



Assemblée générale

Distr. générale
21 décembre 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session
Point 133 de l'ordre du jour
**Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif
et financier de l'Organisation des Nations Unies**

Sixième rapport sur le système 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 place du système d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies qu'elle lui a demandé dans sa résolution 70/255. Dans ce rapport, il est notamment question de plusieurs composantes essentielles qui ont été renforcées au cours de l'année écoulée et relèvent de domaines liés aux contrôles internes : mise en œuvre du système de gestion du risque institutionnel; mise au point du Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption établi par le Secrétariat; progrès réalisés en ce qui concerne l'établissement d'une déclaration relative au contrôle interne, les contrôles internes ayant trait à la passation des marchés et l'application du principe de responsabilité dans les missions; améliorations en matière de déontologie et d'intégrité ainsi que dans l'évaluation de la performance du personnel du Secrétariat. Le Secrétaire général y explique également en quoi les réformes majeures mises en œuvre ces dernières années continuent d'améliorer la diffusion d'informations cruciales ayant trait aux services d'appui communs et peuvent favoriser une meilleure gestion et asseoir le principe de responsabilité.



I. Introduction

1. Le présent rapport d'étape sur l'application du principe de responsabilité porte sur le travail accompli par le Secrétariat au cours de l'année écoulée pour renforcer les composantes de son système de contrôle interne, ainsi que sur certaines mesures additionnelles qu'il conviendra de prendre à cette fin. Le système de contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies sert à donner l'assurance raisonnable que les ressources sont bien employées, que les actifs sont protégés, que l'information financière est fiable et que les règles, règlements et politiques sont appliqués. Dans ce rapport, il est également précisé en quoi certains changements résultant des principales réformes – visant entre autres à accroître la transparence des opérations financières de l'Organisation – concourent à améliorer la gestion et l'application du principe de responsabilité.

2. Ces dernières années, le Secrétariat de l'ONU est parvenu à mettre en œuvre des initiatives de transformation des modes de fonctionnement et des changements majeurs, qu'il s'agisse des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS), de la stratégie globale d'appui aux missions, du dispositif d'encadrement de la mobilité, d'Umoja ou du plan-cadre d'équipement. Outre qu'elles ont permis d'instaurer les meilleures pratiques de gestion dans divers domaines d'activité et d'améliorer la prestation de services, ces initiatives ont donné lieu à une multitude de changements dans les méthodes de travail de l'Organisation.

3. À titre d'exemple, la gestion des processus de bout en bout compte parmi les principaux changements consécutifs à la mise en service d'Umoja. Elle impose à l'Organisation d'envisager ses tâches administratives selon une approche horizontale et intersectorielle en vue d'atteindre ses objectifs, à savoir accroître la productivité, réduire les coûts, raccourcir les délais, augmenter la transparence et améliorer la qualité des services. Le passage à cette nouvelle méthode davantage axée sur la spécialisation est une excellente occasion d'harmoniser l'interprétation et l'application qui sont faites de tous les règlements, règles, politiques et principes concernant la gestion des ressources, de donner au personnel une meilleure maîtrise des opérations administratives et de réduire dans le même temps le nombre d'erreurs commises.

4. Le Secrétariat a accordé la priorité à la mise en service intégrale et à la stabilisation d'Umoja en 2016, mais a également pris acte des liens qui existent entre les réformes en cours et le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'Organisation, ainsi que son système de contrôle interne.

5. Comme indiqué ci-dessus, le système de contrôle interne de l'Organisation des Nations Unies est conçu pour que l'on puisse être raisonnablement sûr que les ressources sont bien employées, que les actifs sont protégés, que l'information financière est fiable et que les règles, règlements et politiques sont appliqués. Des contrôles bien pensés et efficaces limitent le risque que des erreurs graves ou des irrégularités se produisent ou qu'elles passent inaperçues.

6. Au Secrétariat, il est généralement admis qu'au sortir de la phase intense de modernisation et de changement vécue, il va désormais falloir s'atteler à toute une série de tâches – ayant trait à la gestion du changement, à l'application du principe de responsabilité et au renforcement du système de contrôle interne – qui sont autant de défis. Il convient de noter à cet égard que le Secrétariat continue de tirer

parti des observations et recommandations formulées par les organes de contrôle, ayant trait en particulier à toutes les grandes réformes en cours ou achevées.

II. Renforcement de l'application du principe de responsabilité et du dispositif de contrôle interne : une évolution constante

7. Si les objectifs, normes et processus de l'Organisation évoluent constamment, son système d'application du principe de responsabilité et son dispositif de contrôle interne sont eux aussi renforcés en permanence. Par ailleurs, aucune ligne d'arrivée ou marche à suivre n'ont été définis au préalable pour ce processus. Des progrès notables ont néanmoins été enregistrés ces dernières années et trois réalisations importantes méritent d'être signalées à ce stade.

a) **Définition du principe de responsabilité** : à la soixante-quatrième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a présenté son rapport intitulé « Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation » (A/64/640). Les propositions y figurant ont donné lieu à l'adoption par les États Membres d'une définition du principe de responsabilité applicable au Secrétariat, détaillant les principales composantes du système d'application de ce principe. Par sa décision, l'Assemblée a établi une marche à suivre claire pour renforcer chacune de ces composantes. Depuis, le Secrétariat rend compte des progrès réalisés en ce sens dans ses rapports annuels sur l'application du principe de responsabilité;

b) **Dispositif général de gestion des risques** : un dispositif général encadrant la gestion du risque institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat a été approuvé par le Comité de gestion en mai 2011 et présenté à l'Assemblée générale dans le rapport du Secrétaire général sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat (A/66/692), publié en 2012. Dans sa résolution 66/257, l'Assemblée s'est félicitée des progrès accomplis par le Secrétaire général dans l'élaboration d'un modèle général de gestion des risques de l'Organisation. La méthode de gestion des risques et la structure de gouvernance mises en place par la suite ont permis de procéder à une estimation des risques à l'échelle du Secrétariat. Comme précisé dans les paragraphes qui suivent, des plans d'action visant à limiter les risques ainsi identifiés ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre;

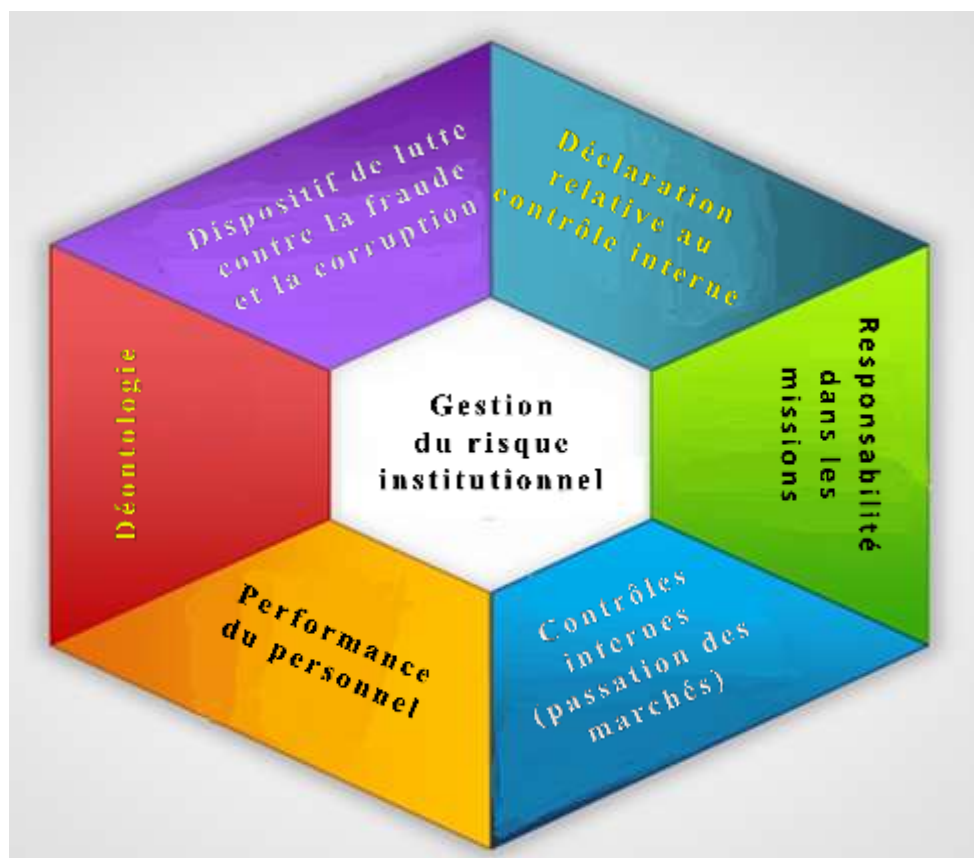
c) **Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption établi par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies** : composante essentielle de tout système d'application du principe de responsabilité, un tel dispositif faisait défaut jusqu'il y a peu. Il a été établi en septembre 2016 pour instaurer une culture de lutte contre la fraude et assurer le respect de normes déontologiques strictes. Véritable référence pour les fonctionnaires quant aux méthodes à privilégier pour réagir en cas de présomption de fraude et savoir comment gérer la situation, il a pour but de dissuader ceux qui, si l'occasion se présentait, pourraient être tentés de frauder ou de se livrer à des actes de corruption.

III. Progrès réalisés dans le renforcement des contrôles internes

8. Le système de gestion du risque institutionnel, qui porte sur les risques courus par l'Organisation, est au cœur des efforts que déploie le Secrétariat pour recenser les principaux domaines nécessitant un renforcement des contrôles internes. Il comprend l'intégralité du système de contrôle interne sans toutefois s'y substituer. Grâce à lui, l'Organisation va pouvoir évoluer progressivement vers une gestion axée sur les risques une fois que des systèmes de contrôle interne adaptés auront été mis en place.

9. Au cours de la période considérée, des mesures ont été prises en vue de renforcer l'application du principe de responsabilité dans sept composantes clefs de la gestion (voir fig. ci-dessous) : a) la gestion du risque institutionnel; b) le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption établi par le Secrétariat; c) la Déclaration relative au contrôle interne; d) les contrôles internes ayant trait à la passation des marchés; e) l'application du principe de responsabilité dans les missions; f) la déontologie; g) la performance du personnel. Les progrès accomplis dans chacun de ces domaines sont brièvement décrits dans les paragraphes ci-dessous.

Sept composantes clefs de la gestion



A. Gestion du risque institutionnel

10. Le Comité de gestion a recensé en 2015 six risques critiques à l'échelle de l'Organisation nécessitant l'élaboration à titre prioritaire de plans de traitement des risques : a) structure de l'Organisation et synchronisation de ses activités; b) transformation institutionnelle; c) planification stratégique et ouverture de crédits budgétaires; d) sûreté et sécurité; e) financement au moyen de fonds extrabudgétaires et gestion financière; f) stratégie en matière de ressources humaines, gestion et responsabilisation. Ces risques ont été présentés aux États Membres dans le cadre du quatrième rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat ([A/69/676](#)). Par la suite, des plans d'action visant à atténuer ces risques ont été mis au point et la responsabilité de leur mise en œuvre confiée aux pilotes du risque institutionnel désignés à cet effet. Les progrès faits par l'Organisation au cours de la période à l'examen en vue de l'atténuation de ces risques sont détaillés ci-après.

Risque 1 : structure de l'Organisation et synchronisation de ses activités (pilote du risque institutionnel : Vice-Secrétaire général)

11. Les trois grands examens consacrés aux questions de paix et de sécurité (et, plus précisément aux opérations de paix; à la consolidation de la paix; aux femmes et à la paix et la sécurité), le Sommet mondial sur l'action humanitaire et l'adoption du Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que d'autres programmes d'action majeurs (le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030), le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement et l'Accord de Paris sur les changements climatiques) ont été autant d'occasions qui ont été mises à profit pour sensibiliser les États Membres au problème de l'inadéquation entre la structure du Secrétariat et ses objectifs dans certains domaines. Une réflexion est en cours sur l'adaptation du système des Nations Unies pour le développement à son objet et sur les moyens de dégager des synergies. Il est notamment prévu de procéder à un examen des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, et d'élaborer une stratégie de prévention des conflits.

12. Quelques mesures ont été prises afin de réduire l'actuel cloisonnement des services résultant de la structure du Secrétariat et d'améliorer la coordination. On a retravaillé, notamment, les modèles de contrats de mission des hauts fonctionnaires des missions de maintien de la paix pour le cycle 2016/17 afin de mieux tenir compte des responsabilités multiples des chefs de bureau.

Risque 2 : transformation institutionnelle (pilote du risque institutionnel : Secrétaire général adjoint à la gestion)

13. En ce qui concerne la vision et le modèle de fonctionnement idéal envisagés pour l'Organisation, un dispositif de prestation de services centralisée a été présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session (voir [A/70/323](#)). Une proposition plus élaborée et détaillée en a été présentée par le Secrétaire général à l'Assemblée pour examen à sa soixante et onzième session (voir [A/71/417](#)). Les choses progressent normalement pour ce qui est des plans de valorisation des avantages issus de la mise en place d'Umoja et des normes IPSAS. Compte tenu de l'expérience acquise par l'Organisation et des enseignements qui en ont été tirés,

des directives générales devant s'appliquer à tout nouveau projet de transformation des modes de fonctionnement sont également en préparation.

14. En outre, eu égard à l'interdépendance des différentes initiatives prises en vue de la transformation des modes de fonctionnement, un tableau de bord commun détaillé englobant toutes ces initiatives est régulièrement mis à jour de façon à permettre une bonne intégration desdites initiatives, à assurer la cohérence entre les objectifs d'étape et à identifier les effets de synergie.

**Risque 3 : planification stratégique et ouverture de crédits budgétaires
(pilote du risque institutionnel : Directeur de cabinet du Secrétaire général)**

15. Le projet de plan-programme biennal pour la période 2018-2019 a été soumis au Comité du programme et de la coordination après un processus intensif de consultations internes au Secrétariat. Le plan-programme révisé met davantage l'accent sur les effets et les résultats. Pour la première fois, l'esquisse budgétaire a été examinée par le Comité de gestion avant d'être soumise à l'Assemblée générale. Le processus d'établissement du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix a été amorcé durant une réunion des chefs de tous les bureaux concernés, présidée par le Directeur de cabinet. Au cours des différentes réunions, des lignes directrices concernant les priorités stratégiques, rédigées par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, ont été examinées. Les progrès réalisés en ce qui concerne la communication aux responsables d'informations financières plus complètes en vue de la prise des décisions sont décrits à la section IV ci-après.

16. Les nouveaux progrès attendus dans ce domaine sont liés à la mise en service d'Umoja-Extension 2, qui porte sur le cycle de planification des programmes, de budgétisation, de suivi de l'exécution et d'établissement de rapports du Secrétariat. Le premier déploiement d'Extension 2, qui est prévu pour août-septembre 2018, devrait s'appliquer aux budgets de maintien de la paix pour 2019/20, au budget-programme pour l'exercice biennal 2020-2021 et, à compter de la fin de 2018 ou du début de 2019, aux activités financées sur la base des contributions volontaires.

**Risque 4 : sûreté et sécurité
(pilote du risque institutionnel : Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité)**

17. L'examen stratégique effectué par le Département de la sûreté et de la sécurité a été achevé en 2015, et les recommandations y afférentes sont actuellement mises en œuvre. Le regroupement des ressources du Secrétariat en matière de sécurité est en cours et s'accompagne du renforcement de la communication avec le terrain et de la transmission de directives générales clairement définies sur le plan de la gestion, des ressources humaines et des finances. Des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre des priorités stratégiques du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, tels l'intégration accrue de la gestion de la sécurité dans l'exécution des programmes et l'appui fourni aux décideurs en matière de gestion des crises. Des progrès ont également été faits dans la systématisation de la prise en compte de la notion d'importance des programmes.

18. Un projet de politique de santé et de sécurité au travail concernant le devoir de protection a été mis au point, et l'on travaille actuellement à l'établissement au Secrétariat d'une structure de gouvernance régissant la sécurité et la santé au travail.

Risque 5: financement au moyen de fonds extrabudgétaires et gestion de ces fonds (pilote du risque institutionnel : Contrôleur de l'ONU)

19. Des directives préliminaires ont été publiées pour la rédaction des accords conclus avec les donateurs et les partenaires d'exécution, y compris au regard des restrictions (concernant, par exemple, les privilèges et immunités des Nations Unies, le principe de l'audit unique, les achats et les recrutements). Un ensemble de dispositions portant sur des exigences minimales a également été établi pour chaque accord, notamment en ce qui concerne les rapports destinés aux donateurs, l'établissement de rapports annuels, les évaluations et les échéances de paiement des contributions. Des lignes directrices relatives aux procédures normalisées applicables à la sélection des partenaires d'exécution, précisant la différence entre la sélection des partenaires d'exécution et la passation des marchés, et entre le partenariat d'exécution et le subventionnement, sont en cours d'élaboration en consultation avec les directeurs de programmes et le Bureau des affaires juridiques. Ce dernier examine actuellement une version révisée des politiques relatives à la création et à la gestion de fonds d'affectation spéciale ainsi que les instructions administratives correspondantes.

Risque 6: stratégie en matière de ressources humaines, gestion et responsabilisation (pilote du risque institutionnel : Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines)

20. Le rapport du Secrétaire général intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : vers un corps de fonctionnaires mondial, dynamique, adaptable et motivé » ([A/71/323](#)), qui contient des propositions en vue de l'élaboration d'une stratégie intégrée de gestion des ressources humaines, a été soumis à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante et onzième session. Si celle-ci donne son accord, une stratégie détaillée de gestion des ressources humaines lui sera présentée à sa soixante-treizième session.

21. Une enquête mondiale sera menée auprès du personnel en avril 2017 afin de dresser un bilan du niveau de satisfaction et des préoccupations du personnel et d'établir un étalon par rapport auquel les progrès ultérieurs pourront être mesurés. Compte tenu des résultats de l'enquête, on établira ensuite des objectifs de haut niveau et un projet d'organisation du Secrétariat reposant sur une stratégie globale de gestion des ressources humaines.

22. Pour tout renseignement ayant trait aux plans d'action visant à atténuer ces risques, prière de se reporter à l'annexe I.

La voie à suivre

23. Les activités consacrées aux risques critiques, qui sont utiles pour la gestion et la prise de décision stratégique, devraient se poursuivre conformément au plan pluriannuel convenu, mais l'inventaire des risques, qui permet de savoir comment évolue le profil de risque de l'Organisation, devrait être conservé et tenu à jour. Grâce à des évaluations périodiques systématiques, cet inventaire devrait en particulier faire apparaître les nouvelles priorités à mesure qu'elles se font jour.

24. L'évaluation actualisée des risques à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat commencera en 2017. Ce sera l'occasion de nouvelles discussions avec le nouveau

Secrétaire général et la nouvelle équipe de direction sur ce sujet et sur la modernisation de l'inventaire des risques.

25. Pour aider les départements et bureaux, le Secrétariat a récemment mis au point un guide pratique de la gestion du risque institutionnel à l'intention des cadres, qui comprend des outils et modèles précisant les modalités de mise en œuvre par les départements et bureaux d'un cadre efficace de gestion des risques fondé sur la politique et la méthodologie concertées du Comité de gestion. Ce guide a été distribué à tous les chefs de département par le Secrétaire général adjoint à la gestion, et il est également disponible dans iSeek. Il est indispensable de veiller à la cohérence du cadre et de la démarche adoptés à l'échelle de l'Organisation si l'on veut que les résultats obtenus soient comparables dans l'ensemble du Secrétariat et puissent être regroupés et transmis au Comité de gestion et aux organes directeurs, selon que de besoin. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique de gestion du risque institutionnel dans les missions de maintien de la paix sont détaillés ci-après aux paragraphes 42 à 46.

26. La mise en œuvre de la politique de gestion du risque institutionnel s'accompagne d'un vaste programme de communication, dont un cours en ligne auquel tous les fonctionnaires ont accès sur Inspira et qui est dispensé également, depuis 2016, par l'École des cadres du système des Nations Unies. À la date de l'élaboration du présent rapport, plus de 2 000 membres du personnel étaient inscrits à ce cours. Le programme de communication comprend également des exposés officiels et informels, des séances de formation et des ateliers organisés dans les différents départements et bureaux; la publication sur iSeek de pages Web sur la gestion des risques et le contrôle interne; un réseau de praticiens de la gestion du risque institutionnel, sur Unite Connections, comprenant plus de 200 praticiens et représentant la quasi-totalité des domaines d'action et organismes du système des Nations Unies, et plusieurs autres institutions internationales.

B. Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat

27. Le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat a été lancé le 15 septembre 2016. Le document dans lequel il est présenté contient une définition des actes de fraude et de corruption intéressant le Secrétariat et donne des exemples concrets des cas les plus fréquents dans l'Organisation. Les attentes à l'égard de tous les acteurs concernés, à commencer par le Secrétaire général, et les responsabilités qui leur incombent en matière de prévention de la fraude et de la corruption y sont présentées, ainsi que les mesures de prévention de la fraude en place au Secrétariat et les principes régissant l'action des tierces parties ayant passé un contrat ou un accord avec le Secrétariat, notamment les fournisseurs et les partenaires d'exécution. La politique de tolérance zéro du Secrétariat à l'égard des faits de fraude commis par un de ses fonctionnaires y est clairement rappelée.

28. Le Dispositif est la pierre angulaire d'une campagne, menée à l'échelle de l'Organisation en coordination avec le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau de la déontologie, qui comprend :

a) L'organisation par le Cabinet du Secrétaire général et le Bureau de la déontologie du quatrième dialogue en cascade, intitulé « Vigilance et prévention en matière de fraude : que puis-je faire? ». Les fonctionnaires de tous grades sont tenus

de participer à ce dialogue conçu de manière à ce que les principaux éléments du Dispositif soient évoqués dans les discussions;

b) Un programme de formation en ligne sur la lutte contre la fraude et la corruption à l'ONU élaboré conjointement par le Bureau de la déontologie, le Bureau des services de contrôle interne et le Bureau de la gestion des ressources humaines. Cette formation sera mise à disposition de tous les membres du personnel au premier trimestre de 2017;

c) Publication d'articles sur iSeek et de brochures consacrées à la lutte contre la fraude. Dans un article publié sur iSeek le 15 septembre 2016, le Département de la gestion a rappelé qu'il incombait au premier chef aux hauts fonctionnaires et aux fonctionnaires de tous grades de lutter contre la fraude et la corruption et a prié l'ensemble du personnel de se familiariser avec le Dispositif. De plus, une brochure a été distribuée, portant sur la lutte contre la fraude et mettant l'accent sur la politique de tolérance zéro, sur la responsabilité de l'Organisation pour ce qui est de garantir l'anonymat des personnes qui signalent des cas de fraude, sur l'obligation de signaler les cas de fraude présumés et les modalités de signalement, et sur les mesures disciplinaires prises par le Secrétariat contre les membres du personnel impliqués dans des affaires de fraude.

29. En outre, le 5 octobre 2016, le Secrétaire général a informé les fonctionnaires du Secrétariat de la promulgation du Dispositif, en a rappelé la finalité et les a priés de faire prévaloir les normes déontologiques les plus élevées à l'ONU.

La voie à suivre

30. Conformément aux dispositions de la résolution [70/255](#) de l'Assemblée générale, le Comité de haut niveau sur la gestion a créé une équipe spéciale chargée essentiellement d'harmoniser la définition retenue dans l'ensemble du système des Nations Unies du concept de fraude et de fraude présumée. Cette équipe spéciale, constituée de membres issus de tout le système et codirigée par le Directeur de la Division de la comptabilité du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, qui relève du Département de la gestion du Secrétariat, et par le Contrôleur et Directeur de la Division de la gestion financière et administrative du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, aura également pour objectif de trouver un terrain d'entente en ce qui concerne les dispositions régissant les accords avec les partenaires d'exécution. Elle s'est réunie pour la première fois en septembre 2016.

31. Comme le fait remarquer le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies [[A/71/5 \(Vol. I\)](#)], le cadre juridique mis en place pour travailler avec les partenaires d'exécution ne découle pas du Règlement financier et des règles de gestion financière des Nations Unies. Le Secrétariat estime que les relations de partenariat sont avant tout opérationnelles et collaboratives. Dans ce cadre, l'Organisation peut transférer des ressources financières aux entités partenaires lorsqu'il est dans son intérêt de tirer parti de leur capacité de mener des activités qui appuient ou viennent compléter les activités prescrites. Il ne s'agit pas d'un partenariat client/fournisseur, qui serait régi par le Règlement financier et les règles de gestion financière et le Manuel des achats, ni d'un accord de subventionnement, dans le cadre duquel le bénéficiaire se voit fournir des ressources destinées à le soutenir dans l'exécution de produits de son programme qui servent les objectifs de l'Organisation.

32. Pour remédier au problème, le Secrétariat va procéder à la révision des Règles de gestion financière de façon à ce qu'elles s'appliquent auxdits partenariats. Par la suite, il devra également en définir le cadre. À cette fin, il publiera une instruction administrative où l'on trouvera, au minimum : sa définition du concept de partenaire d'exécution; une procédure de sélection des partenaires d'exécution dont la transparence et l'équité seront garanties par des moyens de contrôle adaptés et qui sera assortie de mesures de diligence raisonnable; des dispositions fondamentales à inclure dans les accords correspondants; les principes des Nations Unies que les partenaires devront s'engager à respecter (au regard de la protection de l'enfance et de la protection de l'environnement, par exemple).

33. En outre, le Secrétariat vient d'entamer la planification d'une évaluation de haut niveau des risques de fraude, menée du sommet à la base et à l'échelle du Secrétariat, dont la coordination sera assurée conjointement par les responsables de la gestion du risque institutionnel et par un expert indépendant. L'évaluation, qui doit s'achever à la mi-2017, fera appel à des techniques utilisées dans le domaine de la gestion du risque institutionnel spécialement adaptées à la situation de l'ONU et s'inscrira dans le cadre de la politique globale de gestion du risque institutionnel de l'Organisation. Pour faire en sorte que toutes les unités fonctionnelles participent à l'évaluation, le Secrétariat a créé un comité consultatif coprésidé par des représentants du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion et du Bureau du Contrôleur.

34. L'évaluation des risques de fraude, une fois achevée, viendra contribuer au processus d'assurance qui sous-tend la déclaration relative au contrôle interne (voir par. 35 à 39 ci-dessous) et répondre à l'une des grandes exigences sans lesquelles il n'y a pas de dispositif de contrôle interne efficace. Elle permettra également de donner suite à certaines des recommandations des organes de contrôle, notamment en ce qui concerne l'examen et la rationalisation de l'ensemble de documents d'orientation et de directives en vigueur concernant la fraude et les autres irrégularités, la mise en place d'un mécanisme central d'enregistrement des plaintes de fonctionnaires et des signalements de fraude, et l'élaboration d'une stratégie intégrée de lutte contre la fraude.

C. Déclaration relative au contrôle interne

35. Comme souligné dans le neuvième rapport d'étape sur l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public par l'ONU et les organismes des Nations Unies (A/71/226), l'Organisation met en place une déclaration relative au contrôle interne qui repose sur un processus d'assurance concernant toutes ses composantes.

36. Tandis que les travaux de définition des prestations à fournir et des futurs processus mondiaux d'assurance continuent, un Groupe de l'assurance et du suivi a été créé à la Division de la comptabilité du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, marquant la première – et importante – étape de l'effort de consolidation entrepris. Le Groupe doit mener des activités destinées à donner une assurance raisonnable quant à la fiabilité des données qui alimentent les états financiers et les documents comptables. Il surveille régulièrement les transactions effectuées dans Umoja, cherche à détecter d'éventuelles sources d'erreur, dé-

cèle les irrégularités et veille à ce que les mesures correctives appropriées soient prises par la personne à l'origine de la transaction ou par un tiers, selon le cas.

37. Les rôles assignés dans Umoja sont également examinés périodiquement, ce qui donne lieu à des recommandations visant à améliorer le cloisonnement des tâches, les délégations de pouvoir et les règles d'exécution des tâches dans le système. Grâce à l'amélioration du déroulement du processus, les rôles qui exigent une délégation du pouvoir seront assignés de manière strictement conforme aux règles et règlements de l'Organisation et aux procédures applicables.

38. De plus, l'adoption des mesures suivantes viendra appuyer la gestion du dispositif : fourniture aux administrateurs de directives concernant l'utilisation des listes de contrôle pour l'autoévaluation prévues et la correction de toute déficience en matière de contrôle interne constatée à l'avenir; élaboration de tableaux de bord permettant d'évaluer les résultats des départements, bureaux et missions clients.

39. En outre, afin de renforcer l'application du principe de responsabilité et le contrôle de l'intégrité des données et pour assurer la compatibilité avec les indicateurs de résultats, des tableaux de bord sont mis progressivement à la disposition des départements, bureaux et missions pour leur permettre de suivre l'état de leurs transactions (valeur monétaire et proportion d'opérations effectuées – erreurs comprises – par rapport au nombre total de transactions faites en un an).

D. Contrôles internes ayant trait à la passation des marchés

40. Afin de renforcer le contrôle interne de la procédure de soumission des offres, la Division des achats a lancé en 2014 un projet pilote permettant de faire les appels d'offres en ligne. Elle continue de tirer parti des avantages de ce système : communication des appels d'offres aux fournisseurs inscrits sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, transmission efficace et sûre des questions et réponses liées aux appels d'offres et des accusés de réception, soumission des offres sur le Portail et ouverture des plis électroniques.

41. Les autoévaluations et les examens analytiques faits chaque année au Siège et dans les missions sont d'autres moyens de renforcer le contrôle interne. Les responsables de secteurs fonctionnels et administratifs reçoivent des rapports dans lesquels figurent des recommandations visant à ce que le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation, le Manuel des achats et d'autres instructions administratives soient davantage respectés, et à ce que les pratiques en matière d'achats reconnues comme optimales par la communauté internationale soient plus largement adoptées. Depuis 2007, en sus des autoévaluations annuelles faites au Siège, 71 examens ont été réalisés dans des missions de maintien de la paix. En renforçant le contrôle interne en matière de passation des marchés, l'Organisation atténue les risques découlant du manque d'efficacité, d'atteintes à la déontologie et d'autres irrégularités, et limite les répercussions de ces manquements.

E. Application du principe de responsabilité et contrôle interne dans les missions de maintien de la paix

1. Lettres d'affirmation

42. Les directeurs et les chefs responsables de l'appui aux missions, qui sont investis au premier chef de la responsabilité administrative des opérations de maintien de la paix, demeurent tenus de présenter des lettres d'affirmation attestant qu'ils ont exercé le pouvoir qui leur a été délégué en respectant les règles, règlements et textes administratifs de l'Organisation. Toutes les lettres d'affirmation reçues des opérations de maintien de la paix indiquent que ces fonctionnaires ont géré les ressources mises sous leur responsabilité dans le respect des textes administratifs et réglementaires applicables.

2. Déontologie et discipline

43. Les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales poursuivent leurs efforts pour prévenir et sanctionner toutes les formes de comportements répréhensibles, en particulier les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles commis par des membres de leur personnel, efforts qui restent une de leurs grandes priorités. Elles continuent de mettre en œuvre le programme d'action défini en 2015 dans le rapport du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ([A/69/779](#)). De nouvelles mesures plus ambitieuses visant à renforcer la prévention et la répression de ces actes, et l'assistance aux victimes ont été présentées dans le rapport suivant du Secrétaire général ([A/70/729](#)), ainsi qu'un ensemble d'initiatives venant les compléter. Plusieurs de ces mesures doivent renforcer l'application du principe de responsabilité, au niveau individuel, aux différents échelons d'encadrement ou de commandement et au niveau de la direction. Le prochain rapport du Secrétaire général, qui doit être publié lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante et onzième session de l'Assemblée générale, dressera un état des lieux complet des dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles.

44. Le Département de l'appui aux missions continue de surveiller l'application de la politique de responsabilisation en matière de déontologie et de discipline dans les missions, adoptée en août 2015 par le Département des affaires politiques, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Cette politique définit la structure garantissant qu'en matière de déontologie et de discipline, le principe de responsabilité s'applique à tous les membres du personnel des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Elle est complétée par un dispositif de responsabilisation qui décrit avec précision la méthode à suivre pour évaluer dans quelle mesure ce principe est appliqué par les missions et leurs hauts dirigeants et dans quelle mesure l'appui voulu est fourni par les fonctionnaires chargés de la déontologie et de la discipline, qui disposent pour ce faire d'un ensemble d'indicateurs et de réalisations escomptées portant sur l'exécution des activités de prévention, de répression et de réparation.

45. Depuis le début de 2016, conformément à ladite politique et au dispositif de responsabilisation, les missions de maintien de la paix utilisent des modèles électroniques pour établir leurs rapports trimestriels et annuels. Les questions qui figurent dans ces modèles ont été simplifiées et mieux ciblées afin que les informations recueillies pour chacun des indicateurs soient exactes et permettent, une fois analy-

sées, de donner un retour aux missions sur les questions qui posent problème et sur les pratiques optimales connues en ce qui concerne tel ou tel indicateur.

46. Le nombre de cas de comportements répréhensibles signalés et non encore traités a nettement baissé grâce aux campagnes annuelles d'assurance qualité, à l'inventaire régulier des dossiers en instance et au réexamen des raisons pour lesquelles rien n'a été fait et des causes des retards. En février 2016, l'interface technique entre le Système de suivi des fautes professionnelles administré par le Département de l'appui aux missions et le système utilisé par le Département des opérations de maintien de la paix pour le déploiement des contingents et du personnel de police a été mise en service pour permettre la vérification des antécédents du personnel déployé. Les membres des contingents et du personnel de police étant désormais soumis à cette procédure, l'ensemble du personnel déployé dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales est maintenant soumis à la vérification des antécédents, qui doit garantir que tout membre du personnel ayant été convaincu de comportement répréhensible ne sera pas admis à travailler à nouveau pour l'Organisation.

3. La gestion du risque institutionnel dans les missions de maintien de la paix

47. L'année dernière, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont achevé la première phase de la mise en œuvre de la politique de gestion du risque institutionnel. Au cours de cette première phase, trois missions de maintien de la paix (la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, la Mission des Nations Unies au Libéria, la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo) et le Centre de services mondial ont mis en place des plans de traitement des risques afin d'écarter ou d'atténuer les risques recensés dans les inventaires des risques. L'opération a été retardée au Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie en raison des modifications apportées au mandat du Bureau par la résolution [2245 \(2015\)](#) du Conseil de sécurité et de la nécessité de procéder à une évaluation supplémentaire afin de tenir compte de ce changement. En avril 2016, les deux départements ont également animé au Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) l'atelier annuel organisé à l'intention des référents des missions pour la gestion des risques. Vingt-neuf personnes issues de missions de maintien de la paix, de missions politiques spéciales, du Centre de services mondial et du Centre de services régional y ont participé.

48. En 2017, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions poursuivront la mise en œuvre progressive de la politique de gestion du risque institutionnel, en accordant une importance particulière aux missions déployées dans des régions à haut risque, en particulier celles qui se trouvent en phase de démarrage ou de transition. Les deux départements ont pris des mesures destinées à renforcer les capacités de gestion des risques des missions, notamment en précisant les fonctions des spécialistes du contrôle des risques, des responsables du contrôle de conformité et des comités de gestion du risque institutionnel des missions, en établissant des listes de candidats présélectionnés pour les postes susmentionnés et en conseillant aux missions d'évaluer les capacités dont elles disposent en matière de gestion des risques et de demander une enveloppe budgétaire au titre du budget de l'exercice 2017/18.

F. Amélioration des normes déontologiques

49. Durant la période considérée, le Bureau de la déontologie a reçu plus de 1 100 demandes de services, parmi lesquelles 622 demandes de conseils confidentiels, soit le plus grand nombre enregistré jusque-là. Cette hausse du nombre de demandes de conseils émanant de fonctionnaires au sujet des normes déontologiques de l'Organisation indique l'attachement de ces derniers aux valeurs de déontologie et d'intégrité. À leur demande, le Bureau a également continué à fournir des conseils se rapportant au devoir de précaution, aux risques pour la réputation de l'Organisation et aux pratiques exemplaires dans le cadre des programmes de lutte contre la corruption dans la passation des marchés. Le Bureau participe régulièrement à l'étude et à la mise en application de mesures d'amélioration des vérifications effectuées pour déceler d'éventuels conflits d'intérêts avant le recrutement de candidats à des postes de direction. Le Directeur du Bureau a continué d'avoir des entretiens d'orientation confidentiels sur les questions de déontologie avec les secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux entrant en fonctions ou récemment nommés.

50. En ce qui concerne les déclarations de situation financière – confidentielles – collectées en 2015, les contrôleurs extérieurs ont relevé 194 cas potentiels de conflit d'intérêts, au sujet desquels ils ont formulé des avis. L'examen a porté sur 5 440 membres du personnel des organismes participants, avec un taux de participation global de 99,9 %. Sur les 152 hauts fonctionnaires ayant ainsi rempli leurs obligations en matière de déclaration confidentielle de situation financière, 111 (soit 73 % d'entre eux) ont en outre déposé à titre volontaire une déclaration publique de situation financière, contre 103 sur 151 (soit 68 %) en 2014.

51. Pour ce qui est des exigences découlant de la récente adoption des normes IPSAS, le Bureau de la déontologie a fourni un appui considérable à la mise au point d'une méthode efficace permettant de vérifier qu'en ce qui concerne les principaux responsables de la gestion au Secrétariat, il y a pas de conflit d'intérêts à l'égard d'opérations entre parties liées. Le Bureau a procédé à des vérifications concernant ces fonctionnaires pendant deux cycles d'examen. Il a également achevé l'examen préliminaire de 23 plaintes déposées par des personnes s'estimant victimes de représailles exercées contre elles à la suite d'activités protégées, et en a déclaré 6 recevables.

G. Amélioration de la performance du personnel

52. Dans sa résolution [70/255](#), l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de mettre en œuvre des mesures de renforcement du système d'application du principe de responsabilité en ce qui concerne la performance du personnel, et plus particulièrement celle des hauts fonctionnaires.

1. Contrats de mission des hauts fonctionnaires

53. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires détaillent de manière claire, transparente et précise les principales responsabilités des hauts responsables du Secrétariat, à la fois les responsabilités programmatiques propres à chacun d'eux et celles qui sont traditionnellement attachées aux fonctions de direction et qui les concernent tous. Les responsabilités décrites ici se rapportent à tous les niveaux de

direction et, *in fine*, au personnel. On les retrouve dans les plans de travail annuels. Dans le modèle de contrat de mission pour 2016, susceptible d'être modifié par le prochain Secrétaire général, les responsabilités sont réparties dans les rubriques suivantes :

- a) Obtention des résultats escomptés concernant les objectifs programmatiques particuliers figurant dans les budgets-programmes biennaux et, le cas échéant, dans les budgets du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de ces dernières;
- b) Obtention de trois à cinq résultats prioritaires, propres à chaque haut fonctionnaire, devant l'aider à mettre en œuvre un programme ou des objectifs à plus long terme;
- c) Mise en œuvre des objectifs annuels fixés dans le programme pluriannuel de réforme de la gestion, répartis dans les catégories suivantes en 2016 :
 - i) Déploiement/consolidation/stabilisation d'Umoja;
 - ii) Élaboration d'un dispositif de prestation de services centralisée;
 - iii) Mise en conformité avec les normes IPSAS et pérennisation de leur application;
 - iv) Respect des dispositions de la stratégie Informatique et communications, notamment celles concernant la gouvernance, les politiques et les procédures;
 - v) Obligations liées au lancement du dispositif de mobilité;
 - vi) Gestion des risques;
- d) Gestion des ressources financières;
- e) Gestion des ressources humaines;
- f) Application des recommandations des organes de contrôle;
- g) Publication de la documentation officielle dans les délais;
- h) Respect des règlements et règles;
- i) Respect des normes déontologiques.

Contrats de mission des chefs de mission

54. Faisant suite à une recommandation du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont modifié le modèle de contrat de mission des chefs de mission pour 2016 afin qu'il reflète l'ensemble de leurs responsabilités. Parmi ces améliorations figuraient : a) l'ajout d'un objectif relatif à la parité des sexes, conformément à la résolution [2242 \(2015\)](#) du Conseil de sécurité; b) la reformulation, plus vigoureuse, des dispositions relatives à la déontologie et à la discipline, afin de tenir compte du nouveau dispositif de responsabilisation en la matière et des obligations de signalement y relatives; c) l'ajout d'un engagement dans le domaine de l'environnement, afin de tenir compte de l'obligation d'intégrer des éléments de planification écologique dans le fonctionnement de la mission.

Évaluation

55. Lors de son évaluation annuelle de l'exécution des contrats de mission, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a constaté que le respect des délais de recrutement laissait généralement à désirer et a donc demandé au Bureau de la gestion des ressources humaines d'examiner le déroulement des recrutements afin de recenser les goulets d'étranglement. Cet examen a permis de découvrir que la présélection manuelle et le nombre souvent élevé de candidatures posaient de gros problèmes aux responsables des postes à pourvoir.

56. De ce fait, et comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général relatif à la vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines ([A/71/323](#)), le Secrétaire général a lancé un projet pilote dans le cadre duquel il serait procédé centralement à des évaluations dans le but de réduire les délais de recrutement, en particulier le temps consacré par les responsables des postes à pourvoir à la formulation de recommandations concernant les candidats. Comme expliqué au paragraphe 39 du rapport, il s'agissait pour les candidats, postulant à un emploi du réseau Gestion et administration (MAGNET) et répondant aux critères, de passer un test de présélection sur Internet. Dans le cadre de ce projet, les candidats présélectionnés automatiquement par Inspira sur la base des critères d'admissibilité ont été invités à participer au test de présélection. Les responsables des postes à pourvoir ont ensuite examiné les dossiers des candidats ayant réussi le test. Le nombre de dossiers devant être examinés par les responsables des postes à pourvoir a ainsi été divisé par deux avant même l'établissement des listes préliminaires et des listes restreintes et le temps nécessaire à l'établissement des listes de candidats recommandés a été réduit de façon notable. En outre, comme il l'indique au paragraphe 41, le Secrétaire général entend généraliser le recours aux tests de présélection sur Internet, car ils se sont révélés particulièrement efficaces dans le cas des avis de vacance de poste suscitant de nombreuses candidatures. Ce type d'évaluation est actuellement utilisé pour les avis de vacance de poste relevant du nouveau dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité régi par l'instruction administrative [ST/AI/2016/1](#).

57. L'évaluation annuelle de l'exécution des contrats de mission a permis de constater l'existence d'une autre faiblesse systémique, qui concerne la représentation des femmes, en particulier aux postes de direction. Pour résoudre ce problème, la nouvelle Stratégie pour l'égalité des sexes à l'horizon 2030, qui vise une représentation égale des sexes dans les catégories des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur d'ici à 2030, prévoit l'élaboration d'une nouvelle méthode d'établissement des objectifs concernés dans les contrats de missions des hauts fonctionnaires. Alors que les objectifs annuels de chaque département ou bureau étaient jusque-là établis sur mesure en fonction des résultats obtenus pour le cycle précédent, les objectifs annuels sans équivoque seront dorénavant dans le dessein exprès d'aboutir à la parité absolue. Le Bureau de la gestion des ressources humaines prendra l'initiative de communiquer aux départements et bureaux des données mettant en lumière les possibilités d'amélioration, par exemple sur les départs en retraite anticipée.

2. Gestion de la performance de l'ensemble du personnel

58. Comme indiqué en détail aux paragraphes 77 et 95 du récent rapport du Secrétaire général intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des

ressources humaines » ([A/71/323](#)), une réforme de la gestion de la performance en deux temps est préconisée. Elle consiste à renforcer d'abord la crédibilité et la fiabilité de la notation des fonctionnaires avant de faire de cette dernière un critère explicite de l'évolution professionnelle des fonctionnaires et de leurs supérieurs hiérarchiques. Au cours de la première phase, qui devrait être mise en œuvre entre 2017 et 2019, il est proposé de mettre l'accent sur trois éléments visant à améliorer l'exactitude et la crédibilité des évaluations : a) améliorer l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à gérer la performance; b) renforcer les compétences et l'appui en matière de ressources humaines; c) renforcer l'objectivité, la transparence et la cohérence du système de gestion de la performance (voir [A/71/323](#), par. 85).

59. La deuxième phase de la réforme du système de gestion de la performance devrait commencer en 2019 et porter sur la révision des politiques relatives à la gestion de la performance, à la sélection du personnel et aux domaines connexes afin d'inscrire expressément la performance parmi les principaux critères de transfert latéral dans le cadre du programme de mobilité organisée, de promotion des fonctionnaires et de toute incitation à la bonne performance recommandées par l'Assemblée (voir [A/71/323](#), par. 95).

60. À l'appui de ces efforts, des données de gestion de la performance, extraites du nouveau tableau de bord présent dans HR Insight depuis 2015, ont été mises à la disposition de tous les départements, bureaux et missions sous la forme d'un rapport de fin de cycle pilote. Le rapport de fin de cycle est un mécanisme qui permet aux cadres et au personnel de suivre l'évolution des taux d'achèvement et de la répartition des notes au Secrétariat. Il fait ressortir les tendances et constantes, par classe et par entité. Le but d'une telle transparence est de permettre aux cadres et aux membres du personnel à titre individuel, ainsi qu'aux équipes dirigeantes, aux syndicats et à d'autres, de disposer de données réelles et de renforcer l'objectivité des discussions sur la notation. Des données comparatives recueillies dans l'ensemble du Secrétariat contribueront à nourrir la discussion des hauts fonctionnaires et leur permettront de déterminer s'il est nécessaire ou non de modifier la notation dans leurs propres départements.

61. Pour renforcer le rôle de l'équipe dirigeante, on s'efforce par ailleurs de faire adopter le modèle de direction de l'Organisation, qui énonce clairement ce qui est attendu des cadres en matière de gestion du personnel suivant leurs fonctions dans l'Organisation. Les cadres auront à rendre compte de l'établissement du document e-performance, mais également de la gestion effective de leurs équipes. Le Secrétaire général veille aussi à ce que tous les sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints qui entrent en fonction soient informés de l'importance accordée au fait qu'ils assument leurs responsabilités en matière de respect des délais et de gestion de la performance dans leur département, bureau ou mission.

62. Pour appuyer la mise en place du Système de gestion de la performance et de perfectionnement, le Secrétaire général a continué de mettre en place une version simplifiée et plus ciblée du Programme obligatoire de formation à l'intention du personnel de direction et d'encadrement sur le Système de gestion de la performance et de perfectionnement (voir [ST/SGB/2011/5](#)). Depuis le lancement du Programme révisé, en janvier 2015, plus de 3 000 membres du personnel ont été formés, dont 57 directeurs et 18 sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints. Le Programme porte sur les pratiques optimales en matière de gestion de la

performance; il met notamment l'accent sur les liens entre les plans de travail individuels et les mandats de l'Organisation et sur la nécessité d'agir efficacement en cas de résultats professionnels insuffisants. Il fait partie d'un ensemble de programmes de perfectionnement des cadres et des autres fonctionnaires exerçant des fonctions de supervision, dont le but est, entre autres, de responsabiliser l'encadrement. Afin de permettre à tous d'y accéder à tout moment, une version en ligne a été lancée en 2016 à l'intention de l'ensemble du personnel.

3. Prise de mesures correctives

63. Dans le cadre de contrôles internes portant sur les décisions du personnel de direction, le Groupe du contrôle hiérarchique a continué de faire des évaluations impartiales et objectives des décisions administratives afin de déterminer si ces dernières étaient prises conformément aux règles et règlements applicables, et a émis des recommandations sur les voies de recours ou l'introduction de mesures de responsabilisation, selon le cas.

64. Le Groupe du contrôle hiérarchique a également donné des conseils et des orientations au sujet des règles et règlements applicables et de la jurisprudence, notamment en organisant des missions de sensibilisation, des visioconférences ou des téléconférences, en participant à la formation du Bureau de la gestion des ressources humaines sur la gestion de la performance et en publiant des recueils d'enseignements. En 2016, il a publié les volumes 4 (consacré à la gestion de la performance et au perfectionnement) et 5 [consacré à la gestion du changement organisationnel (compression des effectifs, restructuration, réduction des effectifs et suppression de postes)] de ces recueils.

65. S'agissant des mesures disciplinaires prises par le Bureau de la gestion des ressources humaines, on en a décompté 67 entre le 1^{er} juillet 2015 et le 30 juin 2016, concernant 67 membres du personnel dans le cadre de 63 affaires réparties dans trois grandes catégories : fraude ou la fausse déclaration (20 cas, soit 30 %), vol ou détournement (13 cas, soit 19 %) et agression ou comportement abusif (10 cas, soit 15 %).

66. Parmi les 20 membres du personnel impliqués dans des cas de fraude ou de fausse déclaration, 16 ont été licenciés ou révoqués et 4 ont fait l'objet d'autres mesures disciplinaires (dont la rétrogradation, le retrait d'un ou de plusieurs échelons et l'imposition d'une amende ou d'un blâme). Parmi les 15 membres du personnel impliqués dans des cas de vol ou de détournement, 14 ont été licenciés ou révoqués et 1 a fait l'objet d'autres mesures disciplinaires. Parmi les 11 membres du personnel accusés d'agression ou de comportement abusif, 10 ont été licenciés ou révoqués et 1 a fait l'objet d'autres mesures disciplinaires.

67. Pour de plus amples détails, voir l'annexe II.

IV. Renforcement de l'information financière disponible pour la gestion des services communs d'appui

A. Budget et finances

68. Umoja-Extension 1 a déjà permis d'améliorer considérablement l'accès à l'information pour une meilleure prise de décisions. Le système fournit des renseignements en temps réel sur l'exécution du budget et les fonds disponibles dans toutes les entités et pour toutes les sources de financement; l'Organisation peut donc mieux suivre ses dépenses. Umoja-Extension 2 intégrera le cycle de planification des programmes, de budgétisation, de contrôle de l'exécution et d'établissement de rapports.

69. S'agissant des fonds extrabudgétaires, Umoja fait office de registre central pour tous les accords de contribution et donne ainsi une vue d'ensemble des recettes actuelles et futures. Le respect des accords conclus avec les bailleurs s'en trouve consolidé, de même que le suivi des résultats des partenaires d'exécution et l'affectation automatique aux dons des intérêts perçus, tandis que la gestion des programmes et projets a gagné en efficacité. Umoja a également permis d'améliorer le suivi des partenaires d'exécution; le Secrétariat est dorénavant en mesure de contrôler les accords conclus avec ses partenaires d'exécution, ce qui facilite l'évaluation de leur action et le règlement des transactions financières.

70. Des rapports de veille économique sont également mis à disposition dans Umoja pour aider les départements et les bureaux à maîtriser leurs dépenses et à planifier leurs activités au cours d'une période financière donnée. Ces rapports couvrent, par exemple, l'exécution du budget et les postes vacants, en exploitant des informations et données tirées d'Umoja et d'Inspira (système de gestion du personnel) afin de rendre compte de l'état des finances pour tel ou tel chapitre du budget. Comme le système actuel donne accès aux rapports sur l'engagement courant des dépenses, les entités peuvent vérifier la situation des obligations au cours d'une période financière pour veiller à ce que les fonds alloués soient utilisés durant cette période.

71. Le module consacré aux états financiers, sur quoi repose la conformité avec les normes IPSAS, a été mis en service pour les opérations de maintien de la paix en août 2016. Il a pour fonction d'automatiser l'établissement des états financiers, qui consistait auparavant dans une opération fastidieuse faisant intervenir plusieurs systèmes et de multiples tableurs et documents Word, et réduit ainsi les risques d'erreur. Le module sera appliqué à toutes les autres opérations en janvier 2017.

B. Ressources humaines

72. Umoja permet un suivi en temps réel des données concernant le personnel à l'échelle mondiale. Il constitue à présent une source importante où sont regroupées les données opérationnelles touchant aux ressources humaines. HR Insight, qui fournit des renseignements démographiques sur le personnel (fourchettes souhaitables, listes par nationalité, composition par sexe, etc.) aux États Membres depuis son lancement en 2011, continue d'être amélioré pour répondre à l'évolution des besoins dans ce domaine.

73. HR Insight sert également à rendre compte de la façon dont l'Organisation s'acquitte de ses tâches à l'aune des cinq indicateurs de gestion stratégique qui figurent dans le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines. Ce cadre de responsabilisation et de suivi a été conçu pour aider les directeurs à atteindre leurs objectifs de gestion des ressources humaines au regard d'un certain nombre d'indicateurs, y compris les cinq indicateurs stratégiques concernant respectivement l'égalité des sexes, la représentation géographique, les taux de vacance de postes, les délais de recrutement et la gestion de la performance. Il contient aussi des rapports opérationnels à l'usage particulier des unités administratives, notamment la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions, et sur l'apprentissage en ligne et la gestion de la performance.

74. En outre, le Secrétariat continue de publier sur iSeek la plupart des contrats de mission des hauts fonctionnaires et les évaluations correspondantes.

C. Services centraux d'appui

1. Module de gestion des biens immobiliers dans Umoja

75. La mise en œuvre du module de gestion des biens immobiliers a donné au Secrétariat une vue exacte et complète des biens immobiliers que l'Organisation possède, qu'elle loue ou dont les droits d'usage lui ont été cédés dans tous les lieux d'affectation et toutes les missions sur le terrain. La disponibilité de données centralisées sur les biens immobiliers, en garantissant une visibilité et une accessibilité accrues des transactions en temps réel, améliore la gestion et la prise de décisions dans le domaine de l'immobilier. Il apparaît ainsi que le portefeuille immobilier de l'Organisation, qui compte 47 000 objets architecturaux, dont quelque 5 800 bâtiments et 1 890 sites, est géré par 65 entités opérant dans 150 pays. La gestion de ces données dans le module de gestion des biens immobiliers suppose d'harmoniser les termes, unités de mesure, valeurs et conditions contractuelles pour renforcer l'homogénéité des procédures administratives applicables et mieux servir l'objectif de l'unité d'action des Nations Unies.

76. En outre, les baux locatifs sont partout administrés de la même manière et les opérations de recouvrement des coûts sont totalement transparentes. Par exemple, il est ressorti d'un rapport unique produit par Umoja que l'ONU gérait, en 2016, plus de 1 200 baux actifs, dont 311 contrats de location, pour des biens dont elle était propriétaire, ce qui devait lui assurer un revenu locatif annuel estimé à 30 879 770 dollars.

77. Le module de gestion des biens immobiliers d'Umoja satisfait par ailleurs aux prescriptions des normes IPSAS en ce qui concerne la divulgation, l'immobilisation, l'amortissement et la cession des actifs. Cet objectif est atteint en assurant un suivi de tous les actifs de l'ONU au moyen d'une base de données centralisée et en appliquant un processus de bout en bout qui va de l'appel d'offres à la cession des actifs à la fin de leur durée de vie économique.

2. Gestion des voyages

78. Un système mondial intégré permet l'analyse en temps réel des informations et frais de voyage. Grâce à cela, les utilisateurs et les responsables des voyages sont

d'avantage en mesure d'évaluer la qualité des prestations grâce à des indicateurs de résultats et de se renseigner sur le prix des billets d'avion et les itinéraires de vol, le coût moyen par billet, les meilleurs circuits et les coûts par transaction. Les utilisateurs peuvent suivre les réservations anticipées, consulter les prix mondiaux des billets et prendre ainsi des décisions plus avisées et rentables et réduire les délais de traitement des demandes de voyage. Les règlements, règles et politiques régissant les voyages sont systématiquement pris en compte dans le système mondial afin de garantir le respect des dispositions applicables.

3. Achats

79. Umoja a permis la mise en œuvre, au Secrétariat, d'un modèle opérationnel mondial pour les achats. Grâce à la gestion des données de référence, 31 000 fournisseurs uniques employés par toutes les entités du Secrétariat figurent actuellement dans une seule et même base de données commune. Une base de données mondiale des fournisseurs commerciaux, associée à une codification rigoureuse des types de biens et de services achetés par l'Organisation, renforce la transparence de la passation de marchés. Elle améliore également les chances de négocier des conditions plus favorables pour l'Organisation. La Division des achats a harmonisé la documentation relative à la passation de marchés (bons de commande et dossiers d'invitation à soumissionner) pour la réduire à un formulaire unique utilisé partout, et elle a créé un système mondial qui traite les flux de travail indépendamment de l'endroit et de l'unité administrative.

80. Introduit avec Umoja, le processus qui met en jeu le cycle complet d'achat devrait permettre d'obtenir des remises auprès des fournisseurs, notamment pour paiement ponctuel, sachant qu'il est maintenant plus facile de contrôler les opérations de vérification de la conformité des biens et services, la certification des factures et l'état des paiements, dans les cas où l'Organisation a négocié ces clauses avec lesdits fournisseurs. Cela dépendra toutefois de la rapidité avec laquelle les fonctionnaires concernés procéderont à la réception et à l'inspection, à la certification, au traitement des factures et au décaissement des sommes dues. De même, les améliorations apportées à la gestion des marchés par le regroupement de quelque 3 200 systèmes et marchés locaux sont de nature à prévenir les doubles emplois en matière d'achat.

4. Technologie et gestion des données

81. Entre autres changements importants, l'adoption d'Umoja a entraîné la mise hors service de plusieurs progiciels. Outre les économies réalisées sur le matériel, les logiciels et les ressources humaines connexes, la simplification des systèmes informatiques et de l'environnement d'appui facilitent l'exécution de la stratégie Informatique et communications. À mesure que se développent les moyens d'informatique décisionnelle, de nouveaux avantages sont attendus d'une meilleure agrégation des données et de la diminution du nombre de bases de données.

5. Directives mondiales pour la gestion des projets de construction

82. Dans sa résolution [69/262](#), l'Assemblée a prié le Secrétaire général de veiller à ce que les pratiques de référence et les enseignements dégagés de l'examen stratégique des biens immobiliers soient diffusés dans les différents lieux d'affectation. Pour s'acquitter de cette mission et assurer la cohérence de tous les

projets de construction au sein du Secrétariat, le Département de la gestion a mis au point des directives mondiales pour la gestion des projets de construction. Ces directives soulignent les rôles et les responsabilités des différents acteurs dans le cadre des phases successives du processus de construction, l'accent étant mis sur les mécanismes de contrôle des projets, en particulier pour ce qui concerne la gestion des risques et la mise en place et l'utilisation de fonds de réserve pour les projets.

V. Recommandations à l'Assemblée générale

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

84. L'Assemblée générale est par ailleurs invitée à envisager de modifier la fréquence de ces rapports d'activité, la faisant passer d'annuelle à biennale, afin de donner au Secrétariat plus de temps pour appliquer les mesures dont il rend compte.

Annexe I

Plans de prévention et de traitement des risques

<i>Risque</i>	<i>Plan d'action</i>					
1. Structure de l'Organisation et synchronisation de ses activités Pilote du risque institutionnel : Vice-Secrétaire général	1. Exploiter les meilleures occasions d'attirer l'attention des États Membres sur les cas où la structure dessert les objectifs visés	2. Renforcer les contrôles internes existants pour améliorer la coordination, clarifier les fonctions et renforcer les mécanismes de coordination	3. Utiliser davantage le processus de planification stratégique pour aligner les activités des départements sur les priorités de l'Organisation			
2. Transformation institutionnelle Pilote du risque institutionnel : Secrétaire général adjoint à la gestion	1. Concevoir une vision claire et un modèle de fonctionnement idéal pour le Secrétariat	2. Élaborer une stratégie et un projet au niveau des départements	3. Mettre au point des plans de valorisation des avantages et en assurer le suivi comme il convient	4. Définir un plan d'action commun englobant toutes les initiatives de transformation	5. Élaborer un plan de gestion prévisionnelle des besoins en personnel compte tenu des conséquences pour le personnel de toutes les initiatives de transformation	6. Assurer une large participation des départements à la conception et à la mise en œuvre des normes et politiques relevant du mandat général de l'Organisation
3. Planification stratégique Pilote du risque institutionnel : Chef de cabinet	1. Formuler des propositions à l'Assemblée générale sur la manière dont le cadre de planification stratégique pourrait répondre efficacement aux besoins de l'Organisation	2. Renforcer les procédures d'établissement du budget	3. Garantir 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	4. Accélérer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et la gestion du risque institutionnel	5. Améliorer la communication d'informations de gestion aux fins de prise de décisions	
4. Sûreté et sécurité Pilote du risque institutionnel : Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité	1. Procéder à un examen stratégique du Département de la sûreté et de la sécurité et du système de gestion de la sécurité des Nations Unies	2. Passer en revue les priorités stratégiques du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité	3. Identifier les principales questions relatives au devoir de diligence	4. Mettre au point et gérer un cadre pour la sécurité et la santé au travail	5. Renforcer la prise de décisions tenant compte de l'importance des programmes	6. Assurer un financement durable pour le Département de la sûreté et de la sécurité et le système de gestion de la sécurité des Nations Unies

<i>Risque</i>	<i>Plan d'action</i>		
5. Financement au moyen de fonds extrabudgétaires et gestion financière Pilote du risque institutionnel : Contrôleur	1. Appuyer la normalisation des accords conclus avec les donateurs	2. Formuler des directives institutionnelles sur la sélection et le suivi des partenaires d'exécution	3. Actualiser les mécanismes de contrôle interne de l'administration des fonds d'affectation spéciale
6. Stratégie et responsabilité dans le domaine des ressources humaines Pilote du risque institutionnel : Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines	1. Promouvoir une mission, une vision, des valeurs et une culture communes à toute l'Organisation	2. Élaborer une stratégie de gestion des ressources humaines globale et bien définie	

Annexe II

Fautes et mesures disciplinaires (du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016)

Type de faute	Type de mesure disciplinaire			Nombre total d'incidents	Nombre total de fonctionnaires
	Ordonnance de non-lieu	Cessation de service	Autres mesures disciplinaires, y compris rétrogradation, perte d'un ou plusieurs échelons, amende, blâme, etc.		
1. Abus de pouvoir, harcèlement et discrimination			1	1	1
2. Exploitation et atteintes sexuelles	2	1		3	3
3. Voies de fait et comportements violents	1	9	1	10	11
4. Fraude ou fausse déclaration	2	14	4	20	20
5. Vol ou détournement	6	8	1	13	15
6. Utilisation abusive des ressources de l'ONU		1	4	5	5
7. Activités extérieures non autorisées		1	3	4	4
8. Violation de la législation locale	1		1	2	2
9. Manquement à des obligations juridiques privées			1	1	1
10. Divers		2	3	4	5
Total	12	36	19	63	67