



Assemblée générale

Distr. générale
25 août 2014
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session

Points 129 a) et e) de l'ordre du jour provisoire

**Rapports financiers et états financiers vérifiés
et rapports du Comité des commissaires
aux comptes : Organisation des Nations Unies
et plan-cadre d'équipement**

Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 et dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2013

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport donne des renseignements complémentaires sur l'application des recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a formulées dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 (A/69/5 (Vol. I), chap. II) et dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2013 [A/69/5 (Vol. V)]. Il fait suite au paragraphe 7 de la résolution 48/216 B, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire connaître, au moment où elle serait saisie des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, les mesures déjà prises ou prévues pour appliquer ces recommandations.

* A/69/150.

** La soumission du présent rapport a été retardée parce qu'il a exigé de longues consultations internes.



L'Administration a fait siennes la plupart des recommandations du Comité. On trouvera dans le présent rapport les observations de l'Administration, ainsi que des renseignements sur l'état d'avancement, le département responsable, la date d'achèvement estimative et le degré de priorité de l'application de chacune des recommandations formulées par le Comité dans ses rapports. Le présent rapport fait également le point de l'application des recommandations se rapportant à des exercices antérieurs dont le Comité a indiqué dans les annexes à ses rapports qu'elles n'avaient pas été intégralement appliquées.

I. Introduction

1. Au paragraphe 7 de sa résolution 48/216 B, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de lui faire connaître, au moment où elle est saisie des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, les mesures qu'il envisage de prendre pour les appliquer. Le présent rapport contient donc des renseignements complémentaires sur l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal terminé le 31 décembre 2013 (A/69/5 (Vol. I), chap. II) et sur le plan-cadre d'équipement pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2013 [A/69/5 (Vol. V)].

2. Il a été tenu compte des dispositions des textes suivants :

a) La résolution 48/216 B, en particulier son paragraphe 8, dans lequel l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui signaler, dans ses rapports, les recommandations du Comité des commissaires aux comptes appelant une décision de sa part;

b) La résolution 52/212 B, en particulier ses paragraphes 3 à 5, et la note par laquelle le Secrétaire général a transmis les propositions du Comité des commissaires aux comptes visant à améliorer la suite donnée à ses recommandations que l'Assemblée générale a approuvées (A/52/753, annexe);

c) La résolution 67/235 A, notamment son paragraphe 9, par lequel l'Assemblée a redemandé au Secrétaire général de donner dans ses rapports sur la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes une explication détaillée des retards observés dans l'application de ces recommandations, en particulier celles remontant à deux ans ou plus, et son paragraphe 10, par lequel elle a redemandé également au Secrétaire général d'indiquer dans ses rapports les délais prévus pour la mise en œuvre des recommandations du Comité et l'ordre de priorité qui serait suivi, ainsi que les fonctionnaires qui seraient tenus responsables.

3. Pour ce qui est de la hiérarchisation des recommandations, le Comité qualifie les plus importantes de « principales ». Toutes les recommandations acceptées sont appliquées dans les meilleurs délais, mais les principales sont considérées comme prioritaires.

4. L'Administration a accepté la plupart des recommandations du Comité des commissaires aux comptes et de brèves observations sont fournies pour toutes les recommandations relatives aux périodes terminées le 31 décembre 2013. Toutefois, en application du paragraphe 9 de la résolution 67/235 A, des renseignements supplémentaires seront fournis pour toutes les recommandations se rapportant à des exercices antérieurs dont le Comité estime qu'elles n'ont pas été intégralement appliquées.

5. Conformément aux résolutions susmentionnées, la section II du présent rapport donne des renseignements sur l'application des recommandations figurant dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation. On trouvera dans la section II.A des informations sur l'application des recommandations du Comité se rapportant à l'exercice clos le 31 décembre 2013, tandis que la section II.B porte sur l'application des recommandations provenant des rapports relatifs aux deux précédents exercices que le Comité estime ne pas avoir

été intégralement appliquées. On trouvera à la section II.C des informations sommaires concernant le bilan d'étape sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat.

6. La section III du présent rapport porte sur l'application des recommandations formulées par le Comité dans ses rapports relatifs au plan-cadre d'équipement. On trouvera dans la section III.A des informations sur l'application des recommandations du Comité se rapportant à l'année terminée le 31 décembre 2013, tandis que la section III.B porte sur l'application des recommandations provenant des rapports relatifs aux périodes antérieures que le Comité estime ne pas avoir été intégralement appliquées.

II. Organisation des Nations Unies

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013

Vue d'ensemble

7. On trouvera ci-après les renseignements demandés par l'Assemblée générale au sujet de l'état d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 (A/69/5 (Vol. I), chap. II).

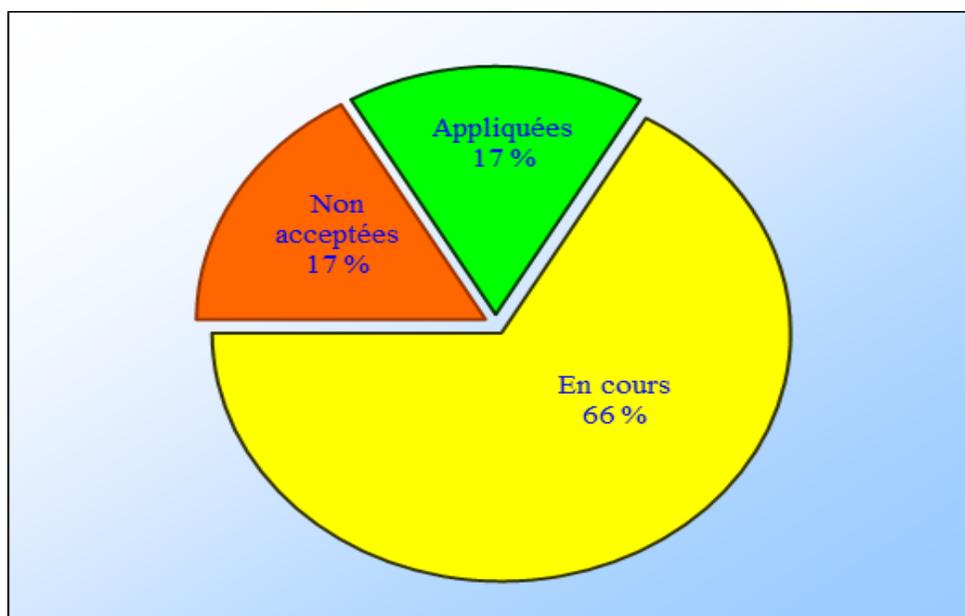
8. L'état d'avancement de l'application des recommandations au mois d'août 2014 est présenté dans les tableaux 1 et 2.

Tableau 1

État d'avancement de l'application des principales recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Département de la gestion	4	1	1	2	2	0
Plusieurs entités	2	–	–	2	2	0
Total	6	1	1	4	4	0

Figure I
État de l'application des principales recommandations

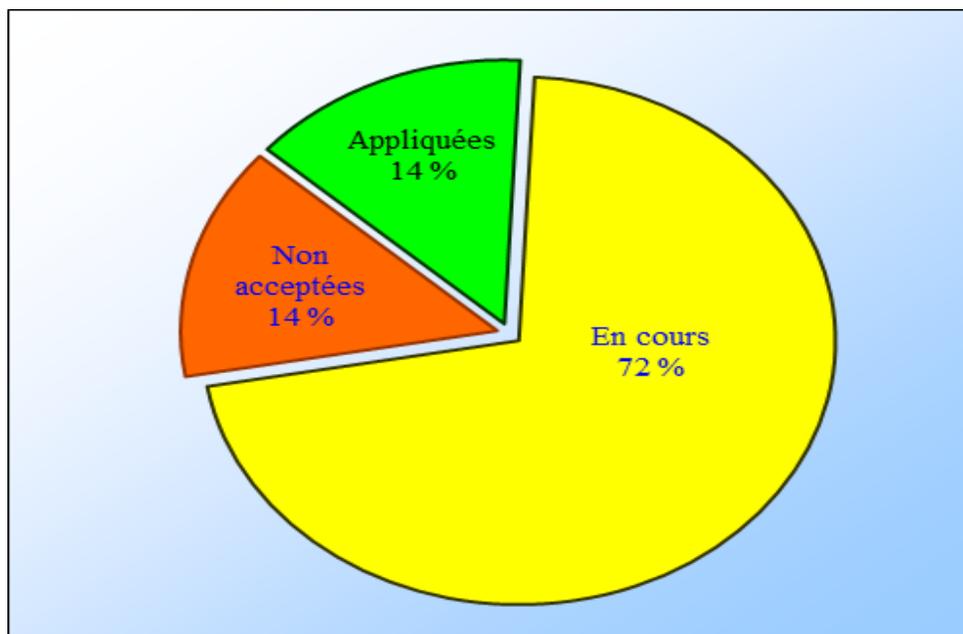


9. Le tableau 1 et la figure I indiquent l'état d'avancement des six principales recommandations du Comité : 1 (17 %) a été appliquée, 4 (66 %) sont en cours d'application et 1 (17 %) n'a pas été acceptée par l'Administration. Des quatre recommandations en cours d'application, 1 doit être mise en œuvre d'ici à la fin de 2014 et 3 entre 2017 et 2020.

Tableau 2
État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

Entité responsable	Nombre de recommandations	Recommandations non acceptées	Recommandations appliquées	Recommandations en cours d'application		Délai fixé	Délai non fixé
Département de la gestion	14	3	3	8	8	–	
Cabinet du Secrétaire général	1	–	–	1	1	–	
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	4	–	–	4	4	–	
Bureau des services de contrôle interne	1	–	–	1	1	–	
Bureau des affaires juridiques	1	–	1	–	–	–	
Plusieurs entités	7	1	–	6	6	–	
Total	28	4	4	20	20	–	

Figure II
État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations



10. Le tableau 2 et la figure II indiquent l'état d'avancement de l'ensemble des 28 recommandations du Comité : 4 (14 %) ont été appliquées, 20 (72 %) sont en cours d'application et 4 (14 %) n'ont pas été acceptées par l'Administration. Sur les 20 recommandations en cours d'application, deux devraient être appliquées d'ici à la fin de 2014, neuf d'ici à la fin de 2015 et les neuf autres entre 2016 et 2020.

Renseignements détaillés sur l'état d'application des recommandations

11. Au paragraphe 29 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de définir les moyens et les délais requis pour être en mesure de lier plus étroitement l'utilisation du budget aux produits et résultats déjà obtenus; et d'énoncer, en gardant cet objectif à l'esprit, un plan détaillé pour intégrer la gestion axée sur les résultats aux procédures habituelles, en définissant clairement les responsabilités respectives de chacun et les ressources nécessaires.

12. L'Administration est pleinement attachée à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, conformément à la demande des États Membres. Toutefois, elle n'a pas accepté cette recommandation, parce qu'elle n'est pas certaine qu'il soit techniquement faisable de lier étroitement l'utilisation du budget à des produits et résultats particuliers. Cette discussion et cette analyse pourront être approfondies au moment d'analyser des solutions spécifiques relatives au module d'établissement du budget dans Umoja.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : Recommandation non acceptée
Priorité : Élevée
Délai : s.o.

13. **Au paragraphe 36, le Comité a recommandé au Comité de gestion de déterminer s'il a les outils et les capacités nécessaires pour gérer un programme d'amélioration organisationnelle, et d'établir un plan pour remédier aux lacunes.**

14. Le Cabinet du Secrétaire général, avec l'appui du Département de la gestion, sera chargé de procéder à l'évaluation recommandée par le Comité.

Entité responsable : Cabinet du Secrétaire général
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

15. **Au paragraphe 44, le Comité a recommandé à l'Administration d'élaborer des plans pour produire des comptes de gestion mensuels et des rapports financiers améliorés destinés à la direction, en tirant parti des possibilités offertes par les Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et le nouveau progiciel de gestion intégré.**

16. La production de comptes de gestion mensuels sera mise en œuvre à moyen terme, mais ne pourra se faire de manière durable qu'une fois qu'Umoja aura été intégralement mis en service dans l'ensemble de l'Organisation.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

17. **Au paragraphe 48 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de mettre au point, dans le cadre de ses travaux sur la gestion du risque institutionnel, une stratégie propre à améliorer le dispositif de responsabilité et de contrôle interne, grâce notamment à l'élaboration d'une « déclaration sur le contrôle interne » ou d'un document équivalent. Cette recommandation remplace la précédente concernant le contrôle interne (A/67/5 (Vol. I) et Corr.1 et Corr.2; chap. II, par. 171).**

18. L'Administration est consciente que la gestion du risque institutionnel représente un outil essentiel pour une meilleure application du principe de responsabilité et le renforcement du dispositif de contrôle interne sur toute la gamme des activités de l'Organisation. La documentation à établir pour le dispositif de contrôle interne marquerait un pas en avant important pour en préciser les éléments. Toutefois, ce n'est qu'en repérant et évaluant les risques, et en mettant au point des stratégies adaptées pour y faire face, que l'Organisation sera en mesure d'évaluer progressivement l'efficacité de son dispositif de contrôle interne. Il faudra beaucoup de temps pour élaborer et adopter une déclaration sur le contrôle interne crédible, car la gestion du risque institutionnel doit auparavant être intégrée dans l'ensemble de l'Organisation et dotée de ressources suffisantes, de manière à pouvoir guider efficacement l'action de l'Organisation. En outre, l'Administration fait remarquer que l'élaboration d'une déclaration sur le contrôle interne ou d'un document équivalent devra également attendre la mise en service intégrale d'Umoja (qui, d'après l'actuel calendrier de mise en service, serait en 2018), afin que ce document tire au mieux parti des améliorations aux dispositifs d'application du principe de responsabilité et de contrôle interne apportées par Umoja.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2018

19. **Au paragraphe 56 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de s'employer à avoir une compréhension plus poussée de ses coûts et par conséquent de renforcer sa capacité de comparer et d'étalonner ses frais généraux et l'exécution de ses fonctions afin d'obtenir un meilleur rapport coût-efficacité. Il a noté qu'elle devrait peut-être pour ce faire créer un registre des codes d'analyse des dépenses d'administration et de programmes (et classer chaque opération selon le code approprié).**

20. L'Administration estime que cette recommandation a été appliquée. Dans le cadre du processus budgétaire actuel, on peut déjà distinguer les éléments relatifs aux programmes (relevant du programme de travail), les éléments administratifs (appui aux programmes), les dépenses relatives aux organes directeurs et celles afférentes à la direction exécutive et à l'administration. Il convient de noter que le projet de budget du Secrétaire général pour 2014-2015 comprenait des objectifs d'amélioration au titre des services d'appui aux programmes, des services de conférence, de l'information et de la construction, qui ont entraîné une réduction de 64,1 millions de dollars des dépenses. Les directeurs de programme ont examiné les domaines dans lesquels il était possible d'obtenir des gains d'efficacité durables, notamment en améliorant les processus et en réorganisant les structures. Il s'en est suivi des regroupements ou reconfigurations de services d'appui permettant d'assurer à moindre coût des prestations de qualité équivalente ou supérieure aux programmes de fond. Il s'agit là pour l'Organisation d'un effort continu, découlant des instructions du Secrétaire général tendant à ce qu'elle continue de rechercher des moyens de s'acquitter de son mandat de manière plus efficace et efficiente.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : s.o.

21. **Au paragraphe 60 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de faire des mises à jour annuelles des tendances et des options de financement des charges à prévoir au titre des prestations dues à la cessation de service et de tenir l'Assemblée générale pleinement informée des besoins de financement à plus long terme associés au système par répartition.**

22. Ces informations seront fournies dans les notes relatives aux états financiers annuels de l'Organisation.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Troisième trimestre de 2014

23. **Au paragraphe 76 de son rapport, le Comité recommande à l'Administration de procéder à un examen par petites touches des changements à effet rapide qui pourraient être apportés au processus actuel de manière à**

économiser du temps et des efforts dans le cadre de la prochaine série d'instructions budgétaires (septembre 2014).

24. L'Administration est en train de mettre au point les consignes relatives à l'élaboration du projet de budget pour l'exercice biennal 2016-2017, avec pour objectif de réduire le temps et les efforts nécessaires pour établir le projet de budget-programme.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Premier trimestre de 2015

25. Au paragraphe 77 de son rapport, le Comité a également recommandé à l'Administration d'examiner le processus d'élaboration du budget afin de l'améliorer du début à la fin et de se pencher notamment sur les éléments d'Umoja-Extension 2 relatifs à l'informatique et aux communications.

26. L'Administration s'est engagée à passer en revue tous les éléments relatifs à la solution Umoja-Extension 2. L'Organisation doit mieux comprendre les solutions techniques dont elle va disposer, et s'en servir comme moyen d'améliorer le processus budgétaire de bout en bout. L'Administration continuera d'analyser et d'adapter les solutions en vue de contribuer à une amélioration du processus budgétaire. Il est peu probable que l'on puisse réunir toutes les informations nécessaires et élaborer les nouveaux processus budgétaires avant le début du cycle d'établissement du budget pour l'exercice biennal 2018-2019.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2019

27. Au paragraphe 85 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration d'envisager d'étendre l'exercice budgétaire au-delà de la durée du cycle de publication des rapports financiers afin d'y inclure des récapitulatifs à moyen terme des engagements financiers, à des fins de planification financière. L'évaluation des grands projets et l'élaboration d'études de viabilité pourraient également être alignées sur la planification financière à moyen ou à long terme et figurer en tant qu'élément d'un budget d'équipement.

28. L'Administration accepte cette recommandation sous réserve d'une décision de l'Assemblée générale, car elle n'a pas actuellement autorité pour la mettre en œuvre : la définition des périodes budgétaires et la possibilité pour l'Organisation de contracter des engagements financiers dépassant les cycles budgétaires relèvent des prérogatives des États Membres. Des projets pluriannuels, notamment le plan-cadre d'équipement, ont été dûment approuvés et ont déjà fait l'objet de rapports. Une extension de l'exercice budgétaire au-delà de la durée du cycle de publication des rapports financiers pour l'ensemble de l'Organisation ne pourrait se faire que sur demande de l'Assemblée générale.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : Recommandation non acceptée
Priorité : Moyenne
Délai : s.o.

29. Au paragraphe 89 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de tirer parti de la meilleure compréhension du véritable coût intégral des processus qu'apporte le projet de progiciel de gestion intégré pour donner de la substance à la remise en question de propositions budgétaires.

30. L'Administration n'a pas accepté cette recommandation. La mise en service d'Umoja permettra aux directeurs de programme de mieux connaître la totalité des coûts de chaque activité, et ces informations seront très utiles pour leur établissement des futurs projets de budget et pour l'examen de ceux-ci par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Cependant, ce type d'analyse ne sera pas le seul facteur déterminant comment les propositions budgétaires sont établies et approuvées : d'autres types d'analyse devront aussi être pris en compte, dans un examen global de tous les éléments en jeu. Il faut également rappeler que les États Membres ont à maintes reprises réaffirmé que c'est à l'Assemblée générale « qu'il incombe d'analyser à fond et d'approuver les postes et les ressources financières, l'allocation de ressources à tous les chapitres du budget-programme... » et insisté « sur le fait que le montant des ressources proposé par le Secrétaire général devrait être suffisant pour chaque programme et activité prévus afin de garantir que chacun soit exécuté pleinement, efficacement et économiquement » (voir la résolution 55/231, par. 2 et 19).

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : Recommandation non acceptée
Priorité : Moyenne
Délai : s.o.

31. Au paragraphe 100 de son rapport, le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires de procéder à une évaluation des besoins en perfectionnement du personnel correspondant aux processus standard de gestion des fonds décrits dans les dernières directives et d'établir un plan chiffré de formation du personnel à tous les niveaux, y compris le développement des capacités de gestion, aussi bien sur le terrain qu'au Siège.

32. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires prévoit de mettre au point un module de formation à l'intention du personnel et des autres parties intervenant dans la gestion de fonds, dans le cadre de l'élaboration et de la diffusion de directives relatives aux fonds de financement commun implantés dans les pays. Le Bureau a également l'intention de repérer les domaines dans lesquels il doit investir davantage pour s'assurer qu'il dispose de capacités de gestion suffisantes, tant au Siège que sur le terrain.

Entité responsable : Bureau de la coordination des affaires humanitaires
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

33. **Au paragraphe 103 de son rapport, le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires d'exiger des groupes et des comités d'examen technique qu'ils s'emploient davantage à examiner les résultats des projets et des partenaires de réalisation précédents lorsqu'ils recommandent l'approbation d'un projet par le coordonnateur humanitaire et, pour cela, procéder à une évaluation des éléments suivants :**

- **Les organisations non gouvernementales concernées, notamment leur bilan en matière d'exécution des projets dans différentes entités et le devoir de diligence concernant l'entreprise et ses principaux responsables;**
- **Le type de projet, notamment la probabilité d'une bonne réalisation des avantages qui en sont escomptés, par exemple la distribution de bons d'espèces (risque élevé) ou la construction (risque plus faible);**
- **L'emplacement du projet et la possibilité d'en suivre la progression.**

34. Une évaluation des capacités des partenaires d'exécution est un des piliers du dispositif d'application du principe de responsabilité que met actuellement en place le Bureau, parallèlement à la diffusion d'ici à la fin de 2014 de directives révisées concernant les fonds de financement commun implantés dans les pays. Les évaluations de capacités ont déjà commencé dans les pays à haut risque et seront élargies progressivement aux autres opérations du Bureau. En ce qui concerne les organisations non gouvernementales concernées, le système de gestion des subventions permettra de disposer de bons mécanismes de retour d'information sur les résultats précédemment obtenus par les partenaires de réalisation.

Entité responsable : Bureau de la coordination des affaires humanitaires
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

35. **Au paragraphe 112 de son rapport, le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, œuvrant en collaboration avec les diverses organisations parties prenantes concernées, de documenter les responsabilités opérationnelles et financières concernant la gestion des fonds de financement commun implantés dans les pays, et ce, au niveau mondial comme à celui des pays.**

36. Le Bureau a commencé à mettre en place en Afghanistan et en Somalie le système de gestion des subventions, qui permet un suivi systématique de la documentation. Sur la base de ces deux projets pilotes, le système sera ensuite diffusé dans d'autres opérations du Bureau.

Entité responsable : Bureau de la coordination des affaires humanitaires
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

37. **Au paragraphe 114 de son rapport, le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires de s'employer avec d'autres entités des Nations Unies à établir des obligations formelles de partage de l'information sur les résultats des partenaires de réalisation dans chaque bureau de pays.**

38. Le 11 juillet 2014, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a exprimé au Groupe des Nations Unies pour le développement et au Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat ses préoccupations au sujet de la différence de traitement par rapport aux allégations de fraude que subissent les organisations non gouvernementales de la part des organismes des Nations Unies ayant des activités opérationnelles. Au cours de ces réunions, le Bureau a demandé que soit formalisée une obligation de mise en commun de l'information sur les résultats des partenaires de réalisation. Afin d'aider les coordonnateurs résidents et coordonnateurs de l'aide humanitaire à améliorer la coordination opérationnelle, les organismes des Nations Unies s'emploieront ensemble à mettre en place un cadre directif commun pour la gestion des risques et l'échange d'informations à l'échelle du système des Nations Unies.

Entité responsable : Bureau de la coordination des affaires humanitaires
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2016

39. **Au paragraphe 125 de son rapport, le Comité a recommandé au Bureau de la coordination des affaires humanitaires d'accélérer la mise en place des contrôles améliorés institués par les directives globales et le cadre de responsabilisation, et ce dans le cadre d'une stratégie d'encadrement des partenaires de réalisation dans les opérations de pays qui soit davantage axée sur les risques et plus souple. Cela suppose :**

a) **De procéder à des évaluations des risques pour agréer les partenaires de réalisation et constituer un vivier de prestataires de confiance;**

b) **De réviser les modalités de financement pour que les partenaires de réalisation à haut risque perçoivent un versement initial inférieur au plafond actuellement en vigueur, soit 80 %;**

c) **De renforcer les modalités de suivi, par exemple pour que les projets à haut risque fassent l'objet d'audits ou d'inspections intermédiaires dans le cadre de l'exercice des droits d'accès pour audit, alors que le suivi des projets à risque plus faible pourrait se limiter à des visites par des membres du personnel régional;**

d) **De collaborer avec le Bureau des affaires juridiques afin de renforcer le mémorandum d'accord liant le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les partenaires de réalisation.**

40. Les directives globales relatives aux fonds de financement commun implantés dans les pays permettront de disposer d'un dispositif de responsabilisation complet et compteront parmi leurs principales composantes une évaluation des capacités des partenaires de réalisation. Les évaluations ont déjà commencé dans les pays à haut risque et seront élargies aux autres opérations du Bureau.

41. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Bureau des affaires juridiques ont entrepris de réviser le mémorandum d'accord liant le premier aux partenaires de réalisation en vue notamment de renforcer les dispositions relatives à la gestion des risques.

Entités responsables : Bureau de la coordination des affaires
humanitaires/Bureau des affaires juridiques
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2014

42. **Au paragraphe 136 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de mieux faire connaître les risques de fraude par la mise en place d'un code de conduite clair (étant entendu qu'un code de conduite englobe des questions plus larges que la seule fraude), renforcée par des activités de communication menées à intervalles réguliers sur les questions relatives à la fraude et par des cours obligatoires pour l'ensemble du personnel.**

43. Il importe de mieux sensibiliser le personnel aux risques de fraude dans le cadre d'activités de communication et de formation. Parallèlement, pour mettre une organisation à l'abri de la fraude, il faut prévoir diverses mesures, les adapter et les appliquer de façon répétée.

Entités responsables : Cabinet du Secrétaire général/
Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

44. **Au paragraphe 142 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration procède à une évaluation complète des risques de fraude, en s'appuyant sur des recherches approfondies dans les domaines à haut risque pour déterminer l'étendue des vulnérabilités de l'Organisation et son degré d'exposition aux risques de fraude tant internes qu'externes.**

45. L'Administration est totalement acquise à l'idée de se doter de stratégies et de politiques de lutte contre la fraude qui soient intégrée, bien pensées, évolutives et appliquées dans toute l'Organisation. Cela passe par une évaluation détaillée des risques de fraude, l'établissement et la rationalisation d'un ensemble de politiques et d'orientations et l'élaboration et l'application de procédures fondées sur les pratiques de référence.

Entités responsables : Département de la gestion/Bureau de la
déontologie/Bureau des services de contrôle interne
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

46. **Au paragraphe 143 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration appuie le renforcement du Bureau des services de contrôle interne de sorte que celui-ci devienne un pôle d'expertise qui aidera les départements à évaluer et analyser tous les risques de fraude significatifs et à prendre des mesures pour y remédier.**

47. Le Comité semble recommander que le Bureau assume de nouvelles responsabilités dans le cadre du dispositif de lutte contre la fraude mis en place par l'Organisation, ce qui l'amènerait à évoluer de façon notable. Cette question doit d'abord faire l'objet de consultations avec le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et l'Assemblée générale. Il est crucial que le BSCI conserve

son indépendance opérationnelle en ce qui concerne la façon dont il conseille l'administration sur les questions relatives à la prévention de la fraude et les contrôles à mettre en place. Le Bureau continuera de jouer un rôle central en ce qui concerne la détection et la prévention de la fraude et les enquêtes, mais l'Administration continuera de collaborer avec lui et avec le Bureau de la déontologie et d'autres entités en vue de renforcer les moyens d'évaluer et de gérer les risques de fraude et de prévoir des mécanismes de contrôle interne.

Entités responsables : Cabinet du Secrétaire général/Département de la gestion/Bureau des services de contrôle interne/
Département des opérations de maintien de la paix/
Département de l'appui aux missions

État d'avancement : Recommandation non acceptée

Priorité : Moyenne

Délai : s.o.

48. Au paragraphe 147 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration passe en revue et rationalise la série de documents d'orientation et de directives actuellement en vigueur concernant la fraude et les autres comportements répréhensibles, afin d'expliquer clairement au personnel et aux autres parties concernées la marche à suivre lorsqu'une fraude est découverte.

49. Voir ci-dessus les observations de l'Administration concernant le paragraphe 142 du rapport du Comité.

Entités responsables : Département de la gestion/Bureau des services de contrôle interne/Bureau des affaires juridiques/
Bureau de la déontologie

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

50. Au paragraphe 148 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un mécanisme qui servirait à centraliser toutes les plaintes de fonctionnaires et toutes les notifications relatives à une présomption de fraude, ce qui permettrait de les trier, de les évaluer et de les transmettre à l'unité administrative la mieux à même d'y donner suite, et améliorerait aussi la collecte de données.

51. Le BSCI a déjà pris des mesures pour donner suite à la recommandation découlant de la décision prise par le Comité de gestion à l'issue de sa réunion tenue le 22 mars 2013. Dans le cadre du projet de mise en service d'un système de gestion des dossiers, le Bureau collabore avec la Section de la technologie de l'information de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), l'idée étant de disposer d'un système informatique qui permettra de centraliser l'enregistrement des plaintes relatives à d'éventuels comportements répréhensibles, y compris ceux visés par la circulaire du Secrétaire général publiée sous la cote ST/SGB/2008/5, et les plaintes émanant des missions, des commissions régionales, du Siège et des bureaux extérieurs dans le cadre du dispositif de signalement d'irrégularités. Le Bureau attend l'autorisation du Directeur général de l'informatique et des communications avant d'aller de l'avant.

Entité responsable : Bureau des services de contrôle interne
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

52. Au paragraphe 151 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration se dote d'un plan directeur et des dispositifs nécessaires à l'engagement systématique de poursuites judiciaires dans les cas de fraude avérée.

53. L'Administration signale qu'elle dispose déjà d'une série de mesures et de mécanismes lui permettant d'engager systématiquement des poursuites. Elle estime donc que cette recommandation est déjà appliquée.

Entité responsable : Bureau des affaires juridiques
État d'avancement : A été appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : s.o.

54. Au paragraphe 155 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration mette à jour et renforce ses politiques et procédures concernant le signalement d'irrégularités de façon à couvrir les risques d'infraction à la fois internes et externes.

55. Il sera procédé à une révision de la circulaire ST/SGB/2005/21 de façon à affiner les définitions relatives au signalement de manquements et à d'autres activités protégées, à renforcer la protection offerte aux personnes se livrant à des activités protégées et à décrire le rôle dévolu au Bureau de la déontologie en matière de protection.

Entités responsables : Cabinet du Secrétaire général/
 Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2015

56. Au paragraphe 159 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration élabore une approche stratégique intégrée de lutte contre la fraude, s'inspirant des nombreux exemples de bonnes pratiques adoptés dans le monde, et l'adapte aux spécificités de l'Organisation. La première étape consisterait à évaluer et à comprendre la nature et la portée des risques de fraude auxquels l'ONU était exposée.

57. Voir ci-dessus les observations de l'Administration concernant le paragraphe 142 du rapport du Comité.

Entités responsables : Département de la gestion/Bureau des affaires
 juridiques/Bureau de la déontologie/Département
 des opérations de maintien de la paix/Département
 de l'appui aux missions
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2017

58. **Au paragraphe 164 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration élabore une stratégie et des plans de gestion prévisionnelle des besoins en personnel à moyen et à long terme, fondés sur un examen de la stratégie de l'Organisation pour en recenser les éventuels besoins concernant les effectifs, les classes, les connaissances et les compétences.**

59. L'Administration a commencé à élaborer une méthode normalisée de gestion prévisionnelle des besoins en personnel au début de 2014. Cette méthode, qui en est encore au stade de la conception, sera examinée et améliorée en coordination avec les responsables des programmes consacrés à Umoja et à la mobilité dans les années qui viennent.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2020

60. **Au paragraphe 169 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration établisse des critères qui serviraient à mesurer l'efficacité de la procédure visant à recruter, au moment opportun et à un juste coût, le candidat possédant les compétences recherchées pour un poste spécifique.**

61. Les critères ont été définis. Voir le programme 25 (Services de gestion et d'appui) du projet de cadre stratégique pour la période 2016-2017 [A/69/6 (Prog. 25)] en date du 14 mars 2014.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : A été appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : s.o.

62. **Au paragraphe 170 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration procède à une étude de l'ensemble de la procédure de recrutement pour voir s'il était possible de réduire les délais entre le moment où un poste devenait vacant et celui où il était pourvu.**

63. Un examen de la procédure de recrutement est en cours et sera élargi pour tenir compte des éléments relatifs à la mise en œuvre de la politique de mobilité.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

64. **Au paragraphe 177 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration élabore une stratégie de renforcement des compétences du personnel fondée sur une meilleure compréhension des capacités et des lacunes existantes, notamment pour ce qui est des grands projets et du savoir-faire accumulé par le secteur privé en la matière. Pour cela, elle devrait tenir compte des besoins résultant de la mise en application des normes IPSAS et du déploiement d'Umoja, tels que le renforcement des connaissances en gestion financière afin d'apporter des améliorations et de fournir des services consultatifs globaux plus stratégiques.**

65. L'Administration s'est dotée d'une nouvelle stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières qui a été approuvée par le Comité de gestion le 6 juin 2014. Cela permettra aux entités du Secrétariat de coordonner leurs initiatives et de seconder le Comité de gestion, lequel exerce désormais des fonctions de contrôle, par l'intermédiaire d'un groupe de travail dirigé par le Bureau de la gestion des ressources humaines et composé de représentants des bureaux extérieurs, des commissions régionales, des départements et bureaux et de l'École des cadres du système des Nations Unies.

66. L'Administration a à cœur de renforcer les capacités d'analyse de l'information financière en vue d'améliorer les décisions de gestion. Elle a déjà commencé à renforcer les capacités de suivi et d'analyse des principaux ratios financiers et des soldes des principaux fonds.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : A été appliquée
Priorité : Élevée
Délai : s.o.

67. Au paragraphe 184 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration examine et améliore les systèmes d'évaluation et de notation pour permettre un meilleur suivi du comportement professionnel et l'application de mesures correctives ou de gratification à l'issue des évaluations.

68. L'Administration a examiné le système d'évaluation et de notation et élaboré une proposition détaillée qui lui permettra d'assurer un meilleur suivi des tendances et du respect des règles et de mettre en œuvre des mesures correctives à l'issue des évaluations. Un mécanisme de gratification et de reconnaissance du mérite sera également recommandé. La proposition sera présentée à l'Assemblée générale à sa soixante-neuvième session et si, elle est approuvée, elle sera mise en œuvre d'ici à avril 2015.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2015

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur des exercices biennaux antérieurs

Vue d'ensemble

69. Au paragraphe 9 de sa résolution 67/235 A, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de donner dans ses rapports une explication détaillée des retards observés dans l'application des recommandations du Comité, en particulier celles qui remontent à deux ans ou plus.

70. À l'annexe I de son rapport sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013, le Comité a présenté un récapitulatif de l'état d'avancement des recommandations portant sur des exercices antérieurs. Sur les 104 recommandations faites pour les deux exercices biennaux antérieurs, 79 (76 %) avaient été intégralement mises en

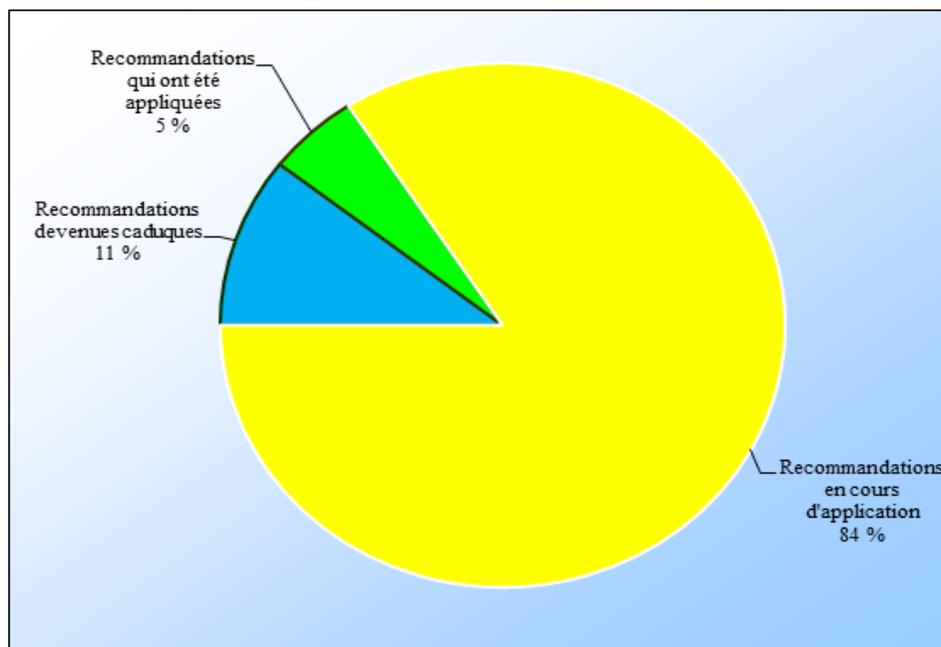
œuvre, 19 (18 %) étaient en cours d'application et 6 (6 %) étaient devenues caduques. On trouvera ci-après des précisions sur les 19 recommandations en cours d'application, dans l'ordre dans lequel les recommandations sont présentées dans l'annexe.

71. Le tableau suivant résume la situation dans son ensemble.

Tableau 3
État d'avancement des recommandations portant sur des exercices antérieurs et considérées comme en cours d'application (annexe I du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2013)

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations devenues caduques</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Département de la gestion	14	2	1	11	10	1
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	1	0	0	1	1	0
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	1	0	0	1	1	0
Plusieurs entités	3	0	0	3	2	1
Total	19	2	1	16	14	2

Figure III
État d'avancement des recommandations portant sur des exercices antérieurs et considérées comme en cours d'application (annexe I du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2013)



72. Comme indiqué dans le tableau 3 et dans la figure III, sur les 19 recommandations portant sur les deux exercices antérieurs qui sont considérées comme en cours d'application à l'annexe I du chapitre II du rapport du Comité, 1 (5 %) a été appliquée, 2 (11 %) sont devenues caduques et 16 (84 %) sont en cours d'application.

Renseignements détaillés sur l'état d'application des recommandations

73. Comme indiqué au paragraphe 31 du chapitre II du rapport du Comité sur l'ONU pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011 (A/67/5 (Vol. I) et Corr.2), l'Administration a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires renforce ses procédures de gestion des projets pour garantir l'examen, la vérification et la comptabilisation des dépenses afférentes aux projets de façon régulière, ce qui lui permettrait d'obtenir des assurances et d'exercer un contrôle suffisant sur les dépenses en temps utile, d'avoir la confirmation que les ressources ont été utilisées aux fins prévues et d'être par conséquent certain de l'exactitude des éléments d'information portés dans les états financiers.

74. Compte tenu des observations communiquées par les partenaires et par le Bureau des affaires juridiques, le projet final de directives globales relatives aux fonds de financement commun implantés dans les pays et sa présentation à l'équipe de direction du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont été reportés

à la fin de 2014. Avec la mise en service du système de gestion des subventions, le Bureau a étoffé ses mécanismes de contrôle, sachant que ceux-ci avaient déjà été renforcés par les directives de suivi et de communication de l'information, lesquelles prévoyaient la communication d'informations descriptives et d'informations financières, des visites sur le terrain et des contrôles financiers ponctuels.

Entité responsable : Bureau de la coordination des affaires humanitaires
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2014

75. Comme indiqué au paragraphe 34 du rapport, l'Administration a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce qu'elle se livre, en collaboration avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à un examen rigoureux du traitement comptable des dépenses effectuées par l'intermédiaire des agents d'exécution et procède à toute modification nécessaire des conventions comptables en 2014 au plus tard.

76. En ce qui concerne les fonds de financement communs, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité s'attachent à trouver le traitement comptable le plus approprié pour les fonds qui sont virés à des partenaires d'exécution.

Entité responsable : Bureau de la coordination des affaires humanitaires/
 Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2014

77. Au paragraphe 80 de son rapport, le Comité a recommandé qu'à l'avenir l'Administration passe en revue les éléments présentés dans les états financiers afin de formuler des observations plus détaillées sur les raisons de l'augmentation des placements et liquidités détenus en commun.

78. La recommandation est devenue caduque, puisque le Comité avait demandé des observations détaillées sur les raisons de l'augmentation des placements et liquidités détenues en commun; or pendant l'exercice biennal 2012-2013, les soldes concernés ont diminué par rapport à ceux de l'exercice antérieur; la raison de la baisse a été donnée dans le rapport financier.

Entité responsable : Bureau de la gestion
État d'avancement : Recommandation devenue caduque
Priorité : Élevée
Délai : s.o.

79. Comme indiqué au paragraphe 95 du rapport, l'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, d'exiger que tout fonctionnaire chargé de la gestion des marchés ait suivi au préalable une formation dans ce domaine. Cette formation devrait couvrir les principaux aspects de la gestion des marchés, comme l'administration des contrats, les relations avec les fournisseurs, la gestion du risque, ainsi que l'évaluation et la gestion des résultats.

80. Comme suite à la recommandation du Comité, l'Administration a élaboré un cours sur la gestion des contrats qui est proposé en ligne (www.procurementtrainingcampus.org). Le cours permet de disposer d'une assise solide dans le domaine de la gestion des contrats dans le secteur public.

81. L'Administration a proposé de rendre le cours obligatoire pour tous les fonctionnaires du Secrétariat s'occupant de la gestion des contrats. La proposition a été présentée dans le cadre de la stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières qui a été approuvée par le Comité de gestion à l'issue de sa réunion tenue le 6 juin 2014.

82. L'Administration prendra des mesures pour informer tous les chefs de département et de bureau que le cours est obligatoire pour tout fonctionnaire appelé à gérer des contrats.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2015

83. Comme indiqué au paragraphe 98 du rapport, l'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, d'assortir chaque marché d'indicateurs de résultats spécifiques, mesurables et pertinents, couvrant tous les aspects essentiels des biens à fournir ou des services à assurer.

84. Avec la mise en service d'Umoja, l'Organisation s'attache à transférer les indicateurs de résultats existants dans le nouvel environnement. De nouvelles améliorations seront apportées aux indicateurs lorsqu'Umoja sera déployé dans l'ensemble du Secrétariat. La mise au point de nouveaux indicateurs sera fonction de la disponibilité des ressources et des outils nécessaires à la mise en service de tableaux de bord et de la possibilité de traiter les requêtes dans la mémoire vive, ce qui faciliterait l'exploitation des indicateurs dans Umoja.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

85. Au paragraphe 128 de son rapport, le Comité a recommandé que le Département de la gestion apporte d'urgence des éclaircissements sur les pouvoirs dont disposait l'Office des Nations Unies à Nairobi pour effectuer des achats pour le compte du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat).

86. L'examen de la version révisée des règles de gestion financière du PNUE et d'ONU-Habitat se poursuit. De nouvelles consultations ont été lancées dans le contexte de la mise en service d'Umoja par les entités des Nations Unies basées à Nairobi.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2014

87. **Comme indiqué au paragraphe 130 du rapport, l'Administration a accepté, comme le recommandait le Comité, que le Département de la gestion examine les délégations de pouvoir accordées à l'Office des Nations Unies à Vienne et à l'Office des Nations Unies à Genève, pour vérifier que les pouvoirs qui leur étaient délégués dans le domaine des achats étaient suffisamment clairs.**

88. L'examen des pouvoirs délégués à l'Office des Nations Unies à Vienne et à l'Office des Nations Unies à Genève se poursuit.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Premier trimestre de 2015

89. **Comme indiqué au paragraphe 145 du rapport, l'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait : a) d'établir des objectifs et des indicateurs de succès davantage axés sur les résultats; b) de veiller à ce qu'il existe un rapport logique entre les activités, les indicateurs d'utilisation des ressources, les produits et la réalisation des objectifs de haut niveau; c) de faire figurer l'exécution des objectifs énoncés aux points a) et b) ci-dessus parmi les attributions du Secrétaire général adjoint responsable de l'entité concernée.**

90. Comme indiqué au paragraphe 77 du rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011 et dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2011 (A/67/319), l'Administration estime que la recommandation est appliquée et demande au Comité de la classer.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : A été appliquée
Priorité : Élevée
Délai : s.o.

91. **Comme indiqué au paragraphe 171 du rapport du Comité, l'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de s'assurer que le système de contrôle interne était bien compris et fonctionnait correctement : a) en décrivant le dispositif de contrôle interne; b) en envisageant de concevoir un système d'assurance de la gestion exigeant des cadres à tous les niveaux qu'ils fournissent régulièrement à la direction des assurances que les contrôles internes mis en place dans leur domaine sont efficaces, et ce, afin de garantir que les attributions et responsabilités sont comprises et respectées à tous les niveaux.**

92. L'Administration demande au Comité de classer cette recommandation puisqu'elle a été remplacée par la recommandation figurant au paragraphe 48 du rapport du Comité pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : Recommandation devenue caduque
Priorité : Élevée
Délai : Sans objet

93. **Comme indiqué au paragraphe 176 du rapport du Comité pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011, l'Administration a approuvé la recommandation du Comité tendant à ce que, à l'appui des efforts faits pour améliorer la gestion des risques, le Comité de gestion : a) recense régulièrement les risques les plus importants courus par l'Organisation et en fasse part à tous les responsables; b) fasse régulièrement rapport (tous les mois), de manière approfondie, sur les risques existants et les stratégies d'atténuation correspondantes.**

94. Le Comité de gestion joue un rôle crucial en ce qui concerne le recensement et l'évaluation des risques stratégiques pour l'Organisation. Il est chargé de la gestion du risque institutionnel et entend examiner tous les trimestres le profil de risques de l'Organisation et l'état d'avancement de l'application des stratégies d'atténuation mises au point par les pilotes des risques institutionnels et les groupes de travail chargés de les seconder.

Entités responsables : Cabinet du Secrétaire général/
Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Troisième trimestre de 2015

95. **Comme indiqué au paragraphe 183 du rapport, l'Administration a souscrit à la recommandation du Comité selon laquelle il fallait que la direction de l'ONU établisse un plan d'action tenant compte des principaux enseignements dégagés par le Comité en ce qui concerne la transformation des modes de fonctionnement, qui l'aiderait à aborder de façon plus stratégique et globale l'élaboration et l'exécution des grands programmes.**

96. L'Administration met en œuvre de grands projets, tels que le plan-cadre d'équipement, la mise en service d'Umoja, le passage aux normes IPSAS et la politique de mobilité. Le recensement des enseignements tirés, leur examen par la direction et l'adoption de mesures correctives se font de façon continue au Secrétariat.

97. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a dressé la liste des enseignements tirés du plan-cadre afin de faciliter le déroulement d'autres grands chantiers de construction et de rénovation que l'Organisation pourrait entreprendre. Ces enseignements ont été pris en considération dans les préparatifs du plan stratégique patrimonial pour le Palais des Nations et ont été communiqués aux États Membres (voir A/68/352, par. 35).

98. Les enseignements tirés des premières étapes de la mise en service d'Umoja ont permis d'affiner les décisions relatives à la conception et à la gestion. Ceux tirés de la toute première mise en service d'Umoja-Démarrage, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban en juillet 2013, ont aidé l'Administration à mieux préparer le déploiement de ce module dans le reste de l'Organisation. Les leçons tirées de la mise en service d'Umoja-Démarrage en novembre 2013 ont également aidé le Comité de pilotage du progiciel de gestion intégré à prendre d'importantes décisions relatives à la stratégie et au déploiement.

99. Des changements notables ont été apportés au projet IPSAS, notamment la révision de la structure de gouvernance, qui a débouché sur la reconstitution du Comité directeur pour les normes IPSAS en février 2013 avec une représentation au

niveau des sous-secrétaires généraux et l'élargissement du Comité à d'autres entités telles que le Département des affaires économiques et sociales et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires; la création d'un dispositif d'assurance indépendante relevant directement du Contrôleur; l'ajout en 2013 d'objectifs axés sur les normes IPSAS dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires afin d'inciter ceux-ci à suivre de plus près et à appuyer cette initiative et à faciliter l'examen périodique que le Comité de gestion consacre au projet; la mise en service d'un logiciel de gestion de projet permettant de gérer des activités détaillées, qui aide les équipes chargées de la mise en application des normes à suivre les progrès accomplis et à en rendre compte tous les mois (voir A/68/351).

Entités responsables : Cabinet du Secrétaire général/
Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Sans limite de temps

100. Comme indiqué au paragraphe 25 du chapitre II du rapport du Comité sur l'ONU pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2009 [A/65/5 (Vol. I)], l'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait : a) de prendre des mesures pour que l'établissement des états financiers soit automatisé dans Umoja; b) d'améliorer la documentation interne relative à l'établissement des états financiers et, d'une manière générale, à toutes les procédures financières, sans attendre la mise en service d'Umoja, notamment en mettant à jour le Manuel de gestion financière.

101. Les discussions se poursuivent quant à l'achat d'un logiciel qui pourra être relié à Umoja afin d'automatiser l'établissement des états financiers.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

102. Comme indiqué au paragraphe 62 du rapport, l'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, de définir une stratégie permettant de rationaliser et d'automatiser la gestion des contributions volontaires, sur le modèle des nouvelles procédures de traitement des contributions statutaires.

103. Le délai est celui qui a été révisé sur la base du calendrier de déploiement d'Umoja.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

104. Comme indiqué au paragraphe 66 du rapport, l'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, de se doter d'indicateurs permettant de calculer les délais de traitement des contributions.

105. Le délai est celui qui a été révisé sur la base du calendrier de déploiement d'Umoja.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

106. **Comme indiqué au paragraphe 160 du rapport, l'Administration a souscrit à la recommandation que le Comité lui a faite de renforcer ses mécanismes de contrôle interne de façon à garantir l'exactitude des soldes débiteurs et créditeurs qui la lient à d'autres entités à la fin de l'exercice.**

107. Le délai est celui qui a été révisé sur la base du calendrier de déploiement d'Umoja.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Troisième trimestre de 2015

108. **Comme indiqué au paragraphe 164 du rapport, l'Administration a souscrit à la recommandation que le Comité lui a faite de certifier plus rapidement les factures de façon à se conformer au principe de la comptabilité en droits constatés.**

109. Les délais requis pour la certification des factures seront raccourcis après le déploiement intégral d'Umoja.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

110. **Au paragraphe 387 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration établisse un calendrier selon lequel quiconque n'aurait pas suivi les programmes de formation obligatoires soit tenu de le faire dans un délai précis (12 ou 18 mois), et que la mise en œuvre effective de cette disposition soit dûment vérifiée.**

111. Le Bureau de la gestion des ressources humaines poursuivra la mise en service du module Formation d'Inspira dans les bureaux hors Siège et au sein des commissions régionales l'année prochaine, ce qui permettra à l'Organisation d'être mieux à même de suivre l'application des dispositions relatives aux formations obligatoires.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

112. **Au paragraphe 390 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration veille à ce que tous les départements et bureaux établissent et présentent une stratégie à moyen et à court terme de formation du personnel, dans laquelle seraient définis les besoins et les objectifs, et procèdent à une analyse qualitative des résultats obtenus.**

113. Le Comité de gestion a approuvé la nouvelle stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières en juin 2014. Cette stratégie établit une distinction entre les programmes de formation qui intéressent l'Organisation dans son ensemble et ceux qui sont obligatoires pour tous les fonctionnaires. Le Bureau de la gestion des ressources humaines dirigera un mécanisme de coordination qui permettra de définir des besoins prioritaires en matière de formation pour tous les fonctionnaires du Secrétariat en s'appuyant, entre autres, sur une analyse des résultats obtenus précédemment. À partir de 2015, le Comité de gestion examinera et approuvera chaque année les conclusions de cette analyse dans laquelle des orientations stratégiques seront fixées pour tous les programmes de formation intéressant l'Organisation dans son ensemble. Parallèlement, les départements et les bureaux seront chargés d'identifier les besoins en matière de perfectionnement des compétences spécialisées et techniques, pour leur personnel, et d'y pourvoir. Le Bureau de la gestion des ressources humaines fournira des services de conseil aux départements pour les épauler et un accès à des financements pour l'amélioration des compétences spécialisées et techniques. Les procédures régissant l'accès à ces fonds exigeront la présentation d'un plan annuel de formation par les départements et bureaux.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Sans limite de temps

114. Comme indiqué au paragraphe 437 du rapport, l'Administration a souscrit à la recommandation que le Comité lui a faite de prendre les mesures voulues pour que le projet « Carbon » fonctionne en interface avec Umoja.

115. Les interfaces de données prévues entre Umoja et les systèmes mondiaux de gestion des conférences du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, notamment le système de gestion des réunions « gMeets » (précédemment dénommé « Carbon ») sont une composante d'Umoja-Extension 2, dont le déploiement est maintenant programmé pour 2017.

Entité responsable : Département de l'Assemblée générale
 et de la gestion des conférences
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2017

C. Bilan d'étape sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat

116. L'annexe V au rapport du Comité sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application des recommandations qui figurent dans son rapport sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (A/67/651). Il est indiqué, dans ce récapitulatif, que les 16 recommandations formulées étaient en cours d'application, du fait qu'elles étaient liées à la nouvelle

stratégie informatique que l'Administration devait présenter prochainement aux États Membres.

III. Plan-cadre d'équipement

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2013

Vue d'ensemble

117. On trouvera ci-après les renseignements demandés par l'Assemblée générale au sujet de l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2013 [A/69/5 (Vol. V)].

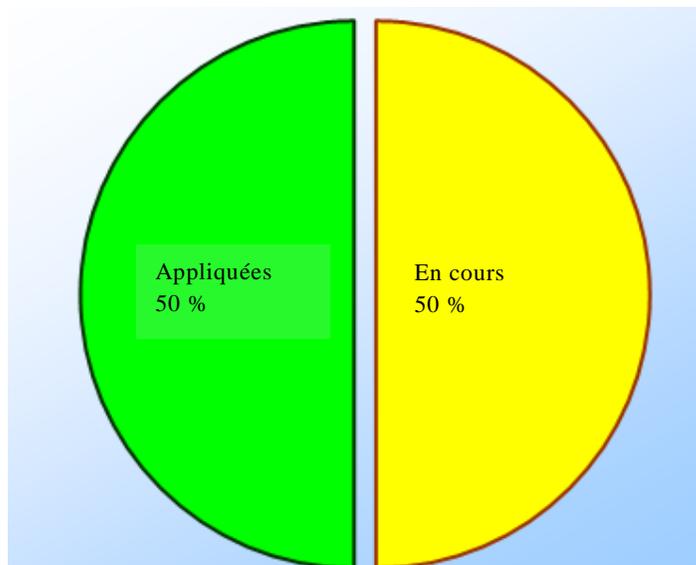
118. L'état d'avancement de l'application des nouvelles recommandations au mois d'août 2014 est présenté dans le tableau 4 et la figure IV.

Tableau 4

État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations non acceptées</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Délai non fixé</i>
Département de la gestion	4	–	2	2	2	–
Total	4	–	2	2	2	–

Figure IV
État d'avancement de l'application de l'ensemble des recommandations



119. Comme il est indiqué dans le tableau 4 et la figure IV, deux des quatre (50 %) recommandations que le Comité avait formulées dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement ont été appliquées et les deux autres (50 %) sont en cours d'application. L'une de ces deux dernières recommandations doit être entièrement appliquée d'ici à la fin de 2015 et l'autre doit l'être d'ici à la fin de 2016.

Renseignements détaillés sur l'état d'application des recommandations

120. **Au paragraphe 25 a) du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration précise à l'Assemblée générale, au cours de la partie principale de sa soixante-neuvième session, quels éléments figurant au cahier des charges du plan-cadre d'équipement ne seraient pas exécutés, établisse des plans pour leur exécution, et en précise les incidences financières. Il était en effet prévu que certains éléments du plan-cadre d'équipement soient exécutés après la fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement.**

121. Le douzième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement donne des précisions sur les éléments qui seront exécutés après la fermeture du Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. On y indique également comment les derniers éléments du cahier des charges du plan seront administrés après la fermeture du Bureau.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : A été appliquée
Priorité : Élevée
Délai : s.o.

122. **Au paragraphe 25 b) du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration mette en place pour tous les grands projets un dispositif permettant d'obtenir des avis indépendants. À l'heure actuelle, l'Organisation ne disposait pas de stratégie lui permettant d'obtenir des avis indépendants.**

123. À l'heure actuelle, le projet de plan-cadre d'équipement est géré selon des lignes directrices claires et une attribution précise des responsabilités, ce qui permet d'obtenir des assurances sur le respect des échéances et le montant des coûts dans toutes les phases du projet. L'Administration estime que c'est principalement au stade de la conceptualisation qu'il faut s'attacher à mettre en place un dispositif d'assurance et de contrôle adéquat pour un projet. Au moment où le Comité a formulé la recommandation, en l'occurrence deux ans après le démarrage du projet, le schéma de fonctionnement du dispositif de contrôle et d'assurance était déjà établi. Il n'a donc pas été jugé possible de le modifier.

124. Comme l'Administration l'a indiqué dans les réponses qu'elle avait données antérieurement à la recommandation ci-dessus, le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement est dirigé par un directeur exécutif ayant rang de sous-secrétaire général et géré par une équipe de spécialistes dont les compétences techniques ont été reconnues tant par le Comité que par les États Membres, à plusieurs reprises. Le Directeur exécutif chargé du plan-cadre d'équipement relève du Secrétaire général adjoint à la gestion, qui dépend lui-même du Secrétaire général. Le contrôle est également assuré par l'intermédiaire du Comité de gestion présidé par le Directeur de Cabinet, qui suit le déroulement des travaux relatifs à ce projet de façon continue au moyen de rapports périodiques établis par le Bureau susmentionné.

125. Conformément aux procédures de contrôle budgétaire et d'établissement de rapports en vigueur au Secrétariat, le budget et le coût du projet font régulièrement l'objet d'examen minutieux et d'audits par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Le dispositif solide mis en place pour les audits prévoit des audits portant sur les contrats à prix maximum garanti et des audits de clôture effectués par le Bureau des services de contrôle interne, ainsi que des audits annuels et semestriels effectués par le Comité des commissaires aux comptes.

126. En conséquence, l'Administration est d'avis que le Secrétariat a mis en place un solide système de contrôle et de supervision qui a fourni des garanties adéquates sur la gestion du budget, du calendrier et du coût du projet au cours de son cycle de vie. Les États Membres ont été régulièrement informés des progrès réalisés au moyen de rapports annuels et d'exposés trimestriels adressés au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et à la Cinquième Commission.

127. L'Administration estime, comme le Comité, que tout grand projet du Secrétariat doit disposer d'une fonction d'assurance indépendante, mais que, comme l'a montré l'expérience du plan-cadre d'équipement, cette fonction doit être adaptée selon le projet qui est mis en œuvre. Le recours aux services d'une société spécialisée pour s'acquitter de cette fonction et la création d'un comité de pilotage de projet sont considérés comme des solutions viables.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : A été appliquée
Priorité : Élevée
Délai : s.o.

128. **Au paragraphe 25 c) du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration examine les arrangements établis pour assurer l'entretien en faisant fond sur les données recueillies sur les nouveaux biens immobiliers et évalue les possibilités d'optimiser les dépenses. Il est dit également, dans ce paragraphe, que, comme le Comité l'avait précédemment recommandé, il était important de recueillir des données sur les nouveaux biens immobiliers, tels que la consommation énergétique, les schémas d'entretien et les compétences nécessaires pour entretenir les immobilisations incorporelles, de sorte que les prestataires puissent présenter leurs soumissions en toute connaissance de cause. Cela devait permettre à l'Administration de se faire une meilleure idée des dépenses globales afférentes à l'entretien.**

129. Le Bureau des services centraux d'appui a mis au point une stratégie d'entretien globale applicable à l'ensemble des systèmes mécaniques, des installations électriques et de la plomberie, et qui prévoit notamment deux modalités d'exécution pour les travaux d'entretien, ceux-ci devant être assurés soit en interne, au titre de contrats de louage de services, soit dans le cadre du dispositif d'entretien relevant du plan-cadre d'équipement. Un plan détaillé a également été établi en coordination avec la Division des achats pour les processus d'appel d'offres qui interviendront une fois que la gestion des derniers éléments du plan-cadre d'équipement aura été transférée. Le personnel d'entretien a reçu une formation complémentaire, et l'ingénieur responsable du plan-cadre d'équipement a mis au point des plans et des procédures d'entretien préventif pour tous les nouveaux systèmes mis en place dans le contexte du plan-cadre d'équipement. En outre, le Bureau des services centraux d'appui a commencé à recueillir des données plus détaillées et met au point, sur la base de la configuration du système que le plan-cadre d'équipement permet d'obtenir, des spécifications pour un logiciel destiné à mesurer la consommation d'énergie.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

130. **Au paragraphe 25 d) du résumé de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de s'engager à ce que la haute direction pilote de manière manifeste le projet d'utilisation souple de l'espace de travail. Selon lui, l'expérience enseignait que, dans toutes les initiatives de changement qui, comme celle-ci, ont une incidence sur les conditions de travail au quotidien, il était essentiel que la haute direction montre l'exemple pour recueillir l'adhésion du personnel et obtenir les avantages escomptés.**

131. La participation des hauts responsables au programme d'utilisation souple de l'espace de travail fera partie des questions qui seront examinées lors des réunions du comité directeur chargé de ce programme, que le Bureau des services centraux d'appui s'emploie à constituer.

Entités responsables : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

B. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur le plan-cadre d'équipement pour des années financières antérieures

Vue d'ensemble

132. Au paragraphe 9 de sa résolution 67/235 A, l'Assemblée générale a redemandé au Secrétaire général de donner une explication détaillée des retards observés dans l'application des recommandations du Comité, en particulier celles qui remontent à deux ans ou plus.

133. L'annexe III au rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2013 contient un récapitulatif de l'état d'avancement de l'application de 21 recommandations remontant à des années antérieures. On trouvera ci-après des renseignements sur les cinq recommandations indiquées comme étant en cours d'application (24 % du total), selon l'ordre dans lequel elles ont été présentées.

134. La situation générale est présentée dans le tableau 5.

Tableau 5

État d'application des recommandations remontant à des années antérieures classées comme non entièrement appliquées dans l'annexe III au rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2013

Entité responsable	Nombre de recommandations	Recommandations non acceptées	Recommandation appliquée	Recommandation en cours d'application	Délai fixé	Délai non fixé
Département de la gestion	5	–	–	5	5	–
Total	5	–	–	5	5	–

135. Comme indiqué dans le tableau 5, les cinq recommandations qui, dans l'annexe III du rapport du Comité, étaient classées dans la catégorie « en cours d'application », sont toujours en suspens. Une recommandation devrait être appliquée d'ici à la fin de juin 2015 et les quatre autres d'ici à la fin de décembre 2015.

Renseignements détaillés sur l'état d'application des recommandations

136. Comme indiqué au paragraphe 83 du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour la période d'un an terminée le 31 décembre 2011 [A/67/5 (Vol. V)], l'Administration a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que le Département de la gestion : a) pilote la mise en œuvre de stratégies d'utilisation souple des bureaux consistant à renoncer à attribuer un bureau par personne; et b) évalue les répercussions opérationnelles et financières que pourraient avoir ces stratégies destinées à réduire les besoins de l'ONU en espaces de bureaux, dans le cadre de propositions qui viseraient à rénover les espaces de bureaux existants ou à en acquérir de nouveaux.

137. Des consultations et des discussions sont en cours avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui est la principale entité participant à l'étude pilote. Le plan a été approuvé et les locaux situés aux 18^e et 19^e étages du bâtiment du Secrétariat seront reconfigurés à cette fin. Le démarrage de l'étude pilote a été reprogrammé en octobre 2015 et cette étude comprendra une phase d'observation et d'évaluation minutieuses.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

138. Au paragraphe 39 de son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2012 [A/68/5 (Vol. V)], le Comité a recommandé que, pour les futurs projets de cette nature, l'Administration mette au point une démarche axée sur les risques pour déterminer, affecter et présenter les montants mis en réserve pour imprévus en s'appuyant sur les meilleures pratiques modernes de gestion de projets.

139. On a commencé à suivre cette approche pour plusieurs projets d'équipement en cours, notamment le Plan stratégique patrimonial, le projet concernant le Mécanisme pour les tribunaux pénaux internationaux (Division d'Arusha) et celui relatif aux travaux de réhabilitation pour la protection des locaux de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale contre l'effet de souffle, en procédant à un inventaire méthodique des risques dans un premier temps. Les gestionnaires des trois projets s'emploient actuellement à quantifier les risques, à calculer les montants à mettre en réserve pour parer aux éventualités et à déterminer comment les informations pertinentes seront communiquées dans des rapports d'étape annuels adressés aux États Membres et dans des rapports destinés à d'autres parties intéressées par ces projets. Une fois ces travaux achevés, le Bureau des services centraux d'appui établira des instructions générales à appliquer pour tous les projets d'équipement et en suivra la mise en œuvre dans le cadre de son rôle de coordination à l'égard de ces projets.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015

140. Au paragraphe 69 de son rapport, le Comité a recommandé que le groupe de travail chargé d'examiner des formules d'utilisation souple de l'espace de travail : a) recueille des données robustes sur l'occupation et l'utilisation des bâtiments et le coût d'occupation par poste de travail dans l'ensemble du portefeuille immobilier new-yorkais (locaux permanents et locaux loués); et b) se serve de cette analyse pour mieux déterminer l'espace dont l'Organisation aura besoin à New York et ailleurs.

141. Un consultant a été recruté pour la réalisation de l'étude de faisabilité sur la gestion souple de l'espace de travail et une réunion de démarrage a eu lieu le 30 juillet 2014. Dans le cadre de cette étude, il procédera à une analyse détaillée en suivant les indications données dans la recommandation du Comité.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

142. Au paragraphe 77 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration adopte une stratégie de financement reposant sur la durée de vie complète des biens et évalue différentes formules chiffrées pour l'entretien des bâtiments du Siège durant toute leur durée de vie.

143. Comme il est indiqué dans les observations de l'Administration qui figurent au paragraphe 21 du rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2012 (A/68/336), la mise en œuvre de cette recommandation se poursuit.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2015

144. Au paragraphe 82 de son rapport, le Comité a recommandé que le Bureau des services centraux d'appui examine ses contrats d'entretien après avoir évalué l'ampleur totale des besoins en matière de gestion des installations auxquels il faudra satisfaire au lendemain de l'exécution du plan-cadre d'équipement et se penche sur les moyens d'obtenir un meilleur rapport qualité-prix des principaux partenaires commerciaux.

145. L'Administration a passé en revue ses contrats d'entretien en cours. Sur un total de 24 contrats portant sur la maintenance de systèmes divers, 17 ont été établis par le Bureau des services centraux d'appui pour assurer l'entretien du nouveau matériel dont la gestion a été transférée par le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement. Les sept autres contrats seront conclus avant la fin de décembre 2014. Un contrat portant sur un système de gestion des bâtiments fait encore l'objet de négociations avec la Division des achats. Ce système n'est pas entièrement installé; sa mise en place sera achevée après la fin des travaux dans le bâtiment de l'Assemblée générale.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2015