



# Assemblée générale

Distr. générale  
3 mars 2015  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-neuvième session

Point 131 de l'ordre du jour

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

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

**Rapport du Comité consultatif pour les questions  
administratives et budgétaires**

#### **I. Introduction**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le quatrième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([A/69/676](#)) présenté par le Secrétaire général en application de la résolution 68/264 de l'Assemblée générale. Au cours de cet examen, le Comité consultatif s'est entretenu avec des représentants du Secrétaire général qui lui ont communiqué des renseignements et éclaircissements supplémentaires et, pour finir, des réponses écrites qui lui sont parvenues le 27 février 2015.

2. Le quatrième rapport donne des informations sur plusieurs aspects du dispositif d'application du principe de responsabilité : a) le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne; b) la gestion axée sur les résultats; c) l'engagement de la responsabilité personnelle; d) le renforcement de l'application du principe de responsabilité dans les missions; e) les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et le progiciel de gestion intégré (Umoja); f) la déontologie et l'application du principe de responsabilité; g) le renforcement de l'application du principe de responsabilité dans le domaine des achats.



## II. Observations et recommandations

### A. Évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat

3. Dans son quatrième rapport, le Secrétaire général présente la procédure suivie pour évaluer le risque institutionnel à l'échelle du Secrétariat, dresse un inventaire des risques, circonscrit six domaines dans lesquels les activités de l'Organisation sont exposées à des risques élevés et décrit la structure décisionnelle retenue pour gérer le risque (A/69/676, par. 3 à 43).

4. Le Secrétaire général y indique également qu'une évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat a été réalisée sous l'autorité du Comité de gestion et qu'un inventaire préliminaire des risques a été établi en concertation avec les bureaux et départements du Secrétariat et les bureaux hors Siège. Les hauts responsables du Secrétariat ont recensé ensemble 23 risques qui ont été regroupés dans cinq grandes catégories : risques stratégiques (5); gouvernance (7); opérations (8); aspects financiers (2); respect des règles (1). Sur ces 23 risques, 9 ont été classés dans la catégorie des risques « très élevés » (dont 6 jugés « critiques » et appelant l'attention immédiate de l'administration), 10 dans la catégorie des risques « élevés » et 4 dans celle des risques « moyens ». Les risques sont récapitulés dans un tableau de bord figurant au paragraphe 10 du rapport.

5. Le Secrétaire général indique également que, de sa propre initiative, le Secrétariat concentrera son action sur les six domaines « critiques » ci-après et prendra des mesures visant à limiter les risques s'y rapportant : 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. L'inventaire des risques comprendra des précisions sur la répartition des responsabilités en matière de risque institutionnel et sur les principaux facteurs à prendre en compte lors de l'établissement de plans de prévention de ces six risques critiques.

6. Une structure de gestion du risque institutionnel a été mise en place. Elle s'articule autour des quatre composantes suivantes : a) le Comité de gestion, qui fait office de comité de gestion du risque institutionnel; b) les pilotes du risque institutionnel, hauts fonctionnaires ayant au minimum rang de sous-secrétaire général, qui sont chargés de veiller à ce que les risques inhérents à leur domaine de responsabilité soient correctement répertoriés, atténués et gérés; c) les groupes de travail sur le traitement des risques, composés de fonctionnaires spécialisés issus de différents départements et bureaux, dont la mission est d'épauler les pilotes du risque institutionnel; d) la fonction de gestion du risque institutionnel, qui relève du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion et doit offrir une méthode et des outils de gestion globale des risques, coordonner les réunions et faire rapport sur les progrès accomplis. Selon le Secrétaire général, puisque les risques critiques (primaires) qui ont été répertoriés sont intimement liés les uns aux autres, les activités des groupes de travail doivent faire l'objet d'une coordination étroite. Le Vice-Secrétaire général s'est vu confier la mission d'assurer la concertation et la coordination voulues entre les différents groupes de travail sur le traitement des risques.

7. Le Secrétaire général déclare que la structure de gestion du risque institutionnel est un élément essentiel du dispositif qu'il a mis en place pour faire

appliquer le principe de responsabilité et qu'elle concourra à enraciner une culture de la gestion du risque dans les activités quotidiennes du Secrétariat et à accroître la confiance des parties prenantes. Dans les paragraphes 38 à 40 de son rapport, il relève que le Comité des commissaires aux comptes et le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit ont constaté des progrès notables dans la mise en œuvre du système de gestion du risque institutionnel.

**8. Le Comité consultatif se félicite des progrès accomplis jusqu'à présent en ce qui concerne l'évaluation des risques réalisée, la création de l'inventaire des risques, le recensement des risques critiques, l'établissement d'une structure de gestion du risque institutionnel et la désignation de pilotes du risque institutionnel pour chacun des six risques critiques. Le Comité souligne qu'il faudra une mobilisation constante de tous les acteurs de la structure pour que l'application du principe de responsabilité entre bel et bien dans la culture et les habitudes de travail du Secrétariat. Le Comité compte également que les principaux risques qui pourraient empêcher l'Organisation d'atteindre ses objectifs seront gérés et atténués en amont, de telle sorte que les mandats soient menés à bonne fin sans retard et les grandes initiatives réalisées à temps et sans dépassement de budget. Le Comité compte sur le Secrétaire général pour faire en sorte que la gestion du risque institutionnel ne se réduise pas à une source de paperasserie, mais qu'elle contribue de façon tangible à renforcer l'application du principe de responsabilité à l'ONU.**

## **B. Gestion axée sur les résultats**

9. Dans les paragraphes 47 à 52 de son rapport, le Secrétaire général fait le point des mesures prises pour mettre en place les activités visant à accélérer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat annoncées dans son troisième rapport d'étape (A/68/697, par. 22). Il précise que ces activités sont organisées par phases et se poursuivront pendant l'exercice biennal 2016-2017. Les principales activités menées jusqu'à présent sont les suivantes : a) entre février et avril 2014, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a dispensé une formation sur mesure aux directeurs de programme de 25 entités en vue de l'établissement des cadres logiques de budgétisation de l'exercice 2016-2017 pour leurs départements et bureaux respectifs; b) entre août et décembre 2014, à New York, Genève et Vienne, le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion a organisé neuf sessions de formation sur le suivi de l'exécution des programmes et la présentation des résultats à l'intention du personnel de 25 départements et bureaux; c) un projet pilote qui vise à renforcer les moyens consacrés à l'auto-évaluation au Département de la gestion est mené en vue de régler le problème de l'insuffisance des ressources, lequel empêche la mise en place d'un dispositif d'évaluation solide à l'échelle du Secrétariat. **Le Comité consultatif se félicite des efforts déployés jusqu'ici pour former les fonctionnaires à l'élaboration des cadres logiques et aux méthodes de suivi de l'exécution des programmes et d'établissement de rapports à ce sujet. Le Comité attend également avec intérêt de recevoir de plus amples informations sur les résultats du projet pilote concernant le renforcement des moyens d'auto-évaluation au Département de la gestion.**

10. S'agissant de la responsabilité institutionnelle comme de la responsabilité individuelle, le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport intitulé

« Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/64/640), le Secrétaire général a déclaré que le cadre stratégique, le budget-programme et les budgets des opérations de maintien de la paix, documents où sont clairement présentés les résultats que l'Organisation doit obtenir dans un cycle déterminé au moyen des ressources allouées par les États Membres, sont au cœur du dispositif d'application du principe de responsabilité. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a décidé que la définition du principe de responsabilité reposait, entre autres, sur les trois éléments suivants : atteindre les objectifs et produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique; faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus; gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. En outre, le Comité rappelle que, dans son rapport sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/66/692), le Secrétaire général a indiqué qu'en 2011, les contrats de mission des hauts fonctionnaires avaient été modifiés de façon à comprendre les sections suivantes : atteindre les objectifs et produire des résultats de haute qualité, en ce qui concerne tant les objectifs personnels de chaque haut fonctionnaire que les objectifs institutionnels contenus dans les documents relatifs au plan et au budget; gestion responsable des ressources; application des recommandations des organes de contrôle; respect des règlements et règles; respect des normes déontologiques. Aux paragraphes 28 à 33 de ce rapport, le Secrétaire général a également donné des explications sur certaines mesures destinées à renforcer la performance des hauts fonctionnaires et la responsabilité institutionnelle.

11. Dans son quatrième rapport, le Secrétaire général indique que les résultats de l'Organisation sont évalués dans les rapports sur l'exécution des programmes publiés à l'issue des exercices biennaux (voir A/69/144) et, depuis 2012, dans des rapports à mi-parcours. Il ajoute qu'afin de procéder à une évaluation simultanée des résultats individuels et institutionnels, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires se réunit une fois par an pour mesurer ces résultats au regard des indicateurs fixés dans le budget-programme et des objectifs définis dans les contrats de mission annuels.

12. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu la liste des indicateurs de gestion qui figurent dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires aux fins de l'évaluation de ceux-ci, ainsi que des renseignements détaillés sur les résultats enregistrés pendant trois ans, de 2011 à 2013 (voir annexe I). Le Comité a été informé que le principal problème ressortant de l'évaluation des hauts fonctionnaires était le non-respect des délais de recrutement (exigence satisfaite à 13 % seulement en 2013) et la proportion de femmes occupant des postes de rang supérieur (P-5, D-1 et D-2), rubrique à laquelle seuls 53 % des cadres obtenaient une note satisfaisante. En ce qui concerne les données relatives au respect des délais de soumission des rapports au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, il est apparu que les résultats s'étaient détériorés entre 2011 et 2012 et que le critère correspondant ne figurait plus dans les contrats de mission en 2013 (voir annexe I). Le Comité a été informé qu'en 2013, d'après les données du Département, les délais étaient respectés dans 60 % des cas au Siège et 81 % des cas au total, ce qui représente une amélioration. Pour ce qui est des déclarations de situation financière, le Comité a été informé que les chiffres fournis (voir annexe I) correspondaient à la date du 31 mars, date limite initiale de dépôt des déclarations

annuelles, mais que l'on atteignait généralement 95 % en juin et 100 % à la fin de l'année. Le Comité a reçu d'autres informations sur l'état d'avancement de l'application des recommandations des organes de contrôle (voir annexe II).

13. Compte tenu de ce qu'il a constaté dernièrement au vu de divers rapports du Secrétaire général, le Comité consultatif est d'avis qu'outre les insuffisances susmentionnées, de graves problèmes subsistent en ce qui concerne les résultats des gestionnaires et il convient de les régler, notamment la question de la responsabilité des cadres au regard de l'utilisation efficace et efficiente des ressources. On peut également citer : a) le projet Umoja, qui a pris du retard et connu une dérive des coûts parce que les mesures nécessaires pour remédier aux graves difficultés internes et à la crise de leadership intervenue pendant la phase initiale n'ont pas été prises assez tôt; b) le fait que des écarts considérables subsistent entre certaines prévisions budgétaires et les dépenses effectives indiquées dans les rapports sur l'exécution des budgets, écarts qui, de l'avis du Comité, ne résultent pas toujours de l'évolution des activités prescrites ou de difficultés d'ordre opérationnel, mais de la médiocrité de la planification des programmes et de la budgétisation; c) le manque d'informations utiles mises à la disposition de l'Assemblée générale pour qu'elle se prononce sur l'allocation des ressources, comme le Comité l'a fait observer dans son rapport sur les conditions de voyage en avion (A/69/787); d) le fait que les départements et bureaux du Secrétariat continuent à travailler en vase clos et sans coordonner leurs activités, ce qui donne lieu à l'adoption de solutions informatiques concurrentes, l'exemple le plus récent étant le remplacement du système de messagerie Lotus Notes par Microsoft Exchange dans les opérations de maintien de la paix sans analyse coûts-avantages préalable, comme indiqué dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/69/5 (Vol. II), par. 371 à 374).

14. Comme le montrent les exemples ci-dessus, la lenteur et l'inefficacité des décisions, doublées du manque de coordination et de coopération, ont coûté cher et gaspillé des ressources. Le Comité consultatif estime qu'il ne faut pas se contenter des indicateurs de gestion déjà présents dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires mais accorder davantage d'importance à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des ressources, notamment en ce qui concerne l'exactitude des prévisions et de l'estimation des montants demandés dans les budgets et la rigueur de la gestion financière. **Compte tenu de la définition du principe de responsabilité adoptée par l'Assemblée générale (voir par. 10 ci-dessus), le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'envisager de mettre en place des objectifs et des indicateurs supplémentaires dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires afin d'évaluer leurs résultats et de faire en sorte qu'ils rendent compte de l'action menée pour assurer une gestion responsable des ressources financières et humaines.**

15. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter dans son prochain rapport des éléments de référence pour l'évaluation de la responsabilité institutionnelle. Il recommande aussi que l'Assemblée prie le Secrétaire général de faire figurer, dans ses prochains rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, une analyse des résultats qui tienne compte des commentaires et observations ci-dessus. Le Comité est d'avis que l'application des recommandations des organes de contrôle constitue un élément essentiel du dispositif d'application du principe**

**de responsabilité; il recommande donc que l'Assemblée prie le Secrétaire général de faire, dans ses futurs rapports, le point de l'état d'application des recommandations des organes de contrôle interne (voir annexe).**

16. Comme le Secrétaire général l'a indiqué au paragraphe 53 de son quatrième rapport, la programmation, le suivi et la communication de l'information, ainsi que la formation correspondante, feront partie du module d'établissement de budget d'Umoja-Extension 2, dont la conception, le développement et la mise en service progressive sont prévus entre 2015 et 2017 (voir aussi par. 26 ci-dessous). À cet égard, le Comité consultatif rappelle qu'il a déjà relevé que, depuis l'introduction de la budgétisation axée sur les résultats à l'Organisation des Nations Unies, la mesure des résultats et la communication des informations s'y rapportant souffrent du fait qu'il est difficile, dans les systèmes d'information actuels, d'établir des corrélations entre les données relatives aux programmes, aux ressources financières et aux ressources humaines. Le Comité a également souligné qu'il fallait mettre en place un système d'information global et intégré pour la planification, le suivi et l'évaluation de l'exécution du budget-programme et les rapports à ce sujet, ce qui permettrait notamment d'aligner les ressources demandées sur les produits et les réalisations escomptées (voir [A/58/759](#), par. 14 à 17). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de donner dans son prochain rapport des précisions sur la solution envisagée pour procurer à l'Organisation les données et informations relatives dont elle a besoins aux fins de la planification, du suivi de l'exécution des programmes et de l'établissement de rapports à ce sujet.**

### **C. Engagement de la responsabilité personnelle**

17. Dans son rapport sur la gestion de la performance ([A/69/190/Add.2](#) et Corr.1), le Secrétaire général fait état de propositions sur des aménagements à apporter à la politique de gestion de la performance et aux outils électroniques connexes qui devraient prendre effet en avril 2015, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale (voir également [A/69/572](#), par. 87 à 97). Au paragraphe 56 du quatrième rapport d'étape, il fournit de plus amples informations sur l'état d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne la gestion de la performance, ainsi que sur les activités relatives à la formation à la gestion de la performance, à l'amélioration des capacités en matière de communication de l'information, à la promulgation d'instructions relatives aux prix et distinctions, et à la publication d'instructions détaillées sur l'appréciation du comportement professionnel et le traitement des résultats insuffisants.

18. Les paragraphes 57 à 59 du rapport d'étape traitent des contrats de mission des hauts fonctionnaires, et plus particulièrement des mesures prises en application du paragraphe 18 de la résolution 68/264 de l'Assemblée générale. Le Secrétaire général indique que le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a procédé pour la première fois en 2014 à un examen de l'exécution des contrats de mission en cours afin de recenser les lacunes à combler par les hauts fonctionnaires avant la fin de l'année. Il ajoute que le Conseil a décidé d'impliquer plus activement le Cabinet du Secrétaire général dans l'élaboration des contrats de mission pour 2015, dans l'examen de la performance à la fin de la période d'évaluation et dans la recherche de solutions aux problèmes systémiques qui empêchent les hauts fonctionnaires d'atteindre les objectifs définis dans leurs

contrats, par exemple ceux ayant trait aux délais de recrutement, domaine où les résultats obtenus étaient uniformément insuffisants (voir par. 12 plus haut). Le Secrétaire général indique également que le taux d'achèvement de l'évaluation et de la notation des fonctionnaires est passé de 70 % pour la période d'évaluation parvenue à son terme en mars 2013 à 86 % en 2014 à la suite de l'inclusion d'un indicateur consacré à ce taux dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires.

19. Par ailleurs, dans le quatrième rapport d'étape, le Secrétaire général fait part de son intention de modifier le contrat concernant le nouveau poste créé pour le haut fonctionnaire chargé de le représenter pour les investissements de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies et d'étendre les évaluations de fin d'année des résultats à d'autres entités des Nations Unies dont les directeurs relèvent de son autorité.

**20. Le Comité consultatif prend note des mesures qui continuent à être prises pour développer le dispositif d'application du principe de responsabilité au niveau individuel au sein de l'Organisation. Il attend avec intérêt de recevoir des informations sur les progrès accomplis dans le renforcement de ce dispositif, y compris la mise en œuvre de la politique révisée de gestion de la performance, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale.** Ses observations et recommandations sur les propositions du Secrétaire général concernant la gestion de la performance figurent dans son dernier rapport en date sur la gestion des ressources humaines (A/69/572, par. 87 à 97).

21. Le Comité consultatif rappelle que le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix pour l'exercice clos le 30 juin 2014 cite plusieurs exemples de situations où des retards et des défauts de supervision ou d'intervention opportune ou des négligences manifestes de la part de certains fonctionnaires ont entraîné des gaspillages ou une utilisation inefficace des ressources et, dans certains cas, d'énormes pertes financières pour l'Organisation (voir A/69/5 (Vol. II), par. 117, 119, 209, 391 et 393)<sup>1</sup>. Il relève néanmoins que le Secrétaire général n'indique pas, dans son quatrième rapport d'étape, comment le principe de responsabilité a été appliqué dans ces situations.

**22. Le Comité consultatif estime qu'il y a des lacunes à combler dans le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'ONU. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de fournir, dans son prochain rapport, des renseignements sur l'ensemble des règles et des pratiques en vigueur relatives à l'exercice des responsabilités financières confiées aux fonctionnaires des Nations Unies et à la mise en jeu de leur responsabilité personnelle pour la gestion avisée et efficiente des ressources dont ils ont la charge. Il lui recommande également de prier le Secrétaire général de présenter, dans ce même rapport, des propositions sur les critères à retenir pour l'évaluation de la performance à cet égard et le renforcement du système de responsabilisation personnelle et des mécanismes d'application du principe de responsabilité.**

---

<sup>1</sup> Le Comité consultatif fera des observations sur les cas particuliers dans ses prochains rapports sur les projets de budget des missions de maintien de la paix concernées pour l'exercice 2015/16 ainsi que dans son rapport sur l'ensemble des opérations de maintien de la paix.

## D. Application du principe de responsabilité dans les missions

23. Aux paragraphes 63 à 67 du quatrième rapport d'étape, le Secrétaire général rend compte de l'état d'avancement du plan d'action pour ce qui est des dispositions relatives au renforcement de l'application du principe de responsabilité dans les missions. Il indique : a) qu'il a été mis la dernière main à la politique d'engagement de la responsabilité en matière de déontologie et de discipline, qui serait présentée, pour adoption par l'équipe de direction, en janvier 2015; b) que des personnes référentes en matière de gestion des risques ont été nommées dans les missions et des activités de formation ont été inscrites au budget de l'exercice 2014/15; c) que les lettres de déclaration reçues des directeurs et des chefs de l'appui aux missions de maintien de la paix et du Centre de services mondial, et dans lesquelles ils affirmaient que les intéressés avaient géré les ressources mises sous leur responsabilité dans le respect des dispositions administratives et réglementaires applicables de l'ONU, ont été examinées; d) qu'un système de gestion du risque institutionnel a été mis en place, à titre expérimental, dans la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) en janvier 2015 (voir par. 25 plus bas).

24. Le Secrétaire général dit, dans son rapport, que la nouvelle politique susmentionnée relative à l'engagement de la responsabilité en matière de déontologie et de discipline au sein des missions expose en détail les rôles et les responsabilités associés à l'application de la stratégie des Nations Unies pour lutter contre les comportements répréhensibles dans les missions, en particulier l'exploitation et les atteintes sexuelles, grâce à des mesures préventives, répressives et correctives. En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif que la présentation à l'équipe dirigeante, pour adoption, de la politique relative à la déontologie et à la discipline avait été reportée à la dernière semaine de février 2015, en raison de la priorité donnée à l'établissement du rapport du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles. Il a également été précisé que les règles existantes applicables à différentes catégories de personnel ne seraient pas modifiées dans la nouvelle politique, mais qu'elles seraient regroupées dans un seul document. La politique présentera également le dispositif mis en place pour faire respecter le principe de responsabilité par l'ensemble du personnel des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales dans le domaine de la déontologie et de la discipline. À sa demande, le Comité a également reçu un complément d'information sur le nombre total de cas enregistrés au cours des trois dernières années, avec une ventilation par mission et par type de cas. Il a été informé qu'aucun des fonctionnaires sanctionnés n'avait été incarcéré et qu'aucun cas de trafic d'enfants n'avait été enregistré. Le Comité formulera d'autres observations sur ce sujet lorsqu'il examinera le rapport à venir du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles. Elles figureront dans son prochain rapport sur les questions relatives à l'ensemble des opérations de maintien de la paix et dans ses rapports sur l'exécution du budget des missions de maintien de la paix concernées pour l'exercice 2013/14.

25. En réponse à ses questions, il a été précisé au Comité consultatif que la mise en service expérimentale du système de gestion du risque institutionnel à la MONUSCO avait eu lieu pendant la deuxième semaine du mois de janvier 2015 et que l'on procédait à un inventaire des risques pour la Mission. La MONUSCO

établirait ensuite un plan d'action pour faire face à tous les risques critiques et prioritaires éventuels qui auraient été recensés. À la lumière des enseignements tirés de l'expérience, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions étendraient la mise en œuvre du processus d'évaluation des risques à d'autres missions. En outre, il était prévu de dispenser une formation aux personnes référentes désignées pour la gestion des risques au cours du quatrième trimestre de l'exercice 2014/15 des missions de maintien de la paix.

## **E. Normes comptables internationales pour le secteur public et Umoja**

26. S'agissant de l'incidence d'Umoja sur l'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général indique que certaines tendances positives semblent se développer à la suite de sa mise en service, notamment : a) une intégration plus poussée des processus de gestion dans les domaines des achats et des finances, grâce à la constitution d'un répertoire central des biens et services et à l'adoption d'un plan comptable commun; b) des gains d'efficacité dans la gestion grâce à la fourniture d'éléments d'information plus complets et de meilleure qualité (base de données intégrée sur les fournisseurs, image transparente du portefeuille de biens immeubles du Secrétariat et informations de plus en plus détaillées sur ces biens, notamment); c) une rationalisation des flux de travaux et une clarification des chaînes de responsabilité hiérarchique (voir également par. 14 plus haut).

27. Le Secrétaire général affirme également que l'application des normes IPSAS pour la tenue de la comptabilité accroît notablement la transparence grâce à la communication d'éléments d'information beaucoup plus détaillés et complets au sujet de la situation financière, des résultats financiers et des flux de trésorerie de l'Organisation, ainsi que de l'utilisation qu'elle fait des ressources. Elle rend également possibles un meilleur suivi des décisions prises par la direction et une imputabilité plus précise des opérations comptables et de certains aspects des résultats et de la situation de l'Organisation, ce qui, par ricochet, permettra d'assurer une meilleure responsabilisation. Comme indiqué au paragraphe 77 du rapport d'étape, dans les états financiers des opérations de maintien de la paix au 30 juin 2014, les premiers qui aient été établis conformément aux normes IPSAS, l'Organisation a fait état d'un solde global de 1,4 milliard de dollars des États-Unis au titre des immobilisations corporelles, de stocks d'un montant de 0,4 milliard de dollars, de passifs liés aux avantages du personnel (calculés sur la base d'évaluations actuarielles) d'un montant de 1,4 milliard de dollars et de crédits d'un montant de 0,5 milliard de dollars en prévision de probables décaissements à venir.

**28. Le Comité consultatif entend évaluer, dans des rapports ultérieurs, les effets de la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public et d'Umoja sur l'amélioration du fonctionnement de l'Organisation et sur le renforcement de la responsabilisation et de la transparence.**

## **F. Déontologie et application du principe de responsabilité**

29. Le quatrième rapport rend compte des activités du Bureau de la déontologie, notamment : a) le lancement d'un programme remanié de formation en ligne aux

principes fondamentaux de la déontologie en septembre 2014; b) l'achèvement des examens complets des cadres réglementaires définis dans les circulaires du Secrétaire général sur la protection contre les représailles (ST/SGB/2005/21) et la déclaration de situation financière (ST/SGB/2006/6); c) la présentation, en juillet 2014, d'une proposition de modèle de comportement déontologique à l'usage des hauts fonctionnaires, qui a donné lieu à des consultations avec le Département de la gestion<sup>2</sup>.

30. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que l'évaluation des risques d'atteinte à la réputation de l'Organisation dont il est fait mention au paragraphe 86 du rapport d'étape a été menée à bien par le Bureau de la déontologie en 2012 dans huit missions de maintien de la paix et avait pour objet de mesurer à quel point les fonctionnaires avaient le sentiment d'être au service d'une organisation dont les traditions sont imprégnées d'éthique et d'intégrité et d'y concourir. Cette évaluation a permis, d'une part, de cerner systématiquement les perceptions des fonctionnaires à l'égard de la probabilité et de la gravité des risques qui peuvent compromettre l'aptitude de l'Organisation à s'acquitter de son mandat dans le domaine du maintien de la paix et, d'autre part, d'établir des données de référence pour mesurer dans le temps l'impact de l'adhésion de l'Organisation à la déontologie dans ses services. Le Comité est d'avis que les conclusions de l'évaluation pourraient constituer un apport très utile à l'action menée en vue d'instaurer et d'enraciner une culture privilégiant davantage le sens des responsabilités. Il reviendra sur cette question lors de l'examen des rapports ultérieurs sur la gestion des ressources humaines.

**31. Le Comité consultatif réitère ses observations concernant le rôle qui incombe au Bureau de la déontologie de veiller à ce que les obligations découlant du dispositif de transparence financière soient pleinement satisfaites, et rappelle combien il est important que les mesures qui s'imposent soient prises rapidement dans tous les cas avérés de manquement aux obligations découlant du programme (voir A/68/523, par. 32). Il compte examiner la situation dans son prochain rapport sur les activités du Bureau de la déontologie, dans le cadre du rapport à venir sur la gestion des ressources humaines.**

## **G. Renforcement de l'application du principe de responsabilité dans le domaine des achats**

32. Aux paragraphes 93 à 97 de son rapport, le Secrétaire général fournit des informations actualisées sur les activités de formation organisées au titre du programme de formation en trois phases qui a été adopté en 2009 en vue de la professionnalisation de la fonction achats.

33. Le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur les opérations de maintien de la paix pour l'exercice clos le 30 juin 2014 [A/69/5 (Vol. II)], le Comité des commissaires aux comptes indique qu'un certain nombre d'opérations d'achat ont été effectuées sans que le Comité des marchés du Siège soit consulté. Les commissaires aux comptes ont insisté sur la nécessité d'une meilleure application

---

<sup>2</sup> Le Comité consultatif a abordé ces questions dans son rapport sur la gestion des ressources humaines (A/69/572, par. 170 à 173; voir également A/69/332).

des recommandations du Comité des marchés du Siège afin de garantir le respect des principes d'équité, d'intégrité, de transparence et d'impartialité dans les opérations d'achat. Le Comité consultatif fera de plus amples observations sur la question dans son rapport sur les activités d'achat de l'ONU et ses rapports sur les projets de budget des missions de maintien de la paix concernées pour l'exercice 2015/16. **Le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de veiller à ce que le programme de formation aux achats tienne pleinement compte des dispositions du Manuel des achats touchant les rôles respectifs du Comité des marchés du Siège et des comités locaux des marchés dans le processus de passation de marchés.**

## H. Questions diverses

34. Le Comité consultatif a demandé que des statistiques lui soient communiquées sur le nombre de violations présumées de la confidentialité enregistrées au cours des trois dernières années et sur les sanctions et mesures disciplinaires infligées aux auteurs. Il a été informé que dans un certain nombre de cas, la divulgation indue d'informations à un tiers (art. 1.2 i) du Statut du personnel), par exemple dans le cadre d'une procédure de passation de marchés, ne constituait qu'une infraction accessoire et que la principale violation avait généralement trait à une autre disposition du Statut et du Règlement du personnel. Dans un cas manifeste, dans lequel un fonctionnaire n'avait pas respecté le caractère confidentiel des communications liées à ses fonctions officielles, l'intéressé avait été renvoyé. Le Comité reviendra sur cette question dans le cadre de son examen des rapports pertinents du Secrétaire général.

35. Au cours de son examen du rapport du Secrétaire général sur le projet de budget de la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE), le Comité consultatif a appris qu'au moins deux des huit véhicules blindés qui avaient été achetés à un prix élevé par la Base de soutien logistique de Brindisi (Italie) et transportés dans la zone de la Mission n'étaient pas indispensables, les conditions de sécurité du lieu de destination desdits véhicules ne nécessitant pas une telle protection. Les échanges qu'il a eus avec les représentants du Secrétaire général et les multiples réponses écrites qu'il a reçues comme suite à ses questions ne permettent pas au Comité consultatif d'établir si l'évaluation faite par le Département de la sûreté et de la sécurité des conditions de sécurité à l'endroit où les véhicules blindés devaient être déployés a été dûment prise en considération avant l'achat des véhicules. **Le Comité consultatif estime que cet état de fait pousse à s'interroger sur la chaîne de prise de décisions et l'efficacité des contrôles internes, lesquels auraient dû éviter l'achat de ces véhicules, ainsi que sur la façon dont le principe de responsabilité, notamment la responsabilité personnelle et financière, est concrètement appliqué. Le Comité reviendra sur cette question dans le cadre de son examen du projet de budget pour la Mission. Il est toutefois convaincu que cette situation illustre bien les préoccupations plus générales concernant le mécanisme destiné à engager la responsabilité personnelle et financière pour des actes accomplis en violation des procédures existantes et entraînant des pertes financières pour l'Organisation (voir par. 22 ci-dessus).**

36. Le Comité consultatif rappelle également que le Secrétariat avait indiqué que, comme suite à une recommandation du Comité des commissaires aux comptes, un

rapport sur les modèles globaux de prestation de services serait présenté à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-huitième session (A/67/651)<sup>3</sup>. L'établissement du rapport ayant pris du retard, celui-ci devrait être soumis à l'examen de l'Assemblée à sa soixante-dixième session. Le Comité réaffirme que toute modification apportée au modèle de prestation de services de l'Organisation doit être approuvée par l'Assemblée.

37. Le Comité consultatif a demandé des renseignements supplémentaires sur la question de savoir si des mesures avaient été prises préalablement à la publication du rapport du Secrétaire général et à la décision de l'Assemblée générale de transférer les fonctions administratives, notamment des postes et emplois de temporaire et toutes autres ressources d'autres départements, au Département de la gestion, au Siège, à New York, ou à l'Office des Nations Unies à Genève. Il a été informé que le Secrétariat s'inspirait de la décision de l'Assemblée générale selon laquelle toutes les modifications apportées au modèle de prestation de services en vigueur nécessitaient une autorisation préalable (A/67/565, par. 75), et que des propositions en vue d'un nouveau modèle global de prestation de services prévoyant la création de centres de services serait présenté pour examen et approbation à l'Assemblée à sa soixante-dixième session.

38. Le Comité consultatif a également été informé que, compte tenu du grand nombre de structures administratives que compte le Siège, pour y assurer la bonne mise en service d'Umoja en novembre 2015, tout en continuant d'offrir les services essentiels aux programmes en cours, le Secrétariat avait considéré que la meilleure solution était de rassembler le personnel chargé des fonctions liées aux opérations dans les services administratifs des départements et les éléments opérationnels du Département de la gestion (par exemple, services de gestion des ressources humaines et comptes créditeurs) au sein d'un groupe de déploiement. Ce groupe sera chargé de coordonner et de gérer l'ensemble des flux de travail et des processus liés à Umoja, en étroite consultation avec l'équipe Umoja et les référents processus, en vue d'assurer l'élaboration et le déploiement du modèle opérationnel. Ce regroupement de personnel n'a occasionné aucun transfert ni réaffectation de postes ou d'emplois de temporaire, que ce soit entre départements ou bureaux ou de départements ou bureaux au Département de la gestion. Le Comité consultatif reviendra sur cette question dans le cadre de son examen du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017.

**39. Le Comité estime qu'à ce stade, un rapport d'étape du Secrétaire général devrait continuer à être présenté chaque année, jusqu'à ce que le système d'application du principe de responsabilité soit entièrement mis au point et appliqué. Compte tenu de la nature du sujet et des questions abordées, le Comité considère qu'il serait utile d'examiner simultanément le rapport d'étape sur le système d'application du principe de responsabilité et les rapports du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines, ce qui permettrait de mieux faire le lien entre les questions liées à la responsabilité personnelle et celles qui concernent la gestion de la performance. Le Comité entend revenir sur**

---

<sup>3</sup> Dans son premier rapport d'étape annuel sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (A/67/164), le Comité des commissaires aux comptes a indiqué que la redéfinition du modèle de prestation de services aurait dû être l'une des priorités du projet et que la mise en place à l'échelle du Secrétariat d'une démarche unique pour la prestation des services communs pouvait faciliter le changement de système et produire à long terme des gains d'efficacité considérables.

---

la question de savoir à quel moment et à quelle fréquence le rapport d'étape sur le système d'application du principe de responsabilité doit être examiné.

### III. Conclusion

40. Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont énoncées au paragraphe 101 du rapport du Secrétaire général. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prendre note du quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur le système d'application du principe de responsabilité au sein de l'Organisation des Nations Unies, sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées dans les paragraphes qui précèdent.**

## Annexe I

### Indicateurs standard relatifs à la gestion figurant dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires

Indicateur	Taux de réalisation (pourcentage) <sup>a</sup>		
	2011	2012	2013
Appui au programme de réforme du Secrétaire général		87	
Activités préparatoires pour la mise en service d'Umoja menées à bien			100
Pas de dépassement des budgets lié à la mise en service d'Umoja			100
Achèvement du plan de nettoyage des données en vue de la mise en œuvre d'Umoja		100	
Formation des fonctionnaires de la classe D-1 et de rang supérieur à l'utilisation d'Umoja		70	
Formation des fonctionnaires des services administratifs à l'utilisation d'Umoja		88	
Soldes d'ouverture conformes aux normes IPSAS			93
Contribution à la mise à jour de la stratégie du Secrétariat en matière d'informatique			88
Présentation des budgets consacrés à l'informatique	75	100	
Soumission de propositions de projets dans le domaine de l'informatique	100	73	
Présentation d'informations relatives à l'informatique			100
Recensement des systèmes informatiques			100
Stratégies de reprise après sinistre			31
Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies			100
Soumission à la date prévue	64	50	
Soumission en temps voulu des documents budgétaires	59	96	94
Réduction de la sous-utilisation des crédits	100	50	
Maintien des dépenses annuelles dans une fourchette de 3 % par rapport aux crédits alloués			89
Examen des engagements et des allocations de crédit	100	100	100
Réduction des annulations d'engagements d'exercices antérieurs		55	100
Délais de recrutement	0	4,80	13
Taux de vacance moyen	93	48	
Postes soumis à la répartition géographique	100	92	100
Femmes dans toutes les catégories de personnel	76	87	
Femmes occupant un poste de niveau élevé (P-5, D-1, D-2)	38	27	53
Femmes occupant un autre poste d'administrateur			77

<i>Indicateur</i>	<i>Taux de réalisation (pourcentage)<sup>a</sup></i>		
	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
Femmes occupant un poste dans la catégorie des services généraux et les catégories apparentées			93
Recommandations des organes de contrôle dotées de dates butoirs	85		
Recommandations des organes de contrôle appliquées	86		
Recommandations essentielles des organes de contrôle appliquées		63	75
Recommandations importantes des organes de contrôle appliquées		45	56
Achèvement de l'enquête sur le respect de la déontologie	100		94
Achèvement du dialogue en cascade			90
Remise des déclarations de situation financière à la date prévue	6,90	9	29
Respect des obligations en matière de communication de l'information sur le plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes			90
Participation au processus d'évaluation à l'échelle du Secrétariat de la gestion des risques de l'Organisation			100

<sup>a</sup> Une case vide indique que l'indicateur en question ne figurait pas dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires de l'année considérée.

## Annexe II

## État d'avancement de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle

Tableau 1

**Recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les comptes de l'Organisation des Nations Unies (vol. I, chap. II)**

État d'avancement <sup>a</sup>	Nombre de recommandations				
	2004/05	2006/07	2008/09	2010/11	2012/13
Recommandations appliquées	21	153	38	42	79
Recommandations en cours d'application	58	65	29	24	19
Recommandations devenues caduques	–	6	3	3	6
Recommandations non acceptées	–	–	–	3	–
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>224</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>104</b>

<sup>a</sup> D'après les renseignements communiqués par le Comité des commissaires aux comptes.

Tableau 2

**Recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport sur les comptes des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (vol. II, chap. II)**

État d'avancement <sup>a</sup>	Nombre de recommandations									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Recommandations appliquées	38	25	30	23	42	38	23	18	38	25
Recommandations en cours d'application	40	47	31	49	62	47	29	22	28	17
Recommandations devenues caduques	–	–	–	–	1	1	–	–	3	7
Recommandations non acceptées	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	<b>61</b>	<b>72</b>	<b>105</b>	<b>86</b>	<b>52</b>	<b>40</b>	<b>69</b>	<b>49</b>

<sup>a</sup> D'après les renseignements communiqués par le Comité des commissaires aux comptes.

Tableau 3

**Recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne**

État d'avancement <sup>a</sup>	Nombre de recommandations									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Recommandations appliquées	1 902	2 016	1 912	1 829	1 836	1 735	624	619	803	516
Recommandations en cours d'application	–	3	4	19	17	40	43	53	217	483
Recommandations non acceptées	348	241	220	200	222	239	244	17	19	12
<b>Total</b>	<b>2 250</b>	<b>2 260</b>	<b>2 136</b>	<b>2 048</b>	<b>2 075</b>	<b>2 014</b>	<b>911</b>	<b>689</b>	<b>1 039</b>	<b>1 011</b>

<sup>a</sup> Au 25 février 2015.