargée du contrôle de l'exécution, et, partant, de l'établissement du rapport biennal sur l'exécution des programmes, ainsi que de l'auto-évaluation, fonctions jusqu'alors exécutées par le BSCI et qui lui seront transférées avec les ressources correspondantes. À cet égard, on se souviendra que l'Assemblée générale avait été informée, dans le cadre de l'examen du budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009, que des dispositions précises pour le transfert de ces fonctions et des ressources correspondantes seraient présentées séparément dans le cadre du présent

rapport (voir les paragraphes 71 à 79 ci-dessus). La section serait également chargée :

a) D'aider, de manière générale, à instaurer et favoriser un état d'esprit privilégiant les résultats, y compris dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales; pour ce faire, elle mettrait par exemple sur pied, au sein du Secrétariat, un réseau de praticiens de la gestion axée sur les résultats qui feraient office d'interlocuteurs en la matière, et prêterait un appui à la planification stratégique, à la budgétisation, au contrôle et à l'évaluation axés sur les résultats;

b) D'aider, de manière générale, à élaborer le cadre stratégique biennal, en collaboration avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, conformément aux directives approuvées par l'Assemblée générale, ainsi que de prêter assistance au contrôle des résultats obtenus par les hauts fonctionnaires au regard de leur contrat de mission;

c) D'élaborer ou de mettre à jour les politiques et procédures à suivre, selon ce mode de gestion, concernant les normes, les méthodes, les directives, la coordination et la révision, selon les besoins, des règles régissant la planification des programmes, ainsi que la communication de l'information en temps voulu aux États Membres;

d) De prêter, de manière générale, un appui et des services aux divers départements et bureaux en vue de l'application des notions fondées sur l'obtention de résultats, de la rationalisation des systèmes informatiques connexes, de l'examen des cadres logiques et de la communication de l'information;

e) De dispenser une formation et de prêter conseil. Des modules de formation à la gestion axée sur les résultats seront élaborés, en fonction des besoins en matière de perfectionnement des compétences relatives au contrôle et à l'évaluation. Ces modules feront fond sur les programmes de formation élaborés par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, le BSCI et le Groupe des Nations Unies sur l'évaluation; ils seront incorporés au programme de formation standard des fonctionnaires, y compris les cadres;

f) D'élaborer et de tenir à jour une plateforme utile aux fins de la gestion axée sur les résultats, qui ferait partie du progiciel de gestion intégré et porterait également sur la gestion des connaissances;

g) De prêter appui, selon les besoins, à la structure chargée de la gestion des risques et au dispositif de responsabilisation.

90. De nombreux avantages prévus au titre du système en place mais qui ne sont pas encore matérialisés devraient découler de l'application effective du cadre de gestion axée sur les résultats. Pour les États Membres, le principal avantage est qu'ils seraient informés plus rapidement – par exemple lors de réunions d'information à mi-parcours et par des rapports d'exécution publiés en temps opportun – des résultats obtenus par l'Organisation et des données vérifiables recueillies à ce sujet. Ceci leur permettrait de prendre en toute connaissance de cause des décisions relatives aux programmes et au budget, puisqu'ils se fonderaient sur les constatations issues des opérations de contrôle et d'évaluation et sur la communication relative aux risques qui pourraient compromettre l'obtention de résultats. Ils pourraient de plus mieux se prononcer sur l'utilité, l'efficacité et l'efficacé des programmes et sous-programmes. Le recours effectif à la gestion

axée sur les résultats accentuerait la responsabilisation des directeurs de programme, qui seraient tenus d'exploiter les données et les faits constatés aux fins de la prise de décisions courante et de faire apparaître leur contribution à l'obtention de résultats.

91. Pour le personnel d'encadrement et l'ensemble des fonctionnaires, l'avantage sera qu'ils disposeront de nouveaux outils et systèmes plus performants, ou de systèmes remis à jour; de plus, la planification et les exigences en matière de communication de l'information seraient rationalisées, afin que les cadres puissent se concentrer sur l'obtention de résultats et passent moins de temps à satisfaire des processus et procédures complexes. Loin de constituer une strate supplémentaire, la section de la gestion axée sur les résultats regrouperait des fonctions d'appui pour lesquelles les ressources étaient pour le moins inadéquates et qui incombaient à divers services administratifs, tels que le BSCI, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion. Cette section a pour objet de donner des moyens d'action aux directeurs de programme, de leur fournir des outils d'information efficaces, et de prêter appui aux systèmes de suivi et d'analyse des indicateurs et des résultats. Les directeurs de programme tout comme l'ensemble des fonctionnaires recevraient une formation continue à la gestion axée sur les résultats ainsi que des conseils concernant la planification des programmes, la budgétisation, le contrôle de l'exécution et l'évaluation. Les directeurs de programme, se fondant sur des informations et des constatations fiables – savoir ce qui a été probant, ce qui a échoué, ce qui doit être amélioré – seraient mieux à même de saisir les moyens leur permettant d'obtenir les résultats escomptés; ils seraient en mesure de présenter au Secrétaire général et aux États Membres la preuve tangible de la contribution des programmes relevant de leur compétence à la réalisation des résultats escomptés, permettant ainsi aux États Membres d'apprécier la performance globale de l'Organisation.

## VI. Conclusions

92. Alors que l'Organisation est de plus en plus appelée à entreprendre des activités toujours plus importantes et toujours plus complexes, et alors que sa mission ne cesse de s'étendre, on se préoccupe toujours des lacunes constatées en matière de responsabilisation, de transparence et d'obtention de résultats, et l'on continue de réclamer des changements. Il est donc temps qu'elle réponde à ces inquiétudes et, pour se transformer, qu'elle modernise ses méthodes de gestion, et qu'elle planifie les programmes, gère les risques et administre les ressources de manière plus stratégique afin d'obtenir des résultats tangibles. Or, ceci exige d'elle une profonde mutation, puisqu'il lui faut passer d'un style de gestion axé sur le respect des règles à un état d'esprit qui privilégie les résultats. Cette mutation doit partir du sommet et descendre en cascade de la planification stratégique, décidée par les hauts fonctionnaires, à la planification des ressources humaines et à la budgétisation. Elle exige aussi de tous les départements et bureaux qu'ils procèdent systématiquement et prospectivement à des activités de contrôle et d'auto-évaluation, dont les conclusions devront être périodiquement communiquées à la direction et aux États Membres.

**Architecture de responsabilisation**

93. L'architecture globale et intégrée de responsabilisation proposée ici répond aux appels au changement comme aux préoccupations des fonctionnaires du Secrétariat et des États Membres. Des outils ont été développés et continueront de l'être, qui aideront à apprécier les risques, à évaluer le comportement professionnel des fonctionnaires, l'exécution des programmes et les activités afin d'en tirer les enseignements et à assurer une formation continue en vue de l'obtention de résultats.

94. Cette architecture, qui repose sur trois piliers (performance, intégrité et respect des règles), rend compte de la détermination du Secrétariat à obtenir des résultats dans le respect des règles et règlements ainsi que des normes de déontologie.

95. De plus, le Secrétaire général prévoit de créer un groupe de travail au sein du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, qui sera chargé de contrôler périodiquement la performance des hauts fonctionnaires et de leur prêter conseil en vue de l'obtention des résultats escomptés.

96. Ce groupe de travail, qui portera le nom de Groupe de travail sur la responsabilisation au service des résultats, se composera de trois ou quatre personnes choisies au sein des départements ou bureaux du Secrétariat et sera chargé d'observer périodiquement les progrès accomplis vers la réalisation des résultats escomptés, de recenser les obstacles systémiques, politiques ou autres, et, au besoin, de porter à l'attention des hauts responsables, pour qu'ils se prononcent à leur sujet, des questions ayant trait aux grands domaines suivants :

- L'usage approprié de la délégation de pouvoirs;
- L'exécution des programmes et du budget;
- La suite donnée aux recommandations des organes de contrôle;
- L'exploitation des données découlant des évaluations aux fins du perfectionnement et de l'apprentissage;
- Le suivi du comportement professionnel;
- Les conclusions des recommandations en matière d'administration de la justice.

97. Le groupe de travail observerait chacun de ces domaines clefs afin de déterminer l'état d'avancement des réalisations et de déceler les problèmes qui se posent; il rendrait compte de ses constatations au Conseil d'évaluation, lors des réunions trimestrielles ou ponctuelles de ce dernier, et formulerait à son intention des recommandations auxquelles le Conseil pourrait donner concrètement suite.

**Gestion globale des risques**

98. Dans le cadre des débats sur la gestion globale des risques, il est proposé d'entamer un nouveau cycle de consultations afin d'intégrer les observations et commentaires des très nombreuses parties au processus de mise en œuvre et d'actualisation du cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, avant de mettre la dernière main à la conception d'une infrastructure à cet effet et d'en proposer la création. Ces consultations feraient intervenir de nombreux intéressés, parmi lesquels les États Membres, les hauts fonctionnaires, le CCIQA, le

CCQAB, le BSCI et le Comité des commissaires aux comptes, qui prendraient tous une part fondamentale à l'aboutissement du cadre de référence.

99. Pour étayer les consultations et commencer à sensibiliser l'ensemble de l'Organisation à l'importance de la gestion institutionnalisée des risques, le Secrétaire général propose de lancer un projet pilote en vue de l'élaboration et de la diffusion, à tous les niveaux hiérarchiques, de normes et de directives en la matière, et d'intégrer ces notions aux domaines d'activités à haut risque.

### **Gestion axée sur les résultats**

100. Le Secrétaire général, soucieux d'aller au-delà des processus en place touchant la gestion axée sur les résultats et d'amener l'Organisation à s'impliquer entièrement dans l'obtention de résultats, propose de créer une structure qui serait exclusivement chargée de conseiller les divers départements et bureaux, de les aider et de contrôler leur performance, l'objet étant d'assurer l'application sans faille des modalités de la gestion axée sur les résultats du début à la fin, c'est-à-dire du stade de la planification stratégique à celui de la communication des résultats aux États Membres, notamment par l'amélioration du rapport sur l'exécution des programmes.

101. Des consultations seraient menées avec le Groupe de la planification stratégique, qui relève du Cabinet du Secrétaire général, afin de préciser les étapes à franchir pour réaliser les objectifs stratégiques sur le long terme que les États Membres ont fixés. Les départements s'attacheraient à faire en sorte qu'il soit tenu compte des priorités dans les cadres logiques et autres outils de planification budgétaire. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires veillerait à ce que ces priorités soient prises en compte dans les contrats de mission annuels de ces derniers. Les avis consultatifs prêtés par la nouvelle structure constitueront un élément important de la planification, dans la mesure où ils aideront les départements à formuler des objectifs de performance ambitieux mais réalistes et mesurables, et à prendre des mesures axées sur les résultats plutôt que sur les intrants et les extrants et qui concrétiseront les priorités de l'Organisation à tous les niveaux d'activité au cours d'une période donnée.

102. La gestion axée sur les résultats exige des personnels d'encadrement qu'ils procèdent périodiquement et systématiquement au contrôle de l'exécution des programmes relevant de leur compétence et à leur évaluation, l'objet étant de prendre les mesures correctives qui s'imposent pour améliorer la probabilité d'obtenir des résultats. Bien que la structure proposée ne contrôle ni n'évalue elle-même les programmes, elle aiderait à mener ces opérations et serait chargée de définir les normes et politiques à suivre, d'élaborer les programmes de formation, d'organiser le partage des connaissances, ainsi que d'aider les divers départements et bureaux à établir le calendrier des évaluations.

103. Un tel bouleversement du style de gestion ne peut se faire par des actions au coup par coup. L'approche actuellement retenue aux fins de la planification stratégique, de l'appréciation des risques, de la budgétisation, du contrôle, de l'évaluation et de la communication de l'information, appliquée de temps à autre par des fonctionnaires chargés d'autres tâches, n'est pas suffisamment dynamique pour assurer le passage à un style de gestion privilégiant les résultats. En conséquence, le Secrétaire général présente pour examen les quatre recommandations suivantes.

## VII. Recommandations

104. L'Assemblée générale pourrait :

a) Prendre note du présent rapport et approuver l'architecture globale de responsabilisation qui y est proposée, laquelle repose sur les trois composantes clefs de la responsabilité institutionnelle comme personnelle : performance, respect des règles et intégrité;

b) Avaliser le concept de cadre de référence intégré de la gestion globale des risques et du contrôle interne – lequel repose sur une approche systématique, globale et prospective permettant d'identifier, d'apprécier, d'évaluer, de hiérarchiser, de gérer et de contrôler les risques dans l'ensemble de l'Organisation afin d'accroître la probabilité d'atteindre les objectifs fixés – et approuver le projet pilote en vue d'entamer l'élaboration de normes et directives de gestion des risques qui vaudraient pour l'ensemble du Secrétariat;

c) Avaliser le cadre de gestion axée sur les résultats ainsi que les cinq principes sur lesquels il repose, l'objet étant de faire en sorte que le Secrétariat privilégie davantage les résultats et, à cet effet, intègre et consolide le cycle de planification stratégique, de budgétisation, de contrôle de l'exécution et d'évaluation;

d) Approuve la proposition visant à créer une structure qui serait exclusivement chargée de prêter conseil et appui aux départements et à en contrôler la performance, l'objet étant de veiller à ce que les modalités de la gestion axée sur les résultats soient intégralement appliquées, et de recueillir et de communiquer des informations indispensables sur la performance, informations qui inspireront les décisions en matière de responsabilisation, y compris celles relatives à la mise en œuvre des réformes approuvées et des recommandations des organes de contrôle.

## Annexe I

## Récapitulation des résultats de l'enquête sur la responsabilisation

Thème	Thème subsidiaire	Question	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent /sans opinion	Pas d'accord	Absolument pas d'accord	Ne sait pas/ne peut pas répondre	Classement
			(En pourcentage)						
Adéquation de la mission	Précision des attributions	Je comprends la mission et les buts de l'unité administrative à laquelle j'appartiens	45	45	5	3	1	1	●
		Je comprends mes propres attributions et responsabilités	47	43	5	3	2	0	●
		Je comprends les incidences de mon travail sur les programmes ou opérations de l'ONU	40	44	9	4	2	1	●
	Efficacité personnelle	Je comprends les attributions et responsabilités de mes superviseurs et de mes collègues	29	49	10	7	5	0	●
		Je pense que mon travail est efficace	38	43	9	7	3	0	●
		J'ai l'impression que mes propositions en matière de changement ou de perfectionnement sont prises au sérieux	10	28	24	22	14	2	○
Moyens et outils	Formation	Je pense que j'ai adéquatement accès à des stages de formation au sein du système des Nations Unies	10	34	22	21	12	1	○
		J'ai reçu une formation qui me permet d'exercer mes fonctions	11	38	21	21	9	1	○
		Les stages de formation qui me sont offerts sont en rapport avec mes objectifs de carrière	8	29	28	22	11	3	○

Source : Enquête sur le cadre de responsabilisation.

\* Ces affirmations sont notées en ordre inverse.

Clef :	Points forts	●	Tout à fait d'accord + d'accord : à peu près > 50 %
		○	D'accord + sans opinion + pas d'accord : à peu près > 60 %
	Points faibles	○	Pas d'accord + absolument pas d'accord : à peu près > 50 %

Thème	Thème subsidiaire	Question	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent /sans opinion	Pas d'accord	Absolument pas d'accord	Ne sait pas/ne peut pas répondre	Classement
			(En pourcentage)						
Moyens et outils (suite)	Responsabilisation	J'ai l'impression que je pourrais être tenu comptable d'événements sur lesquels je n'ai pas la haute main*	14	34	23	21	5	2	○
		J'ai la conviction que mes superviseurs disposent des outils et des informations leur permettant de prendre des décisions utiles	9	32	23	21	13	2	○
		J'ai l'impression que je pourrais être tenu comptable d'événements pour lesquels je ne suis pas suffisamment équipé*	12	29	29	23	6	2	○
	Ressources	J'ai à ma disposition les ressources financières voulues pour accomplir la tâche qui m'est assignée	8	37	22	21	9	3	●
		J'ai à ma disposition les ressources humaines voulues pour accomplir la tâche qui m'est assignée	8	33	19	26	11	2	○
Valorisation		Je pense que mon comportement professionnel est adéquatement valorisé	10	36	15	23	15	1	○
		Je suis convaincu que l'on valorise adéquatement les propositions que je fais pour introduire des nouveautés ou réorienter les activités	7	30	23	25	14	2	○
Motivation et performance	Encadrement	Je pense que le personnel d'encadrement est en mesure d'aider adéquatement les fonctionnaires dont le comportement professionnel n'est pas à la hauteur à se perfectionner	6	17	20	33	23	1	○
		Je fais confiance à mes superviseurs pour évaluer mon comportement professionnel en toute impartialité	12	40	19	15	12	1	●
		Je pense que mes superviseurs prennent au sérieux le système de comportement professionnel et de notation des fonctionnaires	8	24	23	21	20	4	○

Source : Enquête sur le cadre de responsabilisation.

\* Ces affirmations sont notées en ordre inverse.

Clef :	Points forts	● Tout à fait d'accord + d'accord : à peu près > 50 %
	↕	○ D'accord + sans opinion + pas d'accord : à peu près > 60 %
	Points faibles	○ Pas d'accord + absolument pas d'accord : à peu près > 50 %

Thème	Thème subsidaire	Question	Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent/ sans opinion	Pas d'accord	Abso- lument pas d'accord	Ne sait pas/ne peut pas répondre	Classe- ment
			(En pourcentage)						
Motivation et perfor- mance (suite)	Motivation	Dans l'ensemble, je me sens motivé pour travailler dur	21	42	13	16	7	0	●
		Je pense que les fonctionnaires dont le comportement professionnel est très bon sont correctement récompensés (par exemple par des témoignages de considération ou par une promotion)	3	10	17	36	32	2	○
	e-PAS	Je pense qu'il est jugé plus important de satisfaire les exigences administratives que d'atteindre les objectifs des programmes ou des opérations*	18	35	27	14	3	4	○
		Je pense que l'e-PAS constitue un cadre approprié pour ce qui est de rendre compte du comportement professionnel	5	24	19	26	23	4	○
		Dans l'ensemble, je pense que le système de comportement professionnel et de notation des fonctionnaires est utilisé convenablement pour évaluer le comportement professionnel et établir la contribution de chacun aux résultats	3	15	19	31	28	4	○
	Je pense que l'e-PAS rend bien compte du comportement professionnel des fonctionnaires	4	16	23	30	24	5	○	
Perspectives d'avance- ment		Je suis convaincu que, pour ce qui est des promotions, ce sont généralement les meilleurs qui sont choisis	2	9	20	32	33	4	○
		Je suis convaincu que les hauts fonctionnaires (sous-secrétaire généraux et rangs supérieurs) sont désignés en toute impartialité	1	7	35	17	21	18	○

Source : Enquête sur le cadre de responsabilisation.

\* Ces affirmations sont notées en ordre inverse.

Clef :	Points forts	● Tout à fait d'accord + d'accord : à peu près > 50 %
	Points faibles	○ D'accord + sans opinion + pas d'accord : à peu près > 60 % ○ Pas d'accord + absolument pas d'accord : à peu près > 50 %

Thème	Thème subsidiaire	Question	(En pourcentage)					Classement	
			Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent /sans opinion	Pas d'accord	Absolument pas d'accord		Ne sait pas/ne peut pas répondre
Disposition au changement	Disposition des cadres supérieurs au changement	Je suis convaincu qu'il faut que l'ONU change pour qu'elle puisse continuer à s'acquitter de sa mission	53	37	7	2	1	1	●
		Je pense que, d'une manière générale, l'ONU n'a pas été très réceptive au changement*	44	38	11	4	1	2	○
		Je fais dans l'ensemble confiance aux hauts fonctionnaires et aux cadres supérieurs pour prendre des décisions utiles concernant le changement	5	23	30	26	14	3	○
		Je suis convaincu que mes superviseurs prendront des décisions utiles	7	32	27	20	12	2	○
		Je pense que l'on m'informe convenablement des raisons pour lesquels des changements sont décidés	3	25	28	29	13	2	○
		Je suis convaincu que les hauts fonctionnaires et les cadres supérieurs prennent le changement au sérieux	5	26	32	23	11	4	○
Disposition personnelle au changement	Disposition personnelle au changement	D'une manière générale, je suis pour le changement, même si cela veut dire que je dois changer mes méthodes de travail ou que mon comportement professionnel sera apprécié selon d'autres critères	35	53	9	2	1	1	●
		Je suis convaincu que mes collègues sont d'une manière générale pour le changement	7	37	29	17	4	6	○
		D'une manière générale, je pense que le changement ouvre de nouvelles perspectives	36	49	10	3	1	1	●

Source : Enquête sur le cadre de responsabilisation.

\* Ces affirmations sont notées en ordre inverse.

Clef :	Points forts	●	Tout à fait d'accord + d'accord : à peu près > 50 %	
		↕	○	D'accord + sans opinion + pas d'accord : à peu près > 60 %
	Points faibles	○	Pas d'accord + absolument pas d'accord : à peu près > 50 %	

## Annexe II

## Prise en compte des risques dans la planification des activités d'audit

<b>Impact</b>	<p><b>Élevé</b></p>	<p><b>Catégorie 2 – risques secondaires</b></p> <p>Ces risques sont difficiles à prévoir, mais peuvent entraîner une catastrophe s'ils se matérialisent.</p> <p><b>Niveau de risque :</b> élevé  <b>Probabilité :</b> faible  <b>Traitement :</b> surveiller le niveau de risque et les contrôles</p> <p><b>Type d'activité de contrôle :</b> détection</p> <p><b>Ciblage par l'audit interne:</b> modéré à élevé, deuxième priorité du plan d'audit</p>	<p><b>Catégorie 1 – risques primaires</b></p> <p>Ces risques sont perçus comme étant très graves et d'une importance cruciale au regard de la réalisation des objectifs institutionnels.</p> <p><b>Niveau de risque :</b> élevé  <b>Probabilité :</b> forte  <b>Traitement :</b> surveiller constamment le risque et procéder à des aménagements</p> <p><b>Type d'activité de contrôle :</b> prévention et détection</p> <p><b>Ciblage par l'audit interne :</b> élevé, priorité absolue du plan d'audit</p>
	<p><b>Faible</b></p>	<p><b>Catégorie 3 – risques tertiaires</b></p> <p>Ces risques ne sont ni fréquents ni graves. Ils sont souvent plus difficiles à prévoir, mais ils n'ont guère d'importance et sont peu susceptibles de se matérialiser.</p> <p><b>Niveau de risque :</b> faible  <b>Probabilité :</b> faible  <b>Traitement :</b> accepter le risque</p> <p><b>Type d'activité de contrôle :</b> prévention et détection minimales</p> <p><b>Ciblage par l'audit interne :</b> priorité peu élevée dans le plan d'audit, à examiner seulement en cas de besoin</p>	<p><b>Catégorie 2 – risques secondaires</b></p> <p>Ces risques sont fréquents et relativement courants. Le suivi doit donner l'assurance qu'ils continuent d'être correctement gérés.</p> <p><b>Niveau de risque :</b> faible à modéré  <b>Probabilité :</b> modérée à forte  <b>Traitement :</b> surveiller le niveau de risque</p> <p><b>Type d'activité de contrôle :</b> prévention</p> <p><b>Ciblage par l'audit interne :</b> dernière priorité du plan d'audit</p>
		Faible	Élevé
		<b>Probabilité</b>	

Le diagramme ci-dessus illustre la prise en compte des risques dans les plans d'audit, en fonction des risques inhérents et des impacts mis en évidence lors de l'appréciation des risques.

Il est à noter que l'étude des risques figure parmi les réalisations escomptées de la Division de l'audit interne, qui relève du BSCI. De plus, l'indicateur de succès mesure l'adhésion de la direction aux recommandations d'audit jugées .

La définition du terme « capital », établie par l'Assemblée générale dans sa résolution 56/246, englobe des critères de détermination des questions jugées capitales qui sont soit concrets (par exemple, des mesures d'économies, de recouvrement et autres d'un montant supérieur à 25 000 dollars), soit qualitatifs (par exemple, une amélioration quantifiable des processus). Dans cette même résolution, l'Assemblée a engagé le BSCI à préciser ces critères. Dans le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, la définition du terme « capital » devra évoluer de façon à couvrir les mesures relatives de l'appétit au risque et de la tolérance pour le risque déterminées par l'Assemblée et donc de mieux relativiser les risques identifiés lors des activités d'appréciation menées par les cadres supérieurs, ainsi que les priorités en la matière.

---

<sup>a</sup> A/62/6 (sect. 29), tableaux 29.7, points b) et c).

## **Annexe III**

### **Catalogue des risques (univers de risques)**

#### **1. Risques stratégiques**

##### **1.1 Planification et allocation des ressources**

- 1.1.1 Vision à long terme et mandat
- 1.1.2 Planification stratégique
- 1.1.3 Budgétisation
- 1.1.4 Ouverture de crédits budgétaires
- 1.1.5 Stratégie et planification relatives aux ressources humaines
- 1.1.6 Planification de l'exécution et de l'intégration
- 1.1.7 Synchronisation institutionnelle
- 1.1.8 Chevauchement des mandats
- 1.1.9 Externalisation

##### **1.2 Principaux organes, États Membres et partenaires**

- 1.2.1 Assemblée générale et États Membres
- 1.2.2 Partenaires, prestataires de services agréés, organismes et bailleurs de fonds
- 1.2.3 Relations institutionnelles

##### **1.3 Facteurs internes et externes**

- 1.3.1 Conjoncture politique – externe
- 1.3.2 Conjoncture politique – interne
- 1.3.3 Facteurs d'ordre économique – cours des produits de base
- 1.3.4 Événements atypiques (par exemple pandémie, élections, crise environnementale)
- 1.3.5 Transformation institutionnelle

#### **2. Gouvernance**

##### **2.1 Gouvernance**

- 2.1.1 Comportement des hauts fonctionnaires
- 2.1.2 Secrétariat, conseils et commissions

- 2.1.3 Environnement de contrôle
- 2.1.4 Prise de décisions – Assemblée générale, Conseil de sécurité et commissions
- 2.1.5 Structure de l'Organisation
- 2.1.6 Mesure de la performance
- 2.1.7 Gestion du comportement professionnel
- 2.1.8 Opération commune interinstitutions et partenariats
- 2.1.9 Transparence
- 2.1.10 Hauts fonctionnaires et cadres supérieurs
- 2.1.11 Responsabilisation
- 2.1.12 Autonomisation

## **2.2 Déontologie**

- 2.2.1 Déontologie
- 2.2.2 Fraude et agissements illicites
- 2.2.3 Conflits d'intérêts
- 2.2.4 Éthique et confidentialité

## **2.3 Communication et relations publiques**

- 2.3.1 Relations avec les médias et information
- 2.3.2 Communication en situation de crise
- 2.3.3 Communication avec le personnel
- 2.3.4 Radiodiffusion et télévision
- 2.3.5 Technologie et communication

## **2.4 Image**

- 2.4.1 Perception par l'opinion publique, soutien et image de l'Organisation
- 2.4.2 Crises et planification et gestion de mesures d'urgence

## **3. Opérations**

### **3.1 Gestion des programmes**

- 3.1.1 Activités de sensibilisation
- 3.1.2 Activités de diffusion

- 3.1.3 Développement économique et social
- 3.1.4 Gestion des conférences
- 3.1.5 Recherche, analyse et conseils
- 3.1.6 Élaboration des politiques
- 3.1.7 Coopération interorganisations et liaison

### **3.2 Activités relatives aux missions**

- 3.2.1 Paix et sécurité internationales
- 3.2.2 Appui à la tenue d'élections
- 3.2.3 État de droit
- 3.2.4 Intervention en cas de catastrophe et assistance humanitaire
- 3.2.5 Planification de la mission
- 3.2.6 Démarrage de la mission
- 3.2.7 Dissolution de la mission
- 3.2.8 Logistique
- 3.2.9 Opérations aériennes, terrestres et maritimes et fluviales
- 3.2.10 Génie militaire
- 3.2.11 Transmissions
- 3.2.12 Effectif de la mission
- 3.2.13 Dérive de la mission

### **3.3 Tribunaux internationaux**

- 3.3.1 Investigations et poursuites
- 3.3.2 Procès et appels
- 3.3.3 Protection des témoins
- 3.3.4 Stratégie de fin de mandat
- 3.3.5 Effectifs et activités résiduels

### **3.4 Services d'appui**

- 3.4.1 Financement
- 3.4.2 Traduction et interprétation
- 3.4.3 Achats

- 3.4.4 Administration des fournisseurs
- 3.4.5 Gestion des avoirs et des stocks
- 3.4.6 Gestion des installations et des biens immobiliers
- 3.4.7 Plan-cadre d'équipement
- 3.4.8 Continuité des opérations
- 3.4.9 Activités commerciales
- 3.4.10 Assistance juridique
- 3.4.11 Administration des tribunaux et appui judiciaire
- 3.4.12 Administration du quartier pénitentiaire

### **3.5 Ressources humaines**

- 3.5.1 Affectation et mise à disposition des ressources
- 3.5.2 Recrutement, engagement et maintien de personnels
- 3.5.3 Planification des successions et promotions
- 3.5.4 Déontologie et discipline
- 3.5.5 Perfectionnement des compétences et comportement professionnel
- 3.5.6 Rémunération et prestations
- 3.5.7 Services médicaux
- 3.5.8 Sûreté et sécurité
- 3.5.9 Formation
- 3.5.10 Mobilité

### **3.6 Propriété intellectuelle**

- 3.6.1 Gestion des connaissances
- 3.6.2 Systèmes informatiques et gestion électronique des documents

### **3.7 Ressources informatiques et technologies de l'information**

- 3.7.1 Stratégies et mise en place de systèmes
- 3.7.2 Sécurité et accès
- 3.7.3 Disponibilité et continuité des systèmes
- 3.7.4 Intégrité des systèmes
- 3.7.5 Infrastructures et systèmes

## **4. Respect des règles**

### **4.1 Aspects juridiques**

- 4.1.1 Contrats et marchés
- 4.1.2 Propriété intellectuelle
- 4.1.3 Lutte contre la corruption
- 4.1.4 Droit international
- 4.1.5 Confidentialité

### **4.2 Respect des règlements**

- 4.2.1 Politiques internes et résolutions
- 4.2.2 Relations entre l'Administration et le personnel
- 4.2.3 Réglementation du pays hôte

## **5. Aspects financiers**

### **5.1 Financement et investissements**

- 5.1.1 Contributions financières
- 5.1.2 Financement à l'aide de fonds extrabudgétaires
- 5.1.3 Fonds d'affectation spéciale – encaissements
- 5.1.4 Gestion des fonds d'affectation spéciale
- 5.1.5 Gestion des fonds versés par les bailleurs et communication de l'information y relative
- 5.1.6 Gestion de trésorerie
- 5.1.7 Investissements
- 5.1.8 Marchés financiers
- 5.1.9 Assurances

### **5.2 Comptes et communication de l'information financière**

- 5.2.1 Gestion financière et communication de l'information y relative
- 5.2.2 Comptabilité générale
- 5.2.3 Contrôles financiers
- 5.2.4 Gestion du passif et déboursements
- 5.2.5 Remboursement d'impôts payés par les fonctionnaires

## Annexe IV

## Critères de classement des risques

## Impact

Point	Classement	Description de l'impact					Recouvrement	
		Sûreté et sécurité	Durée de l'impact	Portée institutionnelle et opérationnelle	Impact sur l'image de l'Organisation	Impact sur les opérations	Impact financier (par rapport au budget)	Mesures de recouvrement
5	Critique	Pertes en vies humaines (fonctionnaires, partenaires, population)	Potentiellement irrécouvrable	Impossibilité pour l'ensemble de l'Organisation de poursuivre normalement ses activités	Articles dans les grands médias internationaux pendant plus d'une semaine	Impossibilité de poursuivre la mission ou les opérations pendant plus d'un mois	> 5 %/ > 500 millions de dollars	Exige une grande attention et l'intervention de l'Assemblée générale et des États Membres
4	Grave	Pertes en vies humaines imputables à des accidents ou des actions autres que des hostilités	Recouvrable sur le long terme (entre 24 et 36 mois)	Au moins deux départements, bureaux ou lieux d'affectation sont frappés par une interruption significative et durable de leurs activités	Commentaires dans les médias ou les forums internationaux	Interruption des opérations pendant au moins une semaine	3 à 5 %/ 300 à 500 millions de dollars	Exige l'attention des hauts fonctionnaires
3	Élevé	Dommages corporels (fonctionnaires, partenaires, population)	Recouvrable sur le court terme (12 à 24 mois)	Au moins un département, bureau ou lieu d'affectation est modérément touché	Plusieurs commentaires externes dans un pays	Interruption des opérations pendant moins d'une semaine	< 2-3 %/ 200 à 300 millions de dollars	Exige l'attention des cadres intermédiaires
2	Modéré	Destruction d'infrastructures, de matériel et d'autres biens	Temporaire (moins de 12 mois)	Un département, bureau ou lieu d'affectation est légèrement touché	Commentaires externes sporadiques dans un pays	Interruption mesurée des opérations	< 1-2 %/ 100 à 200 millions de dollars	Délégation aux cadres subalternes et aux subordonnés
1	Faible	Dommages aux infrastructures, matériel et autres biens		Sans objet ou impact limité			< 1 %/ < 100 millions de dollars	Sans objet ou impact limité

## Effacité de la gestion des risques et contrôles

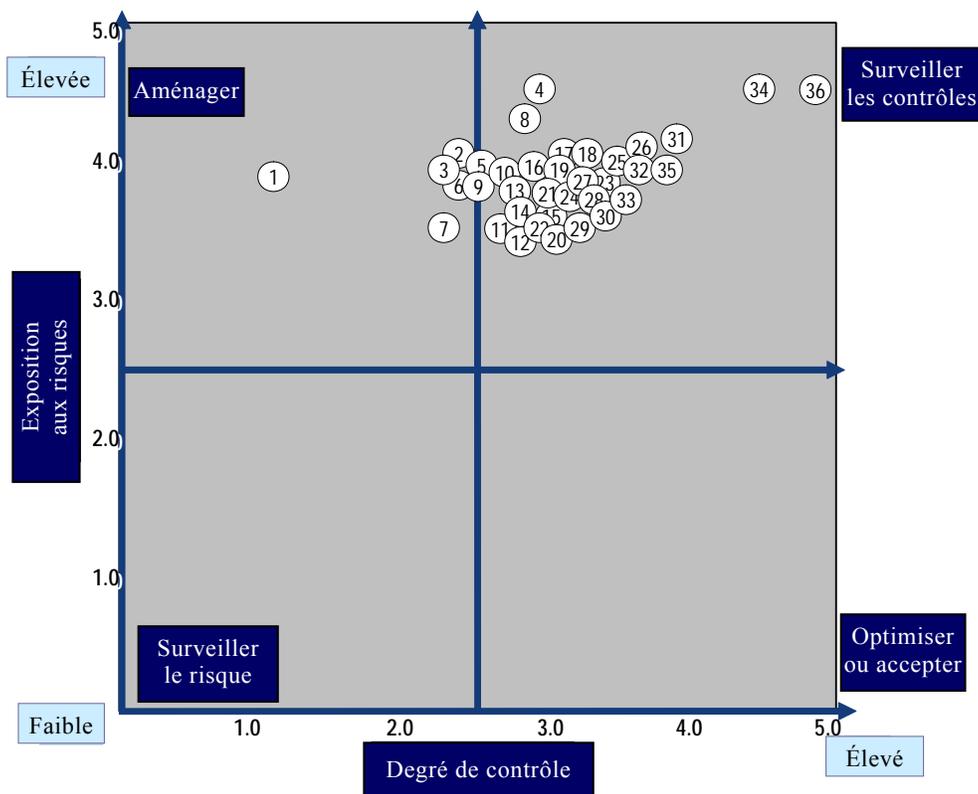
<i>Points</i>	<i>Classement</i>	<i>Description</i>
5	Efficace	Les contrôles sont judicieusement conçus et fonctionnent comme prévu; les activités de gestion des risques sont efficaces et les risques sont atténués.
4	Quelques aménagements sont requis.	Les contrôles et/ou activités de gestion des risques sont judicieusement conçus et fonctionnent assez bien, mais il faut procéder à certains aménagements.
3	D'importants aménagements sont requis.	Les principaux contrôles et activités de gestion des risques ont été appliqués, mais il faut procéder à de nombreux aménagements.
2	Inefficace	Des contrôles et/ou activités de gestion des risques limités ont été mis en place, mais le degré de risque demeure élevé; des contrôles et/ou activités ont été conçus mais ne parviennent guère à atténuer les risques ni à entraîner des gains d'efficacité.
1	Absolument inefficace	Aucun contrôle ni aucune activité de gestion des risques n'a été mis en place, ou bien ils souffrent de grosses lacunes, de sorte qu'ils ne fonctionnent pas comme prévu; tels qu'ils ont été conçus, ils sont absolument inefficaces et ne parviennent pas à atténuer les risques ni à entraîner des gains d'efficacité.

## Probabilité

<i>Points</i>	<i>Classement</i>	<i>Certitude</i>	<i>Fréquence</i>
5	Attendu	> 90%	Au moins chaque année et/ou plusieurs fois par an
4	Hautement probable	≤ 90%	Entre 1 et 3 ans environ
3	Probable	≤ 60%	Entre 3 et 7 ans environ
2	Peu probable	≤ 30%	Entre 7 et 10 ans environ
1	Très peu probable	< 10%	Tous les 10 ans au plus, voire rarement

## Annexe V

### Matrice des risques et de l'efficacité des contrôles (carte des points chauds) – risques de catégorie 1



La carte des points chauds ci-dessus (ou carte des risques) cartographie les risques les plus graves (risques de catégorie 1) courus par le Secrétariat, tels qu'ils ont été identifiés lors de l'appréciation des risques au niveau de l'Organisation dans le cadre de l'examen du cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne. Les risques de cette catégorie sont semblables à ceux qui seraient présentés chaque année à l'Assemblée générale dans le rapport sur les risques graves.

Cette carte illustre les activités requises pour atténuer les risques identifiés. Pour les risques de catégorie 1 représentés ci-dessus, ceux figurant dans le cadran « Surveiller les contrôles » sont des risques graves que l'on juge devoir être gérés avec soin; ils exigent donc qu'on en suive l'évolution afin de donner l'assurance que les contrôles appliqués sont efficaces. Ceux qui figurent dans le cadran « Aménager » peuvent exiger une atténuation, de sorte à amenuiser le risque résiduel pour l'Organisation. Ceci incombe au pilote du risque concerné, lequel effectuera une analyse des causes premières de façon à mieux appréhender les fondements du risque et à déterminer les moyens de réduire l'exposition. Toutefois,

vu la nature des tâches confiées à l'Organisation, il peut y avoir des risques inhérents impossibles à atténuer par un autre traitement, qui sont susceptibles d'entrer dans la classe de ceux pour lesquels un aménagement est requis dans le cadre des activités d'atténuation.

Les risques figurant dans la carte ci-dessus sont énumérés ci-après et ressortent du catalogue des risques identifiés pour l'Organisation (univers de risques)<sup>a</sup>.

1. Comportement des hauts fonctionnaires (2.1.1)
2. Responsabilisation (2.1.11)
3. Prise de décisions – Assemblée générale, Conseil de sécurité et commissions (2.1.4)
4. Radiodiffusion et télévision (2.3.4)
5. Stratégie et planification relatives aux ressources humaines (1.1.5)
6. Opération commune interinstitutions et partenariats (2.1.8)
7. Appréciation du comportement professionnel (2.1.7)
8. Démarrage de la mission (3.2.6)
9. Fonds d'affectation spéciale – encaissements (5.1.3)
10. Transparence (2.1.9)
11. Hauts fonctionnaires et cadres supérieurs (2.1.10)
12. Crises et planification et gestion de mesures d'urgence (2.4.2)
13. Recrutement, engagement et maintien de personnels (3.5.2)
14. Stratégies et mise en place de systèmes (3.7.1)
15. Sécurité et accès (3.7.2)
16. Assurances (5.1.9)
17. Stratégie de fin de mandat (3.3.4)
18. Sûreté et sécurité (3.5.8)
19. Tâches faisant double emploi (1.1.8)
20. Financement (3.4.1)
21. Synchronisation institutionnelle (1.1.7)
22. Achats (3.4.3)
23. Paix et sécurité internationales (3.2.1)
24. Planification de la mission (3.2.5)
25. Droit international (4.1.4)
26. Élaboration des politiques (3.1.6)
27. Traduction et interprétation (3.4.2)
28. Relations avec les médias et information (2.3.1)
29. Assemblée générale et États Membres (1.2.1)
30. Vision à long terme et mission de l'Organisation (1.1.1)
31. Administration du quartier pénitentiaire (3.4.12)
32. Réglementation du pays hôte (4.2.3)
33. Déontologie (2.2.1)
34. Opérations aériennes, terrestres et maritimes et fluviales (3.2.9)
35. Politiques internes et résolutions (4.2.1)
36. Protection des témoins (3.3.3)

---

<sup>a</sup> Voir l'annexe III.

## Annexe VI

## Attributions et responsabilités en matière de gestion axée sur les résultats

<i>Fonction</i>	<i>Cadres supérieurs</i>	<i>Assemblée générale</i>	<i>Bureau des services de contrôle interne</i>
<b>Planification des programmes</b> Cadre stratégique Premier volet : plan-cadre Deuxième volet : plan-programme (stratégie, objectifs, résultats escomptés et indicateurs de succès)	Exploitation des informations relatives aux résultats aux fins de la programmation stratégique des programmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier volet : proposer des priorités (plan-cadre)</li> <li>• Deuxième volet : proposer des stratégies (cadres stratégiques)</li> <li>• Contrats de mission : définir en interne les cibles à atteindre chaque année</li> </ul>	Définition de l'orientation des travaux de l'Organisation : détermination des buts et objectifs Approbation du cadre stratégique proposé	Suivi de l'application des recommandations et des enseignements tirés de l'expérience aux fins de la planification Activités courantes de contrôle
<b>Budgétisation</b> Budget-programme de l'exercice biennal Missions politiques spéciales, tribunaux, opérations de maintien de la paix	Définir des cibles en vue de mesurer la performance, exploiter les informations relatives aux résultats et les enseignements de l'expérience aux fins de l'établissement des prévisions de dépenses	Examen et adoption du budget de l'exercice biennal (Cinquième Commission)	Audits courants
<b>Contrôle de l'exécution</b> Rapport biennal sur l'exécution des programmes	Suivi de la performance : mesure de la performance (réalisation des résultats escomptés, action menée en vue d'obtenir des gains d'efficacité, suite donnée aux observations et recommandations des auditeurs)	Contrôle de la réalisation des objectifs et des résultats obtenus par l'Organisation (Comité du programme et de la coordination)	Suivi de l'application du système de gestion axée sur les résultats au Secrétariat : inspections et audits périodiques de ce système Assurance-qualité : suivi de la performance
<b>Évaluation</b>	Auto-évaluation (à discrétion)	Exploitation des évaluations aux fins de la prise de décisions Cinquième Commission/Comité du programme et de la coordination/organe intergouvernemental ou comité d'experts directement intéressé par le programme en question	Évaluations approfondies et évaluations thématiques indépendantes Assurance-qualité : méthodes d'auto-évaluation
<b>Communication de l'information</b>	Communication sur l'exécution des programmes (rapport sur l'exécution des programmes)	Examen des rapports Exploitation de l'information relative aux résultats aux fins de la prise de décisions	Rapports d'évaluation Assurance-qualité : rapports d'inspection et d'audit

<i>Fonction</i>	<i>Cadres supérieurs</i>	<i>Assemblée générale</i>	<i>Bureau des services de contrôle interne</i>
<b>Dispositif de responsabilisation</b> Responsabilisation axée sur les résultats	Illustration de l'exploitation des informations relatives aux résultats aux fins de la planification et de l'exécution des programmes (suite donnée par le personnel d'encadrement et application des enseignements tirés de l'expérience); attestation des résultats obtenus (contrats de mission, e-PAS)	Suivi de l'application du cadre de gestion axée sur les résultats	Recommandations pertinentes formulées par les auditeurs