



Assemblée générale

Distr. générale
29 janvier 2013
Français
Original : anglais

Soixante-septième session

Point 129 de l'ordre du jour

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

Deuxième rapport sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée générale le rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité qu'elle a demandé dans sa résolution 66/257. Ce rapport met en évidence les progrès accomplis au cours de l'année écoulée dans plusieurs domaines intéressant les États Membres et propose un plan d'action à effet immédiat visant à renforcer l'application du principe de responsabilité, en mettant particulièrement l'accent sur la gestion globale des risques et sur un cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats. Selon la structure de gouvernance définie par ce cadre, le Secrétaire général adjoint à la gestion est officiellement chargé de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats au Secrétariat.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (1^{er} mars 2013).



I. Introduction

1. Le présent rapport est présenté en application de la résolution 66/257 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui soumettre pour examen un rapport annuel sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU.

2. Conformément à la résolution 66/257 de l'Assemblée générale, le rapport expose les progrès accomplis au cours des 12 derniers mois dans les domaines ci-après, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de la gestion des risques de l'organisation et d'un cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats :

- Définition du principe de responsabilité, rôles et attributions;
- Favoriser le climat de responsabilité;
- Délégation de pouvoirs;
- Application des recommandations des organes de contrôle;
- Responsabilité individuelle et responsabilité institutionnelle;
- Réforme du système d'évaluation et de notation;
- Tenir les fonctionnaires responsables en cas de faute de gestion ou de décision illégitime;
- Gestion des risques de l'organisation et dispositif de contrôle interne;
- Communication d'informations sur l'exécution des programmes, mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats et système d'information sur la gestion axée sur les résultats;
- Renforcer l'application du principe de responsabilité dans les missions;
- Mesures concrètes visant à exclure le risque de conflits d'intérêts.

3. Les mesures adoptées et appliquées en vue de faire respecter le principe de responsabilité sont exposées en détail dans une annexe du présent rapport qui contient une analyse de l'évolution, au fil du temps, de l'effet exercé par certains instruments élaborés à cet effet sur la responsabilité tant institutionnelle qu'individuelle. Cette annexe présente en outre des informations sur les sanctions disciplinaires prises au cours des 10 dernières années, ainsi que sur le programme de transparence financière depuis son élargissement de 2006. Le Secrétaire général s'engage à recueillir et diffuser de façon systématique dans ses prochains rapports ce type de données et d'études concernant ces instruments et tout autre moyen visant à faire respecter le principe de responsabilité.

II. Définition du principe de responsabilité, rôles et attributions

4. Dans ses résolutions 64/259 et 66/257, l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de « renforcer encore la concertation et la coopération avec les organes de contrôle dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité ». Il convient de noter à cet égard que le Corps commun d'inspection

et le Comité des commissaires aux comptes ont chacun présenté à l'Assemblée générale, au cours des deux dernières années, des rapports dans lesquels ils se sont prononcés sur le système d'application du principe de responsabilité du Secrétariat et sur des questions connexes¹. En outre, le Bureau des services de contrôle interne a établi des rapports d'inspection du contrôle et de l'évaluation au niveau des programmes, mettant en évidence certains problèmes concernant la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats. Dans son étude des points forts et des points faibles du dispositif d'application du principe de responsabilité élaboré à ce jour, le Secrétariat a tenu compte des différentes observations et recommandations faites ces deux dernières années par les organes de contrôle.

5. Il est à noter que dans ses résolutions 64/259 et 66/257, en priant le Secrétaire général de continuer, dans l'élaboration du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat, de s'inspirer des enseignements tirés de l'expérience des fonds et programmes des Nations Unies et des autres entités du système, d'exploiter leurs données d'expérience et de faire appel à leurs compétences spécialisées, l'Assemblée générale a jeté les bases d'une comparaison du dispositif du Secrétariat et de ceux des autres entités du système.

6. Le Secrétariat a également examiné les documents de quatre organismes des Nations Unies dont le Corps commun d'inspection a constaté qu'ils étaient dotés de cadres autonomes de responsabilisation approuvés par leurs organes directeurs (Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et Fonds des Nations Unies pour la population). Il les a étudiés eu égard aux composantes de son propre cadre et à la définition du principe de responsabilité adoptée par les États Membres. L'étude a révélé que deux organisations (le PNUD et l'UNICEF) avaient progressé dans le domaine de la transparence, ce qui présente un intérêt particulier pour le Secrétariat. Le PNUD a lancé un nouveau portail sur la transparence, qui permet au public d'obtenir des informations sur ses activités dans 177 pays et territoires, et l'UNICEF met en œuvre une politique visant à rendre publics ses rapports d'audit interne².

7. Dans son rapport sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies, le Corps commun d'inspection s'est félicité que le dispositif du Secrétariat comprenne la plupart des éléments indispensables (voir A/66/710). Il a souligné les points forts du dispositif et exposé comme suit les raisons de sa satisfaction. Le dispositif comporte une définition claire du principe de responsabilité et un contrat politique avec les États Membres; il expose intelligiblement les systèmes de contrôle interne; il est le seul à prévoir un contrat entre les cadres supérieurs et le Secrétaire général; il mentionne la nécessité d'une fonction d'évaluation centralisée; il fait état d'une politique de protection des fonctionnaires qui dénoncent des manquements; il prévoit, dans le cadre de la pratique en matière disciplinaire, la publication par le Secrétariat d'une liste de

¹ Voir A/66/710, A/67/5 (Vol. I) et A/66/5 (Vol. II).

² Comme l'indique le paragraphe 10, bien que le Secrétariat ne dispose pas encore, par manque de ressources, de politique relative à la diffusion de l'information auprès du public, le Secrétaire général propose dans son rapport (A/66/674) de rendre publics les rapports d'audit interne du Secrétariat, question qui sera examinée par l'Assemblée générale lors de la première partie de la reprise de sa soixante-septième session.

sanctions imposées par le Secrétaire général par type de faute; et comporte une fonction d'enquête disposant du plus grand nombre d'administrateurs.

8. Le Corps commun d'inspection a cependant relevé les faiblesses ci-après dans le dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat :

- a) Absence de politique de diffusion de l'information;
- b) Absence générale de mention et de reconnaissance de l'importance d'une culture de la responsabilité;
- c) Nécessité de formuler une politique de lutte contre la fraude;
- d) Nécessité d'harmoniser de façon cohérente la structure hiérarchique et les délégations de pouvoirs et de les intégrer aux progiciels de gestion intégrée existants;
- e) Nécessité de rectifier les défauts existants dans le domaine de l'évaluation du comportement professionnel des fonctionnaires (ce point ayant été jugé comme la plus grande faiblesse des organisations participant au Corps commun d'inspection).

9. Le Secrétariat souscrit à ces conclusions et s'efforce d'y donner suite. Pour ce qui est de la politique de diffusion de l'information, une quantité importante de données a été recueillie il y a six ans en vue de formuler un projet d'accès public à la documentation des Nations Unies, tenant compte des coûts impliqués. Étant donné l'accroissement du recours aux informations et à la documentation en ligne, ce projet devra vraisemblablement faire l'objet d'un nouvel examen et d'une mise à jour. Il convient cependant de noter que d'après les estimations préliminaires de sa première version, le coût de sa réalisation serait compris entre 5 et 6 millions de dollars. Il est ainsi prévisible que tout nouveau projet à cet égard ait des conséquences budgétaires.

10. Afin de faire progresser la question de la diffusion de l'information, l'Assemblée générale a été saisie d'une proposition visant à rendre publics tous les rapports du Bureau des services de contrôle interne (voir A/66/674). La publication de ces rapports augmenterait la transparence et renforcerait la responsabilisation au regard de l'efficacité des activités du Secrétariat de l'ONU, améliorerait l'opinion que le public se fait de l'Organisation, étant donné que lesdits rapports exposent les points forts de son fonctionnement, et ferait mieux connaître au public les engagements de l'Organisation ainsi que les mesures que prend celle-ci pour s'attaquer de façon responsable et diligente aux manquements qui lui sont signalés.

11. En outre, le Secrétariat dispose de tous les éléments d'une politique de lutte contre la fraude et projette de les rassembler sur le portail « Responsabilité de A à Z » afin de rendre les informations à ce sujet plus accessibles au personnel à tous les niveaux de la hiérarchie. Le Secrétariat entend intégrer les mécanismes de délégation de pouvoirs dans les futurs modules d'Umoja. Il continue également à perfectionner le Système de gestion de la performance et de perfectionnement, notamment par le déploiement en cours, à l'échelle de l'Organisation, d'un programme obligatoire de formation à l'intention du personnel de direction et d'encadrement sur le Système de gestion de la performance et de perfectionnement.

12. Dans son rapport A/67/5 (Vol. I et Corr.1 et 2), le Comité des commissaires aux comptes a décelé les besoins ci-après dans l'ensemble du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat :

a) Établir des objectifs et des indicateurs de succès davantage axés sur les résultats dans les programmes et processus de planification de l'Organisation;

b) Mieux intégrer les informations sur l'exécution du budget et celles sur l'exécution des programmes à tous les niveaux de l'Organisation et tenir compte des résultats de cet examen dans la conception et la mise en œuvre du nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja);

c) Confier à un membre compétent de l'équipe de direction la responsabilité de la bonne application de la méthode de gestion axée sur les résultats;

d) Envisager l'application intégrale d'un système d'assurance de la gestion requérant des cadres à tous les niveaux qu'ils donnent régulièrement à la direction des assurances que les contrôles internes mis en place dans leur domaine sont efficaces et ce, afin de s'assurer que les rôles et responsabilités sont compris et respectés à tous les niveaux;

e) Prier le Comité de la gestion d'identifier régulièrement les risques les plus importants encourus par l'Organisation et d'en faire part à tous les responsables; et faire régulièrement rapport (tous les mois), de manière approfondie, sur les risques en présence et les stratégies d'atténuation correspondantes.

13. En outre, dans son rapport [A/66/5 (Vol. II)] sur les états financiers vérifiés, le Comité a souligné une préoccupation, déjà exprimée dans un précédent rapport, concernant « l'absence de corrélation claire entre le cadre de budgétisation axée sur les résultats et les ressources demandées, ainsi que l'insuffisance du suivi des progrès et des résultats en cours d'exercice », et recommandé que l'Administration :

a) Reste en liaison avec l'équipe Umoja pour faire en sorte que la nécessité d'améliorer les articulations entre le cadre de budgétisation axée sur les résultats et les ressources demandées soient dûment prises en compte lors de la phase d'élaboration et d'établissement du module de budgétisation;

b) Détermine de quelle manière les systèmes existants et Umoja peuvent être utilisés pour affiner les principes de la comptabilité analytique et les appliquer plus largement.

14. Afin de donner à la direction des assurances concernant l'efficacité des contrôles internes mis en place, les directeurs et chefs de l'appui à toutes les missions de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales ont présenté en 2012 des lettres de déclaration, en guise de mesure de contrôle interne et d'outil de responsabilisation du personnel de direction. Ces lettres ont été présentées au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. Elles donnaient des assurances quant au fait que les chefs et directeurs intéressés avaient géré les ressources financières, humaines, informatiques et physiques mises sous leur responsabilité dans le respect des dispositions administratives et réglementaires applicables de l'ONU.

15. Dans tous les autres lieux d'affectation, la politique de gestion globale des risques et de contrôle interne adoptée par le Comité de gestion en mai 2011 prévoyait la création d'un mécanisme similaire par lequel les secrétaires généraux

adjoints confirmeraient chaque année, dans un rapport de certification, ce qu'ils ont fait pour appliquer dûment les principes et les règles du cadre de gestion des risques de l'organisation, ainsi que pour maintenir un cadre de contrôle interne solide en fonction des résultats de l'évaluation des risques. L'achèvement de l'estimation des risques conduite dans l'ensemble du Secrétariat et l'élaboration d'un cadre de contrôle interne pour l'Organisation, tel que présenté à la section IX du présent rapport, sont des conditions préalables à la mise en place de ce mécanisme. Celui-ci sera adopté, département par département, au fur et à mesure que la gestion des risques et le cadre de contrôle interne seront progressivement mis en œuvre dans l'ensemble de l'Organisation, compte tenu des limites des ressources consacrées à ce projet. Une fois mis en place, le mécanisme se répercutera sur toute la hiérarchie subordonnée à chaque secrétaire général adjoint concerné.

16. Le Secrétariat s'attaque également aux autres problèmes soulevés par le Comité des commissaires aux comptes, et les mesures prises à cet effet sont exposées dans les sections du présent rapport consacrées à la gestion axée sur les résultats et à la gestion des risques de l'organisation.

17. Comme indiqué plus haut, le Bureau des services de contrôle interne a établi plusieurs rapports d'inspection du contrôle et de l'évaluation au niveau des programmes qui sont pertinents au regard de l'application du principe de responsabilité et de la budgétisation axée sur les résultats. Dans un de ces rapports, il a exprimé des préoccupations quant au fait que certains indicateurs de succès étaient peu axés sur les résultats, notamment dans le programme de travail d'un département du Secrétariat. Il a relevé que certains indicateurs étaient encore définis au niveau du produit et non à celui du résultat³. Dans un autre rapport, le Bureau des services de contrôle interne a critiqué les activités d'autoévaluation pratiquées dans un autre département, indiquant que ces activités étaient conduites au cas par cas, sans politique clairement formulée sur leurs fonctions ou objectifs, ni directive appropriée sur la manière de les conduire⁴. Il s'agit là de deux problèmes fondamentaux qui sont traités dans le contexte du cadre conceptuel de la gestion axée sur les résultats exposé aux paragraphes 65 à 103 ci-après.

18. Le Secrétariat continue également et à se tenir informé des pratiques et expériences optimales concernant l'application du principe de responsabilité à travers l'ensemble des organismes des Nations Unies et des organismes partenaires, ainsi qu'à échanger des éléments d'information à leur sujet, grâce à sa participation à des communautés de pratique (par exemple la gestion des risques de l'organisation), à des réseaux professionnels (par exemple le réseau de planification stratégique des Nations Unies) et à des réunions bilatérales. Le Secrétariat a récemment partagé des informations avec le PNUD au sujet du développement du site Internet « Responsabilité de A à Z » et des contrats des cadres supérieurs.

³ Voir BSCI, Inspection du contrôle et de l'évaluation au niveau des programmes du Programme des Nations Unies pour l'environnement, rapport d'inspection : « La quête que mène le PNUD en vue d'élaborer un système de contrôle plus efficace et utile est riche de possibilités », Assignment No.: IED-12-004, 19 décembre 2012 (nouveau tirage).

⁴ Voir BSCI, Inspection du contrôle et de l'évaluation au niveau des programmes du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Assignment No.: IED-12-001, 12 décembre 2012 (nouveau tirage).

III. Promotion d'un climat de responsabilité

19. La promotion d'un climat de responsabilité est un processus de longue haleine qui est façonné dès le départ et ensuite continuellement renforcé par le ton que donne la direction. Le Secrétaire général a ainsi donné le ton en réaffirmant à maintes reprises son absolu engagement à renforcer l'application du principe de responsabilité à tous les niveaux de l'Organisation. Le Comité de gestion, le Comité des politiques et le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires contribuent également à donner le ton en surveillant les réformes de l'encadrement, les questions thématiques et les questions de responsabilisation du Secrétariat, et en donnant des avis stratégiques à cet égard. Le ton donné par la direction du Secrétariat est également renforcé par les contrats des hauts fonctionnaires, le site Internet « Responsabilité de A à Z » et les autres opérations de sensibilisation menées sur iSeek, ainsi que par les activités de formation liées à la gestion de la performance et au perfectionnement.

20. La promotion d'un climat de responsabilité consiste à consolider les éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité en place au Secrétariat, dans des domaines tels que la déontologie et l'intégrité, à renforcer les activités des organes de contrôle interne et à incorporer progressivement les décisions du nouveau système de justice dans la chaîne des responsabilités. Il s'agit également de mettre en œuvre de nouvelles initiatives relatives à l'application du principe de responsabilité, comme la gestion des risques de l'organisation et l'amélioration des systèmes de récompense, de reconnaissance et de sanction du Secrétariat, initiatives qui sont toutes en cours de réalisation.

21. Ainsi, une place importante est à présent consacrée aux questions de déontologie et d'intégrité dans le programme d'orientation destiné aux cadres supérieurs avant leur entrée en fonctions. Les participants (des cadres récemment nommés à des postes de secrétaire général adjoint et de sous-secrétaire général) reçoivent de la documentation comprenant un chapitre exhaustif intitulé « Déontologie, intégrité et contrôle », établi avec la contribution du Bureau des services de contrôle interne et du Bureau de la déontologie. Il contient notamment une présentation d'ensemble du cadre déontologique de l'ONU, des normes de conduites, des devoirs et obligations, et du rôle du Bureau des services de contrôle interne. Les exposés donnés dans le cadre des deux premiers programmes pilotes ont couvert des questions liées au statut de fonctionnaire international, à la Charte de l'ONU, au rôle du Bureau de l'Ombudsman et du service de médiation, au Groupe du contrôle hiérarchique et au système d'administration de la justice.

22. En outre, chaque nouveau responsable participe à une session d'information individuelle avec le Bureau de la déontologie, au cours de laquelle sont abordées sa responsabilité de déclarer sa situation financière et les attentes de l'organisation concernant sa responsabilité au regard du cadre déontologique. Jusqu'à présent, ce programme a concerné les nouveaux cadres nommés au Siège. Des travaux sont actuellement en cours en vue d'en adapter le contenu et la méthodologie, afin de permettre aux cadres supérieurs nommés dans les missions et dans les bureaux hors Siège d'y avoir accès. Le Secrétariat compte également en adapter le contenu afin qu'il puisse à l'avenir servir à l'orientation du personnel nommé à des postes de directeur.

23. Le programme des entretiens avec les supérieurs, élaboré par le Bureau de la déontologie, est une autre initiative récente, conduite en vue de donner le ton en amont et de promouvoir un climat de responsabilité à tous les niveaux de l'Organisation. Grâce à cette initiative, une fois par an, tout le personnel du Secrétariat (dans tous les lieux d'affectation) participe à une discussion d'une heure, conduite par le supérieur hiérarchique immédiat, au sujet de certaines questions de déontologie et d'intégrité. Les premiers entretiens, qui auront lieu en 2013, auront pour thème : « Que signifie être un fonctionnaire international? ».

24. Chaque séance commence par la projection d'une vidéo du Secrétaire général exposant ce que le fonctionnariat international signifie pour lui. Chaque secrétaire général adjoint, ou cadre supérieur du département/bureau, a ensuite une discussion avec son subordonné immédiat, et les séances se poursuivent ainsi de suite en aval, dans chaque division/bureau, jusqu'à ce que chaque membre du personnel ait eu un dialogue avec son supérieur immédiat. Ces séances permettent au personnel d'encadrement :

a) De démontrer son engagement à assumer ses fonctions d'encadrement dans le respect de la déontologie;

b) D'établir un climat de confiance en discutant activement des questions déontologiques soulevées au travail; et

c) De souligner le lien direct entre les actions individuelles et la réputation de l'Organisation dans son ensemble.

25. Le dispositif de contrôle hiérarchique, qui représente le premier recours du nouveau système d'administration de la justice, est un autre moyen de promouvoir un climat de responsabilité. Il semble avoir une influence positive en matière de responsabilisation, car le taux de décisions administratives contestées qui ont été maintenues après contrôle hiérarchique est passé de 63 % en 2009 (49 décisions maintenues sur 78 contestées) à 93 % en 2011 (168 décisions maintenues sur 180 contestées). L'obligation faite à la direction de justifier ses décisions contribue à la responsabilisation, et le fait qu'une décision de la direction puisse être annulée constitue en soi une mesure de responsabilisation, permettant au cadre qui a pris la décision ensuite annulée, ainsi qu'au chef de son bureau, d'en tirer un enseignement.

26. En général, le climat de responsabilisation d'une organisation s'établit par les normes, les attentes, les valeurs, les habitudes, les conventions, les approches, les attitudes, les relations, et toute une série d'autres éléments qui ne se limitent pas à la simple affirmation de son importance dans un document ou à une déclaration de principes publiée sur le site Internet. Pour promouvoir un tel climat au Secrétariat, il faut faire en sorte que tous les membres du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie comprennent et s'approprient ses objectifs, ses buts et les attentes qui en découlent. Il s'agit de surveiller les progrès accomplis vers ces objectifs, d'en faire rapport et d'en tirer conséquence. Il s'agit également de ménager des espaces de dialogue ouvert et d'expression, et d'établir un climat de confiance et de respect entre les parties prenantes. Certes, des faiblesses subsistent mais elles concernent des domaines dans lesquels le Secrétariat a apporté des changements ces dernières années. Le climat de responsabilité étant de nature « intangible, et pourtant

palpable »⁵, le Secrétariat doit faire face à deux défis à cet égard : veiller à ce que les changements soient correctement portés à la connaissance du personnel au moment où ils se produisent, afin de garantir qu'ils influenceront sur le climat de l'Organisation, et produire une documentation concernant ces changements et leur interdépendance afin qu'ils soient plus faciles à faire comprendre. Ce sont deux domaines dans lesquels le Secrétariat s'engage à faire davantage dans les années à venir.

IV. Délégation de pouvoir

27. Comme indiqué dans le précédent rapport sur les progrès accomplis vers une meilleure application du principe de responsabilité (A/66/692), le Département de la gestion a réalisé un examen et un recensement complets des délégations de pouvoir dans la gestion des ressources humaines, la gestion financière, l'établissement de budgets, les achats et la gestion des biens. Cependant, ce recensement a été effectué sur la base des procédures internes et des structures de gouvernance existantes dans ces domaines. Il sera donc réexaminé et ajusté en fonction des nouveaux modèles d'activité communs qui seront utilisés dans l'ensemble du Secrétariat partout dans le monde après la mise en service d'Umoja (qu'on appelle aussi « modèle futur »), ainsi que des occasions qui pourraient se présenter à l'avenir dans le domaine de la prestation de services.

V. Application des recommandations des organes de contrôle

28. Le Comité de gestion consacre des réunions trimestrielles aux questions de contrôle et invite l'un des organes de contrôle, y compris le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, à chacune de ces réunions, auxquelles participe également en tant qu'observateur la Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne. Il met l'accent sur la suite donnée aux recommandations importantes formulées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) qui n'ont pas encore été appliquées et aux grandes recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

29. Ce dialogue trimestriel a permis de renforcer les relations entre les cadres supérieurs et les services de contrôle, de faire comprendre aux premiers qu'il importe d'appliquer rapidement les recommandations des seconds et d'instaurer un dialogue régulier au sujet des questions de contrôle et de responsabilité ainsi que des risques auxquels fait face l'Organisation.

30. Outre ces réunions trimestrielles, le Secrétaire général adjoint à la gestion rencontre régulièrement les organes de contrôle pour débattre avec eux de leurs principales conclusions et d'autres questions d'importance stratégique. Il se réunit également tous les trimestres avec le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, dont un point de l'ordre du jour est consacré en permanence aux questions de contrôle, de responsabilité et de gestion des risques.

⁵ Karen Natzel, « Creating a culture of accountability », DJC Oregon, 24 juillet 2012.

31. Dans le dernier rapport en date qu'il a présenté à l'Assemblée générale (A/67/259), le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit a pris acte des travaux du Comité de gestion visant à faire en sorte que les principales recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient appliquées dans les plus brefs délais. Il a également noté que le Comité de gestion assurait chaque trimestre un suivi de l'exécution de toutes les recommandations essentielles du BSCI.

32. Comme indiqué dans le précédent rapport sur les progrès accomplis vers une meilleure application du principe de responsabilité, l'attention croissante accordée aux questions de contrôle et au suivi des recommandations a favorisé l'application de ces dernières par le Secrétariat : dans un délai de trois ans, 95 % des recommandations du BSCI ou du Comité des commissaires aux comptes sont appliquées ou il n'y est plus donné suite parce qu'elles sont devenues caduques.

VI. Responsabilité individuelle et responsabilité institutionnelle

A. Structure de gouvernance d'Umoja

33. Comme l'Assemblée générale le lui a demandé au paragraphe 18 de sa résolution 66/257, le Secrétariat a mis en place la structure de gouvernance du projet Umoja. L'Assemblée générale a pris acte de cette avancée au paragraphe 8 de sa résolution 67/246, dans lequel elle se félicitait « des mesures engagées pour remédier à la crise de gouvernance que connaît le projet Umoja, notamment les mesures prises pour répartir les responsabilités et préciser les attributions du responsable du projet, du directeur exécutif et des responsables des différents processus, ainsi que de la décision de nommer la Secrétaire générale adjointe à la gestion Directrice exécutive du projet et Présidente du Comité de pilotage; ».

B. Contrats de mission des hauts fonctionnaires

34. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires sont un mécanisme essentiel permettant d'assurer de proche en proche la transmission des mandats confiés par les États Membres et des priorités annuelles du Secrétaire général aux échelons inférieurs de l'Organisation. Ils mettent en relation les objectifs et les résultats attendus définis dans les documents de programme et de budget, et comprennent des indicateurs de performance mesurables qui permettent d'évaluer la performance des hauts fonctionnaires en fonction des objectifs correspondant à leurs priorités annuelles et d'un ensemble d'indicateurs de gestion commun à tous les hauts fonctionnaires. Ces priorités, utilisées dans les contrats de mission des secrétaires généraux adjoints, sont transmises à ceux des sous-secrétaires généraux, puis inscrites dans les plans de travail des divisions et des fonctionnaires.

35. Chaque année, depuis le lancement des contrats de mission en 2006, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires renforce le rôle de responsabilisation du contrat de mission. Par exemple, en 2010, il a ajouté une composante narrative dans laquelle les hauts fonctionnaires devaient préciser comment ils envisageaient d'accorder une attention personnelle particulière à la réalisation des objectifs clefs de leur contrat. Cet ajout signifiait aux hauts

fonctionnaires que ce contrat n'était pas un simple instrument mais un véritable outil de gestion pour eux et un mécanisme de responsabilisation pour le Secrétaire général.

36. En 2011, le contrat de mission a été modifié en fonction de la définition du principe de responsabilité donnée par les États Membres dans la résolution 64/259, en mettant l'accent sur la gestion préventive des risques. Pour la première fois, un texte oblige les hauts fonctionnaires à inscrire les objectifs de leur contrat dans les plans de travail et dans les évaluations des fonctionnaires de tous niveaux placés sous leur responsabilité. Cet effet de transmission est renforcé par le Système de gestion de la performance et de perfectionnement, selon lequel les priorités des chefs de département, de bureau et de mission doivent être reflétées dans les plans de travail des divisions et des fonctionnaires.

37. En 2013, les contrats de mission des hauts fonctionnaires ont été harmonisés avec les principales initiatives de réforme transformationnelles, telles que Umoja et les Normes comptables internationales pour le secteur public. Ils tiennent également compte des enseignements sur la gestion de la résilience organisationnelle tirés de l'expérience. En outre, ils précisent ce qui est attendu de chaque haut fonctionnaire à cette étape cruciale de mise en œuvre d'initiatives clefs.

38. Une analyse tendancielle montrant que les contrats ont eu un effet appréciable sur les résultats des hauts fonctionnaires au regard des indicateurs de gestion clefs est présentée dans l'annexe I.

VII. Réforme du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires

39. Le lancement du Système de gestion de la performance et de perfectionnement en avril 2010 (voir ST/AI/2010/5) a constitué une étape décisive vers une meilleure application du principe de responsabilité dans l'Organisation. Si de nombreux éléments clefs de ce système sont identiques à ce qui existait déjà, les améliorations apportées visent à promouvoir une meilleure responsabilisation pour parvenir à une performance optimale à tous les niveaux et à assurer le dialogue régulier, la motivation et la reconnaissance.

40. La précédente politique, basée sur le système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS), a été remplacée par l'instruction administrative ST/AI/2010/5. Par rapport à la précédente, la politique de 2010 a clarifié les rôles des parties prenantes, notamment des fonctionnaires, des administrateurs, des chefs de département, de bureau et de mission et de l'Organisation dans son ensemble, et a renforcé les liens entre les plans de travail individuels et les autres mécanismes du dispositif de responsabilisation, notamment les contrats de mission des hauts fonctionnaires et les plans de travail et fascicules budgétaires des départements. Elle comprend également une nouvelle section sur la conduite à adopter en cas d'insuffisance des résultats professionnels.

41. Afin d'appuyer l'exécution de l'instruction administrative ST/AI/2010/5, le Secrétaire général a créé en 2011 un Programme de formation à l'intention du personnel de direction et d'encadrement sur le Système de gestion de la performance et de perfectionnement. Ce nouveau programme est applicable à tous les hauts fonctionnaires et cadres, quel que soit leur classe, et a été lancé dans le

monde entier. En novembre 2012, plus de 50 % des dirigeants des départements, bureaux et missions avaient été formés. Le Programme porte sur les pratiques optimales de gestion de la performance et du perfectionnement. Il met notamment l'accent sur les liens entre le plan de travail de chacun et les mandats de l'Organisation, et sur la nécessité de faire face efficacement à l'insuffisance des résultats professionnels.

42. Le groupe de travail du Comité Administration-personnel sur la gestion de la performance et du perfectionnement est en train d'étudier par quels moyens les politiques, pratiques et procédés de gestion de la performance de l'Organisation peuvent être améliorés. Il examine les meilleures pratiques en vigueur dans le secteur privé et dans les organismes des Nations Unies, et s'inspire des conclusions du Groupe mixte central de suivi pour trouver les solutions optimales pour le Secrétariat.

43. Le groupe de travail sait qu'il ne suffit pas d'améliorer la politique, les procédés et l'outil électronique de gestion de la performance (système e-Performance) pour assurer une plus grande responsabilisation. Il met par conséquent l'accent sur trois questions précises (le rôle des équipes de hauts responsables, la conduite à adopter en cas d'insuffisance des résultats et la récompense du mérite et la reconnaissance) à régler pour faire en sorte que le mode de gestion de la performance pratiqué dans l'Organisation devienne plus axé sur les résultats.

44. En outre, le groupe de travail a rédigé un document sur la récompense du mérite et la reconnaissance sur la base du dispositif établi par la Commission de la fonction publique internationale et des pratiques des organismes des Nations Unies. Ce document a pour but de stimuler le débat au sein de l'Organisation sur les moyens de reconnaître et de récompenser l'excellence, conformément aux résolutions de l'Assemblée générale. Le groupe de travail devrait présenter des recommandations concrètes à la réunion annuelle du Comité Administration-personnel.

VIII. Tenir les fonctionnaires responsables en cas de faute de gestion ou décision illégitime

45. Au paragraphe 19 de sa résolution 66/257, l'Assemblée générale « [a prié] le Secrétaire général d'élaborer et d'appliquer des mesures appropriées supplémentaires permettant de tenir les fonctionnaires responsables en cas de faute de gestion ou de décision illégitime ou abusive et d'intensifier l'action menée pour que l'Organisation soit remboursée par ceux qui sont reconnus coupables de fraude à son égard ». Comme indiqué dans le dernier rapport en date sur l'administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies (A/66/275 et Corr.1), le Secrétariat étudie soigneusement la jurisprudence des tribunaux concernant les affaires disciplinaires et la façon dont il peut mieux prendre en charge ce type d'affaires.

46. Il convient de noter que le Corps commun d'inspection, dans son analyse comparative des différents dispositifs de responsabilisation du système des Nations Unies, a salué celui du Secrétariat qui inclus dans sa pratique la publication générale d'une liste des mesures disciplinaires imposées par le Secrétaire général pour chaque type de faute (voir A/66/710).

47. L'annexe I du présent rapport résume les catégories de fautes traitées par le Secrétaire général au cours des 10 dernières années et les types de mesures disciplinaires qui ont été prises.

48. La capacité de l'Organisation de récupérer les sommes détournées sera renforcée par le fait que l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/240, a autorisé la modification du Règlement de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour permettre à cette dernière, dans certains cas très précis, de verser directement une partie des prestations dues à un retraité à l'Organisation qui l'employait en remboursement de sommes détournées par l'intéressé.

IX. Gestion des risques de l'organisation et dispositif de contrôle interne

A. Contexte

49. L'Assemblée générale, consciente qu'il importait d'adopter une démarche systématique en matière de gestion des risques et de contrôle interne, a demandé au Secrétaire général dans sa résolution 64/259 « de s'employer à renforcer les capacités actuelles du Secrétariat sur les plans de l'évaluation et de l'atténuation des risques et du contrôle interne ».

50. La politique de gestion globale des risques et de contrôle interne pour l'Organisation approuvée par le Comité de gestion en mai 2011 et la méthodologie y afférente servent de base à la mise en œuvre d'un dispositif complet de gestion des risques de l'Organisation dans certains départements représentant différents domaines fonctionnels d'activité du Secrétariat. Étant donné le montant limité des ressources actuellement affectées au projet⁶, l'inscription de la gestion des risques parmi les priorités de l'ensemble de l'Organisation s'effectue progressivement. Grâce à des coordonateurs dans les départements, des essais ont été réalisés à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) et à la Division des achats du Siège. La mise en œuvre du dispositif est actuellement en cours, à différentes étapes, au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) et au Bureau du développement des capacités du Département des affaires économiques et sociales. Certains bureaux ou départements, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains et le Programme des Nations Unies pour l'environnement n'en sont qu'à l'étape de planification préliminaire, tandis que d'autres, comme le Département de l'appui aux missions et le Département des opérations de maintien de la paix, Umoja et le plan-cadre d'équipement, adoptent déjà des méthodes d'exécution qui sont globalement conformes à l'approche adoptée par le Secrétariat.

⁶ Actuellement, seul un fonctionnaire de classe P-4 se consacre à cette tâche au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion. Certains bureaux et départements (comme le Département de l'appui aux missions et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires) ont cependant commencé à mettre en œuvre la stratégie de gestion des risques de l'Organisation et ont affecté des ressources à cette fin d'une façon décentralisée.

51. À l'issue d'un atelier interinstitutions de deux jours sur la gestion des risques de l'Organisation, tenu à New York en juin 2011 sous les auspices du Comité de haut niveau sur la gestion, un réseau de praticiens, officiellement validé par le Comité en octobre 2011, a été créé dans Unite Connections (le réseau social du Secrétariat). Ce réseau est important puisqu'il permet d'échanger des documents et données sur les pratiques optimales, de créer des forums et d'avoir des discussions en ligne. Il réunit déjà plus de 65 praticiens représentant quasiment toutes les entités du système des Nations Unies ainsi que d'autres organisations internationales, notamment l'Organisation de coopération et de développement économiques et le Fonds monétaire international. Pour ce qui est des communications, une page spéciale sur iSeek a aussi été créée pour permettre aux utilisateurs d'accéder au site Web « Responsabilité de A à Z ».

52. Afin d'améliorer la compréhension des concepts élémentaires de gestion des risques au Secrétariat, le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion a mis au point un programme d'apprentissage en ligne sur la gestion des risques de l'Organisation qui devrait être accessible à tous les fonctionnaires par le système de gestion de la formation sur Inspira début 2013. Ce programme comprend un message adressé par le Secrétaire général à tous les fonctionnaires sur l'importance stratégique de l'initiative.

B. Évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat

53. En avril 2012, dans sa résolution 66/257, l'Assemblée générale s'est félicitée « des progrès accomplis par le Secrétaire général dans l'élaboration d'un modèle général de gestion des risques de l'Organisation ». Elle a également souligné « qu'il lui revient de déterminer le niveau de tolérance au risque de l'Organisation » et s'est déclarée « préoccupée par le fait que le Secrétaire général n'a pas effectué une analyse détaillée des principaux domaines où l'Organisation court des risques ».

54. En novembre 2012, en réponse aux préoccupations de l'Assemblée, le Comité de gestion, qui est l'organe responsable de la gestion des risques de l'Organisation, a demandé au Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion d'entreprendre une évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat afin de recenser les principaux risques stratégiques que court l'Organisation et les solutions mises en place par les gestionnaires pour y faire face. Il a également décidé de continuer à examiner tous les trimestres les progrès de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

55. L'évaluation s'inscrira dans une perspective stratégique globale et portera sur l'ensemble du Secrétariat. Elle sera un outil important pour éclairer les décisions stratégiques du Comité. Elle sera aussi le point de départ de l'inscription progressive de la gestion des risques dans les priorités de l'ensemble de l'Organisation. À cette fin, un réseau de coordonnateurs de la gestion des risques représentant tous les bureaux et départements sera créé au Secrétariat. La mise en œuvre de la gestion des risques de l'Organisation dans certains départements a montré que le traitement efficace de plusieurs risques stratégiques au niveau départemental nécessite une prise en charge à l'échelle de l'Organisation.

56. L'évaluation des risques commencera par le recensement et l'appréciation des risques initiaux et passera par des entretiens individuels et des ateliers avec les hauts responsables ainsi que par la distribution de questionnaires et de sondages à un

échantillon représentatif de fonctionnaires de différentes classes travaillant dans les principaux domaines d'activité du Secrétariat.

57. Les risques ainsi recensés seront mis en relation avec les stratégies, programmes et objectifs auxquels ils sont liés afin de les mesurer et d'établir des priorités entre eux et de définir et évaluer les contrôles internes correspondants et les activités de gestion et de traitement des risques nécessaires pour les atténuer.

58. Une analyse complète des résultats de l'évaluation, comprenant un aperçu de l'univers de risques, des définitions des risques, un exposé des principaux facteurs de risque et des cartes des niveaux de risques, sera présentée au Comité de gestion et les administrateurs responsables des différents domaines de l'Organisation devront définir des méthodes détaillées de traitement du risque et des plans d'intervention exposant les principaux dispositifs de contrôle que les responsables ont déjà établis ainsi que les stratégies de traitement et de contrôle supplémentaires qu'ils ont l'intention de mettre en place pour atténuer encore les risques, le cas échéant.

C. Dispositif de contrôle interne

59. Les résultats de l'évaluation serviront également de base à l'élaboration d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, qui définira le système de contrôle interne applicable au fonctionnement de l'Organisation et donnera des orientations pertinentes aux gestionnaires à tous les niveaux.

60. Le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion sera chargé d'élaborer un projet de dispositif de contrôle interne pour le Secrétariat. Afin que l'ensemble de l'Organisation s'approprie pleinement ce dispositif, le Bureau mettra sur pied un groupe de travail constitué de fonctionnaires du Secrétariat représentant les différents domaines fonctionnels concernés pour en élaborer une version préliminaire. Le projet ainsi établi servira de point de départ pour un vaste processus de consultation avec les organes de contrôle, notamment le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, et sera présenté au Comité de gestion pour approbation.

61. Ce document, qui complétera la politique de gestion globale des risques et de contrôle interne pour l'Organisation et la méthodologie y afférente, constituera une référence importante pour les gestionnaires puisqu'il décrira le dispositif intégré de gestion des risques et de contrôle interne appliqué à l'ensemble du Secrétariat.

D. Autres activités

62. Pour favoriser l'adoption d'un dispositif efficace de gestion des risques de l'organisation, le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion continuera de travailler à la mise en œuvre d'un programme de communication comprenant la diffusion du cours en ligne et la tenue de séances de formation des instructeurs animées par les coordonnateurs de la gestion des risques de l'organisation, si besoin est. De plus, le responsable chargé de la gestion des risques de l'organisation continuera à développer les pages consacrées à la gestion des risques et au contrôle interne sur iSeek et, surtout, le réseau de praticiens sur Unite Connections en améliorant sa fonctionnalité et en créant des sous-réseaux thématiques. Par ailleurs, la possibilité de collaborer avec d'autres composantes pour organiser à l'échelle du

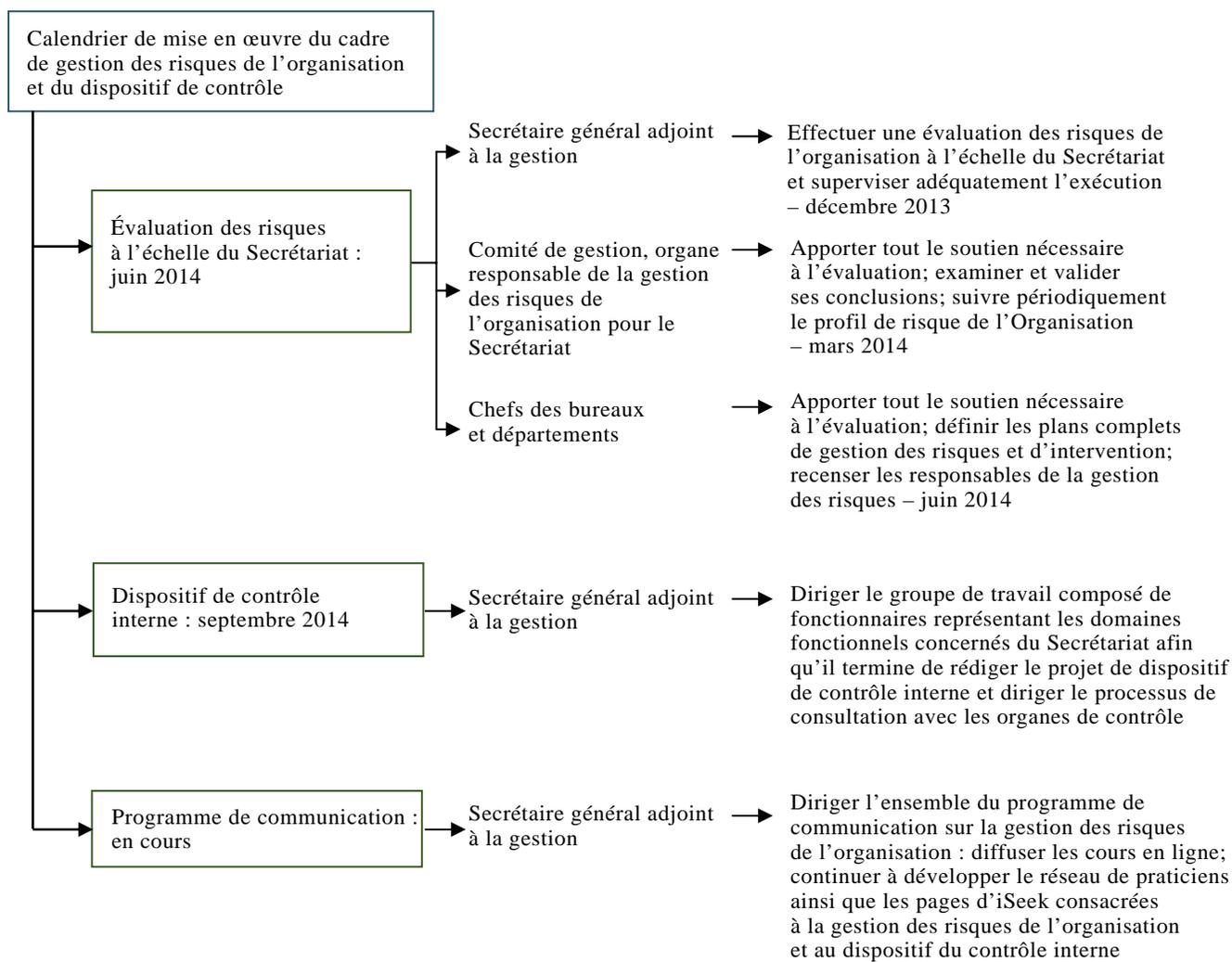
système d'autres ateliers sur la gestion des risques de l'organisation, comme la réunion du Comité de haut niveau sur la gestion tenue en juin 2011, sera étudiée.

63. Le Secrétariat procédera bientôt à l'informatisation d'un grand nombre des processus et systèmes de communication des données dont dépend le succès de l'exécution du programme de gestion des risques de l'organisation. Le responsable de la mise en œuvre de ce programme au Secrétariat continuera de s'entretenir avec le Bureau de l'informatique et des communications et Umoja afin de choisir l'une des solutions envisageables à cette fin.

64. Le schéma I ci-dessous présente le calendrier de mise en œuvre et les parties responsables en ce qui concerne l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat, l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne et le lancement d'une stratégie de communication sur la gestion des risques de l'organisation.

Figure I

Calendrier de mise en œuvre du cadre de gestion des risques de l'organisation et du dispositif de contrôle interne



X. Communication d'informations relatives à la performance, mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats et système d'information sur la gestion axée sur les résultats

A. La notion de gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies

65. En réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/259, on trouvera ci-après une proposition de cadre conceptuel pour la gestion axée sur les résultats au sein du Secrétariat. À ce jour, le système des Nations Unies n'a pas de définition uniformisée de la gestion axée sur les résultats, plusieurs organismes en ayant retenu des définitions différentes. Pour le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), la gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion qui veut que tous les acteurs de terrain concourant directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats en matière de développement fassent en sorte que leurs modes de fonctionnement et les biens et services qu'ils produisent contribuent au résultat souhaité (produits, réalisations et objectifs). Le GNUD précise en outre que la gestion axée sur les résultats doit englober la totalité du cycle des projets et comprendre des éléments de planification, de suivi des résultats et d'évaluation (précieuse source d'enseignements à exploiter dans la perspective de futures décisions)⁷.

66. Les organes de contrôle ont aussi mis au point leur propre définition. Le BSCI définit la gestion axée sur les résultats comme une stratégie de gestion au moyen de laquelle le Secrétariat veille à ce que ses modes de fonctionnement, produits et services concourent aux objectifs et réalisations escomptées clairement définis au préalable. Il s'agit d'une gestion centrée sur l'obtention de résultats et l'amélioration de la performance, sur la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience dans les décisions de gestion et sur le suivi de l'exécution des tâches et la communication d'informations à ce sujet⁸. Le CCI la définit comme un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir, une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité (c'est-à-dire d'obtenir des résultats) (voir JIU/REP/2004/6).

67. Le Secrétariat ne s'en tient pas au cycle allant de la planification des programmes au bilan des enseignements à tirer en passant par l'évaluation : il va plus loin en créant un lien entre, d'une part, les objectifs et les plans stratégiques d'ensemble de l'Organisation et, d'autre part, la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, il se sert des contrats de mission des hauts fonctionnaires et, au-dessous du rang de sous-secrétaire général, du Système de gestion de la performance et de perfectionnement. Il définit donc la gestion axée sur les résultats comme 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

⁷ Voir le manuel consacré à la gestion axée sur les résultats intitulé « Results-based Management Handbook: Strengthening RBM harmonization for improved development results », GNUD, 2010.

⁸ Bureau des services de contrôle interne, « Glossary of Monitoring and Evaluation Terms » (glossaire des termes relatifs au suivi et à l'évaluation – en anglais seulement).

ressources humaines et de budgétisation, ainsi que pour mesurer la performance et tirer les enseignements de l'expérience (voir A/62/701, Add.1 et Corr.1). L'Assemblée générale a fait sienne cette définition dans la résolution 63/276.

68. Selon la définition du Secrétariat, la gestion axée sur les résultats est conçue comme une méthode intégrée visant à garantir que les modes de fonctionnement, les produits et les services de l'Organisation soient bien orientés vers les résultats visés. Dans le cadre de cette stratégie, le Secrétariat planifie les activités, établit les budgets, effectue le suivi et fait rapport sans jamais perdre de vue les résultats visés (réalisations escomptées et produits). De plus, il conduit ses activités à la lumière des évaluations systématiques et des enseignements tirés de l'expérience, qui sont intégrés à la planification de façon à améliorer l'efficacité de l'Organisation et à définir, en matière de ressources humaines, des stratégies directement liées aux objectifs de l'Organisation.

69. Il convient également de noter qu'une gestion axée sur les résultats efficace suppose des ressources financières suffisantes pour permettre l'exécution des mandats. À cet égard, le Secrétariat se retrouve régulièrement dans la difficile situation de se voir confier des mandats supplémentaires par les États Membres sans que les ressources suivent.

B. Le point sur les initiatives prises jusqu'à présent

70. Depuis plusieurs années, le Secrétariat met en place par étapes successives la gestion axée sur les résultats, en se dotant d'outils adaptés à mesure que le besoin s'en fait sentir. Un système bien défini d'application du principe de responsabilité au Secrétariat a été établi dans un rapport du Secrétaire général (A/64/640) et approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/259. Le nouveau Système de gestion de la performance et de perfectionnement, qui a vu le jour en 2010, vise à renforcer la responsabilité des cadres et à remédier à la plupart des points faibles relevés par le CCI dans ses rapports sur la gestion axée sur les résultats⁹. La réforme des contrats de travail a notamment abouti à l'édiction d'une série unique de dispositions applicables à l'ensemble des fonctionnaires. Un système clair de délégation de pouvoir est par ailleurs en cours d'élaboration.

71. Le Secrétariat a également pris d'autres mesures visant à renforcer la gestion axée sur les résultats telles que l'amélioration de la prise en compte des objectifs institutionnels dans le plan de travail associé au contrat de mission de chaque haut fonctionnaire; l'incorporation de ces objectifs aux plans de travail des fonctionnaires de tous grades instaurée par le nouveau Système de gestion de la performance et de perfectionnement; le couplage des résultats des hauts fonctionnaires et de ceux de l'Organisation¹⁰.

⁹ Le nouveau Système de gestion de la performance et de perfectionnement a notamment pour avantage de mieux aligner les plans de travail sur la documentation de programme et de planification de l'Organisation, de rendre le barème de notation plus simple et plus clair en le faisant passer de cinq niveaux à quatre, d'offrir aux cadres davantage de solutions pour remédier à la sous-performance d'un subordonné et de simplifier la procédure d'objection (limitée aux fonctionnaires dont les résultats ne répondent pas aux attentes).

¹⁰ En conséquence de la modification de son mandat qui remonte au 15 avril 2010, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires est chargé de suivre les résultats obtenus par les hauts fonctionnaires et chefs de mission par rapport aux objectifs, réalisations et

72. Même s'il reste des marges d'amélioration, le Secrétariat est maintenant doté des dispositions, politiques et normes essentielles liées à la notion de gestion axée sur les résultats. En effet : a) les États Membres lui donnent des directives et fixent les priorités et les objectifs ciblés de l'Organisation; b) le Secrétaire général transpose ceux-ci dans les deux volets du projet de cadre stratégique que sont le plan-cadre et le plan-programme biennal; c) les directeurs de programme planifient les activités en gardant constamment en point de mire les résultats demandés et en formulant des hypothèses propices à leur obtention; d) les budgets sont établis compte tenu des directives, priorités et objectifs ciblés arrêtés par les États Membres; e) les réalisations font l'objet d'un suivi constant des directeurs de programme qui, le cas échéant, prennent des mesures d'ajustement; f) les résultats sont communiqués régulièrement aux parties prenantes; g) il est procédé aux évaluations et, surtout, les informations qui en ressortent – particulièrement précieuses pour l'obtention de résultats et le retour d'information aux fins de la planification et de l'établissement des budgets – sont utilisées comme sources d'améliorations et d'enseignements (voir A/62/701, par. 67).

73. Les différents éléments du cycle reposent sur les systèmes internes de gestion et de communication d'informations tels que les contrats de mission des hauts fonctionnaires, le Système de gestion de la performance et de perfectionnement, le suivi de l'exécution des programmes et l'établissement de rapports à ce sujet, les activités d'auto-évaluation et les activités de formation et d'apprentissage. L'Organisation a avant tout besoin d'un effort concerté de ses dirigeants et de l'ensemble du personnel, à tous les niveaux, pour faire mieux fonctionner ce système de gestion intégrée, étant entendu que dans une organisation aussi complexe et aussi diversifiée que le Secrétariat de l'ONU, la gestion axée sur les résultats est vouée à évoluer constamment.

C. Structure de gouvernance pour la gestion axée sur les résultats au Secrétariat

74. La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats exige que les parties prenantes aient le souci du résultat et nécessite la production et la collecte de données et d'éléments factuels sur les résultats obtenus. Elle suppose également la création d'une structure de gouvernance efficace lui offrant un cadre favorable, fait de lignes hiérarchiques claires et de systèmes efficaces de suivi, de communication d'informations et d'application du principe de responsabilité. Se fondant sur les enseignements du déroulement du projet Umoja, pour lequel les modifications apportées récemment à la structure de gouvernance ont été particulièrement bénéfiques, le Secrétariat propose de créer une structure de gouvernance pour la gestion axée sur les résultats reposant notamment sur :

a) Le Secrétaire général, à qui incombe en définitive, en sa qualité de Chef de l'Administration, la responsabilité de faire aboutir la gestion axée sur les résultats. Dans les activités qu'il entreprend en ce sens, il est appuyé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, lequel est officiellement chargé de la mise en

cibles énoncés dans la documentation de programme et de planification (voir ST/SGB/2010/4). Pour donner effet à cette modification, un mécanisme permettant au Conseil d'évaluer simultanément les rapports sur l'exécution des programmes et les contrats de mission a été mis en place en 2011.

œuvre de la gestion axée sur les résultats, conformément à la volonté des États Membres qui, au paragraphe 25 de la résolution 64/259, ont engagé le Secrétaire général à confier à un membre compétent de son équipe de dirigeants la responsabilité de la bonne application de la méthode de gestion axée sur les résultats dans tout le Secrétariat;

b) Les « référents processus » des différents secteurs concernés par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, qui se verront confier des tâches particulières à cette fin, et les dispositifs de contrôle des résultats obtenus par ces fonctionnaires.

75. Pour appuyer le haut fonctionnaire chargé de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, organe de contrôle des résultats des hauts fonctionnaires et de l'Organisation, s'acquittera de ses fonctions dans le cadre de réunions régulières ou, au besoin, exceptionnelles.

76. Cette structure de gouvernance se distingue de celles qui ont été proposées dans le passé, où la solution envisagée consistait à créer une structure à part chargée de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (voir A/62/701 et Add.1 et Corr.1, et A/64/640). La présente proposition s'inscrit au contraire dans la volonté du Secrétariat de simplifier les structures de l'Organisation consacrées à l'appui aux programmes.

77. La structure de gouvernance aura pour but d'ancrer la gestion axée sur les résultats dans l'Organisation grâce à l'action en ce sens des référents processus mentionnés au paragraphe 74. Par ailleurs, le fait de confier aux plus hauts responsables de l'Organisation des attributions particulières liées à la gestion axée sur les résultats montre que le Secrétariat est très attaché à ce projet, au plus haut niveau.

78. Le Secrétariat prévoit que la mise en place de la gestion axée sur les résultats se fera au gré d'améliorations successives, pour lesquelles il conviendra d'accorder une attention particulière à deux éléments importants :

a) La difficulté qu'il y a à définir et contrôler les résultats du Secrétariat de telle manière que l'Organisation soit en mesure de communiquer aux parties prenantes les informations sur les résultats qu'elles attendent;

b) La difficulté qu'il y a à obtenir des données relatives aux effets propres aux interventions du Secrétariat et à évaluer et décrire l'impact de celles-ci (autrement dit, comment savoir quelles réalisations sont précisément imputables à l'action du Secrétariat?).

79. Quels que soient les obstacles, en généralisant la gestion axée sur les résultats à l'ensemble du Secrétariat, l'Organisation sera à même de montrer en quoi les activités qu'elle mène permettent la réalisation des résultats escomptés et améliorent sa gestion de la performance.

D. La gestion axée sur les résultats appliquée aux différentes étapes du cycle des programmes et le rôle des référents processus

80. On trouvera ci-après une brève description des différentes étapes du cycle des programmes – planification, établissement des budgets, suivi, évaluation et établissement de rapports – vues sous l’angle de la gestion axée sur les résultats.

Planification et budgétisation axées sur les résultats : cadre stratégique et budget-programme

81. La première étape du cycle des programmes de l’Organisation est l’élaboration du cadre stratégique¹¹, actuellement composé deux volets : le plan-cadre, qui présente les objectifs à long terme de l’Organisation, et le plan-programme biennal. Ce dernier, établi conformément aux principes de budgétisation axée sur les résultats, se présente sous la forme de cadres de résultats logiques correspondant à chacun des sous-programmes du Secrétariat et sert de base à l’élaboration du projet de budget-programme. On peut donc dire que le cycle de gestion axée sur les résultats au Secrétariat commence avec le cadre stratégique¹².

82. Le Contrôleur de l’ONU continuera de fournir aux chefs de département, de bureau et de mission des directives claires, élaborées par la Division de la planification des programmes et du budget et la Division du financement des opérations de maintien de la paix, afin que les documents relatifs à la planification des programmes de l’Organisation soient formulés de façon conforme aux Règlement 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).

83. Grâce à ces directives, les chefs de département, de bureau et de mission amélioreront la qualité des cadres logiques et la qualité globale des documents relatifs à la planification des programmes et budgétaires. Ils veilleront à ce que les plans de travail de tous leurs subordonnés tiennent compte des objectifs d’ensemble de l’Organisation figurant dans les documents relatifs à la planification des programmes.

Suivi de l’exécution des programmes et établissement de rapports sur les résultats

84. À la fin de chaque exercice biennal, le Secrétariat rend compte à l’Assemblée générale de la manière dont il poursuit les objectifs fixés dans les budgets-

¹¹ Dans sa résolution 58/269 (par. 5) du 23 décembre 2003, l’Assemblée générale a prié le Secrétaire général d’établir, à titre d’essai, et de lui présenter un cadre stratégique destiné à remplacer le plan à moyen terme sur quatre ans. Dans sa résolution 62/224 (par. 5) du 22 décembre 2007, elle a décidé d’adopter le cadre stratégique comme méthode en faisant siennes les recommandations formulées dans le rapport du Comité du programme et de la coordination (A/62/16).

¹² Il n’existe pas de cadre stratégique en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix et le compte d’appui à celles-ci, mais les budgets sont établis selon le principe des cadres logiques. De ce fait, les points faibles relatifs aux cadres logiques relevés dans le présent rapport concernent également les opérations de maintien de la paix et le compte d’appui.

programmes en lui présentant un rapport sur l'exécution des programmes¹³. La teneur et la fréquence de ce rapport sont régis par les Règlement 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.

85. Le rapport sur l'exécution des programmes renferme une évaluation des progrès accomplis à l'égard des objectifs et des réalisations escomptées, programme par programme, ainsi que des explications sur l'absence de progrès le cas échéant. Il incombe aux directeurs de programme de rendre compte des résultats obtenus, mesurés à l'aide des indicateurs de succès. Le Secrétariat effectue un suivi des réalisations et communique les résultats obtenus aux États Membres par les voies prévues à cet effet.

86. Vu que les cadres logiques servent de base à l'établissement des rapports, les efforts d'amélioration du cadre stratégique et des budgets des opérations de maintien de la paix concourent à l'amélioration des rapports.

87. Le Secrétaire général adjoint à la gestion et, en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, le Contrôleur de l'ONU publieront des directives et veilleront à ce que les rapports soient établis suivant une approche axée sur les résultats et comprennent des informations sur l'exécution des produits.

88. Sous les instructions du Département de la gestion, les chefs de département, de bureau et de mission se chargeront de suivre l'exécution des programmes et de rendre compte des réalisations dans le cadre d'une approche axée sur les résultats. Ils rendront également compte des produits exécutés, comme le prévoient le Règlement et les règles applicables.

89. Deux systèmes informatiques ne communiquant pas l'un avec l'autre sont utilisés à l'appui de la planification et du suivi des activités de l'Organisation. Le Système intégré de suivi (SIS) est un progiciel en ligne qui permet, dans le cadre de l'élaboration du cadre stratégique et du budget programme, de saisir des informations relatives au contenu des programmes. Il sert également à suivre l'exécution du programme de travail, à organiser et à stocker des données relatives aux résultats et à élaborer les rapports sur l'exécution des programmes. Le Système intégré de gestion (SIG) est le principal système électronique de gestion des ressources humaines et financières du Secrétariat. Il permet de gérer le personnel, les finances, la paie, les achats, les voyages et les fonctions administratives connexes, et se trouve au centre de l'exécution de nombreuses tâches administratives.

90. Dans sa résolution 63/276, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport où figureraient des mesures claires et précises propres à garantir aux États Membres l'accès à des informations à jour et fiables concernant les résultats obtenus et les ressources utilisées par le Secrétariat. Dans sa résolution 64/259, elle l'a prié de s'efforcer d'analyser plus à fond, dans ses rapports sur l'exécution des budgets, les données relatives à l'utilisation des ressources et les tendances qui se dégagent par rapport aux exercices antérieurs, de manière que ces rapports soient pour les États Membres de meilleurs outils de contrôle et d'application du principe de responsabilité. La possibilité de lier les ressources aux résultats sera étudiée dans le cadre de la conception d'Umoja-Extension 2.

¹³ Chaque mission de maintien de la paix rend compte de ses résultats une fois par an, selon les directives figurant dans la circulaire ST/SGB/2000/8 du Secrétaire général.

Évaluation et retour d'information

91. Tant l'évaluation que le retour d'information sont des éléments déterminants pour une bonne gestion axée sur les résultats. Si le suivi de l'exécution des programmes peut être utile pour cerner les difficultés qui empêchent de parvenir à tel ou tel objectif ou réalisation escomptée, il n'en reste pas moins nécessaire de procéder à des évaluations pour déterminer la nature et la cause de ces difficultés, ainsi que les moyens d'y remédier. Les conclusions des travaux d'évaluation et les enseignements tirés de l'expérience présentent un intérêt pour la planification du cycle programmatique suivant.

92. L'auto-évaluation est l'affaire de chaque directeur de programme et devrait être généralisée à l'ensemble du Secrétariat pour évaluer l'utilité, l'efficacité, l'efficacités et l'impact de l'Organisation pour ce qui est de l'exécution des programmes. Il est d'ores et déjà prévu, dans les instructions relatives à l'établissement des budgets-programmes, que les directeurs de programme décrivent les systèmes d'auto-évaluation associés aux programmes, les activités d'auto-évaluation conduites au cours de l'exercice biennal écoulé et la façon dont les résultats de ces activités ont été exploités. Dans ce domaine, les principaux enjeux demeurent, d'une part, la mise en place de pratiques adaptées de suivi et de communication d'informations, soutenues par un bon système d'application du principe de responsabilité, pour s'assurer que les engagements pris dans ce cadre sont tenus et, d'autre part, la transmission aux départements et bureaux du savoir-faire dont ils ont besoin en matière d'auto-évaluation.

93. Pour ce qui est des missions de maintien de la paix, les plans d'auto-évaluation sont établis à la fin de chaque cycle budgétaire par les équipes dirigeantes du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. L'Équipe de l'évaluation, qui fait partie de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et est commune aux deux départements, procède aux évaluations nécessaires pour améliorer l'efficacité des missions de maintien de la paix partout dans le monde. Ses travaux portent également sur les équipes des deux départements au Siège.

94. Pour renforcer les moyens d'auto-évaluation du Secrétariat, le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Bureau de la gestion des ressources humaines organiseront cette année plusieurs ateliers de formation dont ils confieront l'animation à des experts extérieurs ou à des spécialistes de cette pratique travaillant dans d'autres départements et bureaux du Secrétariat. Ces ateliers porteront sur les principales notions et méthodes en matière d'auto-évaluation et les pratiques optimales s'y rapportant (il y sera, par exemple, question de ce qui constitue une véritable auto-évaluation ou de la périodicité idéale de l'exercice).

95. Un problème de calendrier se pose en ce qui concerne les évaluations externes, qui sont trop rarement disponibles au moment où l'on en a besoin pour la planification des programmes. Il faut s'employer davantage à faire en sorte que les rapports d'évaluation soient prêts à temps. Le Secrétariat peut certes, en renforçant la coordination, faire en sorte que les rapports du BSCI et du CCI soient disponibles suffisamment tôt pour permettre aux directeurs de programme de s'en servir en vue d'établir programmes et budgets, mais l'on pourrait aussi, de façon plus ambitieuse, s'intéresser de plus près au calendrier des processus intergouvernementaux, ce qui dépasse le cadre du présent rapport.

96. Il sera demandé aux chefs de département, de bureau et de mission du Secrétariat de veiller à ce que les plans d'auto-évaluation prévus dans le budget-programme soient bien appliqués. Il en ira de même pour les équipes dirigeantes du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. De plus, les fonctionnaires susmentionnés seront chargés de veiller à ce que les enseignements tirés et les conclusions des auto-évaluations et des évaluations indépendantes menées par le BSCI et le CCI soient pleinement pris en compte dans les activités de planification et de gestion des programmes du département, du bureau ou de la mission dont ils relèvent.

Mettre la gestion des ressources humaines au service des objectifs institutionnels grâce à la gestion axée sur les résultats

97. Pour que la gestion axée sur les résultats s'impose comme stratégie de gestion dans l'Organisation, il faut créer des passerelles entre les ressources humaines et les objectifs stratégiques institutionnels globaux, ce que permettent les contrats de mission des hauts fonctionnaires et, pour le personnel de rang inférieur à celui de sous-secrétaire général, le Système de gestion de la performance. En effet, dans les deux cas, les plans de travail doivent être alignés sur les mandats, objectifs et buts de l'Organisation. Comme on l'a dit au paragraphe 83, les chefs de département, de bureau et de mission devront veiller à ce que les plans de travail de tous leurs subordonnés, cadres ou autres, tiennent compte des objectifs et buts de l'Organisation. Le fait de lier les objectifs institutionnels aux plans de travail vise à coupler l'engagement des responsabilités de l'Organisation et de chaque fonctionnaire au niveau individuel, dans un mouvement progressif de généralisation à tous les échelons hiérarchiques en partant du haut.

98. Ces engagements croisés entre les cadres et le reste du personnel formeront l'ossature du système de responsabilisation des fonctionnaires de tous rangs au regard des résultats attendus. L'effet de cascade créé aura par ailleurs des incidences importantes sur la planification des ressources humaines, puisque l'obligation de remplir les objectifs institutionnels deviendra le principal critère de détermination des besoins présents et futurs de l'Organisation en matière de ressources humaines.

99. Pour renforcer cette ossature, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires appuiera le Secrétaire général adjoint à la gestion :

a) En veillant à ce que les objectifs d'ensemble de l'Organisation soient bien pris en compte dans les contrats de mission qui lient les hauts fonctionnaires au Secrétaire général;

b) En évaluant les résultats obtenus par les hauts fonctionnaires par rapport aux objectifs, réalisations et cibles énoncés dans les documents de planification des programmes de l'Organisation et dans les contrats de mission, et en formulant des recommandations à ce sujet à l'intention du Secrétaire général et des membres de la haute direction (voir ST/SGB/2010/4, al. b) du paragraphe 1 de la section 1);

c) En s'assurant que le Système de gestion de la performance et de perfectionnement répond aux attentes.

Interdépendance de la gestion axée sur les résultats et d'autres initiatives de changement

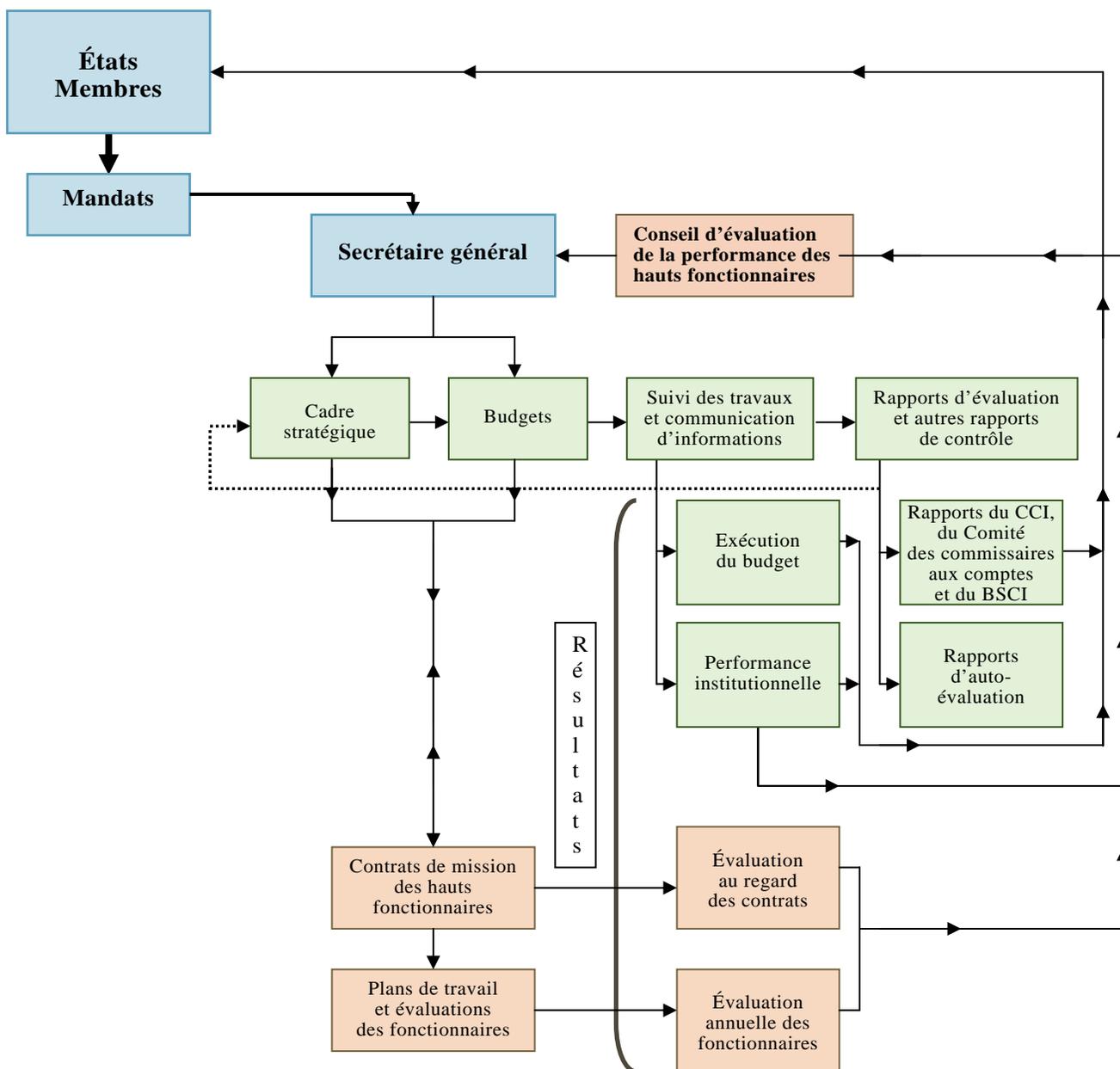
100. Il existe des interactions entre les activités menées pour faire entrer la gestion axée sur les résultats dans les habitudes du Secrétariat et d'autres initiatives de changement en cours, notamment le projet Umoja. Le cycle programmatique décrit plus haut fera partie d'Umoja-Extension 2 (2015-2017) (voir A/67/360).

101. Il importe que les travaux de l'Organisation relatifs à la gestion axée sur les résultats se déroulent dans un cadre global et, donc, que les États Membres approuvent le présent cadre conceptuel, qui permet non seulement d'axer davantage les activités de l'Organisation sur les résultats, mais offre aussi une base solide en vue de la définition du schéma conceptuel et de la configuration de base qu'il conviendra d'achever pour les besoins d'Umoja-Extension 2.

102. Un fois que le cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats aura été approuvé en bonne et due forme, il conviendra de réunir à nouveau le Groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats sous l'autorité du Secrétaire général adjoint à la gestion afin qu'il élabore un plan d'action prévoyant des mesures particulières visant à mieux ancrer la gestion axée sur les résultats au sein du Secrétariat et notamment à resserrer les liens entre cette pratique et la gestion des ressources humaines. Le Groupe de travail communiquera ses conclusions et recommandations au Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires. Après l'adoption desdites conclusions et recommandations, il effectuera un suivi de leur mise en œuvre afin d'en évaluer l'efficacité et fera rapport au Conseil quant à la nécessité éventuelle de mesures correctives. On notera que le cadre sera mis en place au moyen des ressources existantes et, partant, par étapes.

103. Le Groupe de travail veillera à ce que tout ce qui a trait au cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats, y compris les demandes des États Membres en matière de programmation, de planification, de suivi et de communication d'informations, soit pris en compte pour la conception d'Umoja.

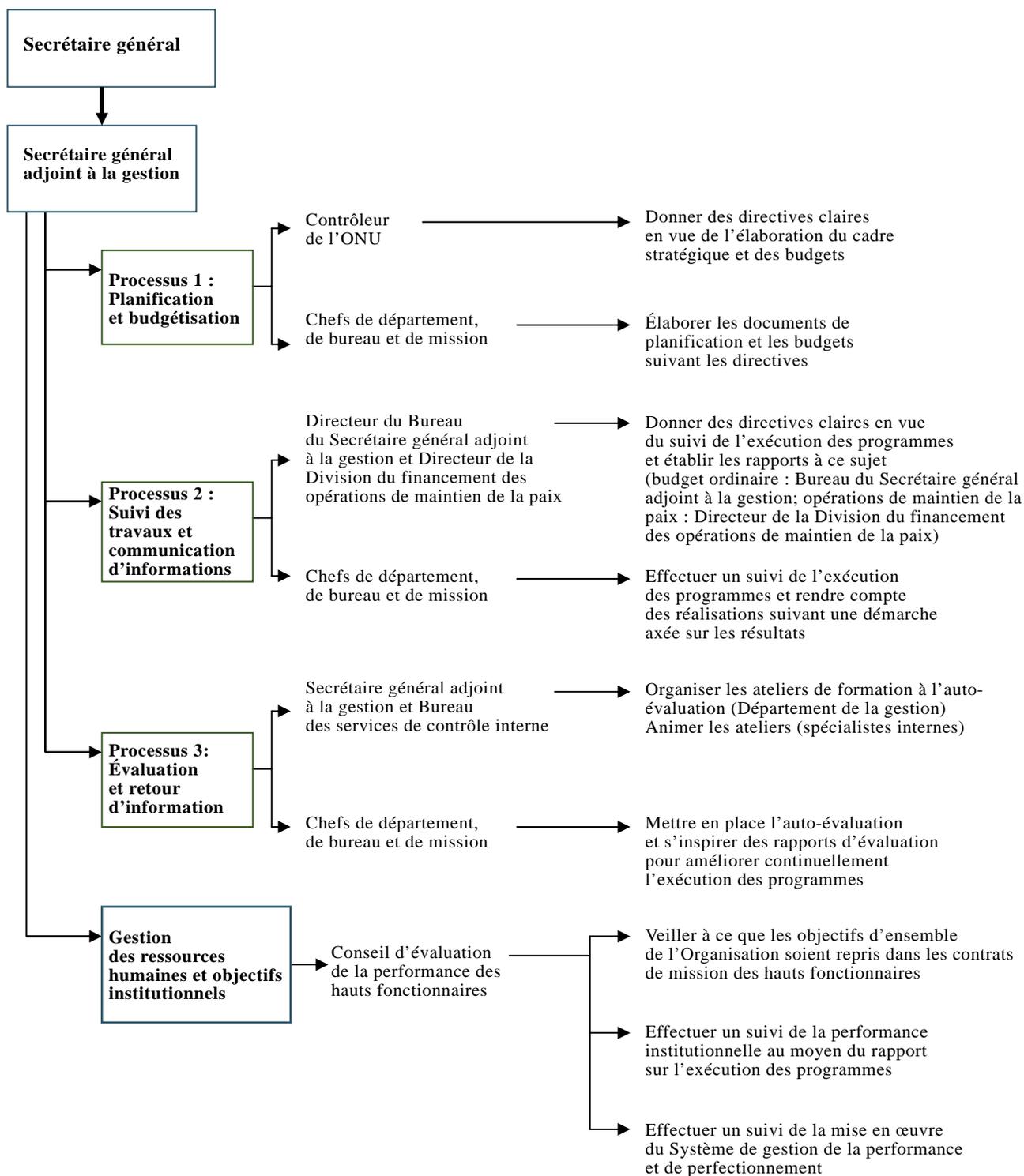
Figure II
Cadre conceptuel de la gestion axée sur les résultats



La gestion axée sur les résultats est un mode de gestion intégré reposant sur la budgétisation axée sur les résultats, la gestion des ressources humaines et les travaux menés par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, et permettant de coupler les résultats institutionnels avec la performance individuelle.

Les résultats sont au centre des stratégies de gestion du Secrétariat.

Figure III
Référents processus pour la gestion axée sur les résultats



XI. Renforcer l'application du principe de responsabilité dans les missions

104. La présente section dresse le bilan des mesures prises pour renforcer l'application du principe de responsabilité dans les missions de maintien de la paix depuis le dernier rapport du Secrétaire général intitulé « Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011 et budget pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 » (A/66/679) établi en application de la résolution 64/269 de l'Assemblée générale sur les questions transversales liées aux opérations de maintien de la paix. Dans cette résolution, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de prendre les mesures nécessaires pour renforcer l'application du principe de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies.

105. L'équipe de direction du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions a récemment approuvé les conclusions d'une évaluation, réalisée l'an dernier, qui visait à déterminer l'efficacité du dispositif de commandement et de contrôle des missions de maintien de la paix. Sa conclusion principale est que les principes directeurs du commandement et du contrôle soulignent bien les liens de collaboration essentiels au fonctionnement des missions, même si certains éléments doivent être améliorés. Ainsi, aux échelons inférieurs de la chaîne hiérarchique, les rapports de commandement et de contrôle sont parfois moins bien définis, essentiellement en raison du plan des lignes hiérarchiques techniques secondaires et de la complexité des liens de coordination entre les composantes et en leur sein. Les conclusions font ressortir la nécessité de mieux définir les liens de rattachement hiérarchique et de les faire respecter. Les départements concernés s'emploient actuellement à donner suite aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation.

106. En 2012, les quatre piliers stratégiques du cadre visant à renforcer l'intégration des règles de déontologie et de discipline ont été mis en œuvre : intégration; renforcement des capacités; mobilisation, sensibilisation, information et communication; et l'application du principe de responsabilité axée sur la performance. Les mécanismes d'appui ont été renforcés et le classement des affaires par ordre de priorité a été amélioré. Grâce à un nouvel outil de répartition des affaires à traiter, les procédures d'exécution des tâches et les indicateurs de succès s'y rapportant ont été simplifiés, ce qui a permis de réduire le temps de réaction et d'examiner plus rapidement les affaires à renvoyer devant l'Organisation ou les États Membres. Les mesures prises pour renforcer les capacités consistent notamment à mettre à jour les consignes sur la déontologie et la discipline dans les missions et les programmes de perfectionnement à l'intention du personnel responsable de la déontologie et de la discipline. Les différents aspects du fonctionnement du Système de suivi des fautes professionnelles ont été améliorés de manière à accroître l'efficacité du suivi assuré avec les États Membres et du contrôle des antécédents disciplinaires.

107. En ce qui concerne l'application du principe de responsabilité axée sur la performance, des progrès ont été accomplis dans l'élaboration d'une politique en matière de déontologie et de discipline destinée aux missions, de même que dans la mise en place de vérifications annuelles visant à garantir la bonne gestion des affaires disciplinaires. De plus, des directives destinées à aider les missions à mettre

en œuvre la résolution 66/93 de l'Assemblée générale concernant la responsabilité pénale sont en cours d'élaboration. Elles insisteront sur la nécessité d'informer le Siège de toute affaire relevant du pénal et rappelleront aux missions qu'elles ont l'obligation, si des fonctionnaires de l'Organisation ou des experts en mission sont accusés d'avoir commis des actes qui pourraient relever du pénal, de coopérer avec les États hôtes pour conduire toutes les enquêtes nécessaires.

108. Le Secrétariat a par ailleurs pris des mesures pour s'attaquer aux problèmes récemment recensés dans le cadre d'une enquête sur la déontologie et les risques d'atteinte à la réputation de l'Organisation qui concernait en particulier la responsabilité des dirigeants et la sensibilisation dans ce domaine. Les résultats de l'enquête sont communiqués aux missions participantes, et une évaluation des activités de formation et de sensibilisation en matière de déontologie et de discipline a été lancée. Des indicateurs de succès révisés et des directives concernant leur utilisation aux fins du traitement des accusations de fautes graves sont en cours d'élaboration, et concerneront notamment des activités destinées à prévenir les problèmes et à y remédier.

XII. Mesures concrètes visant à exclure le risque de conflits d'intérêts

109. Le Secrétariat examine régulièrement les mécanismes existants conçus pour prévenir, détecter et gérer les conflits d'intérêts personnels afin de veiller à ce que la réglementation et tous autres dispositifs répondent aux besoins actuels de l'Organisation. Un examen de ce type porte actuellement sur la réglementation relative au dispositif de transparence financière et vise à mieux tenir compte des risques courus. Il s'intéresse en particulier au nombre de déclarants, à la portée des données communiquées, aux possibilités en matière de sensibilisation et de formation, et aux interventions à mener quand survient ou pourrait survenir un conflit d'intérêts personnel. Le Secrétariat étudie les méthodes axées sur les risques qu'ont adoptées d'autres organismes des Nations Unies, notamment les fonds et programmes, pour recenser les éléments qu'il pourrait adapter à ses propres besoins.

110. Pour répondre à la demande accrue d'assistance consultative de la Division des achats, le Bureau de la déontologie a pris l'initiative de créer une nouvelle catégorie de conseils consacrée à la déontologie des achats, qui comprendra des services consultatifs indépendants au sujet des programmes de déontologie, de lutte contre la corruption et de respect des normes adoptés par les fournisseurs désirant faire affaire avec l'Organisation. Il a également répondu aux demandes de conseils que lui a adressées la Division des achats à propos de risques de conflits d'intérêts ou d'atteinte à la réputation de l'Organisation, et apporté un appui technique indépendant sur des questions liées à l'application du modèle de dispositif de sélection des fournisseurs.

111. Le Bureau de la déontologie poursuit ses activités de sensibilisation et de communication. En 2012, il a publié et distribué une version révisée du guide de déontologie et amélioré son site Web, qui existe maintenant dans les six langues officielles.

XIII. Recommandations adressées à l'Assemblée générale

112. L'Assemblée générale est priée de prendre note des progrès accomplis par le Secrétariat dans le renforcement de son système d'application du principe de responsabilité, tels que décrits dans le présent rapport.

113. L'Assemblée générale est priée d'approuver le projet de cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats.

Annexe

Données statistiques concernant certains outils d'application du principe de responsabilité

I. Tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines

1. Le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines a remplacé le plan d'action Ressources humaines en 2011. Depuis, les tendances ci-après ont pu être observées :

a) Calendrier de recrutement : comme l'a indiqué le Secrétaire général au paragraphe 35 du rapport publié sous la cote A/67/324, le délai moyen de recrutement de candidats (présélectionnés ou non) à des postes autres que de personnel de terrain a été de 183 jours au premier semestre de 2012, contre 187 l'année précédente. Ce délai a été, pour les candidats présélectionnés, de 77 jours en 2012, contre 112 jours en 2011, et, pour les candidats non présélectionnés, de 212 jours en 2012, contre 213 en 2011;

b) Taux de vacance de postes : au premier semestre de 2012, le taux de vacance global a été de 11 % dans les opérations autres que sur le terrain (soit 1 point de pourcentage de moins que l'objectif fixé de 12 %) et les opérations sur le terrain ont atteint leur objectif d'un taux de vacance global de 14 %;

c) Représentation des femmes dans toutes les catégories de postes : ayant enregistré un taux global de représentation de 49 %, les opérations autres que sur le terrain ne sont qu'à 1 point de pourcentage de la parité hommes-femmes. Sur le terrain, le taux global a été de 21 %, comme en 2011 (29 % de femmes parmi les fonctionnaires recrutés sur le plan international et 17 % parmi les fonctionnaires recrutés sur le plan local);

d) Représentation des femmes aux postes de direction : la représentation des femmes aux postes de direction (classes P-5, D-1 et D-2) n'a guère évolué. Au premier semestre de 2012, les femmes en occupaient 30 % dans les opérations autres que sur le terrain et 20 % dans les opérations sur le terrain. Sur les 468 candidats recrutés à ces postes entre janvier 2011 et septembre 2012 dans les opérations autres que sur le terrain, seuls un quart sont des femmes, ce qui indique qu'il pourrait être nécessaire d'intensifier les activités de communication menées à l'extérieur et à l'intérieur de l'Organisation afin d'attirer davantage de candidates qualifiées;

e) Représentation géographique : en 2012, le nombre de nationaux d'États Membres non représentés ou sous-représentés qui ont été recrutés à des postes soumis à la répartition géographique a augmenté. Ils représentaient à peine plus de la moitié de ces recrutements au mois de janvier, contre plus des deux tiers au mois de novembre;

f) Indicateurs opérationnels : la mise au point de ces indicateurs se poursuit maintenant que certains problèmes de communication des données ont été résolus. Certains indicateurs font cependant état de bons résultats. Ainsi, dans les opérations autres que sur le terrain, les engagements temporaires d'une durée supérieure à 729 jours ont été réduits de moitié entre 2011 et 2012, et le pourcentage du personnel travaillant après l'âge de la retraite a chuté à 0,6 %.

II. Contrats de mission de hauts fonctionnaires

2. La mise en place des contrats de mission de hauts fonctionnaires a eu un effet sensible sur les résultats des hauts fonctionnaires, tels que mesurés à l'aune d'indicateurs de gestion clefs. Dans l'ensemble, le taux de résultats satisfaisants correspondant aux indicateurs de gestion standard, qui sont communs à tous les contrats de mission de hauts fonctionnaires, est passé de 39 % en 2008 à 63 % en 2011. Bien qu'il soit nécessaire d'améliorer encore cette moyenne globale, les résultats enregistrés au titre de plusieurs indicateurs se sont sensiblement améliorés. Ainsi, seulement 25 % des hauts fonctionnaires ont atteint la cible relative à l'application des recommandations des organes de contrôle en 2008, alors qu'en 2011 ce taux est passé à 86 %. Le taux correspondant à l'indicateur relatif au respect des délais de soumission des documents fixés par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences est passé de 39 % en 2009 à 64 % en 2011. De même, le taux de respect des normes de transparence financière est passé de 61 % en 2007 à 100 % en 2011.

3. Ces tendances semblent indiquer que, quand les hauts fonctionnaires savent ce que l'on attend d'eux et que leur performance fera l'objet d'une évaluation par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, dont les conclusions seront publiées sur iSeek, ils prennent les mesures nécessaires pour surveiller et améliorer leurs résultats. Le Conseil d'évaluation y contribue activement en adressant des commentaires détaillés à tous les hauts fonctionnaires après l'évaluation annuelle de leur performance et en leur demandant d'adopter des plans d'action pour améliorer la situation ou de l'informer périodiquement des mesures prises pour remédier à leurs points faibles. Il peut s'agir de compte rendus mensuels sur tel ou tel indicateur ou encore de comptes rendus semestriels sur tous les domaines concernés.

4. Les résultats de l'indicateur destiné à vérifier dans quelle mesure les documents budgétaires sont soumis intégralement et dans les délais fixés se sont considérablement améliorés dans un premier temps, mais ont ensuite affiché un certain recul. Le taux de respect des normes établies en la matière a d'abord augmenté, passant de 36 % en 2008 à 68 % en 2009, avant de retomber à 59 % en 2010 et 2011. Cela pourrait être dû soit à un problème concernant l'indicateur lui-même, soit à un problème structurel qui empêcherait les hauts fonctionnaires d'atteindre l'objectif fixé.

Ventilation des résultats consignés dans les rapports d'évaluation et de notation (e-PAS)

(En pourcentage)

<i>Période d'évaluation</i>	<i>Résultats insuffisants</i>	<i>Résultats répondant partiellement aux attentes</i>	<i>Résultats parfaitement satisfaisants</i>	<i>Résultats souvent supérieurs aux attentes</i>	<i>Résultats systématiquement supérieurs aux attentes</i>
2003-2009 moyenne	0,10	1,00	54,00	37,00	8,00
	<i>Résultats insuffisants</i>	<i>Résultats répondant partiellement aux attentes</i>	<i>Résultats parfaitement satisfaisants</i>	<i>Résultats supérieurs aux attentes</i>	
2010-2011	0,10	1,00	76,00	23,00	
2011-2012	0,10	0,90	77,40	21,70	

III. Établissement de rapports sur l'exécution des programmes

5. L'Assemblée générale accordant de plus en plus d'attention à la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat, les rapports concernant la performance institutionnelle, bien qu'introduits il y a plus de 30 ans, revêtent aujourd'hui une importance nouvelle. L'Assemblée a pris note de l'amélioration de leur qualité au cours des dernières années en mentionnant des chapitres précis du rapport qui présente une vue d'ensemble de la performance du Secrétariat ou fournissent davantage de renseignements sur le programme ordinaire de coopération technique.

6. En outre, l'Assemblée générale n'a cessé de demander au Secrétariat d'accorder une plus grande attention aux écarts signalés entre les produits effectivement exécutés et les engagements pris dans les budgets-programmes. En conséquence, la définition de produits supplémentaires et la suppression de produits prévus sont maintenant soumis à une surveillance rigoureuse, et des informations détaillées sont fournies dans le rapport sur l'exécution des programmes pour expliquer ces écarts. Le taux d'exécution des produits prévus est resté stable au cours des trois derniers exercices biennaux, restant compris entre 89 % et 90 %; le taux de produits supplémentaires est passé de 16 % en 2006-2007 à 12 % en 2010-2011. Le taux d'ajournement de produits a diminué légèrement entre l'exercice 2006-2007 et l'exercice 2010-2011; dans le même temps, le taux de suppression de produits prévus a augmenté d'un point de pourcentage.

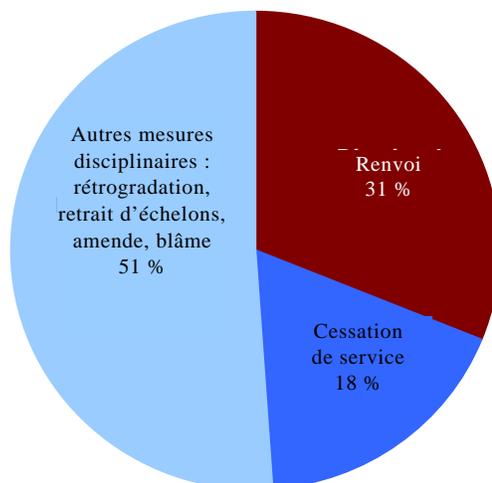
7. Des comptes rendus succincts concernant les réalisations escomptées sont présentés régulièrement pour faire état des progrès accomplis dans les différents programmes du Secrétariat.

Mesures correctives prises en cas de faute

Tableau 1
**Fautes professionnelles et mesures disciplinaires prises
 pour les sanctionner**

Catégorie de faute	Type de mesure disciplinaire qui a été prise			Nombre total de cas
	Renvoi	Cessation de service	Autres (rétrogradation, retrait d'échelons, amende, blâme, etc.)	
1 Abus de pouvoir	6	4	10	20
2 Agression	7	3	15	25
3 Fraude et fausse déclaration	48	33	29	110
4 Exploitation et violences sexuelles	17	2	1	20
5 Vol et détournement	21	16	7	44
6 Usage irrégulier du matériel et des ressources informatiques	5	2	58	65
7 Harcèlement et harcèlement sexuel		2	3	5
8 Faute grave			4	4
9 Fausse déclaration financière			17	17
10 Violation de la législation locale		2	2	4
11 Représailles			2	2
12 Usage irrégulier de biens appartenant à l'ONU			8	8
13 Activités non autorisées, irrégularités en matière d'achats et conflits d'intérêts	8	2	6	16
14 Autres	8	3	37	48
Total	120	69	199	388

Figure I
Types de mesures disciplinaires prises en cas de faute professionnelle



IV. Dispositif de transparence financière

8. Le dispositif de transparence financière a rendu les membres du personnel concernés plus conscients de la nécessité de se protéger eux-mêmes et de protéger l'Organisation contre les risques d'atteinte à la réputation et les conflits d'intérêts personnels. Depuis que sa portée a été étendue en 2006 pour y faire participer de nouvelles catégories de personnel, plus de 19 000 déclarations financières ont été examinées dans le cadre de ce programme. De 2006 à 2012, le nombre de participants est passé de 1 704 à 4 600. Comme le nombre de participants au dispositif augmente à l'occasion du recrutement de nouveaux fonctionnaires, de promotions ou de changements de fonctions, le dispositif de transparence financière permet de détecter et de maîtriser très tôt les risques de conflits d'intérêts, avant qu'ils ne se concrétisent.

9. Depuis 2006, on a recensé plus de 109 000 courriers électroniques et communications téléphoniques entre les fonctionnaires et l'examineur externe au sujet des déclarations de situation financière du personnel. Le fait que la question des conflits d'intérêts est mieux comprise est également attesté par l'élaboration par la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies d'un programme de vérification préalable des titres, ainsi que par la réduction du nombre de conflits d'intérêts relatifs à des actifs financiers qui ont été constatés. Il a été signalé 58 cas de ce type dans le cadre du dispositif en 2010, contre 14 seulement en 2011.

V. Mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle

10. Dans son rapport sur les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2011^a, le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que sur les 72 recommandations de l'exercice biennal 2008-2009, 42 (58 %) avaient été appliquées intégralement, soit une amélioration par rapport au taux d'application de 54 % enregistré pendant l'exercice précédent.

11. Dans son rapport sur les états financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice de 12 mois allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012^b, le Comité des commissaires aux comptes a fait état d'une légère augmentation du taux d'application de ses recommandations, qui s'établit à 45 % pour l'exercice 2010-2011 contre 44 % pour l'exercice 2009-2010. Il a constaté que l'Administration avait amélioré le suivi de leur application et renforcé l'encadrement des missions sur les questions concernées. Le Comité a également signalé et salué les progrès accomplis par les missions dans l'application des recommandations relatives au personnel, la plupart ayant été mises en œuvre.

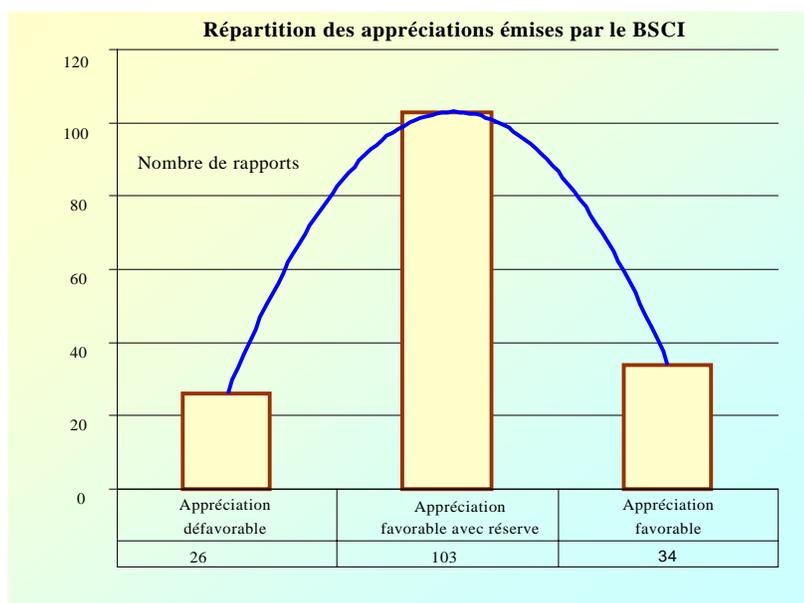
12. Quant au Bureau des services de contrôle interne, le Comité de gestion s'efforce de bien tenir compte des appréciations générales formulées dans ses rapports d'audit. Depuis l'introduction de ces appréciations, au troisième trimestre de 2011, jusqu'au troisième trimestre de 2012, le Bureau a publié 171 rapports d'audit internes, qui se répartissent comme suit :

- 26 rapports portant une appréciation défavorable;
- 103 rapports portant une appréciation favorable avec réserve;
- 34 rapports portant une appréciation entièrement favorable;
- 8 rapports ne portant pas d'appréciation^c.

^a A/67/5 (Vol. I) et Corr.2.

^b A/67/5 (Vol. II).

^c Les huit rapports en question ont été publiés au deuxième semestre de 2011, pendant la phase de transition vers le nouveau système d'évaluation.



13. Les données ci-dessus semblent se répartir selon une distribution normale, en un groupe principal comprenant 103 appréciations favorables avec réserve et deux groupes moins importants comprenant respectivement 26 appréciations défavorables et 34 appréciations favorables. Bien qu'il soit trop tôt pour en tirer des conclusions, ces données sont suivies de près afin de faire ressortir d'éventuelles tendances caractéristiques et de définir des mesures à adopter en conséquence.