



Assemblée générale

Distr. générale
21 août 2015
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Points 131 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 ses rapports sur l'Organisation des Nations Unies et le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2014

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport renferme des renseignements sur la suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans ses rapports sur l'Organisation des Nations Unies (A/70/5 (Vol. I), chap. II) et sur le plan-cadre d'équipement A/70/5 (Vol. V)] pour l'année terminée le 31 décembre 2014. Il a été établi en application du paragraphe 7 de la résolution 48/216 B, dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui rendre compte, au moment où elle serait saisie des recommandations du Comité des commissaires aux comptes, des mesures déjà prises ou sur le point de l'être pour les appliquer.

L'Administration a accepté toutes les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes. On trouvera dans le présent rapport les observations formulées par l'Administration ainsi que des renseignements sur l'état d'avancement de l'application de chacune des recommandations formulées par le Comité dans son rapport (entité responsable, date d'achèvement estimative et degré de priorité). On y trouvera également des renseignements actualisés sur la suite donnée à des recommandations se rapportant à des exercices antérieurs, dont le Comité indique en annexe qu'elles n'ont pas été intégralement appliquées.

* A/70/150.



I. Introduction

1. Au paragraphe 7 de sa résolution 48/216 B, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui faire connaître, au moment où elle serait saisie de rapports du Comité des commissaires aux comptes, les mesures qu'il envisageait de prendre pour appliquer ces recommandations. Le présent rapport, présenté en application de cette disposition, porte sur les recommandations du Comité figurant dans ses rapports consacrés à l'Organisation des Nations Unies (A/70/5 (Vol. I), chap. II) et au plan-cadre d'équipement (A/70/5 (Vol. V)) pour l'année terminée le 31 décembre 2014.

2. Pour établir le présent rapport, il a été tenu compte des textes ci-après :

a) La résolution 48/216 B de l'Assemblée générale, en particulier son paragraphe 8, où l'Assemblée a demandé au Secrétaire général de lui signaler, dans ses rapports, les recommandations du Comité qui appelaient une décision de sa part;

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

c) La résolution 69/249 A de l'Assemblée générale, en particulier son paragraphe 17, où l'Assemblée a redemandé au Secrétaire général et aux chefs de secrétariat des fonds et programmes des Nations Unies de veiller à ce que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et les recommandations connexes du Comité consultatif soient mises en œuvre intégralement en temps utile, de continuer à tenir les directeurs de programme responsables de leur application et de remédier aux causes profondes des problèmes signalés par le Comité des commissaires aux comptes; le paragraphe 18 de la même résolution, où 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 qui remontent à deux ans ou plus; le paragraphe 19, où l'Assemblée a redemandé également au Secrétaire général d'indiquer dans ses rapports les délais prévus pour la mise en œuvre des recommandations du Comité des commissaires aux comptes et l'ordre de priorité qui serait suivi, ainsi que les fonctionnaires qui seraient tenus responsables.

3. Pour ce qui est de l'ordre de priorité, le Comité a qualifié les plus importantes de « principales ». Toutes les recommandations acceptées seront appliquées dans les meilleurs délais, mais les recommandations principales seront considérées comme prioritaires.

4. L'administration a accepté la plupart des recommandations du Comité et des observations sont fournies pour toutes les recommandations relatives à l'année terminée le 31 décembre 2014. En application du paragraphe 18 de la résolution 69/249 A, des renseignements supplémentaires ont été fournis concernant toutes les recommandations se rapportant à des exercices antérieurs dont le Comité a estimé qu'elles n'avaient pas été intégralement appliquées.

5. Conformément aux résolutions susmentionnées, la section II du présent rapport donne les renseignements demandés par l'Assemblée générale 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'année terminée le 31 décembre 2014, tandis que la section II.B porte sur l'application des recommandations provenant des rapports relatifs à de précédents exercices qui, de l'avis du Comité, n'ont pas été intégralement appliquées.

6. On trouvera dans la section III du présent rapport les informations demandées par l'Assemblée générale sur l'application des recommandations formulées par le Comité dans ses rapports relatifs au plan-cadre d'équipement. La section III.A contient des informations sur l'application des recommandations du Comité se rapportant à l'année terminée le 31 décembre 2014, et la section III.B porte sur l'application des recommandations provenant des rapports relatifs à des périodes antérieures qui, de l'avis du Comité n'ont pas été intégralement appliquées.

II. L'Organisation des Nations Unies

A. Suite donnée aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2014

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'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II).

8. L'état d'avancement de l'application des recommandations au mois d'août 2015 est présenté dans les tableaux 1 et 2.

Tableau 1

État d'avancement de l'application des recommandations principales

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</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	8	–	8	6	2
Département des affaires politiques	1	–	1	1	–
Plusieurs entités	1	–	1	–	1
Total	10	–	10	7	3
Pourcentage	100	–	100		

9. Le tableau 1 récapitule l'état d'avancement de l'application des 10 recommandations principales du Comité, qui sont toutes en cours d'application. Sur les 10 recommandations principales, 4 (40 %) devraient être appliquées en 2016, 3 (30 %) en 2017 et 3 (30 %) ne sont pas limitées dans le temps.

10. Le tableau 2 récapitule l'état d'avancement de l'ensemble des 26 recommandations du Comité, qui sont toutes en cours d'application. Sur les 26 recommandations, 16 (62 %) devraient être appliquées en 2016, 4 (15 %) en 2017 et 6 (23 %) ne sont pas limitées dans le temps.

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

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</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	21	–	21	17	4
Département des affaires politiques	1	–	1	1	–
Plusieurs entités	4	–	4	2	2
Total	26	–	26	20	6
Pourcentage	100	–	100		

Renseignements détaillés sur l'état d'avancement de l'application des recommandations

11. Au paragraphe 21 de son rapport, le Comité a recommandé au Secrétariat, en vue d'améliorer les procédures d'établissement des comptes pour 2015 : a) d'adopter un calendrier détaillé et réaliste pour l'établissement des états financiers de 2015, en tenant compte des enseignements tirés de l'année 2014 et des délais fixés pour la mise en service d'Umoja; b) de s'assurer qu'un nombre suffisant de spécialistes de la finance ayant les compétences requises était disponible pour effectuer les principales tâches comptables dans les délais prévus; c) d'intégrer au calendrier d'établissement des comptes les principales activités liées à Umoja, telles que le nettoyage et la conversion de données, la formation et l'aide aux utilisateurs, pour faire en sorte que les tâches soient exécutées de façon synchrone; d) de veiller à ce que l'administration procède à un examen rigoureux du projet d'états financiers avant de le lui présenter.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : En cours

Priorité : Élevée

Délai : Premier trimestre de 2016

12. L'administration élaborera un calendrier détaillé concernant l'établissement des états financiers de 2015, dans lequel elle intégrera toutes les recommandations.

13. Au paragraphe 28 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de transformer les services financiers en services plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée, et de faciliter cette transformation grâce à un programme élargi de formation à la gestion financière qui permette d'améliorer les compétences et les connaissances en matière de gestion financière dans toute l'Organisation.

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

14. Les observations formulées par l'administration à ce sujet figurent au paragraphe 29 du rapport du Comité.

15. En outre, certaines mesures ont déjà été prises. Une formation en ligne sur le budget et les finances de l'Organisation est accessible dans Inspira pour permettre à tous les membres du personnel d'améliorer leurs connaissances en matière de gestion financière.

16. Au paragraphe 40 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de : a) mettre au point des techniques et des méthodes normalisées pour mesurer le coût des services rendus aux utilisateurs internes et externes; b) déterminer comment Umoja pouvait aider à comptabiliser, analyser et présenter de manière plus transparente l'intégralité des coûts des activités.

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

17. En prévision de la mise en service d'Umoja, l'administration a publié de nouvelles orientations générales et instructions sur les changements qui seront opérés et les améliorations qui devraient résulter des nouvelles fonctionnalités du progiciel. Elle a notamment commencé à créer un répertoire des services fournis dans tous les lieux d'affectation, dans lequel sont recensés les types d'activité et les barèmes de tarification. Les modalités de recouvrement des coûts ont été simplifiées de façon à faire mieux ressortir les coûts des services et à faciliter les comparaisons entre les centres de services. Les initiatives de normalisation s'intensifieront une fois qu'Umoja sera pleinement en service. Il sera tenu compte des cycles budgétaires, et des précisions seront apportées aux centres de coûts, aux répertoires des services communs et aux coûts standardisés, entre autres. Cela permettra à l'administration d'avoir un aperçu global du coût de la fourniture des services aux entités internes et externes et de mieux recenser les possibilités de gains d'efficacité et de réduction des coûts.

18. Au paragraphe 55 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration de se doter des outils et des capacités nécessaires pour produire des données complètes et détaillées qui pourraient servir à mieux comprendre, gérer et contrôler les dépenses de personnel et à fournir des informations de gestion plus exactes, plus à jour et plus complètes pour la prise de décisions.

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

19. En ce qui concerne la budgétisation, il convient de noter qu'aux fins du calcul des dépenses de personnel, des coûts standard sont établis à partir de l'examen des dépenses effectives de l'exercice biennal en cours, par catégorie et par classe, dans chaque lieu d'affectation. De même, les dépenses communes de personnel sont déterminées à partir des dépenses communes de personnes effectivement enregistrées par tous les lieux d'affectation durant l'exercice biennal en cours et le précédent. Ces ajustements sont approuvés par l'Assemblée générale. L'administration continuera d'établir des rapports de comptabilité de gestion conformément à la recommandation du Comité.

20. Au paragraphe 60 de son rapport, le Comité a recommandé à l'administration d'examiner les causes sous-jacentes de la différence entre les coûts moyens des prestations au titre des différents régimes afin de déterminer s'il était possible de réduire les frais de gestion de ces régimes.

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

21. Les observations formulées par l'administration à ce sujet figurent au paragraphe 61 du rapport du Comité.

22. Au paragraphe 64 de son rapport, le Comité a recommandé que des dispositions soient prises pour donner libre accès aux documents comptables à des auditeurs chargés d'examiner les performances des administrateurs tiers en vue de vérifier l'exactitude des coûts qu'ils ont déclarés et des opérations qu'ils ont réalisées et de s'assurer qu'ils ont respecté leurs obligations contractuelles. À l'avenir, les inspections prévues dans les contrats devraient être réalisées régulièrement.

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

23. L'administration prépare actuellement l'invitation à soumissionner en vue de sélectionner un cabinet d'audit chargé de conduire les inspections.

24. Au paragraphe 74 de son rapport, afin de combler les lacunes recensées, le Comité a réitéré la recommandation qu'il avait faite et encouragé le Secrétariat à accélérer les travaux visant à élaborer sans tarder une méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel.

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

25. Les observations formulées par l'administration à ce sujet figurent au paragraphe 75 du rapport du Comité.

26. **Au paragraphe 80 de son rapport, le Comité a recommandé au Secrétariat de :** a) **Créer un mécanisme adapté chargé de veiller à ce que le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, qui assurent actuellement les fonctions budgétaires et de gestion des ressources humaines de manière compartimentée, coordonnent davantage leurs travaux afin d'améliorer la gestion prévisionnelle stratégique des ressources humaines;** b) **Examiner les profils d'emploi pour s'assurer que chaque poste est classé dans la bonne famille et le bon réseau d'emploi en utilisant un système de classification normalisé;** c) **Étudier la possibilité d'intégrer un module de gestion prévisionnelle des besoins en personnel au système Umoja.**

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

27. Il y a lieu de noter que le Bureau de la gestion des ressources humaines participe à l'établissement du budget. Par exemple, dans le cadre des propositions de modifications concernant les postes, les départements doivent demander conseil au Bureau sur le classement de tel ou tel poste et joindre les formulaires correspondants. L'administration reconnaît que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau de la gestion des ressources humaines doivent collaborer à l'établissement d'un système intégré de bout en bout qui garantisse que les postes prévus au budget correspondent à ceux inscrits dans les tableaux d'effectifs et sont cohérents, pour ce qui est du type et de la nature du poste, de la source de financement, de la durée, des fonctions, du grade, du lieu, etc. À cette occasion, il importe de noter que tous les postes, qu'ils soient nouvellement créés ou reconduits, devraient être classés dans une catégorie avant l'approbation du budget. Il faudrait centraliser les informations relatives au budget et à la classification d'un poste donné de façon à donner une description cohérente du poste. La capacité de l'Organisation en matière de planification des ressources humaines s'en trouvera renforcée. À cet égard, le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité participeront à l'élaboration de la solution Umoja-Extension 2 et présenteront leurs desiderata concernant le mécanisme intégré. Il faudra aussi procéder à un examen des politiques et procédures applicables en matière budgétaire et concernant les ressources humaines.

28. **Au paragraphe 83 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration d'examiner, de mettre à jour et de justifier les délégations de pouvoirs réalisées.**

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

29. Le 9 avril 2015, le Secrétaire général a publié une nouvelle circulaire sur la délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel (ST/SGB/2015/1), dans laquelle il précise les pouvoirs qui demeurent son apanage. Un projet d'instruction administrative est en cours d'établissement, qui précisera, dans des tableaux, les pouvoirs délégués au Secrétaire général adjoint à la gestion, au Bureau de la gestion des ressources humaines, aux bureaux hors Siège, aux commissions régionales, au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, ainsi qu'aux chefs de tous les autres départements et bureaux.

30. Au paragraphe 84 de son rapport, le Comité a recommandé également à l'Administration d'établir un document directif de synthèse énonçant clairement les pouvoirs qui étaient délégués. Il a recommandé en outre au Bureau de la gestion des ressources humaines d'élaborer un cadre de vérification et de contrôle afin de surveiller la façon dont les pouvoirs qui avaient été délégués étaient exercés et de s'assurer que les directives approuvées en la matière étaient respectées.

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

31. En ce qui concerne la recommandation formulée au paragraphe 83 du rapport du Comité, voir plus haut les observations formulées par l'administration.

32. Au paragraphe 92 de son rapport, le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines assure le suivi de l'application de la circulaire du Secrétaire général sur l'emploi et l'accessibilité, au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, des fonctionnaires handicapés (ST/SGB/2014/3).

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

33. L'administration élabore actuellement une instruction administrative qui contiendra des orientations supplémentaires sur l'application de la circulaire du Secrétaire général sur l'emploi et l'accessibilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies des fonctionnaires handicapés.

34. Au paragraphe 93 de son rapport, le Comité a recommandé également que l'Administration s'efforce de combler les lacunes dans l'accès aux données

relatives aux congés de maladie pour permettre l'établissement de rapports complets en temps utile, et qu'elle se donne les moyens de recueillir des données sur les paramètres de santé déterminants de ses usagers dans l'ensemble du système des Nations Unies afin de permettre l'établissement de rapports plus complets sur les questions de statut et de politique générale.

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

35. L'administration a accepté cette recommandation, notant que les activités y relatives avaient déjà commencé. Umoja permettra d'accéder plus facilement aux données relatives aux congés de maladie et la Division des services médicaux a commencé à s'entretenir avec les compagnies d'assurance médicale pour obtenir des renseignements sur le recours aux services de santé.

36. **Au paragraphe 98 de son rapport, le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines : a) envisage de collecter des données sur le nombre de fonctionnaires relevant de chaque premier et second notateur en vue de recenser les cas où le ratio dépasserait de manière déraisonnable les normes en vigueur; b) envisage d'approfondir l'analyse des données afin d'établir des tableaux de bord supplémentaires qui faciliteraient l'analyse de la notation et de l'évaluation individuelles des fonctionnaires; c) envisage de perfectionner les applications statistiques du système afin de permettre l'agrégation des données concernant les plans de progression individuels et les activités de formation à entreprendre.**

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

37. Les observations formulées par l'administration à ce sujet figurent au paragraphe 99 du rapport du Comité.

38. **Au paragraphe 104 de son rapport, le Comité a recommandé que le Bureau de la gestion des ressources humaines accélère le traitement et le règlement des affaires disciplinaires et mette en place un système de contrôle centralisé permettant de suivre le nombre d'enquêtes en cours sur les cas d'inconduite présumée à partir du moment où une plainte est officiellement déposée ou une enquête recommandée par le Bureau des services de contrôle interne.**

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

39. Le Bureau de la gestion des ressources humaines continue de faire le maximum pour accélérer le traitement des affaires disciplinaires. Il ne dispose pas, en l'état actuel, de ressources lui permettant de suivre toutes les enquêtes en cours dans l'Organisation.

40. **Au paragraphe 122 de son rapport, le Comité a recommandé que le Secrétariat :** a) **Élabore des politiques et des procédures de gestion du risque institutionnel détaillées à l'intention du personnel des départements de l'Organisation, qui complèteront les directives relatives à la gestion des risques essentiels actuellement en vigueur;** b) **Élabore un plan de mise en œuvre détaillé sur tous les éléments de la gestion du risque institutionnel, contenant un calendrier précis et précisant les étapes clés, les produits et services rendus et les ressources nécessaires;** c) **Renforce la communication sur les politiques et les procédures de gestion du risque institutionnel applicables et la formation offerte au personnel;** d) **Envisage d'acheter des outils adéquats, y compris des logiciels, pour appuyer la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel;** e) **Présente régulièrement des rapports d'activité pour tenir le Comité de gestion informé des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion des risques dans toute l'Organisation et pour lui donner l'assurance que les risques sont gérés et atténués avec efficacité.**

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : En cours

Priorité : Élevée

Délai : Pas de limite dans le temps

41. En novembre 2012, le Comité de gestion a approuvé la mise en place d'une évaluation des risques effectuée à l'échelle du Secrétariat afin de recenser, évaluer et hiérarchiser les principaux risques stratégiques pesant sur l'Organisation et les moyens d'y faire face. Depuis, le Secrétariat a conduit cette évaluation, comme indiqué ci-dessous.

42. Une évaluation des risques a été effectuée à l'échelle du Secrétariat. En qualité de comité de la gestion du risque institutionnel de l'Organisation, le Comité de gestion en a validé les résultats à ses réunions des 21 mai et 27 juin 2014, au cours desquelles il est parvenu à un accord sur la nature des risques et leur importance, a déterminé les six qui appelaient une action immédiate et a désigné les responsables (pilotes du risque institutionnel) chargés d'élaborer des plans de gestion et d'atténuation des risques.

43. Sur les conseils des pilotes du risque institutionnel, tous les groupes de travail chargés de la gestion des risques se sont efforcés de définir plus précisément les facteurs de risque, les stratégies de contrôle et d'action existantes et, plus important encore, les plans détaillés de gestion des risques afin de déterminer les mesures concrètes à prendre, les délais impartis, les équipes responsables et, éventuellement, les incidences financières. Agissant en qualité de comité de la gestion du risque institutionnel de l'Organisation, le Comité de gestion a adopté les plans de gestion des risques le 25 juillet 2015.

44. L'objectif reste que le répertoire de risques global du Secrétariat, tel qu'il est défini par les principes et la méthode de gestion du risque institutionnel, soit adapté pour rendre compte des caractéristiques de chaque unité administrative examinée et

que chaque département et bureau élabore son propre répertoire de risques. En définitive, tous les risques recensés dans l'Organisation, au niveau de chaque unité administrative ou fonctionnelle, seront mis en correspondance avec la nomenclature générale établie par le Secrétariat. Des ressources additionnelles importantes seront nécessaires étant donné qu'il faudra créer des structures de gestion du risque institutionnel dans chaque bureau et renforcer les capacités de gestion du risque institutionnel au niveau central. Cela permettra non seulement de fournir les orientations, les outils et la formation voulus et d'assurer la coordination nécessaire, mais aussi de contrôler les résultats consolidés et d'en rendre compte au plus haut niveau de l'Organisation. Parallèlement, le Secrétariat s'efforce d'intégrer la gestion des risques approuvée par le Secrétaire général et le Comité de gestion et de mettre en œuvre le plan d'action approuvé par ce dernier.

45. Au paragraphe 128 de son rapport, le Comité a renouvelé ses recommandations sur la fraude et encouragé vivement l'administration à prendre d'urgence des mesures concertées pour renforcer ses politiques et procédures de lutte contre la fraude.

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

46. En juin 2015, le Secrétariat a créé un groupe de travail qu'il a placé sous la direction du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion et qu'il a chargé de faire le point sur toutes les recommandations formulées par le Comité sur la question des fraudes, y compris d'élaborer une politique de lutte contre la fraude. Les départements et bureaux ci-après sont représentés dans ce groupe de travail :

- a) Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité;
- b) Bureau de la gestion des ressources humaines;
- c) Bureau des services de contrôle interne;
- d) Bureau des affaires juridiques;
- e) Bureau de la coordination des affaires humanitaires;
- f) Département de l'appui aux missions;
- g) Bureau de la déontologie;
- h) Office des Nations Unies à Genève.

47. L'Administration est totalement acquise à l'idée de se doter de stratégies et de politiques de lutte contre la fraude qui soient intégrées, 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 meilleures pratiques.

48. Au paragraphe 136 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration révise le Manuel des achats de l'ONU ainsi que les documents

d'orientation y relatifs afin d'y préciser les circonstances dans lesquelles les pouvoirs délégués peuvent être exercés et d'indiquer les critères permettant de déterminer quand il convient de saisir un organe supérieur d'une question.

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

49. L'Administration estime que l'instruction administrative sur les comités d'examen des marchés (ST/AI/2011/8) et le chapitre 12 du Manuel des achats sont suffisamment clairs quant à la délégation de pouvoir. Toutefois, l'Administration prend note des observations du Comité ayant trait aux deux cas qu'il a examinés et accepte de réviser les directives qui figurent dans le Manuel des achats concernant les amendements ou modifications apportés aux contrats. L'Administration déterminera en outre s'il est nécessaire ou non de modifier le Manuel ou de publier des instructions séparées afin d'apporter d'autres précisions ou indications.

50. Au paragraphe 138 de son rapport, le Comité a recommandé que : a) des procédures soient arrêtées dans l'objectif de garantir une meilleure coordination entre le Département de l'appui aux missions et la Division des achats en ce qui concerne l'affrètement d'aéronefs, afin d'éviter d'engager des dépenses pour des aéronefs dont les caractéristiques excèdent les besoins techniques ou n'y sont pas conformes; b) le processus d'évaluation technique des propositions soit renforcé; c) ce processus inclue une vérification technique, effectuée après la passation du marché, de la conformité de l'aéronef fourni aux spécifications figurant dans le dossier d'appel d'offres; d) qu'un mécanisme de responsabilisation soit mis en place afin que les décisions relatives aux contrats ne puissent être prises qu'après planification suffisante, compte tenu du mandat, de la stratégie et des spécifications techniques en vigueur.

Entités responsables : Département de la gestion/Département des opérations de maintien de la paix/
Département de l'appui aux missions
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Sans limite de temps

51. L'Administration tient à préciser que, dans un courriel daté du 18 février 2014, le Département de l'appui aux missions a prié la Division des achats, en vertu des pouvoirs qui lui étaient délégués, de prolonger le contrat jusqu'à ce que la procédure visant à renouveler le marché soit menée à son terme. En outre, dans un message télécopié daté du 24 février 2014, l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD) a clairement fait savoir qu'au moment de décider du nombre d'hélicoptères pour lesquels le contrat devait être prolongé, seul le facteur coût avait été pris en compte et non la disponibilité opérationnelle. Étant donné le montant initial du contrat, la période maximale pendant laquelle il pouvait être prolongé par la Division des achats, en vertu des pouvoirs qui lui étaient délégués, n'aurait pas été suffisante pour mener à bien le processus de passation de

marché et conclure un nouveau contrat. La Division en a informé par courriel le Département de l'appui aux missions.

52. Le 26 février 2014, le Département de l'appui aux missions a envoyé un mémorandum demandant la prorogation du contrat pour seulement cinq hélicoptères. Entre-temps, la Division des achats avait réussi à négocier une baisse de prix pour la prolongation du contrat des six hélicoptères durant la période nécessaire, qui était de deux mois. Ces six hélicoptères ont tous été utilisés par la MINUAD. L'Administration est d'avis qu'en réalisant des économies par la négociation de façon à satisfaire entièrement les besoins opérationnels de la mission durant la période de prolongation, la Division a agi de bonne foi et dans l'intérêt de l'Organisation.

53. L'Administration tient en outre à souligner que l'appel d'offres lancé par la suite portait sur six hélicoptères, ce qui confirme que la MINUAD avait bien besoin de six hélicoptères et que la demande antérieure du Département de l'appui aux missions portant sur cinq hélicoptères avait été dictée par les restrictions budgétaires alors en vigueur. L'Administration est d'avis que la Division des achats a agi de bonne foi en essayant de satisfaire entièrement et sans interruption les besoins opérationnels de la mission.

54. L'Administration souhaite préciser que l'aéronef évalué par le Département de l'appui aux missions respectait les modalités du contrat. Lorsque le Saab 340B est arrivé à la mission et qu'il a fait l'objet d'une inspection initiale, on a constaté que la configuration intérieure des toilettes empêcherait d'effectuer certains types de vols d'évacuations sanitaires primaires et secondaires. Il a été demandé au fournisseur de déplacer les toilettes de l'arrière à l'avant de l'avion. Le fournisseur a estimé qu'il lui serait plus facile de fournir un autre aéronef, identique au premier, mais dont les toilettes seraient situées à l'avant, que de modifier la configuration de l'aéronef sur place. La mission a décidé que ce problème n'était pas critique. De fait, au cours de la période en question, l'aéronef a effectué 83,84 heures de vols réguliers ou spéciaux de transport de passagers, dont un vol d'évacuation sanitaire primaire de Kidal à Gao (Mali), effectué avec deux passagers le 8 avril 2014 à l'appui du contingent tchadien, du fait que, malgré l'emplacement des toilettes, l'avion pouvait servir à certains types d'évacuations sanitaires. Par conséquent, l'Administration n'adhère pas à l'affirmation du Comité (al. b) du paragraphe 137 de son rapport) selon laquelle l'avion ne correspondait techniquement pas aux besoins opérationnels.

55. L'Administration accepte cette recommandation, mais tient à souligner que les questions soulevées par le Comité sont des questions d'ordre technique concernant l'aviation dans les opérations de maintien de la paix et qu'il serait plus approprié de les examiner dans le Volume II du rapport du Comité.

56. Au paragraphe 142 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration continue de renforcer ses capacités dans le domaine des achats et de la gestion des contrats, en poursuivant ses efforts en faveur de l'ouverture de possibilités de carrière évolutives pour les spécialistes des achats. Les mesures prises devraient comprendre de nouvelles offres de formation et d'autres voies, comme les détachements à l'extérieur et la poursuite du recrutement de spécialistes des achats.

<i>Entités responsables :</i>	Département de la gestion/Département de l'appui aux missions
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans limite de temps

57. L'Administration va étudier les possibilités de professionnalisation accrue des agents chargés des achats. Il s'entend que cette recommandation doit être interprétée dans le contexte des paragraphes 172 et 173 du rapport du Comité pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 (A/69/5 (Vol. I), chap. II).

58. En 2014, la Division des achats a lancé la deuxième phase de sa Plateforme de formation en ligne aux achats, qui offre des cours de formation complets sur les aspects contractuels des pratiques d'achat et la gestion des contrats. Ces cours assurent une bonne introduction et une solide formation à la gestion des marchés.

59. Depuis son lancement au sein du Département de l'appui aux missions, en août 2014, ce programme de formation à la gestion des marchés a été suivi par environ 600 agents ayant des responsabilités dans ce domaine au Siège et dans les missions. Pour ce qui est du recrutement de spécialistes des achats, le Département prévoit de mener au deuxième semestre de 2015 une campagne de recrutement sur la base d'un avis de vacance de poste générique, afin de constituer une liste de candidats présélectionnés pour des postes de fonctionnaire chargé des achats des classes P-3, P-4 et P-5. Il est précisé dans les définitions d'emploi de ces postes que les candidats doivent avoir au minimum cinq années (récentes) d'expérience à des niveaux de responsabilité de plus en plus élevés dans les domaines des achats, de la gestion des marchés ou de l'administration ou dans un domaine connexe. Ces définitions stipulent en outre qu'une qualification reconnue dans le domaine des achats et des marchés est souhaitable et constitue un avantage.

60. Au paragraphe 163 de son rapport, le Comité a recommandé que, pour permettre aux parties prenantes d'évaluer plus facilement les résultats obtenus, l'Administration révisé le cadre de mesure et de présentation des résultats afin que les rapports annuels sur l'exécution des budgets fournissent une comparaison explicite des résultats effectifs et des résultats escomptés des missions.

<i>Entités responsables :</i>	Département de la gestion/Département des affaires politiques/Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

61. L'Administration a entrepris d'améliorer le cadre de présentation des rapports annuels sur l'exécution des budgets afin de se conformer à cette recommandation.

62. Au paragraphe 169 de son rapport, le Comité a recommandé que le Département des affaires politiques s'emploie, en coopération avec toutes les entités concernées, à mettre au point un modèle opérationnel cible pour

l'apport d'appui à toutes les missions politiques spéciales, qui définisse clairement les rôles et les responsabilités, les ressources nécessaires et les modalités d'évaluation des résultats obtenus.

Entité responsable : Département des affaires politiques
État d'avancement : En cours
Priorité : Élevée
Délai : Quatrième trimestre de 2016

63. Le Département des affaires politiques continuera de s'employer, en coopération avec les entités concernées, à mettre au point un modèle opérationnel adapté pour appuyer les missions politiques spéciales, en tenant dûment compte de la taille, des mandats et de la complexité de l'environnement opérationnel de chaque mission. Ce modèle sera élaboré en tenant compte des initiatives de l'Administration qui ont une incidence sur les opérations locales et des considérations budgétaires.

64. Au paragraphe 178 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration s'efforce davantage de faire respecter la règle relative à l'achat des billets d'avion 16 jours à l'avance et d'en surveiller l'application dans les missions politiques spéciales, notamment en mettant au point une série de rapports de gestion qui fourniraient des informations essentielles sur la date d'achat, la classe et le coût des billets.

Entités responsables : Département de la gestion/Département des affaires politiques/Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2016

65. Le respect de la règle relative à l'achat des billets 16 jours à l'avance est vérifié tous les trimestres. Les informations détaillées concernant les missions politiques spéciales sont communiquées par le Département de l'appui aux missions, de même que celles qui concernent les missions de maintien de la paix. En juin 2015, le Département a envoyé un télégramme chiffré à toutes les missions leur rappelant la nécessité d'adhérer à la règle d'achat à l'avance des billets. Lorsque aura lieu le lancement du module Voyages d'Umoja dans les missions politiques spéciales (vers le deuxième trimestre de 2016), le rapport sur le respect de la règle d'achat des billets à l'avance sera complété par l'ajout des renseignements essentiels demandés concernant la date d'achat, la classe et le coût des billets.

66. Au paragraphe 184 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration mette au point une série d'indicateurs de résultats financiers qui permette d'évaluer les frais de voyage et le respect de la règle relative à l'achat de billets d'avion 16 jours à l'avance et d'en rendre compte, ce qui favoriserait le souci d'économie et le respect des directives applicables en matière de voyages.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

67. Une fois que le lancement du module Voyages d'Umoja dans les missions politiques spéciales, prévu au plus tard au deuxième trimestre de 2016, aura eu lieu, l'outil décisionnel correspondant permettra de mettre au point des indicateurs de résultats relatifs aux voyages et de les communiquer régulièrement. Ces informations seront mises à la disposition des agents certificateurs de tous les départements et bureaux. En outre, il est envisagé de mettre en place des évaluations comparatives entre départements et bureaux pour mieux sensibiliser les fonctionnaires, recenser les meilleures et renforcer l'application des règles.

68. Au paragraphe 192 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration prenne en compte des aspects plus larges des opérations de l'Organisation dans les prochaines phases du dispositif de prestation de services centralisée, de manière que les programmes bénéficient d'un appui efficace.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans limite de temps

69. La mise au point du dispositif de prestation de services centralisée pour le Secrétariat sera échelonnée, étant donné l'ampleur des réformes associées à cette initiative et le fait que son exécution dépendra de décisions des États Membres.

70. À ce jour, les étapes suivantes sont prévues :

a) Le Secrétaire général présentera les grandes lignes de prestation de services centralisée à la soixante-dixième session de l'Assemblée générale, à savoir la vision d'ensemble et les principes directeurs, la méthodologie, le champ d'application et les modalités de prestation. Un plan plus détaillé, comprenant une étude de faisabilité, une analyse des coûts et avantages et un choix d'emplacements, sera ensuite présenté à la soixante et onzième session de l'Assemblée;

b) Le dispositif portera sur les services d'appui administratif, notamment les fonctions administratives transactionnelles et spécialisées. Les activités du Secrétariat liées aux programmes n'entreront pas dans son champ d'application. Son élaboration de manière à couvrir les fonctions d'appui administratif dans l'ensemble du Secrétariat est une entreprise très complexe. Tenter d'élargir davantage le champ d'application risquerait de retarder, voire de compromettre, le projet.

71. Il convient de noter que les États Membres ont spécifié ce champ d'application lorsqu'ils ont engagé le Secrétaire général à étudier plus avant la question de savoir s'il serait possible d'appliquer dans tout le Secrétariat une démarche unique en matière de prestation de services communs, et l'ont prié de présenter à l'Assemblée, pour examen, tout projet qu'il pourrait mettre sur pied à cet égard (voir A/67/565, par. 75). Le Secrétariat a proposé dans ce contexte une définition de la prestation de

services communs englobant les tâches administratives, transactionnelles ou d'appui (voir A/67/360, par. 54).

72. Au paragraphe 197 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration établisse une stratégie officielle de gestion et d'amélioration des opérations afin que le processus de réforme et d'amélioration engagé puisse se poursuivre dans les départements.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2016

73. Le Comité a été informé des travaux menés dans ce domaine, notamment à l'occasion des débats et comptes rendus qui ont eu lieu lors des réunions hebdomadaires du Groupe exécutif de gestion entre le Secrétaire général adjoint à la gestion et ses sous-secrétaires généraux, dont la plupart prennent une part active à ces initiatives ou en sont responsables.

74. Dans le cadre du dispositif de gestion du risque institutionnel du Secrétariat, les réformes de l'organisation ont été prises en compte dans le profil de risque global de l'Organisation. Un projet de plan de traitement des risques et d'intervention évalue cinq grandes initiatives de réforme (Umoja, les Normes comptables internationales pour le secteur public, la stratégie Informatique et communications, la réforme de la gestion des ressources humaines et le dispositif de prestation de services centralisée) ainsi que leur interdépendance. Il identifie les principaux facteurs de risques et propose des mesures d'atténuation à l'échelle de l'Organisation. Cela recouvre la nécessité de définir un tableau de bord et un programme d'action communs englobant toutes les initiatives de réforme, de veiller à ce que celles-ci soient correctement intégrées, de mettre en adéquation les principales étapes et de reconnaître les synergies.

75. Au paragraphe 199 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration améliore de toute urgence sa capacité à coordonner les projets de transformation en cours.

Entité responsable : Département de la gestion

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Premier trimestre de 2016

76. Voir plus haut les observations de l'Administration concernant la recommandation figurant au paragraphe 196 du rapport du Comité.

B. Application des recommandations formulées dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies pour des exercices précédents

Vue d'ensemble

77. Au paragraphe 18 de sa résolution 69/249 A, l'Assemblée générale 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 qui remontaient à deux ans ou plus.

78. Le tableau 3 présente l'état général d'avancement de l'application – au mois d'août 2015 – des recommandations formulées dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour les trois exercices biennaux précédents.

Tableau 3

État général d'avancement, au mois d'août 2015, de l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes remontant à des exercices antérieurs

<i>Exercice biennal/rapport</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Recommandations classées par le Comité/devenues caduques</i>	Total
2008-2009/(A/65/5 (Vol. I), chap. II)	59	7	6	72
2010-2011/(A/67/5 (Vol. I), chap. II)	23	6	11	40
2012-2013/(A/69/5 (Vol. I), chap. II)	2	24	2	28
Total	84	37	19	140
Pourcentage	60 %	26 %	14 %	100 %

79. Dans l'annexe I à son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II), le Comité a présenté le récapitulatif de l'état d'avancement, au mois d'avril 2015, de l'application des 47 recommandations remontant à des exercices antérieurs, encore en vigueur. Sur ce nombre, 5 (soit 11 %) étaient intégralement appliquées, 37 (soit 78 %) étaient en cours d'application et les 5 restantes (11 %) avaient été classées par le Comité ou étaient devenues caduques. On trouvera ci-après des informations concernant les 37 recommandations qui étaient en cours d'application, dans l'ordre où celles-ci sont présentées dans l'annexe I.

80. Le tableau 4 présente un récapitulatif de la situation d'ensemble au mois d'août 2015.

Tableau 4
État d'avancement de l'application des recommandations remontant à des exercices antérieurs, encore en vigueur, considérées comme n'ayant pas été intégralement appliquées dans l'annexe I au rapport du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2014

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</i>	<i>Recommandations appliquées</i>	<i>Recommandations en cours d'application</i>	<i>Délai fixé</i>	<i>Sans limite de temps</i>
Département de la gestion	21	3	18	18	–
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	1	–	1	1	–
Cabinet du Secrétaire général	1	1	–	–	–
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	3	–	3	3	–
Bureau des services de contrôle interne	1	–	1	1	–
Bureau des affaires juridiques	1	1	–	–	–
Entités diverses	9	–	9	7	2
Total	37	5	32	30	2
Pourcentage	100	14	86		

81. Comme indiqué dans le tableau 4, sur les 37 recommandations remontant à des exercices antérieurs encore en vigueur, considérées comme n'ayant pas été intégralement appliquées par le Comité, 5 (soit 14 %) ont été appliquées ultérieurement et 32 (soit 86 %) étaient en cours d'application au mois d'août 2015. Sur ces 32 recommandations en cours d'application, il est prévu que 10 (soit 31 %) seront appliquées avant la fin de 2015, huit (soit 25 %) en 2016 et 12 (soit 38 %) de 2017 à 2020; deux d'entre elles (soit 6 %) sont sans limite de temps.

82. Au paragraphe 21 du résumé de son rapport sur l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II), le Comité a pris note du fait que l'Administration s'employait à donner suite à ses recommandations. Il convient également de noter que la plupart des recommandations qui n'ont pas été intégralement appliquées et remontent à deux ans ou plus ont trait à la mise en œuvre de projets pluriannuels de transformation tels qu'Umoja.

Présentation détaillée de l'état d'avancement de l'application des recommandations

83. Au paragraphe 29 de son rapport sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2013 (A/69/5 (Vol. I) et Corr.1, chap. II), 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.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre de 2016

84. Selon le mode de présentation actuel du budget, les coûts sont liés aux résultats obtenus par sous-programme. En outre, pour certains projets touchant l'ensemble du Secrétariat, les prévisions de dépenses sont souvent présentées de manière plus détaillée. Le niveau de détail des coûts répond donc aux besoins particuliers de chaque mécanisme de décision concerné. Le Secrétaire général fera le point de la gestion axée sur les résultats dans son prochain rapport sur l'application du principe de responsabilité, conformément au paragraphe 14 de la résolution 69/272 de l'Assemblée générale.

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

<i>Entité responsable :</i>	Cabinet du Secrétaire général
<i>État d'avancement :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Sans objet

86. Le Comité de gestion a davantage mis l'accent sur la gestion des divers volets du programme de transformation, notamment grâce à l'engagement et à l'encadrement des hauts responsables, ainsi qu'à l'appui technique directement fourni par les départements et bureaux chefs de file. Il dispose donc des outils et des capacités nécessaires pour aider le Secrétaire général à gérer le programme d'amélioration organisationnelle mis en œuvre dans le Secrétariat.

87. Les fonctions du Comité de gestion qui ont trait à cette recommandation sont définies au chapitre 1 de la circulaire du Secrétaire général relative au Comité de gestion (ST/SGB/2011/3 et Amend.1). Afin de permettre au Comité de s'acquitter de ces fonctions et des autres tâches qui lui ont été attribuées, ses membres sont issus de divers secteurs de l'Organisation et peuvent, avec l'appui technique du personnel qu'ils supervisent, apporter une somme considérable de connaissances et de compétences pour traiter les questions dont le Comité est saisi. En outre, la composition du Comité a été élargie et renforcée au cours des dernières années pour assurer que les hauts responsables soient informés et participent au processus de transformation des modes de fonctionnement.

88. Afin d'assurer l'orientation stratégique, le contrôle et la cohérence des questions de gestion, le Comité de gestion examine également les éléments clefs des principaux rapports que le Secrétaire général présente dans ce domaine à l'Assemblée générale pour approbation, par exemple son rapport sur l'esquisse budgétaire. Par l'intermédiaire de son président, le Comité diffuse également des

notes périodiques à tous les hauts responsables pour appeler leur attention sur des questions critiques liées à la gestion ou à la responsabilité, susceptibles de nécessiter un suivi individuel ou collectif de la part de la direction.

89. En 2014, dans le cadre de ses efforts visant à améliorer le contrôle et l'efficacité, le Comité de gestion a renforcé ses méthodes de travail afin qu'il soit mieux rendu compte de l'application de ses décisions. Les deux principaux changements sont : a) l'introduction d'un mode standard de présentation des informations relatives aux sujets examinés, et b) la mise en place d'un dispositif standard de suivi et de contrôle de l'application des décisions du Comité.

90. Au paragraphe 44 de son rapport, le Comité a recommandé à l'Administration d'élaborer des plans pour produire des rapports de gestion mensuels et des rapports financiers améliorés destinés à la direction, en tirant parti des possibilités offertes par les normes IPSAS et le nouveau progiciel de gestion intégrée.

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

91. Des rapports de gestion mensuels seront établis dès qu'Umoja aura été complètement déployé. Entre-temps, l'Administration a déjà commencé à établir des rapports financiers améliorés pour le Comité de direction afin d'éclairer les débats et le processus de prise de décisions sur les questions financières.

92. 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 globale des risques, 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 a remplacé la précédente concernant le contrôle interne (voir A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 171).

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

93. La gestion globale des risques en est à sa phase de mise en œuvre. À la suite de la réunion conjointe du Comité du programme et du Comité de gestion qui a eu lieu le 9 septembre 2014, le Secrétaire général a formellement approuvé : a) l'inventaire des risques du Secrétariat; b) la mise en œuvre des stratégies d'atténuation de ces risques; et c) la structure de gouvernance encadrant le processus.

94. Le 24 octobre 2014 a eu lieu, sous la direction du Vice-Secrétaire général, une réunion des pilotes des risques institutionnels pour lancer officiellement le processus de mise en œuvre et assurer la poursuite de la coordination des travaux des différents groupes de travail. Sous l'égide des pilotes des risques institutionnels,

tous les groupes de travail chargés de la gestion des risques ont œuvré à mieux définir les facteurs de risque, les contrôles existants et les stratégies d'intervention et, plus important encore, à élaborer des plans détaillés de traitement des risques prévoyant des mesures spécifiques, des échéances et des équipes responsables et identifiant éventuellement les moyens nécessaires. Une fois ces tâches achevées, l'Administration continuera de développer le cadre de contrôle interne de l'Organisation et entreprendra d'appliquer la déclaration sur le contrôle interne, ce qui nécessite la mise en place préalable d'un cadre de gestion des risques institutionnels clairement défini.

95. 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. Elle devra 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).

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

96. Le déploiement complet d'Umoja, dont la capacité en matière de comptabilité analytique est supérieure à celle des systèmes actuels, permettra à l'Organisation de remédier à nombre de lacunes de ces systèmes. L'élaboration des budgets sera possible avec Umoja-Extension 2.

97. 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 afin de tenir l'Assemblée générale pleinement informée des besoins de financement à plus long terme associés au système par répartition.

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

98. Les tendances et les options de financement des charges à prévoir au titre des prestations dues à la cessation de service sont couvertes dans l'examen de la gestion et l'analyse des opérations qui accompagnent les états financiers vérifiés de l'Organisation pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 [voir A/70/5 (Vol. I)].

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

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

100. L'Administration passe actuellement en revue tous les éléments relatifs aux solutions techniques d'Umoja-Extension 2. L'Organisation doit mieux comprendre les solutions techniques qui seront disponibles et s'en servir comme moyen d'améliorer le processus budgétaire de bout en bout. Il est peu probable que l'on puisse réunir toutes les informations nécessaires et élaborer les nouveaux processus budgétaires avant le début du cycle budgétaire biennal 2018-2019.

101. 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 la direction, aussi bien sur le terrain qu'au Siège.

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

102. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a commencé en juin 2015 à organiser en continu, en divers lieux, une série de stages de perfectionnement sur l'utilisation du système de gestion des subventions. Les missions de renfort effectuées par le personnel du Groupe de coordination du financement sont mises à profit pour mettre en œuvre les derniers processus de gestion des fonds et former le personnel local. Un consultant externe a mis au point le cadre de formation et s'attache à présent à mettre en place les modules qui le composent.

103. 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 d'exécution 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 de projets pour différentes entités des Nations Unies et le devoir de diligence concernant l'institution et ses principaux responsables;
- Le type de projets, 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.

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

104. De nouvelles directives sont mises en place progressivement, pays par pays. Toutes les données recueillies depuis 2010 sont à présent intégrées au système de gestion des subventions, ce qui permet la mise en place de la fonctionnalité d'informatique décisionnelle. Un groupe de travail interinstitutions sur l'échange de données a été constitué pour créer une fonction de catalogue permettant aux diverses entités des Nations Unies de comparer leur bilan en matière d'exécution de projets et de diligence raisonnable avec ceux de leurs partenaires, notamment en ce qui concerne la liste des fournisseurs faisant l'objet de sanctions, le Fonds central pour les interventions d'urgence, le service de suivi du financement et leurs équivalents dans d'autres organismes des Nations Unies.

105. 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 d'échange de renseignements sur la qualité des prestations des partenaires d'exécution dans chaque bureau de pays.

<i>Entité responsable :</i>	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Quatrième trimestre de 2016

106. En réponse à l'appel du Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires en faveur de la création de mécanismes officiels d'échange de renseignements, deux groupes de travail sont à présent chargés de la question, ainsi qu'il est indiqué ci-après.

107. Le Groupe des Nations Unies pour le développement a mis en place un groupe de travail sur la gestion des risques dans les États fragiles pour identifier les insuffisances des grandes orientations et élaborer des recommandations quant aux moyens de renforcer les pratiques de gestion des risques au niveau interinstitutionnel. Le groupe de travail axera ses travaux dans trois directions : a) un examen des pratiques actuelle des Nations Unies en matière de gestion des risques dans des contextes de programme et de financement intégrés, mettant l'accent sur les situations de conflit ou de transition; b) une analyse des insuffisances des grandes orientations des pratiques actuelles de gestion des risques, sur la base d'une analyse des lacunes en la matière constatées récemment; et c) des recommandations quant aux mesures supplémentaires nécessaires pour renforcer les pratiques de gestion des risques, en particulier dans les situations de conflit ou de transition. Dans le cadre de ce travail, la question des échanges de renseignements sur les cas de fraude détectés ou faisant l'objet d'une enquête sera examinée.

108. Le Comité de haut niveau sur la gestion a demandé la création d'un groupe de travail dépendant de lui. Celui-ci a été mis en place et il examine actuellement la

possibilité de transformer le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies en une plateforme permettant de suivre les cas de fraude concernant des partenaires d'exécution. Il étudiera également de nouveaux moyens d'échanger des informations.

109. Sur le terrain, les conseils consultatifs des fonds de financement commun implantés dans les pays sont notamment tenus d'effectuer périodiquement des analyses de risques, d'échanger des informations concernant les partenaires d'exécution et d'examiner le plan de gestion des risques de leur fonds, conformément au cadre prévu à cet effet. Dans chaque pays, le conseil consultatif est composé de divers acteurs, dont le coordonnateur des opérations humanitaires, le bureau de la coordination des affaires humanitaires, les donateurs, les organismes des Nations Unies et les organisations non gouvernementales.

110. 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 d'exécution dans les opérations de pays qui soit davantage axée sur les risques et plus souple. Ceci suppose :

a) Des évaluations des risques pour faire le tri entre les partenaires d'exécution et constituer une réserve de fournisseurs sûrs;

b) Une révision des arrangements de financement pour faire en sorte que les partenaires d'exécution à haut risque perçoivent un versement initial inférieur au taux de 80 % actuel;

c) Un renforcement des arrangements en matière de suivi, pour faire en sorte que, par exemple, les projets à haut risque fassent l'objet d'audits/inspections intérimaires en exercice des droits d'accès pour audit, alors que le suivi des projets à risque plus faible pourrait se borner à des visites effectuées par des membres du personnel régional;

d) Une collaboration avec le Bureau des affaires juridiques afin de renforcer le mémorandum d'accord existant entre le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les partenaires d'exécution.

Entités responsables : Bureau de la coordination des affaires humanitaires/
Bureau des affaires juridiques

État d'avancement : En cours

Priorité : Élevée

Délai : Quatrième trimestre de 2016

111. Les directives globales concernant les fonds de financement commun implantés dans les pays, y compris le nouveau cadre de responsabilisation, sont en cours d'application à tous les fonds. Les directives prévoient également la révision du mémorandum d'accord signé avec les partenaires d'exécution en renforçant les dispositions relatives à la gestion des risques.

112. 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.

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

113. Plusieurs cadres réglementaires existent déjà, notamment les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, le guide de déontologie, le Règlement financier et les règles de gestion financière et le Statut et Règlement du personnel. Une fois que le Secrétariat aura adopté des mesures de lutte contre la fraude, de nouveaux réseaux de communication seront envisagés afin de sensibiliser davantage le personnel à cette question.

114. 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.

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

115. Voir plus haut les observations de l'Administration concernant le paragraphe 128 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II).

116. Au paragraphe 143 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration soutienne les efforts que mène le Bureau des services de contrôle interne en vue de se doter d'experts capables de fournir un appui aux différents départements et de collaborer avec eux pour évaluer et analyser tous les risques de fraude significatifs et prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier.

Entités responsables : Cabinet du Secrétaire général/Bureau de la déontologie/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 : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Quatrième trimestre de 2017

117. Voir plus haut les observations de l'Administration concernant le paragraphe 128 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II).

118. 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 de définir clairement à l'attention du personnel et d'autres parties concernées la marche à suivre lorsque l'on découvre une fraude.

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

119. Voir ci-dessus les observations de l'Administration concernant le paragraphe 128 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II).

120. Au paragraphe 148 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration mette en place un mécanisme central de réception pour toutes les plaintes de fonctionnaires et toutes les notifications relatives à une présomption de fraude, ce qui permettrait d'effectuer un tri et une évaluation appropriés et de transmettre les dossiers à l'unité administrative la mieux à même d'y donner suite, et améliorerait aussi la collecte de données.

Entité responsable : Bureau des services de contrôle interne

État d'avancement : En cours

Priorité : Moyenne

Délai : Quatrième trimestre de 2017

121. Le Bureau des services de contrôle interne poursuit la mise en place du système de gestion des dossiers (GoCase), qui devrait entrer en service en septembre 2015. Le système fournira la plateforme électronique nécessaire pour recevoir toutes les allégations de faute professionnelle, première étape vers la mise en place d'un mécanisme central de réception. Cependant, l'accent étant actuellement mis sur la mise au point et le déploiement de GoCase, le projet de création d'un mécanisme central de réception n'a pas dépassé le stade de la conception, ce qui nécessiterait des précisions sur l'adhésion d'autres groupes de clients ou de parties prenantes, ainsi que des ressources ou des modalités de financement appropriées pour la mise au point d'une application fondée sur GoCase.

122. À noter également qu'un tel mécanisme central de réception nécessitera la formulation et/ou la mise au point finale d'une directive correspondante et d'une instruction administrative concernant le signalement et l'investigation des cas de faute professionnelle, y compris les cas de fraude.

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

Entité responsable : Bureau des affaires juridiques
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

124. L'Administration signale qu'elle dispose déjà d'une série de mesures et de mécanismes lui permettant d'engager systématiquement des poursuites en cas de fraude. Elle estime donc que cette recommandation a déjà été appliquée.

125. 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 pour qu'elles portent sur les risques d'infraction à la fois internes et externes.

Entités responsables : Cabinet du Secrétaire général/Bureau de la déontologie/Département de la gestion
État d'avancement : En cours
Priorité : Moyenne
Délai : Deuxième trimestre de 2016

126. Le Bureau de la déontologie a proposé d'apporter des modifications exhaustives aux mesures prévues par la circulaire du Secrétaire général intitulée « Protection des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés » (ST/SGB/2005/21), présentées pour examen au Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, lesquelles prévoient : un affinement de la définition des activités protégées; la collecte de données quant à la possibilité de mettre en œuvre des mesures de réparation; et, pour la première fois, un mandat préventif. Ces modifications portent surtout sur les procédures internes et externes d'établissement des rapports.

127. 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.

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

128. Voir plus haut les observations de l'Administration concernant le paragraphe 128 du rapport du Comité pour l'année terminée le 31 décembre 2014 (A/70/5 (Vol. I), chap. II).

129. 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 en termes d'effectifs, de classes, de connaissances et de compétences.

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

130. L'Administration a lancé au début de 2014 un projet de gestion prévisionnelle des besoins en personnel pour élaborer une méthode standard à cet effet. Celle-ci sera examinée et améliorée dans les années à venir en coordination avec le programme Umoja et les programmes relatifs à la mobilité.

131. 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 la bonne personne possédant les compétences voulues pour un poste spécifique au moment opportun et pour un coût juste.

Entité responsable : Département de la gestion
État d'avancement : Appliquée
Priorité : Moyenne
Délai : Sans objet

132. Des critères de mesure des résultats 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)] .

133. Au paragraphe 170 de son rapport, le Comité a recommandé également que l'Administration réalise une étude de l'ensemble du processus 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.

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

134. 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.

135. 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 lacunes en matière de

capacités et de compétences, telles que les compétences commerciales pour les grands projets. Pour cela, elle devrait tenir compte des besoins résultant de la mise en œuvre des normes IPSAS et du progiciel de gestion intégré Umoja, comme le renforcement des compétences en gestion financière afin d'apporter des améliorations dans ce domaine et de fournir davantage de services consultatifs stratégiques à l'ensemble de l'Organisation.

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

136. En collaboration avec d'autres départements et bureaux, le Bureau de la gestion des ressources humaines mettra au point une stratégie de renforcement des compétences pour compléter sa stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières. Il est aussi prévu d'étudier les possibilités de formation continue du personnel chargé de la compatibilité et des finances, offertes par le programme de certification du Chartered Institute of Public Finance and Accountancy utilisé par d'autres organismes des Nations Unies.

137. 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.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre de 2016

138. S'agissant de la première partie de la recommandation, le Bureau de la gestion des ressources humaines a commencé à travailler à l'amélioration du suivi du comportement professionnel. En ce qui concerne la deuxième partie, il s'emploiera à appliquer des mesures correctives ou de gratification lorsque l'Assemblée générale aura examiné la proposition concernant la gestion de la performance à la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session.

139. Au paragraphe 80 du chapitre II de son rapport financier pour l'exercice biennal clos le 31 décembre 2011 (A/67/5 (Vol. I), et Corr.1 et Corr.2), le Comité a recommandé que l'Administration passe en revue les éléments présentés dans les futurs états financiers afin de formuler des observations plus détaillées sur les raisons de l'augmentation des placements et des fonds de gestion centralisés des liquidités.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans objet

140. Les variations des placements et des fonds de gestion centralisés des liquidités sont prises en compte dans l'examen et l'analyse contenus dans le rapport financier qui accompagne les états financiers vérifiés de l'ONU pour l'année terminée le 31 décembre 2014 [voir A/70/5 (Vol. 1)].

141. 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.

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

142. La Division des achats a élaboré un cours sur la gestion des contrats qui est proposé sur la Plateforme de formation en ligne aux achats. Cette formation couvre divers aspects de la gestion des contrats dans le secteur public et offre une base solide pour une gestion efficace des marchés. Ce cours sera obligatoire dans le cadre de la nouvelle stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières du Bureau de la gestion des ressources humaines, et le Secrétaire général adjoint à la gestion demandera à tous les chefs de département et de bureau de faire le nécessaire pour que tous leurs subordonnés chargés de la gestion des marchés suivent la formation.

143. 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 s'assurer que les pouvoirs qui leur sont délégués dans le domaine des achats soient suffisamment clairs.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Premier trimestre de 2016

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

145. 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 faire en sorte 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; et c) d'inclure l'exécution des objectifs énoncés aux points a) et b) ci-dessus dans la mission du Secrétaire général adjoint responsable de l'entité concernée.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	Appliquée
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Sans objet

146. L'Administration a présenté, à la cinquante-cinquième session du Comité du programme et de la coordination, une proposition exposant des cadres stratégiques davantage axés sur les résultats.

147. Comme indiqué au paragraphe 176 du rapport, l'Administration a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce que, à l'appui des efforts déployés pour améliorer la gestion des risques, le Comité de la gestion : a) identifie 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 en présence et les stratégies d'atténuation correspondantes.

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

148. Le Comité de la gestion a procédé à la première évaluation du risque à l'échelle du Secrétariat et recensé six risques critiques pour lesquels il a chargé les pilotes du risque institutionnel de coordonner les dispositions prises à l'échelle de l'Organisation. L'inventaire des risques et les structures de gouvernance ont été formellement approuvés par le Secrétaire général en septembre 2014 et le Comité continuera de jouer un rôle central dans le suivi régulier des risques en présence et des stratégies d'atténuation correspondantes grâce aux rapports réguliers soumis par les responsables concernés.

149. 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.

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

150. Sous le nom de « transformation institutionnelle », la mise en œuvre simultanée de grandes initiatives de transformation a été identifiée comme l'un des principaux risques auxquels s'expose l'Organisation. Le plan de traitement des

risques, qui est basé sur l'analyse des principaux enseignements effectuée par le Comité, a été établi.

151. Comme indiqué au paragraphe 25 du chapitre II du rapport du Comité sur 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.

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

152. Le logiciel devant être relié à Umoja afin d'automatiser l'établissement des états financiers avait été acheté. Le projet correspondant sera bientôt lancé et devrait durer environ six mois. Entre-temps, l'Organisation a déjà résumé dans les instructions relatives à l'établissement des états financiers la procédure utilisée pendant la période de transition.

153. 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.

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

154. L'automatisation de la gestion des contributions volontaires fera partie du déploiement d'Umoja. Le délai continue d'être basé sur le calendrier de déploiement d'Umoja.

155. 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.

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

156. Le délai d'application de cette recommandation continue d'être basé sur le calendrier de déploiement d'Umoja.

157. **Comme indiqué au paragraphe 160 du rapport, l'Administration a accepté, comme le Comité le recommandait, 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.**

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

158. La mise en œuvre de cette recommandation continue d'être liée au déploiement d'Umoja, car elle donnera une vue d'ensemble des soldes débiteurs et créditeurs qui lient l'Administration à d'autres entités.

159. **Comme indiqué au paragraphe 164 du rapport, le Comité a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce qu'elle certifie plus rapidement les factures de façon à se conformer au principe de la comptabilité en droits constatés.**

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

160. La mise en service d'Umoja dans les groupes 3 et 4 permettra de réduire davantage le temps de certification des factures.

161. **Au paragraphe 387 de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration établisse un calendrier prévoyant que 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.**

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

162. Le Bureau de la gestion des ressources humaines poursuivra la mise en service du module Formation d'Inspira dans les missions l'année prochaine, ce qui permettra à l'Organisation d'être mieux à même de suivre l'application des dispositions relatives aux formations obligatoires.

163. La mise en place du système de gestion de la formation dans les missions de maintien de la paix devrait reprendre après le déploiement de la version 9.2 d'Inspira en octobre 2015. Le Bureau de la gestion des ressources humaines examinera également les autres problèmes liés au contrôle de l'application des dispositions et élaborera des solutions éventuelles. Un groupe de travail

interdépartemental se penche notamment sur la question de savoir quels cours devraient être obligatoires.

164. Comme indiqué au paragraphe 437 du rapport, l'Administration a souscrit à la recommandation du Comité tendant à ce qu'elle prenne les mesures voulues pour que le projet « Carbon » fonctionne en interface avec Umoja.

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

165. En collaboration avec l'équipe chargée d'Umoja, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a recensé les interfaces qui faciliteront l'échange de données entre son système de gestion des réunions, gMeets (précédemment dénommé « Carbon »), l'application de gestion des fournisseurs et Umoja. La date butoir prévue pour la mise en place des interfaces entre le système de gestion des conférences et Umoja-Extension 2 reste 2017. Pour la mise en place des interfaces entre l'application de gestion des fournisseurs et Umoja-Démarrage, le Département a fourni les spécifications techniques, y compris les détails fonctionnels, une étude technique et les champs de données prévus par Umoja, à l'équipe technique d'Umoja chargée de mettre au point les interfaces.

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 2014

Aperçu général

166. On trouvera ci-dessous 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 le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2014 [A/70/5 (Vol. V)].

167. L'état d'avancement de l'application, au mois d'août 2015, de l'ensemble des nouvelles recommandations est résumé dans le tableau 5.

Tableau 5
**État d'avancement de l'application de l'ensemble
des recommandations**

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</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	5	–	5	5	–
Total	5	–	5	5	
Pourcentage	100	–	100		

168. Comme indiqué dans le tableau 5, les cinq recommandations formulées par le Comité sont en cours d'application, quatre d'entre elles devant être appliquées d'ici à la fin de 2015 et une, d'ici à la fin de 2016.

**Renseignements détaillés sur l'état d'application
des recommandations**

169. **À l'alinéa a) du paragraphe 17 du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration gère la fin de la réalisation du plan-cadre d'équipement en continuant de suivre attentivement la réalisation des travaux restant à accomplir et en s'assurant qu'ils soient terminés au plus tard en décembre 2016 sans que le budget prévu de 49 millions de dollars ne soit dépassé.**

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

170. L'Administration continuera de suivre attentivement la réalisation des travaux restant à accomplir et de veiller à ce qu'ils soient terminés d'ici à décembre 2016. En ce qui concerne le personnel technique essentiel du plan-cadre d'équipement, un fonctionnaire a déjà accédé à un poste et deux autres seront engagés au Bureau des services centraux d'appui en vue de terminer les travaux restant à accomplir; ils seront rémunérés grâce aux ressources du budget du plan-cadre d'équipement. De même, quelques membres du personnel technique essentiel seront engagés jusqu'à la fin de 2016 pour poursuivre cette tâche. Ces effectifs suffisent pour assurer le suivi des travaux restant à accomplir qui seront gérés par le Bureau.

171. **À l'alinéa b) du paragraphe 17 du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration gère la fin de la réalisation du plan-cadre d'équipement en gérant et en établissant des rapports sur la réalisation des résultats prévus par le projet, y compris les avantages financiers et autres prévus et obtenus grâce aux investissements consentis.**

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

172. Les informations visées par cette recommandation figurent dans le treizième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement du Secrétaire général, qui sera présenté à l'Assemblée générale.

173. À l'alinéa c) du paragraphe 17 du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration gère la fin de la réalisation du plan-cadre d'équipement en accélérant la clôture des contrats restants pour confirmer le coût final du plan-cadre d'équipement et réaliser les économies éventuelles.

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

174. Le Bureau chargé du plan-cadre d'équipement a des contacts quotidiens avec le maître d'œuvre. Il surveille l'état d'avancement des travaux et veille à ce que les documents de clôture soient fournis, les factures établies et le rapprochement des informations comptables effectué. En ce qui concerne les documents de clôture, le maître d'œuvre s'emploie activement à passer en revue la liste de documents qui doivent encore être clôturés, y compris les demandes d'autorisation, les demandes d'avenants et les demandes pour imprévus. Il informe le Bureau des éléments en suspens et coopère avec le responsable des programmes afin de leur fournir à sous deux, à bref délai, des examens accélérés rigoureux pour garantir l'adéquation des coûts avant de clôturer les contrats. Outre cette coordination quotidienne, le Bureau tient des réunions de coordination hebdomadaires avec le maître d'œuvre en vue d'examiner l'état d'avancement et le calendrier des projets, et organise des réunions bilatérales quotidiennes avec les équipes chargées des sous-projets spécifiques en vue de régler tous les problèmes éventuels. Le Bureau envoie également des lettres à l'attention du maître d'œuvre pour lui rappeler la nécessité de clôturer les contrats dans les délais impartis et d'accélérer ce processus.

175. À l'alinéa d) du paragraphe 17 du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration gère la fin de la réalisation du plan-cadre d'équipement en établissant des rapports sur le montant total des économies éventuellement réalisées à la clôture des contrats et en mettant en place des dispositifs de gouvernance appropriés visant à déterminer l'utilisation de ces économies, y compris rendre l'argent inutilisé aux États Membres.

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

176. Les informations visées par cette recommandation figurent dans le treizième rapport annuel sur l'état d'avancement de l'exécution du plan-cadre d'équipement du Secrétaire général, qui sera présenté à l'Assemblée générale.

177. À l'alinéa e) du paragraphe 17 du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration gère la fin de la réalisation du plan-cadre d'équipement en appliquant les principaux enseignements tirés du plan-cadre

d'équipement, y compris ceux énoncés dans le récent rapport du Comité sur les enseignements à tirer, aux futurs grands projets.

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

178. Le Bureau des services centraux d'appui a joint une liste détaillée des enseignements tirés des récents projets de l'Organisation, notamment le plan-cadre d'équipement, à l'annexe II du rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique des biens immobiliers (A/69/760). Par ailleurs, le Bureau fera figurer cette liste dans les directives mondiales sur la gestion des projets de construction, qui devraient être publiées d'ici à la fin de 2015. Le Comité inclura également dans les directives mondiales des informations supplémentaires issues du récent rapport du Comité sur les enseignements à tirer.

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

Aperçu général

179. Au paragraphe 18 de sa résolution 69/249 A, l'Assemblée générale 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 qui remontent à deux ans ou plus.

180. Le tableau 6 offre un aperçu global de l'état d'application, au mois d'août 2015, des recommandations énoncées dans les rapports du Comité sur le plan-cadre d'équipement pour ces trois dernières années.

Tableau 6

Aperçu global de l'état d'application, au mois d'août 2015, des recommandations du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement remontant à des années antérieures

<i>Année/rapport n°</i>	<i>Intégralement appliquée</i>	<i>En cours</i>	<i>Classée par le Comité/ devenue caduque</i>	Total
2011/[A/67/5 (Vol. V)]	6	–	6	12
2012/[A/68/5 (Vol. V)]	2	4	3	9
2013/[A/69/5 (Vol. V)]	-	3	1	4
Total	8	7	10	25
Pourcentage	32	28	40	100

181. À l'annexe II de son rapport sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2014 [A/70/5 (Vol. V)], le Comité a fourni un récapitulatif de l'état d'avancement, au mois d'avril 2015, de l'application de ses neuf recommandations remontant à des périodes antérieures. Sur ces neuf recommandations, deux (22 %) avaient été appliquées intégralement, six (67 %) étaient en cours d'application et une (11 %) était devenue caduque et avait été classée par le Comité. On trouvera ci-dessous des précisions sur les 6 recommandations en cours d'application, dans l'ordre dans lequel elles sont présentées dans l'annexe II.

182. Le tableau 7 offre un aperçu global de la situation au mois d'août 2015.

Tableau 7

État d'application des recommandations remontant à des périodes antérieures classées comme n'ayant pas été intégralement mises en œuvre dans l'annexe II du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur le plan-cadre d'équipement pour l'année terminée le 31 décembre 2014

<i>Entité responsable</i>	<i>Nombre de recommandations</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	6	–	6	6	–
Total	6	–	6	6	–
Pourcentage	100	–	100		

183. Comme indiqué au tableau 7, les six recommandations que le Comité a classées comme n'ayant pas été intégralement mises en œuvre étaient toujours en cours d'application au mois d'août 2015, deux d'entre elles devaient être appliquées d'ici à la fin de 2015 et quatre, d'ici à la fin de 2016.

Renseignements détaillés sur l'état d'application des recommandations

184. **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 ce type, 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.**

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

185. On a eu recours à une démarche axée sur les risques pour établir et gérer la réserve pour imprévus constituée dans le cadre du Plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève. Cette démarche est également employée pour établir et gérer la réserve pour imprévus constituée dans le cadre du projet de

rénovation de l’Africa Hall et d’autres grands projets menés au titre de l’examen stratégique des biens immobiliers. Les enseignements tirés de ces projets serviront à élaborer une démarche globale de gestion des risques, y compris de gestion des réserves pour imprévus constituées dans le cadre de grands projets. Cette démarche sera adoptée dans le cadre des orientations générales sur les principaux projets de construction, de rénovation et d’entretien de biens immobiliers que le Bureau des services centraux d’appui met au point actuellement.

186. 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.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d’avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre de 2016

187. L’Administration réalise actuellement une analyse des coûts et des avantages comparés de l’entretien préventif et de l’entretien réactif. Une mise à jour de cette analyse figurera dans le prochain rapport du Secrétaire général sur l’examen stratégique de biens immobiliers, qui sera présenté à l’Assemblée générale.

188. 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 futurs partenaires commerciaux stratégiques.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d’avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Moyenne
<i>Délai :</i>	Deuxième trimestre de 2016

189. Au mois d’avril 2015, le Bureau des services centraux d’appui a conclu des contrats de louage de services et des arrangements internes concernant les services pour toutes les installations devant être transférées par le plan-cadre d’équipement. Pendant approximativement un an, le Bureau examinera le fonctionnement des contrats de services afin de déterminer si l’approche doit être affinée ou réajustée de manière à garantir les niveaux requis d’efficacité.

190. À l’alinéa b) du paragraphe 25 du résumé de son rapport pour l’année terminée le 31 décembre 2013 [A/69/5 (Vol. V)], le Comité a recommandé que l’Administration mette en place pour tous les grands projets un dispositif permettant d’obtenir des avis indépendants étant donné que l’Organisation ne disposait pas, à l’époque, d’un tel dispositif.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre de 2016

191. L'Administration estime que le mécanisme de gouvernance instauré pour le grand projet en cours, à savoir le Plan stratégique patrimonial, est approprié et adéquat. En outre, les mécanismes font l'objet d'un examen en vue de surveiller les projets élaborés dans le cadre de l'examen stratégique de biens immobiliers, une fois que ces projets ont été autorisés et qu'ils sont passés en phase de planification et d'application. Des informations concernant cet examen figureront dans le prochain rapport du Secrétaire général sur l'examen stratégique de biens immobiliers, qui sera présenté à l'Assemblée générale.

192. À l'alinéa c) du paragraphe 25 du résumé du 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 de l'Administration. 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.

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

193. L'Administration continuera d'utiliser les données recueillies sur les nouveaux biens immobiliers pour s'assurer que l'entretien est effectué efficacement et de manière adéquate. À cette fin, une stratégie d'entretien globale a été mise au point pour l'ensemble des systèmes mécaniques, des installations électriques et de la plomberie, et prévoit plusieurs modalités d'exécution : soit en interne, soit dans le cadre de contrats de louage de services en cours, soit encore dans le cadre du dispositif d'entretien relevant du plan-cadre d'équipement. Par ailleurs, aux fins de cette entreprise, l'Administration a l'intention de dispenser une formation à son personnel interne.

194. À l'alinéa d) du paragraphe 25 du résumé de son rapport, le Comité a recommandé que l'Administration s'engage 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 ayant une incidence sur les conditions de travail au quotidien, il était essentiel que la haute direction montre l'exemple pour obtenir l'adhésion du personnel ainsi que les avantages escomptés.

<i>Entité responsable :</i>	Département de la gestion
<i>État d'avancement :</i>	En cours
<i>Priorité :</i>	Élevée
<i>Délai :</i>	Premier trimestre de 2018

195. Le projet d'utilisation souple de l'espace de travail prévoit un plan de communication et d'engagement incluant l'ensemble des départements, à commencer par leur chefs. La haute direction est encouragée à réellement montrer l'exemple en participant activement au projet, qui sera exécuté entre novembre 2015 et le début de 2018.
