



# Assemblée générale

Distr. générale  
18 décembre 2014  
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 Secrétaire général***Résumé*

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée générale le rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité qu'elle lui a demandé dans sa résolution 68/264. Il y rend compte aux États Membres des mesures qu'il a prises et envisage de prendre pour renforcer l'application du principe de responsabilité comme suite à ladite résolution, et fait un point détaillé des méthodes employées pour la première évaluation du risque menée sur l'ensemble du Secrétariat, des résultats obtenus et des progrès réalisés dans l'application de la gestion axée sur les résultats.



## **I. Introduction**

1. Le présent rapport est présenté en application de la résolution 68/264 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a prié le Secrétaire général de lui rendre compte, durant la première partie de la reprise de sa soixante-neuvième session, de l'application de ladite résolution.
2. Il fait le point de l'application de la politique de gestion des risques (notamment des résultats de l'évaluation initiale des risques pour l'ensemble du Secrétariat) et de la gestion axée sur les résultats et décrit les progrès accomplis depuis le précédent rapport annuel sur la question (A/68/697) dans plusieurs domaines présentant un intérêt pour les États Membres comme l'engagement de la responsabilité personnelle et de la responsabilité dans les missions, le lien entre Umoja et les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et la responsabilité, la gestion des achats et l'éthique.

## **II. Cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne**

3. La gestion globale des risques est un outil moderne qui facilite l'examen des questions stratégiques au cœur des activités de l'Organisation, favorise une bonne gouvernance et une meilleure prise en compte du principe de responsabilité. Elle permet de préciser les objectifs à différents niveaux dans l'Organisation et les risques correspondants et facilite un dialogue ouvert et transparent sur les questions stratégiques au sein de l'Organisation mais aussi avec les parties prenantes et les États Membres.

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

#### **1. Le processus**

4. Dans sa résolution 68/264, l'Assemblée générale prenait acte des progrès accomplis par le Secrétaire général en ce qui concerne la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques à l'échelle de l'Organisation et le priait de faire figurer dans son prochain rapport sur la responsabilité les conclusions de l'évaluation des risques effectuée à l'échelle du Secrétariat.
5. La première évaluation de cette nature a été réalisée sous les auspices du Comité de gestion afin de recenser, évaluer et hiérarchiser les principaux risques stratégiques pour l'Organisation et les mesures qui sont prises à cet égard.
6. Dans le cadre de cette évaluation, on a déterminé les risques potentiels pour les activités du Secrétariat en tenant compte des objectifs stratégiques de l'Organisation tels qu'ils sont définis dans le cadre stratégique biennal et des questions transversales telles qu'elles ressortent des recommandations des organes de contrôle et après examen de la documentation disponible sur la question et des précédentes évaluations des risques.
7. Un profil de risque préliminaire a été présenté au Comité de gestion à la mi-2013. Des entretiens et des ateliers avec tous les chefs de département et de bureau de l'ensemble de l'Organisation et leurs équipes de direction, y compris les bureaux hors Siège et les commissions économiques et sociales régionales, ont ensuite permis d'intégrer les risques nouveaux dans l'inventaire des risques et de

hiérarchiser les résultats préliminaires, traduisant ainsi une vision globale depuis le sommet vers la base.

8. D'autres consultations ont eu lieu pendant le premier trimestre 2014 dans le but de hiérarchiser davantage les domaines de risque préalablement définis.

## 2. L'inventaire des risques

9. L'inventaire comprend des définitions de risques, une analyse complète des principaux facteurs de risque, une description des dispositifs de contrôle déjà mis en place par l'administration et un aperçu des stratégies possibles de gestion des risques. Une note a été attribuée à chaque risque en fonction de la probabilité qu'il se réalise et de ses incidences (exposition au risque). Après avoir évalué l'efficacité des contrôles institués pour atténuer le risque, on a déterminé le niveau de risque résiduel à prendre en compte pour définir la réponse qu'il convient d'y apporter.

10. Les risques ont été classés par niveau en fonction des résultats de l'évaluation qualitative de l'exposition et de l'efficacité du contrôle ainsi que d'autres facteurs en cause recensés pendant l'évaluation du risque. Comme l'illustre le tableau de bord des risques (voir fig. ci-dessous), 9 des 23 risques recensés ont été classés dans la catégorie des risques « très élevés » (6 d'entre eux ont été jugés « critiques » et appellent l'attention immédiate de l'administration), 10 sont considérés comme « élevés » et 4 « moyens ».

Figure I  
Tableau de bord des risques

| RISQUES STRATÉGIQUES  | GOVERNANCE   | OPÉRATIONS   | OPÉRATIONS (Suite)  | ASPECTS FINANCIERS  |
|---|--|--|---|---|
| <i>Planification et allocation des ressources</i>                                 | <i>Gouvernance</i>   | <i>Gestion des programmes</i>  | <i>Sûreté et sécurité</i>   | <i>Financement et investissements</i>                                       |
| <b>Vision et mandat</b>   | <b>Environnement de contrôle et gestion des risques</b>                | <b>Recherche, analyse et conseils</b>                                      | <b>Sûreté et sécurité</b>   | <b>Financement au moyen de fonds extrabudgétaires et gestion financière</b> |
| <b>Planification stratégique et ouverture de crédits budgétaires</b>              | <b>Structure de l'Organisation et synchronisation de ses activités</b> | <i>Activités relatives aux missions</i>                                    | <i>Propriété intellectuelle</i>   | <i>Comptes et communication de l'information financière</i>                 |
| <b>Stratégie en matière de ressources humaines, gestion et responsabilisation</b> | <i>Partenariats et coordination</i>                                    | <b>Mandats des missions politiques spéciales et de maintien de la paix</b> | <b>Gestion des connaissances et de l'information</b>  | <b>Communication de l'information financière et normes IPSAS</b>            |
| <i>Facteurs internes et externes</i>  | <b>Hauts responsables et cadres supérieurs</b>                         | <i>Planification des missions</i>  | <i>Ressources informatiques</i>   |   |
| <b>Conjoncture politique -- externe</b>   | <b>Relations entre le personnel et l'Administration</b>                | <i>Services d'appui</i>  | <b>Technologies de l'information et des communications : stratégie, infrastructures et sécurité</b> | <b>Respect des règles</b>   |
| <b>Transformation institutionnelle</b>  | <i>Déontologie et image</i>  | <b>Achats, contrats et administration des fournisseurs</b>                 |   | <i>Respect des règlements</i>   |
|   | <b>Déontologie</b>   |  |   | <b>Politiques internes et résolutions</b>                                   |
|   | <b>Perception par le public et image de l'Organisation</b>             | <b>Continuité des opérations</b>   |   |   |

Remarque : Les risques très élevés sont indiqués en noir, les risques élevés en gris sombre et les risques moyens en gris clair.

11. Le Comité de gestion (exceptionnellement élargi à tous les chefs de département ou de bureau du Secrétariat) a validé l'inventaire des risques et est parvenu à un accord sur la nature des risques et leur importance, a déterminé ceux qui appellent une action immédiate et a désigné les responsables (pilotes du risque institutionnel) chargés d'élaborer des plans de gestion et d'atténuation des risques où seront définis en détail les mesures que l'administration compte prendre pour atténuer davantage les risques et où le calendrier de leur mise en œuvre sera arrêté.

12. Après avoir examiné la question lors d'une réunion conjointe du Comité des politiques et du Comité de gestion tenue le 9 septembre 2014, le Secrétaire général a formellement approuvé l'inventaire préliminaire comme moyen de synthétiser les principaux risques stratégiques pour l'Organisation ainsi que la mise en œuvre des stratégies de gestion des risques appropriées et la structure de gouvernance du processus. Comme l'explique le paragraphe A.4 ci-dessous, cet inventaire préliminaire des risques sera amélioré au fur et à mesure de l'avancée des travaux des groupes de travail sur le traitement des risques.

13. L'univers des risques présenté plus haut ne représente pas la totalité des risques auxquels le Secrétariat est exposé, et c'est également le cas pour les « risques élevés ». Toutefois, ce sont ceux que les hauts fonctionnaires ont, d'un commun accord, jugés comme hautement prioritaires. Le Secrétariat va donc se concentrer sur ces risques pour le moment, sachant qu'il importe de mettre l'accent sur un nombre limité de domaines de risques qui sont collectivement perçus comme « hautement prioritaires », lorsqu'il est possible d'obtenir des résultats visibles à moyen terme.

14. Il importe également de noter que la mise en œuvre de la gestion globale des risques appliquée à l'ensemble des Nations Unies est un processus continu. Au fur et à mesure que le Secrétariat se heurtera à de nouveaux défis et mettra en place des stratégies d'atténuation, de nouveaux risques apparaîtront et l'ordre de priorité de certains des risques préalablement recensés changera.

### **3. Domaines de risques critiques**

15. Dans de nombreux domaines, les activités de l'ONU sont exposées à des risques élevés inhérents à leur nature. D'autres organisations évaluent les projets et peuvent, suivant les résultats de l'évaluation des risques, décider ou pas de s'engager; l'ONU, elle, doit accepter toutes les missions qui lui sont confiées par les États Membres. Un grand nombre de ces missions impliquent souvent de déployer des moyens et mener des activités dans des conditions difficiles ou dangereuses, avec des délais d'organisation très courts et des informations très limitées.

16. Le profil de risque du Secrétariat qui en résulte sera donc élevé et atypique, et la hiérarchisation finale des risques et des seuils correspondants devra être considérée dans ce contexte général. L'inventaire des risques indiquera à qui incombe la responsabilité de la gestion des risques de l'Organisation et quels sont les principaux facteurs de risque à prendre en compte lors de l'établissement de plans d'action détaillés de traitement pour ce qui est des risques les plus critiques mis en lumière par l'évaluation. L'inventaire préliminaire comprend les risques suivants.

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

*Pilote du risque institutionnel : Vice-Secrétaire général*

17. Le risque 1 s'entend de la possibilité que la structure globale de l'Organisation ne permette pas d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de manière efficace et rationnelle. Le manque de clarté dans la structure de l'Organisation, les responsabilités et les objectifs des différents départements et bureaux pourrait entraîner l'exécution d'activités incompatibles ou faisant double emploi et, à terme, faire que l'Organisation perde la confiance du public et des États Membres.

18. Ce risque tient à la possibilité de « cloisonnement » de la structure et de la mentalité de l'Organisation, du fait de la nature même de cette dernière. Les services et bureaux peuvent être en concurrence pour l'obtention de fonds et de ressources et ainsi poursuivre des objectifs individuels au lieu de faire en sorte que leurs activités contribuent plus efficacement aux objectifs globaux de l'Organisation. Les dispositifs existants pour parvenir à la réalisation des objectifs communs pourraient être insuffisants et augmenter la difficulté de mettre en œuvre des activités partagées.

### **Risque 2 : transformation institutionnelle**

*Pilote du risque institutionnel : Secrétaire général adjoint à la gestion*

19. Le risque 2 s'entend de la possibilité que l'Organisation ne puisse pas répondre aux besoins d'un environnement changeant. Une attitude trop prudente, tendant à éviter toute prise de risques peut miner la capacité de l'Organisation à s'adapter et réagir au changement.

20. Ce risque tient en partie à la possibilité d'une « lassitude face aux changements » dans l'Organisation, qui serait due au fait que de multiples projets de transformation sont entrepris simultanément (comme Umoja, les normes IPSAS, les réformes des ressources humaines, la mobilité, etc.). La culture de l'Organisation peut être très réticente à la prise de risque, du fait que les hauts fonctionnaires et le personnel à tous les niveaux peuvent craindre de prendre des responsabilités et des décisions. Comme dans d'autres organisations du secteur public, il se peut que certains aient tendance à résister au changement ou intérêt à ce que les choses restent telles qu'elles sont. Un nombre considérable de pratiques héritées du passé peuvent ainsi être appliquées sans que la question de savoir si elles sont appropriées ne soit soulevée, alors que les instruments permettant de faciliter un changement culturel ne sont pas forcément adaptés.

### **Risque 3 : planification stratégique et ouverture de crédits budgétaires**

*Pilote du risque institutionnel : Directeur du Cabinet du Secrétaire général*

21. Le risque 3 s'entend de la capacité limitée de distinguer, soupeser et choisir entre plusieurs possibilités ayant pour but de fournir une orientation et allouer des ressources pour la mise en œuvre efficace de la mission, du mandat et des objectifs du Secrétariat et des différents départements, ce qui nuit à la clarté des décisions prises. Les demandes de crédits budgétaires peuvent alors ne pas être satisfaites dans leur intégralité, empêchant ainsi l'Organisation de réaliser efficacement sa mission, ses objectifs, plans et stratégies.

22. Si ce risque se concrétise, des programmes pourraient être mis en place sans tenir compte suffisamment de la nécessité de les inscrire dans une vision d'ensemble élaborée à l'échelle de l'Organisation et sans être pleinement parvenu à une compréhension commune des objectifs à long terme de celle-ci. Comme le cadre stratégique est établi trois ans avant l'exécution du programme, les plans stratégiques pourraient ne pas offrir une souplesse suffisante pour répondre efficacement aux réalités ou besoins nouveaux. Dans un environnement où les ressources sont limitées, des mandats supplémentaires pourraient en outre mettre à rude épreuve les capacités de l'Organisation, du fait de l'absence possible d'examen systématique des mandats existants et des implications d'éventuels manques de financement.

#### **Risque 4 : sûreté et sécurité**

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

23. Le risque 4 s'entend de la possibilité qu'il soit difficile, dans certaines circonstances, d'assurer la protection du personnel, des volontaires et autres personnes présentes dans les locaux des Nations Unies ou appuyant les efforts et activités de celles-ci, de veiller sur leur sécurité et de la favoriser et de leur offrir un environnement de travail sûr. Des règles de sécurité trop restrictives pourraient par ailleurs limiter les activités des Nations Unies sur le terrain et avoir des répercussions potentielles sur ses initiatives humanitaires.

24. Ce risque tient à la possibilité que la santé du personnel, sa sûreté et sa sécurité et celle des activités de l'Organisation soient mises en danger par la nature des environnements politiques et physiques dans lesquels l'ONU intervient, du fait, par ailleurs, que la capacité des autorités locales à fournir une réponse adaptée aux atteintes à la sécurité peut être limitée. Les mesures prises en réponse aux risques pour la sécurité pourraient également augmenter les risques afférents aux programmes, notamment en limitant les contacts avec les bénéficiaires ou en réduisant l'efficacité des opérations et la crédibilité de l'Organisation. La prise en compte des conséquences des accidents du travail et des maladies professionnelles pourrait également être insuffisante.

#### **Risque 5 : financement au moyen de fonds extrabudgétaires et gestion financière**

*Pilote du risque institutionnel : Contrôleur de l'ONU*

25. Le risque 5 s'entend de la possibilité que la non-obtention des fonds extrabudgétaires puisse avoir des répercussions sur la capacité de certains départements à réaliser leurs objectifs. Le recours à des sources extrabudgétaires comme moyen de financement peut fragiliser l'indépendance de l'ONU ou porter atteinte à sa réputation cet égard, car les projets qui obtiennent des fonds affectés à un but déterminé pourraient être perçus comme présentant un plus haut degré de priorité. Les systèmes de contrôle interne pour la gestion efficace des fonds d'affectation spéciale devraient être renforcés.

26. Le risque pourrait découler d'un changement des priorités des donateurs ou de leur choix d'allouer les fonds à d'autres acteurs, ce qui aurait pour effet de mettre à mal la stabilité des activités du Secrétariat et la capacité de ce dernier à concevoir

une stratégie. Le manque de financement prévisible pourrait également être perçu comme susceptible d'inciter l'Organisation à mettre l'accent sur les priorités des pays donateurs plutôt que sur celles des États Membres en général, faussant ainsi les priorités des programmes. Il se peut que les mécanismes mis en place par les gestionnaires des fonds d'affectation spéciale pour bien s'assurer que les agents de réalisation gèrent correctement les fonds soient limités et les faiblesses potentielles dans l'élaboration de dispositifs visant à contrôler l'utilisation des fonds et leurs retombées et atténuer convenablement les risques fiduciaires pourraient nuire à l'image de l'Organisation.

#### **Risque 6 : stratégie en matière de ressources humaines, gestion et responsabilisation**

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

27. Le risque 6 est défini par rapport aux exigences liées à l'existence d'une stratégie de gestion des ressources humaines bien définie et globale, qui sous-tend la mission, les ambitions, les objectifs stratégiques et les valeurs de l'Organisation et qui est adaptée aux besoins des fonctionnaires; au développement et au renforcement des compétences du personnel et à la capacité d'assurer un retour d'information et de fournir des indications utiles sur les résultats obtenus; à la promotion du respect de l'obligation de rendre compte ou au fait de tenir les parties responsables ou les intervenants comptables de leurs actes ou de leurs omissions.

28. Les politiques et procédures en place ne contribuent peut-être pas de façon optimale à garantir le recrutement de fonctionnaires compétents et motivés et l'instauration d'une culture privilégiant les résultats et la productivité, entravant ainsi la mise au point de stratégies efficaces dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de mécanismes de planification des carrières. Il se peut que les possibilités d'avancement et les incitations offertes pour récompenser le mérite soient extrêmement limitées. S'agissant de l'application du principe de responsabilité, un système efficace liant les résultats à des mécanismes de présentation de rapports et fonctionnant de manière transparente pour les cadres et le personnel, de même que pour les États Membres et les autres parties prenantes, n'est pas toujours clairement défini. Par voie de conséquence, il n'est peut-être guère possible de sanctionner les cadres ou leurs subordonnés lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

#### **4. Structure de gouvernance**

29. Une structure de gouvernance solide est indispensable pour le lancement et l'enracinement d'une initiative de réforme de grande envergure comme celle-ci. C'est aussi un facteur crucial pour des systèmes de suivi et de présentation de rapports efficaces, des mécanismes de décision et de contrôle performants et l'application générale du principe de responsabilité.

30. Prenant en considération ces principes et les enseignements tirés de la mise en œuvre de grands projets de transformation de ses modes de fonctionnement<sup>1</sup>, le

<sup>1</sup> Proiciel de gestion intégré (Umoja), plan-cadre d'équipement et Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

Secrétariat de l'ONU a défini une structure de gouvernance efficace, qui comprend quatre principaux éléments, pour la gestion globale des risques.

### **Comité de gestion**

31. En tant qu'organe responsable de la gestion globale des risques au sein du Secrétariat, le Comité de gestion exécutera les tâches suivantes sur une base trimestrielle :

- a) Vérifier que les stratégies conçues pour le traitement des risques sont bien adaptées;
- b) Contrôler l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de l'Organisation;
- c) Assurer la supervision et l'encadrement voulus pour le processus, de façon générale.

### **Pilotes du risque institutionnel**

32. Le pilotage du risque institutionnel est assuré par des hauts fonctionnaires ayant rang de secrétaire général adjoint ou de sous-secrétaire général, qui sont chargés de veiller à ce que les risques inhérents à leur domaine de responsabilité soient correctement répertoriés et à ce que les stratégies adoptées pour les atténuer soient appliquées et portées à la connaissance du Comité de gestion. Pour exercer ces fonctions, ils devront :

- a) Présider et diriger les débats des groupes de travail sur le traitement des risques;
- b) Évaluer l'efficacité des mécanismes de contrôle;
- c) Établir, à partir des stratégies d'atténuation des risques, des méthodes de traitement des risques et des plans d'intervention détaillés définissant des mesures à mettre en œuvre, des responsabilités et des calendriers;
- d) Porter à l'attention du Comité de gestion toute question nouvelle qui pourrait surgir lors de ce processus;
- e) Faire périodiquement rapport au Comité de gestion sur l'exécution des plans d'intervention.

### **Groupes de travail sur le traitement des risques**

33. Les groupes de travail sont composés de fonctionnaires de différents départements et bureaux représentant les divers domaines d'activité du Secrétariat. Ce sont des « experts en la matière » qui mettent leurs connaissances spécialisées au service des discussions des groupes de travail. Les groupes de travail devront :

- a) Appuyer les travaux des pilotes du risque institutionnel;
- b) Examiner les principaux facteurs de risque et les dispositions envisagées pour le contrôle des risques et les interventions;
- c) Participer activement à la définition des méthodes de traitement des risques et des plans d'intervention, et à leur application;



d) Porter à l'attention des pilotes du risque institutionnel toute question nouvelle qui pourrait surgir lors du processus.

**Fonction de gestion globale des risques au Bureau du Secrétaire général adjoint (Département de la gestion)**

34. La fonction de gestion globale des risques recouvre les tâches suivantes :

a) Fournir les méthodes et les outils cohérents requis pour appuyer le fonctionnement des groupes de travail;

b) Coordonner les réunions des groupes de travail et prendre part à leurs discussions; aider à formuler, à partir des résultats de ces délibérations, des méthodes cohérentes de gestion globale des risques (ces tâches sont exécutées en collaboration avec les pilotes du risque institutionnel);

c) Dresser le bilan des progrès accomplis dans l'application des stratégies d'atténuation des risques pour les rapports présentés au Comité de gestion.

35. Un rôle de coordination très important a été confié au Vice-Secrétaire général dans le cadre de cette structure de gouvernance. Du fait que les risques critiques (primaires) qui ont été répertoriés sont intimement liés, les activités des groupes de travail doivent faire l'objet d'une coordination étroite. Cette coordination aidera à prévenir des chevauchements éventuels et à garantir la détection et l'exploitation des possibilités de synergie, car les mesures d'atténuation des risques conçues pour un domaine déterminé peuvent avoir des retombées positives dans d'autres domaines. En conséquence, en sus des responsabilités qui lui incombent en tant que pilote du risque institutionnel pour le périmètre relatif à la structure de l'Organisation et à la synchronisation de ses activités, le Vice-Secrétaire général tiendra des réunions périodiques avec les autres responsables chargés de la gestion globale des risques afin d'assurer la concertation et la coordination voulues entre les différents groupes de travail sur le traitement des risques.

36. La gestion des risques et des contrôles internes et l'application de plans d'intervention adaptés conformément aux principes énoncés dans le présent dispositif relèvent de la responsabilité du chef de chaque département ou bureau, et de l'ensemble des fonctionnaires, dans les limites de leurs attributions et de leurs fonctions spécifiques.

37. La mise en œuvre d'un système cohérent et intégré de gestion des risques est un élément clef du dispositif mis en place par le Secrétaire général pour faire appliquer le principe de responsabilité. Elle contribuera à enraciner une culture de la gestion du risque dans les activités quotidiennes du Secrétariat et à accroître la confiance des parties prenantes. La participation constante des cadres supérieurs et le rôle moteur qu'ils sont appelés à jouer dans cette entreprise seront facilités par l'entremise du Comité de gestion de façon à assurer des synergies et une intégration avec d'autres éléments essentiels du programme de réformes.

**5. Observations des organes de contrôle**

38. À plusieurs reprises, les organes de contrôle ont constaté les progrès notables réalisés dans la mise en œuvre d'un système intégré de gestion des risques. Par exemple, le Comité des commissaires aux comptes a déclaré récemment ceci : « Le Comité est conscient du fait que l'Administration s'est lancée dans une réforme

structurelle et un programme de modernisation de grande ampleur [...], [mais] certains indices donnent à penser que des résultats sont en vue. Le Comité trouve particulièrement encourageante l'évolution très positive de la gestion du risque institutionnel, laquelle, si elle est suivie d'effets et assimilée, laisse espérer que l'Organisation abordera de façon bien plus stratégique les principaux défis auxquels elle est confrontée et, par voie de conséquence, améliorera radicalement sa façon de mettre en œuvre et de contrôler ses activités » (A/69/5 (Vol. I), chap. II, résumé).

39. Le Comité des commissaires aux comptes a également constaté que « les principaux risques recensés par les hauts responsables coïncident avec les problèmes signalés dans le présent rapport et dans les précédents » (ibid.) et conclu qu'« il s'agit d'un progrès majeur et de l'évolution la plus positive en matière de gestion du risque institutionnel jamais constatée au sein de l'Organisation » (ibid., par. 18).

40. Dans son rapport pour la période 2013/14, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA) a salué « les progrès faits par l'Administration » et recommandé que « le Comité de gestion, qui est aussi chargé de la gestion du risque institutionnel, continue à prendre part au processus de gestion du risque institutionnel afin d'en faire effectivement un outil de gestion intégrée important pour guider l'Organisation » (A/69/304, par. 30). Il a conclu son propos en félicitant « le Comité chargé de la gestion du risque institutionnel et l'administration de la détermination avec laquelle ils se sont employés à briser les silos et à faire de cette gestion un important outil de gestion intégrée de l'Organisation, ainsi que des progrès déjà réalisés à cet égard » (ibid., par. 34).

## **6. État d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne la gestion globale des risques**

41. L'état d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité à l'égard de la gestion globale des risques peut se résumer comme suit :

- Fin de la mission d'évaluation des risques pour l'ensemble du Secrétariat

*Entité responsable* : Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion

*Calendrier* : Mars 2014

*État d'avancement* : Évaluation préliminaire terminée – la version finale fera officiellement l'objet d'une mise à jour tous les deux ans

- Validation des conclusions de l'évaluation par le Comité de gestion

*Entité responsable* : Comité de gestion (après que le Bureau du Secrétaire général adjoint aura terminé l'évaluation)

*Calendrier* : Conclusions préliminaires validées en avril 2014

*État d'avancement* : Achevé

- Désignation des responsables de la gestion des risques et définition d'une méthode complète de traitement des risques et des plans d'intervention

*Entités responsables* : Comité de gestion/pilotes du risque institutionnel

*Calendrier* : Premier volet fondé sur l'évaluation préliminaire : jusqu'à juin 2014, puis prolongation

*État d'avancement* : Achevé/en cours

- Suivi et communication de rapports au Comité de gestion et au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit concernant la mise en œuvre de la méthode de traitement des risques et des plans d'intervention et le profil de risque global de l'Organisation

*Entité responsable* : Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion

*Calendrier* : Activité permanente

*État d'avancement* : En cours

- Plan de communication sur la gestion globale des risques : a) promouvoir les cours de formation en ligne sur Inspira; b) continuer à organiser des séances de formation en présentiel et des ateliers; c) continuer à publier sur iSeek des pages Web sur la gestion globale des risques et le contrôle interne; et d) créer un réseau de praticiens sur la gestion globale des risques

*Entité responsable* : Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion

*Calendrier* : Activités permanentes

*État d'avancement* : En cours

42. Outre ces actions menées à l'échelle de l'Organisation, différents départements et bureaux prennent des mesures concrètes en vue d'intégrer systématiquement la gestion globale des risques à leurs activités. Plusieurs bureaux, dont l'Office des Nations Unies à Vienne/Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, l'Office des Nations Unies à Genève, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale et le Bureau des services de contrôle interne, ont déjà établi leur propre inventaire des risques avec l'assistance des services de gestion globale des risques. D'autres, comme ONU-Habitat, travaillent activement dans ce sens.

43. En ce qui concerne les missions de maintien de la paix et les fonctions d'appui connexes assurées au Siège, on a également entrepris de mettre en œuvre la gestion globale des risques en utilisant les méthodes communes à l'ensemble du Secrétariat. Il est prévu de procéder, dans certaines missions, à une analyse complète qui pourra ensuite être transposée dans d'autres.

### III. Gestion axée sur les résultats

44. Au paragraphe 22 de son troisième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/68/697), le Secrétaire général a recommandé que les mesures suivantes soient prises pour accélérer la mise en œuvre au Secrétariat de la gestion axée sur les résultats :

a) Mener une campagne de sensibilisation et de mobilisation de haut niveau pour faire comprendre que l'Organisation doit s'attacher davantage à obtenir des résultats;

b) Privilégier l'évaluation conjointe des résultats institutionnels et des résultats individuels des hauts fonctionnaires (recommandation formulée à l'attention du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires);

c) Proposer des cours de formation dans les différents domaines liés à la gestion axée sur les résultats;

d) Élaborer des directives et des supports de formation sur la gestion axée sur les résultats, notamment des outils d'apprentissage en ligne.

45. Le Secrétaire général a déclaré que ces recommandations devaient être appliquées par phases et déterminé que leur mise en œuvre s'étalerait sur deux exercices biennaux, à savoir 2014-2015 et 2016-2017.

46. On trouvera ci-après un compte rendu actualisé des mesures prises depuis la publication du troisième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.

## **A. Formations**

### **1. Établissement des budgets (cadres logiques et questions connexes)**

47. Le Bureau de planification des programmes, du budget et de la comptabilité a dispensé une formation spécialement adaptée aux directeurs de programme en vue de l'établissement, pour leurs départements et bureaux respectifs, de cadres logiques pour 2016-2017. Entre février et avril 2014, 25 sessions de travail ont été organisées pour le même nombre de départements et de bureaux. Elles ont abouti à plusieurs modifications tangibles, notamment un recentrage des déclarations d'objectifs sur les avantages destinés aux utilisateurs finals, une présentation plus claire de ces avantages et une précision et une mesurabilité plus grandes des indicateurs.

### **2. Suivi de l'exécution et présentation des résultats des programmes**

48. Entre août et décembre 2014, à Vienne, à Genève et à New York, le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion a organisé neuf sessions de formation sur le suivi de l'exécution et la présentation des résultats des programmes à l'intention du personnel de 25 départements et bureaux. Appuyé par des supports de formation actualisés et des activités spécialement adaptées, ce programme de formation a été l'occasion de présenter aux 160 fonctionnaires participants un aperçu général de la budgétisation axée sur les résultats et des directives pratiques pour l'évaluation des progrès accomplis sur la voie des réalisations escomptées, grâce à l'utilisation d'indicateurs de succès et à la mesure des résultats.

## **B. Activités d'autoévaluation**

49. Le manque de ressources pour la mise en place d'un cadre d'évaluation solide à l'échelle du Secrétariat a été souligné dans divers rapports d'organes de contrôle<sup>2</sup>. Pour y remédier, le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion met actuellement à l'essai un projet de renforcement des moyens consacrés à l'autoévaluation au Département de la gestion, dont les résultats – en cas de succès – seront communiqués à l'ensemble du Secrétariat. Ce projet pilote concerne les effectifs existants dont les fonctions sont étroitement liées au suivi et à l'évaluation au sein du Département de la gestion, ou le personnel qui a fait part de son intérêt

---

<sup>2</sup> Voir le paragraphe 19 du document A/60/73, le paragraphe 43 du document A/64/63 et le paragraphe 12 du document A/68/70 (rapports du Bureau des services de contrôle interne). En outre, dans le document A/68/70, Il est noté que seuls six départements et bureaux du Secrétariat comportent un service spécifiquement chargé de l'autoévaluation.

pour l'apprentissage des modalités de l'autoévaluation. À cette fin, les 16 et 17 janvier 2014, le Bureau a organisé à New York une session de formation de deux jours consacrée à la réalisation d'évaluations, à laquelle ont assisté 23 participants du Département de la gestion ainsi que des fonctionnaires d'autres départements dont les moyens en matière d'autoévaluation avaient été considérés comme déficients dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne (A/68/70).

50. À l'issue de cette formation, trois groupes d'évaluation ont été constitués – dont les membres ont été choisis parmi le personnel du Département de la gestion ayant assisté à la session – et chargés de réaliser en 2014 et 2015 des évaluations portant sur des enjeux ayant des répercussions à l'échelle du Département (voire du Secrétariat). Ces activités d'autoévaluation permettront au Département de juger de son efficacité en matière d'évaluations, de recenser les bonnes pratiques et les possibilités d'amélioration, et serviront d'exemples à d'autres entités dont les ressources sont limitées et qui ne disposent pas d'un service spécifiquement en charge de l'évaluation.

### **C. Évaluation conjointe des résultats institutionnels et des résultats individuels des hauts fonctionnaires par le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires**

51. Dans l'optique d'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 celle-ci à l'aune des objectifs définis dans les contrats de mission annuels, ainsi que l'efficacité de l'Organisation – à l'aune des indicateurs figurant dans le budget-programme. Dans ce dernier cas, les résultats sont évalués dans le rapport sur l'exécution des programmes biennaux et, depuis 2012, le sont également dans le rapport d'étape sur l'exécution des programmes. Le Conseil procède à cette évaluation conjointe afin de renforcer l'application du principe de responsabilité aux plans individuel et institutionnel, au plus haut niveau.

52. L'établissement d'un lien entre l'application du principe de responsabilité au niveau institutionnel et son application au plan individuel sera renforcé grâce à l'introduction en 2015 d'un nouvel élément dans les évaluations de l'exécution par les hauts fonctionnaires de leur contrat de mission, puisque la partie de l'évaluation traditionnellement renseignée par chaque haut fonctionnaire en personne sera désormais examinée par le Cabinet du Secrétaire général. Cette partie de l'évaluation porte sur la section du contrat qui fait état des objectifs propres de chaque haut fonctionnaire. Dans le cadre de son examen, le Cabinet du Secrétaire général se penchera aussi sur les sections pertinentes du rapport sur l'exécution des programmes qui décrivent les accomplissements mesurés à l'aune des objectifs institutionnels de l'Organisation.

### **D. Prochaines étapes**

53. 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.

## IV. Engagement de la responsabilité personnelle

### A. Gestion de la performance et perfectionnement

54. En réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/252, le Secrétaire général a récemment proposé à l'Assemblée, dans le rapport qu'il a consacré à cette question (A/69/190/Add.2 et Corr.1), que des modifications soient apportées au système de gestion de la performance. Il s'agit de faire mieux respecter le principe de responsabilité, de simplifier la politique et la méthode d'évaluation et de notation, d'améliorer le style de gestion au sein de l'Organisation et de mieux gérer les cas d'insuffisance professionnelle. Sous réserve de leur approbation par l'Assemblée, il est prévu que les réformes et la nouvelle politique entrent en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2015.

55. Pour sensibiliser à l'importance que revêt la gestion de la performance et encourager les hauts fonctionnaires à y accorder davantage d'attention, un indicateur du taux d'achèvement de l'évaluation et de la notation en fin de cycle a été inclus en 2014 dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires, ce qui a eu une incidence positive. Au 15 septembre 2013, le taux d'achèvement de l'évaluation et de la notation des fonctionnaires était de 70 % à l'échelle du Secrétariat pour la période d'évaluation parvenue à son terme en mars 2013. À la suite de l'inclusion de cet indicateur, un taux d'achèvement de 86 % a été enregistré (au 15 septembre 2014, pour la période d'évaluation parvenue à son terme en mars de cette même année).

### B. État d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne la gestion de la performance

56. L'état d'avancement du plan d'action en ce qui concerne la gestion de la performance peut se résumer comme suit :

- Révision de la politique et de l'outil électronique d'évaluation et de notation afin de simplifier et de clarifier les procédures

*Entité responsable* : Bureau de la gestion des ressources humaines

*Calendrier* : Tout au long de 2015

*État d'avancement* : À la suite de son approbation par l'Assemblée générale, il est prévu que la politique révisée entre en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2015 et que l'outil électronique d'évaluation et de notation correspondant devienne alors fonctionnel.

- Mise au point de programmes de formation en ligne et d'ensembles de directives sur la gestion de la performance à l'intention des cadres et du personnel en général afin d'accroître l'accessibilité de tels programmes d'apprentissage

*Entité responsable* : Bureau de la gestion des ressources humaines

*Calendrier* : Tout au long de 2015

*État d'avancement* : Des outils et des directives pour l'apprentissage en ligne sont en cours d'élaboration. Les outils prioritaires pour l'ensemble du

personnel, les cadres et les spécialistes des ressources humaines seront disponibles en 2015.

- Capacité renforcée en matière d'établissement de rapports (tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines) pour garantir un meilleur suivi du respect des règles

*Entité responsable* : Bureau de la gestion des ressources humaines

*Calendrier* : En cours

*État d'avancement* : Des améliorations continues sont en cours. Des améliorations complémentaires de l'outil électronique d'évaluation et de notation, qui permettront de perfectionner les capacités en matière de communication de l'information, sont en cours d'élaboration.

- Promulgation d'instructions relatives aux prix et distinctions

*Entité responsable* : Bureau de la gestion des ressources humaines

*Calendrier* : 2015

*État d'avancement* : Ces instructions seront promulguées en même temps que les nouvelles directives et les nouveaux outils qui seront mis en place à l'appui de la politique révisée en 2015.

- Publication d'instructions détaillées sur l'appréciation du comportement professionnel et le traitement des résultats insuffisants

*Entité responsable* : Bureau de la gestion des ressources humaines

*Calendrier* : Premier trimestre de 2014

*État d'avancement* : Ces instructions seront promulguées en même temps que les nouvelles directives et les nouveaux outils qui seront mis en place à l'appui de la politique révisée en 2015.

### C. Contrats de mission des hauts fonctionnaires

57. Le Secrétaire général continue de perfectionner les contrats de mission des hauts fonctionnaires afin d'en faire un puissant outil de responsabilisation, comme l'Assemblée générale l'a demandé au paragraphe 18 de sa résolution 68/264. Exemple récent de ce perfectionnement continu, à la mi-2014 le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a passé en revue 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. C'était la première fois qu'il était procédé à ce type d'examen, et les constatations qui en sont issues ont été communiquées aux hauts fonctionnaires afin que leur performance puisse s'améliorer avant la fin de la période d'évaluation. Autre exemple, le Conseil a décidé d'impliquer plus activement le Cabinet du Secrétaire général dans l'élaboration des contrats de mission pour 2015 et dans l'examen de la performance à la fin de la période d'évaluation (voir par. 52 ci-dessus).

58. Le Conseil n'a apporté que des modifications mineures au modèle de contrat pour 2015, étant donné qu'il l'avait déjà notablement rationalisé pour la période d'évaluation de 2014. Au paragraphe 17 de sa résolution 68/264, l'Assemblée

générale a prié le Secrétaire général « d'étudier la possibilité d'inclure dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires un nouvel indicateur type de gestion portant sur la communication des documents officiels aux organes intergouvernementaux et aux commissions de l'Assemblée générale, et de faire figurer des informations sur la question dans son prochain rapport sur la responsabilité ». À sa réunion de mai 2014, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a examiné cette demande et rappelé que dans le cadre des efforts menés pour rendre les contrats de mission des hauts fonctionnaires plus stratégiques et plus rationnels, il avait décidé de ne plus inclure d'indicateur relatif à la date de soumission dans les contrats de 2013 ou de 2014. En réponse à la préoccupation exposée par l'Assemblée générale, le Conseil a recommandé que cette question constitue un point systématiquement inscrit à l'ordre du jour du Comité de gestion. En conséquence, celui-ci s'assure désormais que la documentation est remise dans les délais voulus à l'Assemblée générale, l'objectif étant d'obtenir des départements/bureaux auteurs qu'ils respectent mieux les dates de soumission, mais aussi que des améliorations soient constatées en ce qui concerne le respect des limites imposées pour le nombre de mots et la qualité des documents. Pour faciliter ses travaux, le Comité de gestion reçoit régulièrement des mises à jour de la part du Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences quant à l'état d'avancement de la préparation des documents de conférence. Il est envisagé que, grâce à cette supervision renforcée, les hauts fonctionnaires soient mieux à même de repérer les difficultés liées à la publication de la documentation officielle et d'y remédier, de façon constante et systématique.

59. Le Conseil continue aussi de s'attaquer aux problèmes systémiques qui empêchent les hauts fonctionnaires d'atteindre les objectifs définis dans leur contrat de mission. En 2014, ces efforts ont porté en premier lieu sur les délais de recrutement, domaine où les résultats obtenus par rapport aux objectifs figurant dans les contrats de mission sont presque uniformément insuffisants. À la demande du Conseil, le Bureau de la gestion des ressources humaines a procédé à un examen approfondi des procédures de recrutement afin de déterminer pourquoi certains départements et bureaux rencontraient autant de difficultés pour respecter les délais fixés. Le Bureau a constaté que les principaux points de blocage étaient l'évaluation et la recommandation de candidats par les responsables des postes à pourvoir, qui doivent procéder manuellement à l'examen d'un nombre de candidats toujours plus important. Pour remédier à ces difficultés, le Bureau a proposé, ce que le Comité de gestion a approuvé, que l'Organisation expérimente l'utilisation de méthodes éprouvées et scientifiquement validées pour les épreuves de sélection, avec l'appui des dernières technologies en date, ce qui réduira les délais de recrutement et constituera un bon moyen de prévoir les résultats à venir.

#### **D. État d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les contrats de mission des hauts fonctionnaires**

60. Aux termes du plan d'action, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires doit procéder, au milieu de l'année, à l'examen des résultats obtenus par les hauts fonctionnaires, mesurés à l'aune des objectifs définis dans leur contrat de mission. Le Conseil a réalisé pour la première fois un examen de ce type en 2014 et a communiqué ses constatations en retour aux hauts fonctionnaires.



## **E. Nouveaux outils axés sur la gestion de la performance mis en place dans l'optique de l'application du principe de responsabilité**

61. À compter de 2015, le Secrétaire général signera un contrat modifié avec le représentant du Secrétaire général pour les investissements de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Du fait que ce poste est nouveau et spécialisé, le détail du contenu du contrat modifié est encore en cours d'élaboration.

62. De même, pour faire mieux appliquer le principe de responsabilité, les évaluations de fin d'année des résultats seront étendues à d'autres entités des Nations Unies dont les directeurs relèvent de l'autorité du Secrétaire général, comme les instituts de recherche et de formation.

## **V. Renforcement de l'application du principe de responsabilité dans les missions<sup>3</sup>**

63. Depuis juillet 2014, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions mettent en œuvre un dispositif d'application du principe de responsabilité et un tableau de bord, qui contiennent un certain nombre d'indicateurs propres à mesurer les résultats obtenus par les missions en ce qui concerne les fonctions liées à la déontologie et à la discipline, ainsi que de nouvelles modalités de communication d'une information plus détaillée au sujet de ces indicateurs. Le dispositif d'application du principe de responsabilité énonce dans le détail la méthode d'évaluation du degré de respect de ce principe par les missions et leurs hauts dirigeants, ainsi que de l'appui correspondant fourni par le personnel en charge de la déontologie et de la discipline, grâce à une série d'indicateurs et de résultats escomptés en ce qui concerne les activités liées à la prévention et à l'exécution et l'action corrective. Il définit aussi la nature des instruments de mesure de la qualité de l'exécution de ces activités et précise à quelle fréquence il faut procéder à de telles mesures (chaque trimestre ou chaque année).

64. La politique d'ensemble des deux départements considérés en ce qui concerne la mise en jeu des responsabilités en matière de déontologie et de discipline au sein des missions a été parachevée et sera présentée, pour adoption, à l'équipe dirigeante en janvier 2015. Cette nouvelle politique 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<sup>4</sup>.

65. Les deux départements renforcent également d'autres manières l'application du principe de responsabilité sur le terrain. Les directeurs et les chefs de l'appui aux missions, en leur qualité de principaux garants du bon fonctionnement des

---

<sup>3</sup> Voir le rapport du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/68/731), qui comprend des renseignements complémentaires sur les dernières mesures prises par le Secrétaire général pour renforcer l'application du principe de responsabilité à tous les niveaux des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

<sup>4</sup> Voir le rapport du Secrétaire général (A/68/756), qui contient davantage de détails en ce qui concerne les initiatives engagées dans le cadre du programme de lutte renforcée contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.

opérations de maintien de la paix, demeurent tenus de présenter des lettres de déclaration à la fin de chaque exercice financier, et le Département de l'appui aux missions continue de son côté à superviser et à soutenir l'exercice par les missions des pouvoirs qui leur sont délégués en matière d'achats, notamment en examinant les rapports mensuels et trimestriels qu'elles remettent à ce sujet, leurs dispositifs de contrôle interne lorsqu'il est procédé à des évaluations sur le terrain, les résultats des audits et la suite donnée aux recommandations qui en sont issues en ce qui concerne les achats destinés aux missions.

66. Enfin, des personnes référentes en matière de gestion des risques ont été nommées dans les missions. Des activités de formation ont été inscrites au budget de l'exercice 2014/15, dont le but sera d'enseigner à ces personnes référentes les compétences requises pour qu'elles soient en mesure de procéder à des évaluations des risques dans les missions. Il est prévu de mettre en pratique, à titre expérimental, la gestion du risque institutionnel dans la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (en janvier 2015). Les enseignements tirés de ce projet seront communiqués aux autres missions.

### **État d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les missions**

67. L'état d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les missions peut se résumer comme suit :

- Dernière touche apportée à la mise au point d'une politique d'engagement de la responsabilité en matière de déontologie et de discipline pour les missions, ainsi que des dispositifs d'application du principe de responsabilité et du tableau de bord correspondants

*Entité responsable* : Département de l'appui aux missions

*Calendrier* : 2014

*État d'avancement* : Le dispositif d'application du principe de responsabilité et le tableau de bord ont été officialisés en juillet 2014. Il a été mis la dernière main à la politique d'engagement de la responsabilité en matière de déontologie et de discipline, qui sera présentée, pour adoption par l'équipe de direction, en janvier 2015.

- Examen des lettres de déclaration

*Entité responsable* : Département de l'appui aux missions

*Calendrier* : Quatrième trimestre de 2014

*État d'avancement* : Toutes les lettres de déclaration reçues des missions de maintien de la paix et du Centre de services mondial ont indiqué que les intéressés avaient géré les ressources mises sous leur responsabilité dans le respect des dispositions administratives et réglementaires applicables de l'ONU.

- Instauration de pratiques de gestion des risques dans des zones « pilotes »

*Entité responsable* : Département de l'appui aux missions

*Calendrier* : Stratégie globale d'appui aux missions : premier trimestre 2014; Service consultatif du droit pénal et des questions judiciaires, Groupe de la déontologie et de la discipline, exploitation et atteintes sexuelles : deuxième trimestre de 2014

*État d'avancement* : L'évaluation des risques dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions a été achevée et il en a été rendu compte aux États Membres dans le quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie (A/68/637). Depuis, la gestion des risques a été incorporée à la planification stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie, et l'inventaire des risques est actualisé de façon régulière. En outre, des pratiques de gestion des risques ont été intégrées à des domaines thématiques tels que la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et les activités menées par le Service consultatif du droit pénal et des questions judiciaires.

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

### **A. Incidence d'Umoja sur l'application du principe de responsabilité**

68. Le Secrétaire général a souligné que les avantages escomptés d'Umoja – notamment une responsabilisation accrue – ne seraient pas automatiques. Ils seront plutôt obtenus progressivement, grâce à l'évolution de la relation entre les systèmes, les processus métier et de nouveaux modes de travail au Secrétariat. En outre, du fait que les avantages qualitatifs seront tirés à la fois d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension, la plupart d'entre eux n'apparaîtront distinctement qu'une fois Umoja-Extension mené à son terme.

69. Bien qu'il soit encore trop tôt pour tirer des conclusions s'agissant de la concrétisation de certains avantages, certaines tendances positives semblent se développer, comme indiqué ci-après.

#### **1. Des processus de gestion plus intégrés**

70. Dans le domaine des achats, un répertoire central des biens et des services a été constitué, qui permet de gérer et suivre les opérations afférentes aux biens et aux services d'un bout à l'autre de la chaîne logistique et de façon plus souple, efficiente et transparente.

71. Dans le domaine des finances, un plan comptable détaillé et central a été créé, qui permet de mieux répondre aux besoins opérationnels de l'Organisation et de procéder à une analyse plus cohérente et systématique des programmes. En outre, grâce à l'utilisation de ce plan comptable commun, l'Organisation a désormais accès pour la première fois de son histoire à une source unique de données de référence.

## **2. Efficacité accrue de la gestion grâce à des éléments d'information plus complets et de meilleure qualité**

72. Après la mise en service d'Umoja-Démarrage dans les opérations de maintien de la paix, plus de 75 000 fiches de fournisseurs ont, après nettoyage, été ramenées à environ 7 000, puis saisies pour affichage dans le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies et mises en concordance avec Umoja.

73. Umoja permet d'obtenir un aperçu de plus en plus transparent du portefeuille de biens immeubles du Secrétariat et renforce la capacité d'enregistrement et de gestion de leur ensemble. C'est le cas à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, où les conclusions préliminaires de l'audit récemment mené par le Bureau des services de contrôle interne ont fait état d'un certain nombre de bonnes pratiques dans ce domaine.

## **3. Des flux de travaux rationalisés et des chaînes de responsabilité hiérarchique plus claires**

74. Au fur et à mesure de la mise en service d'Umoja-Démarrage et Extension 1 sur le terrain, il est devenu de plus en plus clair que l'Organisation reposait antérieurement sur un grand nombre de flux de traitement et de modes opératoires disparates, aboutissant à des chevauchements dans l'exécution de certaines activités. La mise en place, dans le cadre d'Umoja, de modèles de fonctionnement communs à l'ensemble de l'Organisation a conduit :

a) À une redistribution complète des pouvoirs, rôles et responsabilités dans les missions et les centres de services;

b) Au règlement de problèmes et de conflits entre fonctions, comme ceux qui étaient liés à la délégation de pouvoir entre services, les uns en charge des achats, les autres de la logistique.

## **B. Incidence des Normes comptables internationales pour le secteur public sur l'application du principe de responsabilité**

75. Dans son troisième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/68/697), le Secrétaire général a souligné les avantages que présentait l'adoption des normes IPSAS en termes de renforcement de la responsabilisation. Les données d'expérience collectées au fil des progrès enregistrés dans l'application des Normes, comme l'établissement des premiers états financiers conformes par les opérations de maintien de la paix, confirme qu'elle peut contribuer à l'amélioration de la responsabilisation et de la gestion à l'échelle de l'Organisation.

76. Il est bon de rappeler que la mise en place des normes IPSAS et de la méthode de comptabilité d'exercice qui en est la base est en soi la traduction concrète de la volonté de renforcer le sens des responsabilités en ce que cette méthode augmente notablement la transparence, élément central de la mise en jeu de ces responsabilités, qui procède de 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 de ses ressources, tous éléments désormais accessibles à l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

77. Cette transparence accrue s'est manifestée 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. Pour la première fois, 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. Autre élément de transparence notable, cette information, en raison même de sa conformité aux normes IPSAS, est présentée dans le respect des pratiques optimales adoptées à l'échelon international en ce qui concerne les conventions comptables des entités du secteur public et les modalités de la communication de l'information financière les concernant.

78. Gage de transparence, la comptabilité conforme aux normes IPSAS rend également possible un meilleur suivi de l'incidence des décisions prises par la direction sur l'activité, dont l'information contenue dans les états financiers est le reflet. Par ricochet, cela aura pour effet une responsabilisation accrue, car l'utilisation des nouveaux éléments d'information rendus disponibles par l'application des normes IPSAS permettra une imputabilité plus précise des opérations comptables et donc de certains aspects des résultats et de la situation de l'Organisation.

79. Une fois les responsabilités définies, il est possible à la direction et aux organes de contrôle de passer en revue les motifs sous-jacents des opérations et les montants y relatifs. Ils devraient alors être en mesure de déterminer si les montants et les opérations considérés ont été correctement enregistrés, s'il en a été rendu compte comme il convient, et si les décisions prises par la direction ont ou non abouti à de meilleurs résultats d'ensemble pour l'Organisation.

80. Récemment, la préparation d'états financiers en conformité avec les normes IPSAS a montré que l'application de celles-ci permettait de remédier à des lacunes et de renforcer l'application du principe de responsabilité. Elles exigent en effet qu'une attention accrue soit accordée aux problèmes de rapprochement, ce qui a eu pour effet de sensibiliser davantage les cadres à cet aspect et conduit à un réalignement des ressources dans les missions extérieures, à des améliorations techniques nécessaires du système Umoja et à l'intensification de la formation pratique dans les missions. La discipline requise par les normes IPSAS a permis de mettre en lumière des lacunes potentielles et d'y remédier, avant même que d'importants problèmes comptables ne voient le jour.

81. À mesure que progressera l'application des normes IPSAS et que l'Organisation évoluera vers leur pleine intégration à ses pratiques, le respect de ces nouvelles normes et l'application des changements qui en résulteront aux processus et procédures deviendront systématiques, et l'Organisation dans son ensemble apprendra petit à petit à exploiter les nouveaux éléments d'information à sa disposition pour prendre des décisions éclairées et engager des changements positifs aux niveaux institutionnel, des départements, des bureaux et des missions. Dans l'exercice de leurs fonctions de gouvernance, les États Membres seront aussi des partenaires importants de ces efforts, et ils en bénéficieront.

## VII. Déontologie et application du principe de responsabilité<sup>5</sup>

### A. Consolidation de la culture de la déontologie à l'échelle de l'Organisation

82. Le Bureau de la déontologie a achevé un examen indépendant de la politique actuelle en matière de protection contre les représailles. Les recommandations de modifications à apporter à cette politique qui en sont issues sont actuellement étudiées par le Cabinet du Secrétaire général, en consultation avec les départements et bureaux compétents. Le Cabinet a également achevé son examen interne du dispositif de transparence financière et des politiques connexes et il a engagé des discussions et des consultations informelles à ce sujet.

83. En 2012-2013, le Bureau de la déontologie a lancé le programme d'entretiens avec le supérieur hiérarchique afin que tous les fonctionnaires participent à la formation annuelle à la déontologie, qui s'est poursuivie au cours de 2014 avec un nouvel axe directeur : le respect et la tolérance sur le lieu de travail. Les premiers commentaires en retour des cadres et du personnel au sujet de ces programmes sont extrêmement positifs.

84. Le Directeur du Bureau de la déontologie continue à mener des entretiens préalables confidentiels sur les questions de déontologie avec les secrétaires généraux adjoints et sous-secrétaires généraux qui entrent en fonction ou ont été récemment nommés. Il a ainsi pu s'entretenir avec la majorité d'entre eux dans les 12 mois qui ont suivi leur nomination. Cette démarche a été étendue aux experts en mission.

85. Le Directeur du Bureau de la déontologie a mené des évaluations confidentielles du comportement déontologique des secrétaires généraux adjoints signataires d'un contrat de mission. Les résultats de ces évaluations ascendantes permettant d'obtenir des informations en retour ont inspiré le modèle de comportement déontologique proposé pour les hauts dirigeants. Les données d'expérience accumulées ont été incorporées à la proposition de mécanismes d'évaluation en retour à notateurs multiples à l'intention des sous-secrétaires généraux et des secrétaires généraux adjoints, initiative parrainée par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

86. En 2012 et 2014, à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, le Bureau a procédé à une évaluation – fondée sur des données de recherche – des risques déontologiques et des risques pour la réputation de l'Organisation auxquels celle-ci est exposée dans les missions. Cette évaluation a permis de déterminer le degré de probabilité associé à ces risques et la mesure dans laquelle ils étaient susceptibles de peser sur la capacité de l'ONU d'accomplir son mandat dans le domaine du maintien de la paix. Sur la base de ses résultats, les missions de maintien de la paix examinent actuellement la manière dont la culture institutionnelle est perçue et tentent de mesurer les améliorations qui lui sont apportées au fil du temps.

---

<sup>5</sup> Voir le document A/69/332, qui expose plus en détail les activités du Bureau de la déontologie et les résolutions obtenus.

## **B. État d'avancement du plan d'action pour l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne le comportement déontologique**

87. En septembre 2014, le Bureau de la déontologie a lancé un programme remanié de formation en ligne aux principes fondamentaux de la déontologie, que tous les fonctionnaires de l'Organisation doivent suivre et qui est accessible au moyen d'Inspira ou du portail public de l'École des cadres du système des Nations Unies.

88. En mai 2014, un examen complet du cadre réglementaire défini dans la circulaire du Secrétaire général sur la protection contre les représailles (ST/SGB/2005/21) a été achevé, et des recommandations et propositions de modification ont été adressées au Cabinet du Secrétaire général.

89. En décembre 2014, un examen complet du cadre réglementaire défini dans la circulaire du Secrétaire général sur la transparence financière et les déclarations d'intérêts (ST/SGB/2006/6) a été achevé, et des discussions informelles avec le Département de la gestion et le Bureau des affaires juridiques sont en cours.

90. Une proposition de modèle de comportement déontologique à l'usage des hauts fonctionnaires a été présentée en juillet 2014, qui a donné lieu à des consultations qui se poursuivent actuellement avec le Département de la gestion.

### **La voie à suivre**

91. Le troisième volet du dialogue en cascade sera mis en forme, puis distribué au quatrième trimestre de 2015.

92. Au deuxième trimestre de 2015, le Bureau de la déontologie aidera le Département de l'appui aux missions à élaborer des plans d'action et des activités de suivi (évaluation et mesure) axés sur une culture institutionnelle respectueuse de la déontologie et sur les risques impliquant la déontologie.

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

### **A. Formation et professionnalisation**

93. Comme suite aux recommandations issues d'une évaluation approfondie des besoins de formation, le Secrétariat s'est doté en 2009 d'un programme de formation en trois phases. La première phase a été lancée en 2010 avec la mise en service du centre de formation en ligne, qui offre des cours sanctionnés par un examen et la délivrance d'un certificat dans les quatre domaines suivants : déontologie et intégrité, rapport qualité-prix optimal, grands principes des achats et présentation du Manuel des achats. L'obtention du certificat est devenue obligatoire pour les fonctionnaires des achats et est aussi une condition préalable à l'entrée en fonctions ou à l'obtention d'une délégation de pouvoir des fonctionnaires appelés à exercer une responsabilité fiduciaire.

94. Au 30 septembre 2014, on dénombrait plus de 5 000 personnes inscrites à la formation dispensée par le « Procurement Training Campus », et 4 323 fonctionnaires du Secrétariat et d'autres entités du système des Nations Unies

avaient obtenu le certificat délivré à l'issue de cette formation. S'agissant de la première phase de la formation, 93 % des fonctionnaires tenus de la suivre s'étaient acquittés de cette obligation.

95. La deuxième phase a été lancée. Elle comporte des cours de perfectionnement destinés aux fonctionnaires des services demandeurs, au personnel des achats et aux responsables des marchés, sur les thèmes suivants : planification des achats, problèmes contractuels liés aux marchés et gestion des marchés.

96. De même, la troisième phase est déjà mise en œuvre, avec la création d'un espace de formation spécialisée, qui permet au personnel de suivre des cours de perfectionnement en ligne et d'obtenir une certification professionnelle décernée par un institut de formation accrédité au niveau international.

97. Pour cette phase, les résultats sont les suivants : huit membres du personnel de la Division des achats et cinq fonctionnaires de missions ont obtenu le diplôme élémentaire en achats et approvisionnements de l'Institut agréé des achats et des approvisionnements entre 2012 et 2014. À l'heure actuelle, 49 fonctionnaires suivent le programme de l'Institut. Huit le font dans le but d'obtenir le diplôme supérieur délivré à l'issue du cours consacré aux achats et aux approvisionnements proprement dit, dont cinq travaillent pour la Division des achats et trois dans des missions extérieures. Quarante et un membres du personnel suivent le cours sanctionné par le diplôme intermédiaire en achats et approvisionnements, dont 13 travaillent pour la Division des achats et 28 pour des missions.

## **B. Un style de gestion axée sur le respect de la déontologie et l'intégrité**

98. D'autres contrôles sont exercés : les professionnels des achats doivent suivre une formation obligatoire à la déontologie et à l'intégrité et restent soumis à un certain nombre de restrictions après la cessation de service, des restrictions similaires étant imposées aux fournisseurs aux termes du Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies. La Division des achats collabore étroitement avec le Bureau de la déontologie en ce qui concerne les questions de principe à cet égard, ainsi que dans le cadre des activités d'examen et de formation des fournisseurs, afin de maintenir en vigueur une solide structure de contrôle interne des achats effectués par l'Organisation, et le respect du dispositif de transparence financière demeure obligatoire pour les fonctionnaires en charge des achats.

99. S'agissant de la formation en ligne à la déontologie, 95 % des fonctionnaires tenus de la suivre se sont acquittés de cette obligation.

## **C. Visites destinées à prêter assistance en matière d'achats**

100. De 2007 à 2014, 59 visites ont été effectuées dans des missions de maintien de la paix avec pour objectifs l'examen des activités d'achats, la collecte d'informations sur leur efficacité, le recensement des carences et des facteurs de risque et la suggestion de mesures propres à renforcer la fonction Achats.



## **IX. Recommandation à l'Assemblée générale**

**101. L'Assemblée générale est priée de prendre note des progrès accomplis par le Secrétariat au titre du renforcement de son système d'application du principe de responsabilité, décrits dans le présent rapport.**

---