



Assemblée générale

Distr. générale
30 décembre 2015
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Point 132 de l'ordre du jour

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

Cinquième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée générale le rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité qu'elle lui a demandé dans sa résolution 69/272. Il y rend compte aux États Membres des mesures qu'il a prises et envisage de prendre pour renforcer l'application du principe de responsabilité, y compris en évoquant les avantages tirés de récentes réformes porteuses de transformation qui facilitent la prise de décisions et accroissent la transparence.



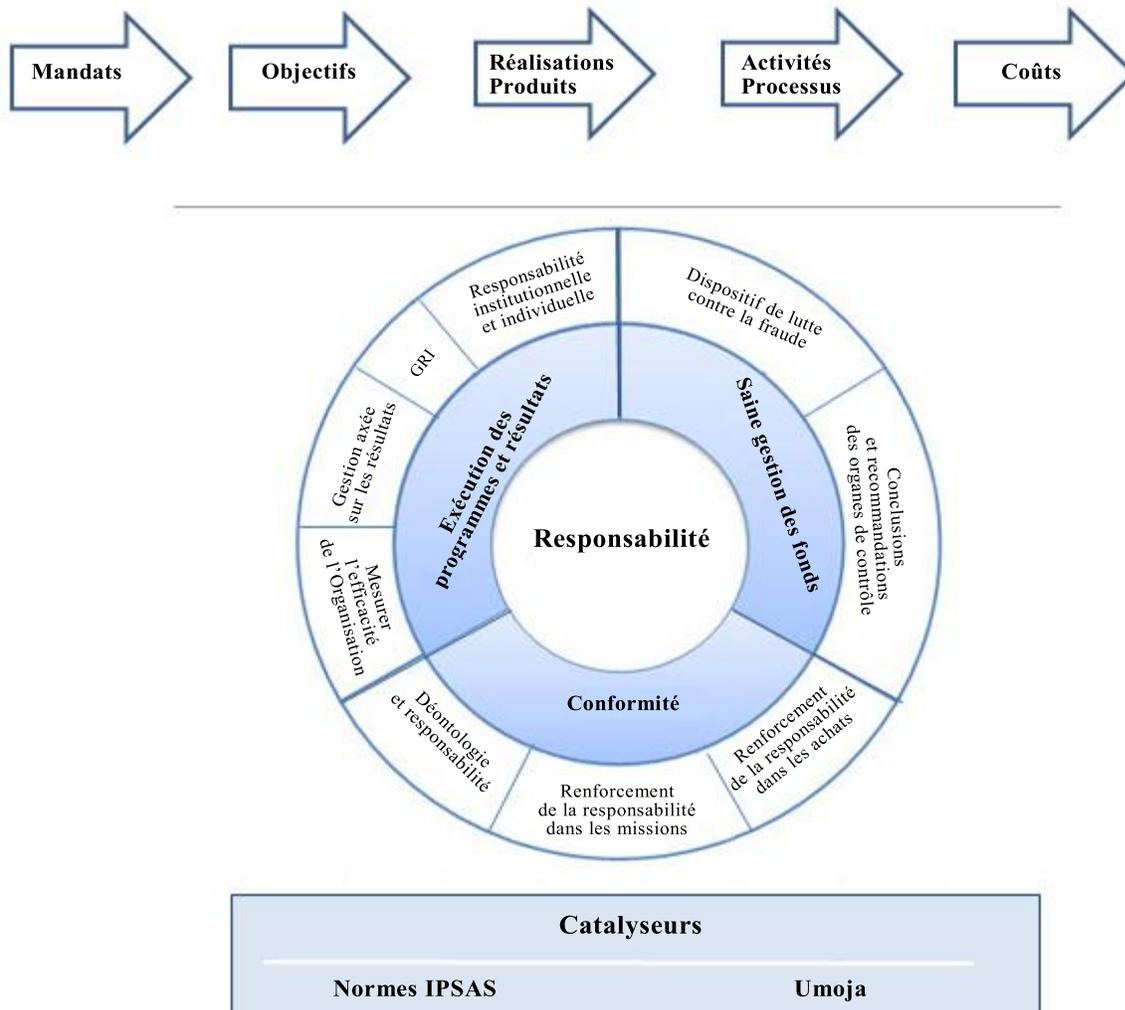
I. Introduction

1. Le présent rapport est présenté en application de la résolution 69/272 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui rendre compte, durant la première partie de la reprise de sa soixante-dixième session, de l'application de ladite résolution.

2. Il s'articule autour de trois importants concepts qui sous-tendent le dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat. Le premier de ces concepts, qui concerne l'exécution des programmes et les résultats, renvoie à l'obligation qui incombe au Secrétariat d'obtenir les résultats décrits dans les documents de planification et de budgétisation des programmes, compte tenu des risques auxquels est exposée l'Organisation. Sous cette rubrique, le rapport présente un certain nombre de méthodes permettant de mesurer l'efficacité de l'Organisation et décrit les progrès accomplis par celle-ci, notamment en matière de gestion axée sur les résultats et de gestion globale des risques. Le deuxième concept est celui d'une saine gestion des ressources et renvoie à la responsabilité du Secrétariat en tant que garant du bon usage des ressources qui lui sont confiées. Sous cette rubrique, le rapport décrit les grandes orientations d'une politique de lutte contre la fraude en cours d'élaboration et analyse la suite donnée aux recommandations portant sur des risques élevés formulées par les organes de contrôle. Enfin, le rapport consacre un chapitre au troisième concept, qui est celui de la conformité et qui renvoie à l'engagement pris par le Secrétariat d'obtenir ses résultats et de conduire ses activités en se conformant à tous les règlements, règles, politiques et procédures de l'Organisation et en les appliquant. Ce chapitre rend compte des activités menées par le Bureau de la déontologie et comprend des sections consacrées à l'application du principe de responsabilité dans le domaine du maintien de la paix et dans celui des achats.

3. Le rapport contient enfin un chapitre intitulé « Catalyseurs » qui décrit les avantages tirés de l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et du progiciel Umoja; ces deux outils permettront de construire une Organisation des Nations Unies plus responsable et plus efficace, et agissent comme des « catalyseurs » aidant le Secrétariat à adopter les nouvelles méthodes de prestation de services les plus économiques.

Figure 1
Gestion/efficace



GRI : Gestion des risques institutionnels.

II. Exécution des programmes et résultats

A. Mesurer l'efficacité de l'Organisation

4. Le moyen classique de mesurer l'efficacité consiste à comparer les moyens et les produits ou les coûts et les produits. Plus le produit correspondant à un moyen donné est important, plus l'activité ou le processus concerné est réputé efficace. Selon le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, « l'efficacité est le niveau d'efficacité de la transformation

des moyens en produits » (voir l'annexe de la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2000/8). Pour mesurer l'efficacité, il faut mesurer de façon systématique les trois variables suivantes : estimation des coûts; estimation des produits (ou des réalisations); et comparaison entre les deux.

5. Mesurer l'efficacité d'un organisme qui produit soit des biens tangibles comme des automobiles ou des chaises soit des services mesurables peut être une opération relativement simple; cette opération est plus compliquée dans le cas d'une organisation comme l'ONU, qui remplit des mandats et exerce des activités très variés allant des services de conférence à la médiation politique en passant par le maintien de la paix.

6. Avec l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et le passage d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'engagement, l'Organisation s'est donné les moyens de mieux évaluer le coût de ses activités et les facteurs sous-jacents qui ont un impact sur ce coût. Ainsi par exemple, en offrant une plateforme unique, le progiciel de gestion intégré Umoja garantira une interprétation uniforme des règles, règlements et politiques concernant la gestion des ressources et amènera les administrateurs à enregistrer toutes les opérations en utilisant les mêmes principes.

7. De plus, au cours des derniers exercices biennaux, l'Organisation a ajusté la répartition de ses ressources pour mieux soutenir ses activités, et elle a systématiquement mis en place une culture qui enseigne à faire plus avec moins. Ces ajustements l'ont aidée à réduire le montant des ressources affectées aux fonctions administratives et d'appui. De nouveaux progrès sont attendus au fur et à mesure que le Secrétariat avancera dans la mise en œuvre de ces deux importantes initiatives.

8. Bien que les normes IPSAS et le progiciel Umoja facilitent l'enregistrement et la consultation des informations sur les coûts, l'Organisation, si elle veut utiliser ces informations pour mesurer l'efficacité de son fonctionnement, devra décider à quel niveau il lui faudrait mesurer les résultats de son action. Par exemple, l'Organisation devrait-elle utiliser ses « produits » comme unité de mesure, selon la méthode retenue dans la circulaire du Secrétaire général relative aux Règlements et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8), ou devrait-elle mesurer plutôt l'efficacité de ses processus et activités?

9. S'agissant de la mesure de ses résultats, le but visé par le Secrétariat est de faciliter le travail des comités intergouvernementaux qui cherchent à appréhender les réalisations de l'Organisation. C'est pourquoi une nouvelle présentation des informations de mesure des résultats a été introduite dans les fascicules du budget-programme ordinaire pour l'exercice biennal 2016-2017.

10. Cette nouvelle présentation des informations de mesure des résultats donne un meilleur aperçu de l'évolution des objectifs, des estimations et des résultats effectifs depuis l'exercice 2012-2013. Les données fournies ne sont pas nouvelles, mais le fait de les regrouper dans un même document facilite leur consultation aux fins de l'examen et de l'approbation des projets de budget. Ces changements, qui s'ajoutent à la publication de rapports sur l'exécution des programmes plus fortement axés sur les résultats, offrent des informations plus claires et plus précises sur les résultats obtenus par le Secrétariat.

11. Compte tenu des contraintes qui limitent la possibilité de mesurer l'efficacité par référence aux résultats, l'Organisation pourrait décider de mesurer plutôt l'efficacité au niveau des produits et des processus, ce qui serait une méthode plus objective puisque l'Organisation a plus de contrôle sur les produits. Un certain nombre de questions méritent cependant d'être posées à ce sujet.

12. Comme il est dit dans la circulaire du Secrétaire général, on entend par produit « le produit ou service final que l'exécution d'un programme ou d'un sous-programme permet de fournir aux utilisateurs finals ». À l'ONU, il peut s'agir de produits tangibles, comme des rapports ou des publications, et de services, comme des services de conférence ou des services de sécurité.

13. Il existe aussi des contraintes qui limitent la possibilité de mesurer l'efficacité par référence aux produits. Ainsi par exemple, les salaires constituent la proportion la plus importante des coûts totaux de l'Organisation (environ 70 %). La seule façon de rapporter les dépenses de personnel à la production de produits individuels serait d'introduire des relevés des heures de travail sur lesquels chaque fonctionnaire serait invité à inscrire le temps de travail exact qu'il a passé à produire chaque produit, ce qui est une contrainte très chronophage et coûteuse.

14. Tout cela n'empêche pas le Secrétariat de prendre des initiatives dans ce domaine. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, il se propose d'introduire dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 un nouveau mode de présentation des produits. Ceux-ci seront présentés en deux colonnes, l'une consacrée à la description du produit et l'autre à sa quantité. Cela permettra non seulement de faciliter la consultation de la liste des produits, mais aussi de simplifier la procédure interne de définition et d'examen des produits prévus, de présenter les produits relevant de différents chapitres de manière plus cohérente et de réduire les doubles emplois grâce à des descriptions plus précises et plus claires. Un prototype de cette nouvelle présentation des produits telle qu'elle s'appliquera aux divers chapitres du budget figure au tableau 18 de l'annexe de l'introduction du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019 [A/70/6 (Introduction)].

15. Une autre façon de mesurer l'efficacité de l'Organisation serait de se concentrer sur les processus administratifs. Comme il est dit dans le rapport du Secrétaire général sur le cadre pour la mise en œuvre d'un dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/70/323), l'objectif que s'est fixé le Secrétaire général de créer un dispositif de prestation de services centralisée permettrait de fournir des services administratifs normalisés à l'échelle du Secrétariat mondial et, éventuellement, d'intégrer les structures et services administratifs connexes au niveau mondial ou régional ou au niveau d'un site particulier. Cette intégration dans la plateforme unique du progiciel Umoja, conjuguée aux données plus larges et plus détaillées sur les coûts que les normes IPSAS permettront d'obtenir, offrira au Secrétariat la possibilité de mesurer l'efficacité de ses processus administratifs au niveau mondial ou régional ou au niveau d'un site particulier, sous réserve d'une décision favorable des États Membres à la soixante et onzième session de l'Assemblée générale.

B. Gestion axée sur les résultats

16. Le septième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/70/369) rappelle que la deuxième phase du projet Umoja, dite Umoja-Extension 2, portait initialement, parmi d'autres fonctionnalités, sur une fonctionnalité se rapportant à

l'établissement des budgets, qui est en cours d'élaboration. Une fois que la conception d'Umoja-Extension 2 sera achevée, le Secrétariat sera en mesure de mettre au point un plan plus détaillé de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

17. Conformément aux dispositions de la résolution 67/253 de l'Assemblée générale, par laquelle l'Assemblée demandait que la gestion axée sur les résultats soit appliquée « progressivement », le Secrétariat a continué de jeter les bases d'une application effective de ce type de gestion, comme il ressort des activités décrites ci-après.

1. Amélioration des cadres logiques de budgétisation axée sur les résultats en les alignant sur les effets et les résultats des activités exécutées

18. Sur la base d'une recommandation du Comité du programme et de la coordination présentée dans le rapport A/68/16 et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/20, l'Assemblée a prié le Secrétariat d'améliorer les réalisations escomptées et les indicateurs de succès pour faire apparaître plus clairement les effets des activités qu'il exécute. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a proposé que les améliorations ainsi prescrites des cadres logiques de budgétisation axée sur les résultats soient mises en place progressivement et étalées sur plusieurs exercices biennaux, et il a choisi cinq programmes dont les objectifs, les réalisations escomptées et les indicateurs de succès seraient révisés à compter du cadre stratégique pour 2018-2019. Ces cinq programmes sont les opérations de maintien de la paix; les utilisations pacifiques de l'espace; les affaires économiques et sociales; l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; et l'information. Le Bureau collabore de près avec ces programmes pour leur fournir conseils et orientations tout au long du processus.

2. Mesurer les résultats grâce au suivi de l'exécution des programmes et à l'établissement de rapports d'exécution

19. Le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion continue de renforcer les capacités du Secrétariat en matière de suivi de l'exécution des programmes et d'établissement de rapports à ce sujet. Il a organisé en 2014 et 2015, à New York, Genève et Vienne ainsi que par visioconférence WebEx, 14 séances de formation au suivi de l'exécution des programmes et à l'établissement de rapports à ce sujet pour 227 fonctionnaires représentant 29 départements et bureaux. Le contenu de cette formation a été élargi et mentionne désormais l'importance de la notion de mesure des résultats pour la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'Organisation. Les directeurs de programme ont suivi une formation sur le processus de planification des programmes, de budgétisation, de suivi de l'exécution et d'établissement de rapports à ce sujet; cette formation insistait sur les principales caractéristiques d'un relevé de résultats efficace. Quatre-vingt-dix-sept pour cent des participants à ces formations les ont jugées « très utiles » ou « utiles » pour l'exercice de leurs responsabilités immédiates en matière de suivi et d'établissement de rapports. Cette formation était appuyée par un manuel de formation à l'exécution des programmes et à l'établissement de rapports à ce sujet récemment mis au point.

20. Le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion entend améliorer le processus d'établissement des rapports pour garantir que les évaluations qualitatives comparent clairement les résultats prévus au départ et les résultats obtenus à l'arrivée. Les notes d'orientation sur l'exécution des programmes adressées aux

directeurs de programme aux étapes de 12 et de 24 mois demandent désormais aux départements et bureaux de se concentrer sur les résultats quand ils établissent leurs rapports sur l'exécution du programme et de comparer clairement les résultats effectifs aux résultats attendus.

3. Conclusions du projet pilote d'auto-évaluation du Département de la gestion

21. Comme l'annonçait le quatrième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/69/676), le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion a conduit un projet pilote de renforcement de la capacité d'autoévaluation au Département de la gestion. Deux des évaluations prévues – l'une sur l'utilisation des appareils mobiles et l'autre sur la conformité aux consignes relatives à la gestion des résultats – ont été menées à terme, et leurs conclusions et recommandations ont été soumises à la haute direction du département. La troisième évaluation n'a pas pu être menée à terme en raison des délais trop courts imposés aux membres de l'équipe chargée de l'évaluation. Bien que les évaluations aient produit des vues et des informations utiles, elles se sont révélées extrêmement exigeantes et très chronophages, et ont par conséquent constitué un fardeau pour des fonctionnaires qui avaient déjà des responsabilités à temps plein. Telle est la raison pour laquelle le Département a renoncé à s'inspirer de ce modèle pour mener d'autres activités d'auto-évaluation ou à le recommander à d'autres départements et bureaux. Le Département considère que les auto-évaluations doivent être conduites par des praticiens expérimentés qui se consacrent exclusivement ou partiellement à cette fonction plutôt que par des profanes peu formés et dont les heures de travail sont déjà complètement absorbées par d'autres tâches. Le caractère très spécialisé de la fonction d'évaluation et les compétences des personnels chargés de cette fonction sont décrits dans les « Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies » mises au point sous la direction du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. De plus, selon le rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne publié sous la cote A/70/72, les capacités d'évaluation au sein du Secrétariat pendant les dernières années ont été inégales et inadéquates, en raison particulièrement du manque de personnel et de moyens consacrés à cette fonction, de l'inadéquation des compétences du personnel et de l'absence d'une culture de l'évaluation.

C. Gestion du risque institutionnel

1. Plans de prévention et de traitement des risques

22. En juillet 2015, le Comité de gestion a approuvé les plans de prévention et de traitement des risques mis au point par les « pilotes du risque institutionnel » responsables de la gestion de ce risque et demandé aux groupes de travail compétents de poursuivre la mise en œuvre du plan d'action en cours. Sous la direction de leurs pilotes du risque institutionnel respectifs, les groupes de travail suivent l'activité des équipes de traitement des risques compétentes, l'efficacité des mesures d'atténuation des risques qui ont pu être adoptées et l'évolution du profil de risque de l'Organisation, et rendent périodiquement compte au Comité de gestion. Celui-ci continue de jouer un rôle crucial en garantissant la mobilisation et l'engagement de la haute direction au service de ce processus.

23. On trouvera dans les paragraphes ci-après un résumé des plans d'action établis pour chacun des domaines de risque critiques ainsi qu'un point de situation sur les

progrès accomplis dans leur réalisation. Il convient de noter qu'il s'agit d'un processus continu et permanent, du fait que certains plans présentent une importance stratégique et peuvent exiger plusieurs années d'action concertée.

Risque 1 : structure de l'Organisation et synchronisation de ses activités

Pilote du risque institutionnel : Vice-Secrétaire général

24. Ce risque est défini comme la possibilité que la structure « cloisonnée » de l'Organisation ne lui permette pas d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels de manière efficace et rationnelle.

25. Le plan de traitement de ce risque prévoit les mesures suivantes :

- a) Identifier et exploiter les meilleures occasions d'attirer l'attention des États Membres sur les cas où la structure dessert les objectifs visés, et proposer des mesures correctives ou mobiliser un soutien à ces mesures;
- b) Renforcer les contrôles internes existants pour réduire le cloisonnement des mentalités, améliorer la coordination, clarifier les fonctions et renforcer les mécanismes qui favorisent la coopération au service d'un même objectif;
- c) Utiliser le processus de planification stratégique pour aligner les activités des départements sur les priorités de l'Organisation, repérer et réduire les déficits ou les chevauchements d'activité nuisibles et satisfaire plus efficacement les besoins de l'Organisation et des États Membres, en collaboration avec le groupe de travail 3.

Risque 2 : transformation institutionnelle

Pilote du risque institutionnel : Secrétaire général adjoint à la gestion

26. Ce risque est celui que l'Organisation n'ait pas la détermination voulue pour répondre aux exigences d'un environnement en pleine évolution, à cause d'une culture organisationnelle conservatrice et frileuse qui réduit sa souplesse et sa capacité d'épouser le changement.

27. Le plan de traitement de ce risque prévoit les mesures suivantes :

- a) Concevoir une vision et un modèle de fonctionnement idéal pour l'Organisation;
- b) Élaborer des stratégies et des projets au niveau des départements et des bureaux décrivant la façon dont les départements procéderont pour passer de la situation actuelle à la situation visée;
- c) Dresser des plans de valorisation des avantages visés (progrès de gestion intégrée Umoja et normes IPSAS);
- d) Identifier clairement les liens d'interdépendance entre les divers projets de transformation;
- e) Élaborer des stratégies permettant d'atténuer les effets de ces projets sur les fonctionnaires;
- f) Élaborer des stratégies permettant de garantir la participation des départements et bureaux extérieurs à la conception et à la mise en œuvre des normes et politiques relatives aux technologies de l'information et de la communication, et des propositions tendant à préserver la capacité des départements à déployer

rapidement des fonctionnaires sur le terrain dans le cadre du dispositif de mobilité, en cas d'augmentation massive des besoins, de lancement d'une opération ou d'autre urgence.

Risque 3 : planification stratégique et ouverture de crédits budgétaires

Pilote du risque institutionnel : Directeur du Cabinet du Secrétaire général

28. Ce risque désigne une insuffisante capacité d'identifier, d'évaluer et de choisir la meilleure solution entre plusieurs options possibles, lorsqu'il s'agit de donner des orientations et d'affecter des ressources dont dépendent la bonne exécution de la mission, du mandat et des objectifs du Secrétariat et des différents départements, ce qui nuit à la clarté des décisions prises.

29. Le plan de traitement de ce risque prévoit les mesures suivantes :

- a) Élaborer des propositions à l'Assemblée générale sur les mesures à prendre pour que le cadre de planification stratégique actuel permette de satisfaire plus efficacement les besoins des États Membres et de l'Organisation;
- b) Renforcer le processus d'établissement des budgets, afin de garantir que les dirigeants sont effectivement consultés et encadrent le processus;
- c) Publier des directives permettant d'assurer une application cohérente des règles qui encadrent la publication des incidences sur le budget-programme de l'adoption de nouveaux mandats ou de l'élargissement de mandats existants;
- d) Accélérer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et de la gestion du risque institutionnel dans un contexte de restrictions budgétaires;
- e) Améliorer la communication d'informations de gestion aux fins de planification des budgets et de prise de décisions.

Risque 4 : sûreté et sécurité

Pilote du risque institutionnel : Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité

30. Ce risque désigne la difficulté qu'il y peut y avoir, dans certaines circonstances, à protéger les fonctionnaires, les volontaires et les autres personnes présentes dans des locaux de l'ONU ou appuyant ses activités, à assurer et promouvoir leur sécurité et à leur garantir un milieu de travail sûr.

31. Le plan de traitement de ce risque prévoit les mesures suivantes :

- a) Faire procéder à un examen stratégique par le Département de la sûreté et de la sécurité et le Système de gestion de la sécurité des Nations Unies;
- b) Examiner les priorités stratégiques du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité;
- c) Identifier les questions que posent le devoir de diligence et l'obligation d'assurer au personnel de l'Organisation tout le soutien voulu dans certaines situations où l'Organisation prend le risque de ne pas se retirer et de continuer de remplir sa mission;
- d) Mettre au point un système de gestion du risque « santé et sécurité au travail »;

- e) Renforcer le dispositif d'évaluation de l'importance des programmes;
- f) Obtenir des crédits suffisants pour le Département de la sûreté et de la sécurité et pour le Système de gestion de la sécurité des Nations Unies.

Risque 5 : financement au moyen de fonds extrabudgétaires et gestion de ces fonds

Pilote du risque institutionnel : Contrôleur de l'ONU

32. Ce risque est celui d'une éventuelle réduction de la capacité de certains départements à atteindre leurs objectifs faute de pouvoir obtenir les fonds extrabudgétaires dont ils ont besoin, ce qui pourrait par contrecoup déstabiliser le fonctionnement du Secrétariat et compromettre sa capacité de planification stratégique.

33. Le plan de traitement de ce risque prévoit les mesures suivantes :

- a) Normaliser les accords avec les donateurs et publier des directives claires sur les clauses restrictives et les seuils minimums;
- b) Définir les grandes lignes de procédures normalisées applicables à la sélection des partenaires d'exécution et à la mise en place d'un solide processus de gestion des contrats passés avec eux;
- c) Actualiser les mécanismes de contrôle interne de l'administration des fonds d'affectation spéciale.

Risque 6 : Stratégie de ressources humaines, gestion et responsabilisation

Pilote du risque institutionnel : Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines

34. Ce risque correspond à la nécessité de disposer d'une stratégie globale et bien définie de gestion des ressources humaines qui soit à la mesure de la mission, de la vision, des objectifs stratégiques et des valeurs de l'Organisation et des besoins de ses fonctionnaires.

35. Le plan de traitement de ce risque prévoit les mesures suivantes :

- a) Promouvoir une mission, une vision, des valeurs et une culture de l'Organisation partagées par tous les dirigeants et responsables et soutenues par la stratégie de ressources humaines.
- b) Mettre au point une stratégie globale et bien définie de gestion des ressources humaines inspirée par les stratégies et objectifs existants dans ce domaine afin de faciliter l'exécution de mandats en constante évolution.

2. Exécution du projet pilote de gestion du risque institutionnel de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)

36. L'évaluation du risque institutionnel à la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) a été menée à terme en avril 2015. Elle a permis d'identifier 21 secteurs de risque, dont 8 ont été classés « risque très élevé », 9 « risque élevé » et les 4 autres « risque moyen ». La MONUSCO a commencé à mettre au point un

plan de traitement et de gestion des risques qui s'appuie sur l'analyse des facteurs de risque et tient compte de l'efficacité relative des diverses mesures de contrôle interne disponibles pour contrer ces risques.

37. S'appuyant sur les conclusions du projet pilote, le Département de l'appui aux missions a identifié les principaux enseignements de ce projet – au premier rang desquels figure l'importance d'une étroite collaboration entre les composantes organique et d'appui de chaque mission – et les bonnes pratiques en la matière en vue de les appliquer aux autres missions. Un atelier organisé en juin 2015 par ce département au Centre de services régional d'Entebbe a permis de communiquer aux référents des missions pour la gestion des risques les enseignements du projet pilote et la méthode employée, qui était pleinement alignée sur l'approche générale retenue par le Secrétariat. Cet atelier a réuni les référents de 17 missions.

3. La voie à suivre

38. L'adoption d'un dispositif de gestion du risque institutionnel est une entreprise de longue haleine, un effort constant de promotion, par un dialogue permanent, d'une culture de vigilance à tous les niveaux. En raison de l'instabilité naturelle des environnements dans lesquels intervient l'Organisation et de l'ampleur et de la complexité croissantes de ses mandats, il faut veiller à mettre régulièrement à jour l'inventaire des risques de l'Organisation afin qu'il soit le reflet fidèle du profil de risque de celle-ci.

39. Selon le plan d'action présenté aux États Membres dans le quatrième rapport d'étape, les activités pratiques à mener dans le cadre de la deuxième évaluation du risque institutionnel à l'échelle du Secrétariat seront terminées en 2016.

40. Inspirés par cette volonté de gestion globale du risque institutionnel, un certain nombre d'organismes des Nations Unies, à savoir l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime à Vienne, l'Office des Nations Unies à Genève et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), ont entrepris d'appliquer la gestion du risque institutionnel à leurs propres activités en adoptant la politique et les méthodes du Secrétariat. Un vaste programme de communication a été mis en place pour faciliter la gestion du risque institutionnel. Ce programme continue d'inclure les éléments suivants : a) un cours en ligne auquel tous les fonctionnaires ont accès sur Inspira; b) des séances de formation et des ateliers en présentiel, dont le plus récent a accueilli pendant deux jours à New York des praticiens, des experts internationaux et des spécialistes venus de toutes les composantes de l'Organisation; c) la publication sur iSeek de pages Web sur la gestion globale des risques et le contrôle interne; et d) une communauté des praticiens de la gestion des risques institutionnels constituée en réseau sur Unite Connections, qui comprend plus de 190 praticiens représentant l'ensemble des organismes du système des Nations Unies.

41. Comme l'Assemblée générale en a été informée plus haut, le Département de l'appui aux missions met progressivement en œuvre la gestion du risque institutionnel. Une première phase a commencé avec la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, le Centre de services mondial de l'ONU, le Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie, la Mission des Nations Unies au Libéria et la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo et devrait s'achever au premier trimestre de 2016.

D. Responsabilité individuelle

1. Gestion de la performance et perfectionnement

42. Bien que l'Assemblée générale ne se soit pas encore prononcée sur la dernière proposition du Secrétaire général tendant à réformer le système de gestion de la performance et de perfectionnement (voir le rapport publié sous la cote A/69/190/Add.2 et Corr.1), le Secrétariat continue de renforcer ce système. Certes, la gestion de la performance au Secrétariat n'a pas encore atteint sa maturité, mais le cycle 2014-2015 clos le 30 juin 2015 a vu une forte amélioration du respect des consignes. Ce cycle s'appliquait à 36 659 fonctionnaires, y compris ceux des missions hors Siège. Sur cet effectif total, 85 % ont rempli leurs rapports d'évaluation dans les délais prescrits. Ont contribué à cette amélioration la décision d'insérer dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires pour 2014 un indicateur stratégique de respect des délais en matière de gestion de la performance et le suivi actif assuré par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

a) Renforcement des capacités de gestion de la performance

43. L'équipe du Bureau de la gestion des ressources humaines responsable de la gestion de la performance a mis en place un réseau de référents chargés de fournir un appui technique aux fonctionnaires de toutes les unités du Secrétariat. Ces référents reçoivent chaque année une formation par WebEx pour actualiser leurs compétences. Le programme de formation obligatoire des personnels de direction et d'encadrement au système de gestion de la performance a été refondu pour mieux tenir compte des besoins de ces personnels.

b) Contrôle, évaluation et communication

44. Pour le cycle 2014-2015, l'équipe chargée de la gestion de la performance a régulièrement distribué aux départements, bureaux et missions, pendant les derniers mois du cycle, des statistiques de conformité, notamment des chiffres actualisés sur leur taux de conformité et des analyses de leur performance du point de vue du respect des consignes d'évaluation de la performance. Elle a également mené un certain nombre d'opérations de communication et donné des orientations générales sur la gestion de la performance pour faciliter l'exécution des activités de gestion de la performance aux différentes étapes du cycle.

c) Formation et soutien aux usagers

45. Pendant le cycle 2014-2015, le Bureau de la gestion des ressources humaines a refondu le programme de formation obligatoire des personnels de direction et d'encadrement au système de gestion de la performance. La durée du module d'apprentissage correspondant a été réduite, passant de huit heures à quatre heures; le module offre désormais à ces personnels des conseils plus concrets pour leur permettre de formuler des commentaires constructifs, de mieux confronter les performances insatisfaisantes et d'évaluer les fonctionnaires de façon équitable et cohérente. Pendant la même période, 10 webinaires ont été diffusés en direct sur Internet à destination de 100 référents « gestion de la performance » des bureaux et missions hors Siège. Des conseils pour la gestion de la performance ont également été insérés dans d'autres programmes de formation des cadres, tels que le Programme de perfectionnement des cadres (D-1/D-2), le Programme de

renforcement des capacités de gestion (P-4/P-5), ainsi que dans les séances d'orientation à l'intention des nouveaux fonctionnaires.

2. Contrats de mission des hauts fonctionnaires

46. L'un des principaux objectifs visés par les contrats de mission est de faire en sorte que les hauts fonctionnaires prennent conscience qu'une utilisation efficace et rationnelle des ressources humaines et financières de l'Organisation et l'application sans retard des recommandations formulées par ses organes de contrôle figurent au nombre de leurs plus importantes responsabilités. Les hauts fonctionnaires semblent avoir entendu ce message et l'avoir traduit en action. Par exemple, la proportion des hauts fonctionnaires qui ont atteint leurs objectifs de recrutement est passée de 0 % en 2011 à 31 % en 2014. De même, la proportion des hauts fonctionnaires qui ont atteint leurs objectifs de recrutement de femmes à des postes d'encadrement et de direction (P-5, D-1 et D-2) est passée de 39 % en 2011 à 71 % en 2014.

47. En plus de l'examen annuel de la performance auquel procède le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires dans le cadre de leurs contrats de mission et des commentaires formulés aux intéressés par le Président du Conseil, le Comité de gestion examine désormais deux fois par an les indicateurs fournis par le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines.

48. Il y a également eu amélioration de la performance pour ce qui est de l'application des recommandations des organes de contrôle. En 2012, 63 % seulement des hauts fonctionnaires atteignaient les objectifs qui leur avaient été assignés pour l'application des recommandations d'importance critique, et 45 % pour l'application des recommandations importantes. En 2014, ces proportions étaient passées à 80 % et 67 %.

49. Les indicateurs de gestion figurant dans les contrats de mission ont évolué au fil des années pour mieux répondre à diverses faiblesses constatées à tel ou tel moment dans l'encadrement et pour encourager les bonnes pratiques de gestion; c'est ainsi que certains indicateurs axés sur les processus ont été remplacés par des indicateurs axés sur les résultats, comme dans le cas des indicateurs de gestion financière.

50. Des progrès ont été accomplis dans l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires des missions hors Siège grâce à un renforcement régulier des dispositions de leurs contrats de mission. Depuis 2014, le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix adresse chaque année aux chefs de mission une lettre qui contient des directives sur la réalisation de leurs priorités stratégiques, opérationnelles et de gestion. Des contrats de mission sont également passés dans les opérations de maintien de la paix entre les chefs de mission et leur adjoint.

51. Dans son rapport sur l'application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (S/2015/682), le Secrétaire général s'est engagé à affiner les dispositions du contrat de mission des chefs de mission afin qu'elles reflètent mieux leurs diverses responsabilités, au nombre desquelles figurent la direction de stratégies à l'échelle de la mission et la prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes.

III. Saine gestion des fonds

A. Dispositif de lutte contre la fraude

52. Le Secrétariat prépare un dispositif de lutte contre la fraude qui offrira aux fonctionnaires des Nations Unies, aux autres catégories de personnel et aux organismes qui ont des rapports contractuels avec le Secrétariat un large ensemble d'informations et de conseils sur les divers moyens de prévenir, reconnaître et combattre les actes de fraude. Ce dispositif expliquera aux fonctionnaires des Nations Unies et aux autres catégories de personnel les responsabilités qui leur incombent dans l'application du dispositif et établira un certain nombre de principes auxquels les parties à des contrats conclus avec le Secrétariat, et notamment les fournisseurs et les partenaires d'exécution, seront tenues d'adhérer.

53. Le dispositif de lutte contre la fraude réaffirmera la politique de tolérance zéro du Secrétariat à l'égard des faits de fraude, cette politique étant entendue comme l'engagement sans réserve du Secrétariat à poursuivre toutes les allégations crédibles de fraude visant toute personne relevant du dispositif et à faire en sorte que les mesures administratives ou disciplinaires ou les sanctions prévues au contrat (y compris le renvoi de l'affaire devant les juridictions nationales) soient appliquées si la preuve desdites allégations est rapportée.

54. Le dispositif de lutte contre la fraude contiendra également une définition des actes de fraude et de corruption en relation avec le Secrétariat; une description des responsabilités au regard du dispositif qui incombent à tous les acteurs concernés, à commencer par le Secrétaire général; les mesures de prévention de la fraude mises en place par le Secrétariat, telles que le code de conduite, le dispositif de gestion des risques et le système de contrôle interne, ainsi que les mesures de prévention des conflits d'intérêts; les mesures que le Secrétariat a mises en place ou est en train de mettre en place pour réduire le risque de fraude dans les activités qu'il mène avec des tierces parties; les mécanismes de dénonciation des actes de fraude et les procédures instituées au Secrétariat pour enquêter sur les allégations; les mesures correctives à prendre lorsque la preuve des faits de fraude est rapportée; et la procédure à suivre pour informer les États Membres de ces mesures correctives.

55. Le document décrivant ce dispositif contient deux annexes. L'annexe I, intitulée « Informations complémentaires », communique des informations sur les règles, règlements et politiques qui encadrent certaines activités telles que les activités exercées en dehors de l'Organisation, les conflits d'intérêts, l'acceptation de cadeaux et d'invitations et l'utilisation de l'emblème des Nations Unies; et une annexe II, intitulée « Documents de référence », qui contient les documents administratifs les plus pertinents régissant l'activité de l'Organisation.

56. Un groupe de travail a été chargé de préparer ce dispositif avec la participation des divers départements et bureaux du Secrétariat, la coordination étant assurée par le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion. Le dispositif devrait être publié le 31 mars 2016, selon le calendrier ci-après :

a) Date-butoir pour la préparation de l'avant-projet par le Groupe de travail : 31 décembre 2015;

b) Date-butoir pour la présentation du projet de dispositif au Bureau des affaires juridiques, au Bureau de la gestion des ressources humaines, au Bureau de

la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et au Bureau de la déontologie : 31 janvier 2016;

c) Date-butoir pour la présentation du projet de dispositif aux organes de contrôle, à savoir le Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies, le Corps commun d'inspection et le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit : 28 février 2016;

d) Date-butoir pour les ultimes modifications à apporter au dispositif par le Groupe de travail à l'issue du processus de consultation des organes de contrôle et après autorisation du Bureau des affaires juridiques : 31 mars 2016.

B. Conclusions et recommandations des organes de contrôle

1. Analyse des recommandations portant sur des risques élevés depuis 2010

57. Depuis 2010, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a formulé 57 recommandations principales portant sur l'Organisation [voir les rapports A/65/5 (Vol. I) à A/70/5 (Vol. I)] et 97 recommandations principales portant sur les opérations de maintien de la paix [voir les rapports A/65/5 (Vol. II) à A/70/5 (Vol. II)]. Au 30 novembre 2015, les taux généraux d'application de ces recommandations, confirmés par le Comité, étaient les suivants : 58 % (33 recommandations) pour les recommandations portant sur l'Organisation et 78 % (76 recommandations) pour les recommandations portant sur les opérations de maintien de la paix. Pendant la même période, le Bureau des services de contrôle interne a publié 289 rapports contenant 769 recommandations critiques. Leur taux général d'application était de 92 % (709 recommandations).

58. Bien que toutes les recommandations des organes de contrôle soient exécutoires, l'Administration de l'ONU considère que les recommandations principales du Comité des commissaires aux comptes et les recommandations critiques du Bureau des services de contrôle interne signalent des risques élevés, et elle attribue en conséquence un degré élevé de priorité à leur application. L'analyse qui suit concerne spécifiquement ces deux types de recommandation, répartis par domaine visé par l'audit, selon le tableau 1 ci-après :

Tableau 1

Recommandations portant sur des risques élevés formulées par le Bureau des services de contrôle interne et le Comité des commissaires aux comptes^a

Domaine visé par l'audit	Recommandations critiques du Bureau des services de contrôle interne		Comité des commissaires aux comptes, sur les opérations de maintien de la paix		Comité des commissaires aux comptes, sur l'Organisation des Nations Unies		Toutes recommandations	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Conformité et gestion de projets	211	27	10	10	6	11	227	25
Gestion des achats et des marchés	115	15	22	23	4	7	141	15
Gestion des ressources humaines	91	12	9	9	5	9	105	11
Gestion des risques et contrôle	83	11	9	9	9	16	101	11

Domaine visé par l'audit	Recommandations critiques du Bureau des services de contrôle interne		Comité des commissaires aux comptes, sur les opérations de maintien de la paix		Comité des commissaires aux comptes, sur l'Organisation des Nations Unies		Toutes recommandations	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
interne								
Planification des programmes et suivi de l'exécution	69	9	12	12	13	23	94	10
Gestion des dépenses	62	8	6	6	4	7	72	8
Sûreté et sécurité	62	8	1	1	–	–	63	7
Gestion des stocks	44	6	1	1	2	4	47	5
Transformation des modes de fonctionnement	11	1	26	27	2	4	39	4
Divers	21	3	1	1	12	21	34	4
Nombre total des recommandations portant sur des risques élevés	769		97		57		923	

^a La répartition des recommandations du Comité des commissaires aux comptes entre les différents domaines d'audit a été effectuée par le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion.

59. Il ressort du tableau 1 ci-dessus que : a) la conformité et la gestion de projets; et b) la gestion des achats et des marchés ont été deux des principaux domaines visés par les missions d'audit du Bureau des services de contrôle interne. Quant au Comité des commissaires aux comptes, il a concentré son attention sur les grands projets de transformation des modes de fonctionnement dans ses audits des opérations de maintien de la paix, et sur la gestion des risques et le contrôle interne et la planification des programmes et le suivi de l'exécution dans ses audits du volume I. Deux domaines ont suscité un intérêt équivalent au Comité et au Bureau : la gestion des ressources humaines et la gestion des dépenses.

2. Recommandations portant sur un risque élevé en instance depuis plus d'un an

Tableau 2

Recommandations portant sur un risque élevé en instance depuis plus d'un an

Source	En instance depuis plus d'un an			En instance depuis moins d'un an			Toutes recommandations		
	Classées et appliquées	En cours d'application	Total	Classées et appliquées	En cours d'application	Total	Classées et appliquées	En cours d'application	Total
Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'ONU	33	14	47	–	10	10	33	24	57
Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix	72	3	75	4	18	22	76	21	97

Source	En instance depuis plus d'un an			En instance depuis moins d'un an			Toutes recommandations		
	Classées et appliquées	En cours d'application	Total	Classées et appliquées	En cours d'application	Total	Classées et appliquées	En cours d'application	Total
Rapports du Bureau des services de contrôle interne	683	24	707	26	36	32	709	60	769
Total	788	41	829	30	64	94	818	105	923

60. Selon le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies pour 2014 [A/70/5 (Vol. I)], sur les 47 recommandations principales formulées depuis 2010 et en instance depuis plus d'un an, 33 (soit 70 %) ont été appliquées par l'Administration ou classées par le Comité. Quatorze (soit 30 %) sont en instance. De même, selon le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix pour l'exercice de 12 mois allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014 [A/69/5 (Vol. II)], 75 recommandations principales ont été formulées, dont 72 (96 %) ont été appliquées ou classées. Quant au Bureau des services de contrôle interne, depuis 2010 il a formulé 707 recommandations critiques en instance depuis plus d'un an, dont 683 (97 %) avaient été appliquées ou classées au 30 novembre 2015.

Figure 2

Application des recommandations principales du Comité des commissaires aux comptes sur l'ONU en instance depuis plus d'un an

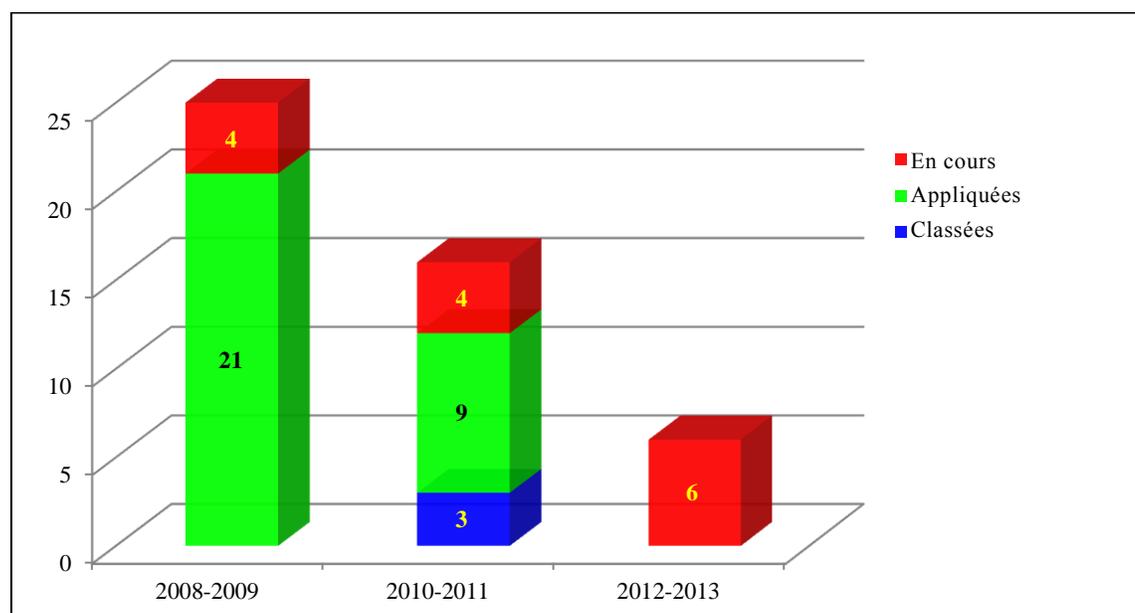


Figure 3
**Application des recommandations principales du Comité des commissaires
 aux comptes sur les opérations de maintien de la paix en instance
 depuis plus d'un an**

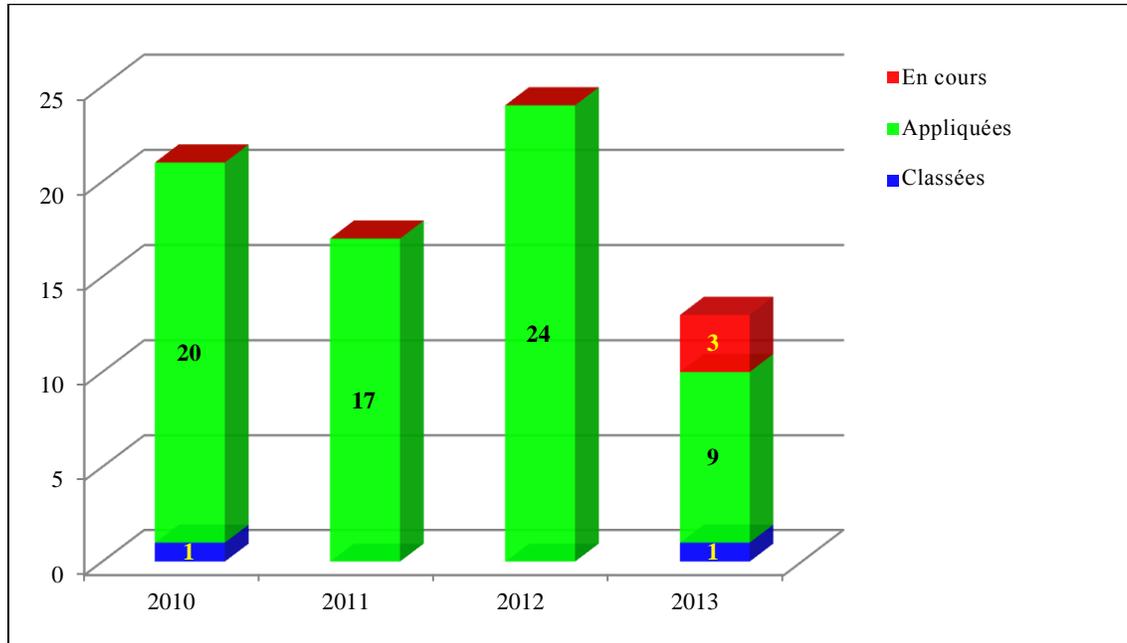
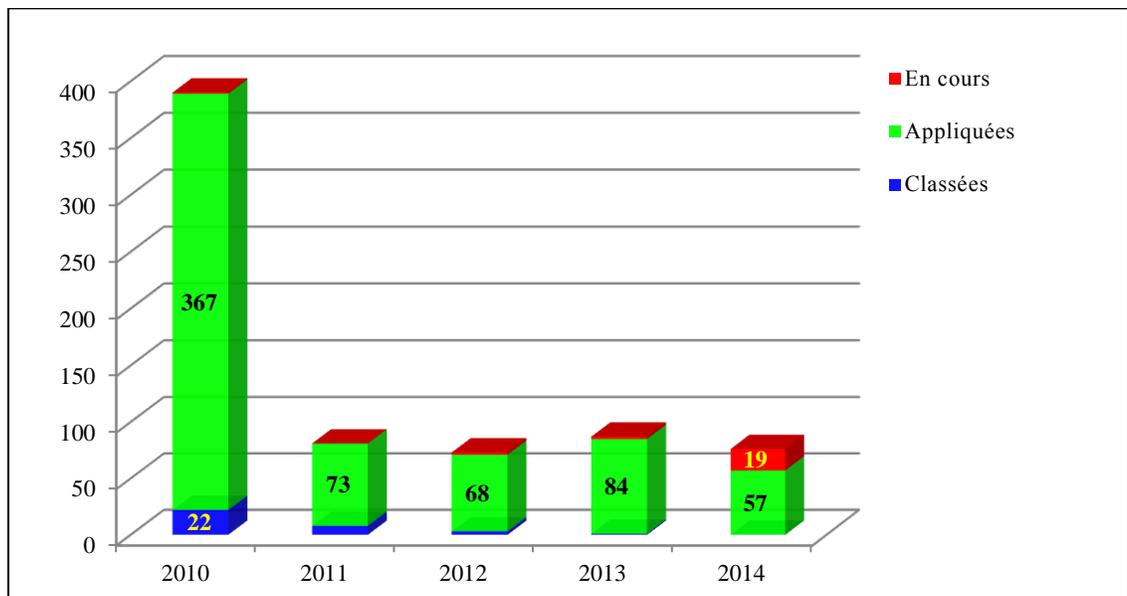


Figure 4
**Application des recommandations critiques du Bureau des services
 de contrôle interne en instance depuis plus d'un an**



61. Dans l'ensemble, les graphiques ci-dessus font ressortir une évolution favorable : le nombre total des recommandations à l'examen portant sur un risque élevé était en 2014 presque quatre fois inférieur à ce qu'il était en 2010. De plus, sur les recommandations portant sur un risque élevé formulées depuis 2010 et en instance depuis plus d'un an, 41 seulement (soit 5 %) sont toujours en instance d'application. Une évolution aussi favorable s'explique par l'action résolument menée par les différents départements et bureaux du Secrétariat et le rôle éminemment actif joué par le Comité de gestion, qui a fait valoir auprès des directeurs de programme l'importance de mettre en application les recommandations principales du Comité des commissaires aux comptes et les recommandations critiques du Bureau des services de contrôle interne, et qui a assuré le suivi de cette application.

62. L'Administration s'emploie à régler les questions suivantes, qui ont fait l'objet d'une attention particulière parmi les 41 recommandations en instance depuis plus d'un an : gestion globale des risques institutionnels; réduction des délais de certification des factures; amélioration de l'exactitude des soldes créditeurs et débiteurs; problèmes de mise en œuvre du progiciel Umoja; formulation d'un plan d'action basé sur les principaux enseignements des grands projets de transformation du mode de fonctionnement de l'Organisation; gestion axée sur les résultats; formulation de commentaires plus détaillés sur les placements et les trésoreries communes dans le cadre de l'information à fournir dans les futurs états financiers; mise au point d'une stratégie de renforcement des compétences du personnel dans plusieurs domaines; élaboration d'une claire définition des responsabilités de chacun et des ressources nécessaires; systématisation de la sollicitation de remises pour paiement rapide dans la négociation de contrats et de marchés; mise au point des derniers modules et de la stratégie d'achats associée dans le cadre de l'application de la stratégie globale d'appui aux missions; et identification des lacunes dans la planification des achats et la gestion des avoirs à l'échelle mondiale.

63. L'Administration s'emploie activement à mettre en application aussitôt que possible l'ensemble des recommandations en instance, sous réserve des ressources dont elle pourra disposer à cet effet et de l'incidence que pourraient avoir certains facteurs externes sur son action.

IV. Conformité

A. Déontologie et responsabilité

64. Le Bureau de la déontologie veut que la direction prêche par l'exemple sur le plan éthique (« la direction donne le ton »); le dispositif de transparence financière et l'initiative relative à la publication à titre volontaire de la déclaration de situation financière des hauts fonctionnaires lui permettent d'identifier les éventuels conflits d'intérêts en vue de les résoudre. Le Bureau donne des conseils en matière de déontologie et examine les plaintes qu'il reçoit au titre de la protection contre les représailles due aux fonctionnaires qui dénoncent des manquements. Il donne en toute confidentialité des conseils de comportement professionnel aux fonctionnaires et des conseils de direction aux cadres supérieurs. En collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et d'autres services, le Bureau de la déontologie conduit des activités de communication, de formation et d'information

touchant les questions de déontologie, en s'employant parallèlement à conforter l'intégrité au sein de l'Organisation et à renforcer sa propre indépendance et son objectivité.

65. Pour s'assurer que tous les fonctionnaires ont chaque année un entretien sur la déontologie avec leur supérieur hiérarchique, le Bureau de la déontologie a lancé un programme de « dialogue en cascade ». Le sujet retenu pour les entretiens de 2015 est intitulé « Assumer sa responsabilité individuelle dans l'accomplissement de la mission commune » et vise à encourager une culture dans laquelle les fonctionnaires de tout grade assument la responsabilité de leurs décisions et de leurs actions et en acceptent les conséquences, y compris en se montrant prêts à admettre leurs erreurs éventuelles.

66. Le Directeur du Bureau de la déontologie continue d'avoir des entretiens d'orientation confidentiels sur les questions de déontologie avec les secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux qui entrent en fonctions ou ont été récemment nommés. Il a pu s'entretenir avec la majorité d'entre eux dans les 12 mois qui ont suivi leur nomination. Ce service a été étendu aux experts en mission.

67. En collaboration avec d'autres services, le Bureau de la déontologie participe à la mise au point d'une politique de lutte contre la fraude pour le Secrétariat. Soucieux de communiquer avec les fonctionnaires sur les questions de fraude et de corruption, il élabore actuellement un cours élémentaire de lutte contre la fraude. Ce module présentera à tous les fonctionnaires des notions élémentaires sur la fraude et la corruption, ainsi que sur leur prévention, leur détection et leur dénonciation.

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

68. Dans le domaine du maintien de la paix, l'Organisation accorde un degré très élevé de priorité à l'action préventive et à de strictes mesures de lutte contre toute forme de conduite répréhensible et, avant tout, contre l'exploitation et les atteintes sexuelles commises par son personnel. Le programme d'action décrit dans le rapport de 2015 du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles (A/69/779), qui comprend une quarantaine de mesures visant à renforcer la prévention, la répression et la réparation de ces atteintes, est en cours d'exécution. Plusieurs de ces mesures tendent à renforcer l'application du principe de responsabilité. Il en sera pleinement rendu compte dans le prochain rapport du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles.

69. Une politique d'engagement de la responsabilité en matière de déontologie et de discipline dans les missions a été adoptée en août 2015 par les Départements des affaires politiques, des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et s'applique désormais à toutes les opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales. Ce document réunit l'ensemble des informations pertinentes sur les normes de conduite que doivent respecter les personnels de toutes catégories. Il décrit le dispositif mis en place pour que tous les membres du personnel des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales puissent être amenés à répondre de leur conduite et de leurs manquements à la discipline, ainsi que les rôles et les attributions respectifs de chacune des

composantes – et les interactions entre ces composantes – auxquelles ont été assignées des responsabilités à l'égard de la conduite et de la discipline du personnel des missions, tant dans ces missions qu'au Siège.

70. Les missions continuent de mener des campagnes annuelles d'assurance de la qualité en vue d'améliorer le traitement des affaires de faute professionnelle et de réduire les délais de traitement en faisant régulièrement l'inventaire des dossiers en instance et en analysant les raisons des retards ou des blocages éventuels. Les améliorations apportées récemment au Système de suivi des fautes professionnelles administré par le Département de l'appui aux missions facilitent une gestion plus efficace et rationnelle des dossiers. De plus, le dispositif technique qui permettra de vérifier les antécédents des candidats en consultant le Système de suivi des fautes professionnelles et de garantir que des personnes qui ont été convaincues de manquements ou de fautes professionnelles ne soient pas admises à travailler à nouveau pour l'Organisation en quelque qualité que ce soit devrait être opérationnel à la mi-2016.

71. Enfin, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont poursuivi la mise en œuvre d'un dispositif d'application du principe de responsabilité adapté à leurs domaines d'activité. Ce dispositif applique une méthode d'évaluation à la fois de l'application du principe de responsabilité par les missions et leurs dirigeants et de l'appui fourni par les fonctionnaires chargés de la déontologie et de la discipline, qui est basée sur une série d'indicateurs et de réalisations escomptées évaluant l'exécution des activités de prévention, de répression et de réparation. Des rapports trimestriels sont soumis depuis septembre 2014 et les missions de maintien de la paix ont déjà établi et soumis leurs premiers rapports annuels, qui concernent la période allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015.

C. Renforcement de l'application du principe de responsabilité dans le domaine des achats

1. Formation et perfectionnement professionnel

72. La Division des achats du Département de la gestion continue d'offrir aux bureaux chargés des achats et de la gestion des contrats et aux bureaux demandeurs de biens et services sept cours en ligne de niveau élémentaire (phase 1) et avancé (phase 2). Les cours de la phase 1 sont obligatoires pour les fonctionnaires chargés des achats, mais ils sont également ouverts à tous les fonctionnaires de l'ONU. Des attestations ont été délivrées à 6 401 fonctionnaires au total, à raison de 4 707 aux fonctionnaires des missions, 344 aux fonctionnaires de Genève, Nairobi et Vienne, 677 aux fonctionnaires du Siège et 673 aux fonctionnaires d'autres bureaux et organismes.

73. De son côté, le Bureau régional d'achat propose aux missions des programmes de formation continue à la passation de marchés pour renforcer les compétences de leurs fonctionnaires chargés des achats. En 2013, le Bureau a mis en place un programme de renforcement des capacités en matière d'achat dont ont bénéficié plus de 200 fonctionnaires de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, de la MONUSCO, de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour et de la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei. Ce programme a été étendu en 2014 au Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine

en Somalie et à la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine.

2. Suivi de la conformité de la fonction achats

74. La Division des achats s'est dotée d'une capacité interne d'auto-évaluation et d'évaluation permanente des activités du Secrétariat dans le domaine des achats, pour s'assurer que le Siège dispose de moyens effectifs et rationnels de contrôler ces activités dans le monde entier ainsi que des moyens d'exécuter correctement la fonction achats. La Division et les missions procèdent à des auto-évaluations et à des examens annuels qui font l'objet de rapports communiqués aux responsables fonctionnels et hiérarchiques et qui donnent lieu à des recommandations proposant des améliorations.

75. Un programme de contrôle de la conformité vérifie que les dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière, du Manuel des achats de l'ONU et des instructions administratives sont respectées, et que les bonnes pratiques internationalement reconnues en matière d'achats sont suivies. En renforçant ainsi son dispositif de contrôle interne des activités d'achat, l'Organisation réduit le risque et l'impact éventuel de défaillances, de violations de la déontologie et d'autres irrégularités.

3. Comité des marchés du Siège

76. Le Comité des marchés du Siège examine les projets d'attribution de marché d'un montant supérieur à un certain seuil. Il fait savoir au Sous-Secrétaire général chargé du Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion si le processus de passation du marché considéré a été conforme aux dispositions du Règlement financier et des règles de gestion financière et s'il répond aux principes suivants : rapport qualité-prix optimal; équité, intégrité et transparence; mise en concurrence internationale effective; et intérêt de l'Organisation. Le respect des principes de la passation des marchés à toutes les phases de l'appel d'offres aide l'Organisation à atteindre ses objectifs et à réduire les risques auxquels elle est exposée.

77. Dans le cadre de son examen des marchés, le Comité peut être amené à repérer des problèmes systémiques, des approches contradictoires ou l'émergence de certaines tendances dans la procédure d'achat. Il peut dans ce cas demander des éclaircissements sur la procédure suivie ou proposer, sous la rubrique « Autres recommandations », de réduire d'éventuelles ambiguïtés, de rationaliser une procédure ou de porter tel ou tel problème à l'attention du Sous-Secrétaire général. Pendant les cinq dernières années, le Comité a formulé en moyenne 160 « autres recommandations » par an. En 2015, ces recommandations ont concerné principalement la négociation des marchés – en vue de réduire leur coût – et la gestion de ces marchés.

78. Pour obtenir un rapport qualité-prix optimal pour l'Organisation, le Comité peut recommander qu'un marché soit attribué à un fournisseur différent à un coût moins élevé; que le Sous-Secrétaire général autorise des négociations avec un fournisseur pour faire baisser les prix; ou qu'une demande de fourniture ou de service donne lieu à un nouvel appel d'offres. En 2015 (jusqu'au 15 octobre), les recommandations du Comité approuvées par le Sous-Secrétaire général et

appliquées par les fonctionnaires des achats ont permis à l'Organisation d'économiser 5 823 739 dollars.

79. En 2012, le relèvement du plafond de la délégation de pouvoir en matière d'achats, qui est passé de 500 000 dollars à 1 million de dollars pour les besoins essentiels et dont ont bénéficié les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales, s'est traduit par un renforcement de l'efficacité de la fonction achats, mais aussi par un accroissement des responsabilités des services décentralisés. Un nombre important de marchés sont maintenant passés au niveau local sans que le Siège en soit saisi. Il s'ensuit que les comités locaux des marchés jouent un rôle considérable puisqu'ils sont amenés à contrôler les appels d'offre et à conseiller les décideurs au niveau local.

80. Pour que les comités locaux des marchés puissent fonctionner efficacement et régulièrement, le secrétariat du Comité a assuré depuis 2007 la formation de 4 078 fonctionnaires dans le cadre de ses cours élémentaires et avancés. Cette formation aide l'ensemble des parties prenantes à mieux comprendre le fonctionnement et les prérogatives des comités d'examen, améliore la qualité de la présentation des dossiers et renforce la capacité des membres des comités locaux à exercer leur mission de contrôle.

81. Le secrétariat du Comité remplit également la fonction de contrôle décrite dans l'instruction administrative ST/AI/2011/8. Il examine et soutient les activités des comités locaux des marchés dans le cadre d'un échange régulier d'informations et en se faisant régulièrement communiquer des données. Il collabore avec l'Équipe de liaison pour les achats des missions pour exécuter régulièrement des missions d'assistance dans les opérations de maintien de la paix. Depuis que ces missions d'assistance ont été lancées en 2010, l'Équipe s'est rendue chaque année dans trois ou quatre missions de maintien de la paix. Elle a examiné le fonctionnement (et notamment la capacité de contrôle), la dynamique interne et le flux de travail de leur comité local des marchés; assisté en qualité d'observateur à des réunions de ce comité et dispensé une formation sur le tas à ses membres; et dialogué avec toutes les parties prenantes pour clarifier les attributions de chacune, identifier les points forts et les points faibles et améliorer la communication et le travail d'équipe.

D. Engager la responsabilité des fonctionnaires à raison de leurs mauvaises décisions

82. Au cours de l'exercice ayant fait l'objet du rapport le plus récent, à savoir celui allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015, 60 mesures disciplinaires au total ont été imposées à 64 fonctionnaires. Les catégories vol et détournement et coups et blessures ont représenté le nombre d'affaires le plus important avec, respectivement, 13 et 10 affaires (soit 22 % et 17 %). En ce qui concerne les 13 affaires de vol et de détournement, qui ont mis en cause 16 fonctionnaires, 3 de ces fonctionnaires ont été renvoyés et 13 ont dû quitter le service de l'Organisation. Les deux catégories suivantes par le nombre d'affaires ont été celles d'usage irrégulier des technologies de l'information et des communications (12 %), qui ont mis en cause 7 fonctionnaires, dont 4 ont été renvoyés, 1 a dû quitter le service de l'Organisation et 2 ont fait l'objet d'autres mesures disciplinaires, et celle de fraude et fausse déclaration (12 %), qui ont également mis en cause 7 fonctionnaires, dont 1 a été

renvoyé, 5 ont dû quitter le service de l'Organisation et 1 a fait l'objet d'autres mesures disciplinaires.

83. Les 23 affaires restantes sont : 6 affaires d'usage irrégulier de biens appartenant à l'ONU (10 % du nombre total des affaires), qui ont mis en cause 7 fonctionnaires, dont 2 ont été renvoyés, 2 ont dû quitter le service de l'Organisation et 3 ont fait l'objet d'autres mesures disciplinaires; 5 affaires (8 % du nombre total) de comportement inapproprié ou d'indiscipline (5 %), qui ont mis en cause 5 fonctionnaires dont 3 ont été renvoyés, 1 a dû quitter le service de l'Organisation et 1 a fait l'objet d'autres mesures disciplinaires; et 12 affaires appartenant à d'autres catégories (20 % du nombre total), qui ont mis en cause 12 fonctionnaires, dont 3 ont dû quitter le service de l'Organisation et 9 ont fait l'objet d'autres mesures disciplinaires.

V. Catalyseurs : les normes comptables internationales pour le secteur public et Umoja

84. Les normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et le progiciel de gestion intégrée Umoja sont d'important « catalyseurs » d'une ONU plus responsable et plus efficace. Les normes IPSAS remplissent cette fonction en fournissant des informations complètes, détaillées et fréquemment mises à jour sur la santé financière de l'Organisation, en mettant l'accent sur ses éléments d'actif et de passif, et en fournissant des données plus globales sur ses coûts. Umoja, de son côté, contribue à l'application du principe de responsabilité et à l'efficacité en dressant à l'intention des dirigeants un tableau global et détaillé de la performance des différents secteurs fonctionnels de l'Organisation et en fonctionnant comme une plateforme unique qui garantit une interprétation uniforme des règles, règlements et politiques encadrant la gestion des ressources.

A. Normes comptables internationales pour le secteur public

85. Il existe des signes certains que la direction et le personnel ont commencé à utiliser à des fins de gestion les données présentées selon les normes IPSAS et qu'ils apprécient mieux l'intérêt et l'utilité de l'information financière qui leur est fournie. On met actuellement au point des formations qui aideront les dirigeants et le personnel à mieux comprendre les informations contenues dans les états financiers. La compréhension et les connaissances ainsi acquises sont d'une importance cruciale, puisqu'elles inciteront et aideront les dirigeants à s'appropriier les informations financières et que, au fur et à mesure de cette appropriation, ils éprouveront plus vivement que leur responsabilité à l'égard des résultats financiers et de l'exécution des budgets est engagée.

86. Pour mieux saisir et exploiter les avantages escomptés d'une application renforcée du principe de responsabilité et pour développer encore plus une culture de la responsabilité, on a défini pour commencer plusieurs aspects de la gestion financière sur lesquels les départements, bureaux et missions devront établir régulièrement des rapports. Au nombre de ces aspects figurent certains éléments et des tâches de rapprochement des comptes, le suivi et le contrôle réguliers des comptes présentant des postes non soldés, les comptes clients, les éléments d'actif, les fournisseurs, les factures et les actions de suivi connexes. Les premières

constatations sont très prometteuses puisque, dans toute l'Organisation, les normes IPSAS ont déclenché un mouvement d'examens et d'analyses réguliers de ces aspects, et que les départements, les bureaux et les missions prennent actuellement des dispositions en vue d'examiner plus fréquemment les questions de gestion financière, avec pour objectif une amélioration de la gestion.

87. Le déploiement complet et l'entrée en fonctions du progiciel Umoja constituent l'un des facteurs qui conditionnent la concrétisation des avantages attendus de l'application des normes IPSAS. Les actions menées jusqu'à maintenant pour concrétiser ces avantages ont montré clairement l'importance critique que revêt l'accès aux données et aux informations financières si l'on veut renforcer l'application du principe de responsabilité. La disponibilité et la lisibilité d'informations financières facilitant la gestion et la prise de décisions sont elles aussi d'une importance critique pour que les dirigeants et le reste du personnel s'approprient les résultats, car cette appropriation des résultats est un élément fondamental de la responsabilité. Le module d'informatique décisionnelle d'Umoja recevra donc une attention croissante au fur et à mesure que le système se stabilisera, parce qu'il permettra de produire les rapports de gestion nécessaires pour que l'Organisation puisse dans l'avenir être gérée de façon différente, plus activement et plus en accord avec le principe de responsabilité.

B. Umoja

88. Avec la phase du déploiement d'Umoja exécutée en novembre 2015, c'est le Secrétariat tout entier à l'échelle mondiale qui a effectué sa transition vers un dispositif administratif central nouveau qui promet un mode plus moderne, plus efficace et plus transparent de gestion des ressources de l'Organisation. Ce sont désormais 31 000 fonctionnaires répartis sur 400 sites dans le monde qui utilisent Umoja pour traiter et gérer leurs opérations. Après plusieurs décennies de cloisonnement entre fonctions et entre organisations, les diverses entités du système des Nations Unies commencent à collaborer plus étroitement entre elles, du fait qu'Umoja est un progiciel de gestion intégrée à l'échelle de l'Organisation qui impose à tous des pratiques communes.

89. Umoja soutient le principe de responsabilité en renforçant les contrôles internes d'un grand nombre de processus dans les domaines des finances, des achats et de la gestion des ressources humaines et en favorisant une application cohérente et transparente des règles et des procédures opérationnelles dans tous les domaines administratifs et pour toute l'Organisation. Au-delà des avantages immédiats qu'offrent des données plus exactes et plus facilement accessibles, Umoja est un outil d'informatique décisionnelle permettant de mobiliser un énorme volume d'informations disponibles, et qui aidera par conséquent l'Organisation à planifier et à prendre ses décisions. Pour la première fois, l'Organisation aura une vue d'ensemble de ses activités et pourra prendre des décisions sur la base de données et d'une stratégie informée de gestion des risques.

90. Parmi les avantages attendus d'Umoja, on peut notamment citer¹ :

a) Gestion des données de base : la mise en place d'un mécanisme de gestion des données de base à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat permet

¹ Voir une liste plus complète de ces avantages dans l'annexe du document A/70/7/Add.19.

d'améliorer la gouvernance des données, d'améliorer la gestion des actifs, de normaliser le matériel et les services, d'obtenir des remises sur volume plus importantes et de réduire le montant des frais d'administration correspondant aux opérations de gestion et de rapprochement des multiples bases de données relatives aux fournisseurs, aux partenaires, aux ressources humaines, au matériel et aux services;

b) Rapidité de l'accès aux données : les données sont désormais traitées instantanément au lieu de voyager à travers de multiples systèmes et interfaces. Tous les utilisateurs du Secrétariat qui ont accès aux modules fonctionnels, quels que soient l'endroit où ils se trouvent et leur domaine de travail, peuvent accéder à une base de données commune;

c) Accès en temps réel à des données financières exactes : avant la mise en service d'Umoja, les bureaux extérieurs recevaient des liquidités sur une base trimestrielle, raison pour laquelle les responsables avaient du mal à gérer leurs budgets de façon efficace et prudente. Les responsables ont maintenant accès en temps réel à des informations financières complètes, y compris des données consolidées sur les différents fonds d'affectation spéciale;

d) Économies sur les voyages : le regroupement des données relatives aux voyages de l'ensemble du Secrétariat dans une base de données commune permettra à l'Organisation de négocier avec les prestataires de services et les transporteurs aériens des accords-cadres plus avantageux. Cette mesure permet en outre une gestion plus ciblée et une meilleure comptabilité des ressources destinées aux voyages;

e) Immobilier : depuis l'adoption du module de gestion immobilière d'Umoja par toutes les entités du Secrétariat, toutes les données se rapportant à l'immobilier sont enregistrées et gérées dans une seule et même application. Ce progrès renforce la transparence et l'intégration de multiples fonctions, donne une meilleure vision et accroît l'efficacité de la maintenance des locaux et de l'équipement, et assure enfin un meilleur suivi du terme des baux, ce qui donne plus de temps pour leur négociation, le tout permettant d'optimiser l'espace immobilier et de réaliser des économies plus importantes;

f) Gestion du matériel et des biens : l'ensemble des éléments de matériel et des biens sont enregistrés et tenus à jour dans un module commun, ce qui renforce la transparence et la normalisation et facilite l'application de la norme IPSAS relative à la comptabilisation des biens de l'Organisation. De plus, les responsables peuvent plus facilement affecter ces ressources en fonction des besoins et limiter le volume des surplus.

VI. Recommandation à l'Assemblée générale

91. L'Assemblée générale est priée de prendre acte des progrès accomplis par le Secrétariat dans le renforcement de l'application du principe de responsabilité tels qu'ils sont décrits dans le présent rapport.