



# Assemblée générale

Distr. générale  
4 mars 2013  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-septième session

Point 129 de l'ordre du jour

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

## Deuxième rapport sur les progrès accomplis dans le système d'application du principe de responsabilité pour le 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 rapport du Secrétaire général intitulé « Deuxième rapport sur les progrès accomplis dans le système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/67/714), qui a été présenté en application de la résolution 66/257 de l'Assemblée générale. À cette occasion, le Comité a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont apporté des éclaircissements et des renseignements complémentaires, avant de recevoir des réponses par écrit le 15 février 2013.

2. Le Comité consultatif rappelle que le principe de responsabilité est une question que l'Assemblée générale examine depuis sa soixantième session et qui a déjà fait l'objet de plusieurs résolutions (voir résolutions 60/254, 61/245, 63/276, 64/259 et 66/257). Au paragraphe 8 de sa résolution 64/259, l'Assemblée a décidé de retenir une définition du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation, donné des orientations et formulé des demandes précises dans un certain nombre de domaines. Plus récemment, dans sa résolution 66/257, elle a pris note du premier rapport du Secrétaire général sur le système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation (A/66/692), se déclarant consciente que l'élaboration d'un tel système était une démarche complexe et demandant à nouveau au Secrétaire général d'aborder un certain nombre de questions dans son deuxième rapport.



3. Dans son deuxième rapport, le Secrétaire général expose les progrès accomplis au cours des 12 derniers mois dans différents domaines (voir sect. III ci-après), en mettant l'accent sur la mise en œuvre de la gestion des risques de l'organisation et celle d'un cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats. L'annexe jointe au rapport du Secrétaire général, qui fournit des données statistiques concernant certains outils d'application du principe de responsabilité, fait en partie suite à une recommandation formulée par le Comité consultatif puis adoptée par l'Assemblée générale, tendant à ce que le Secrétaire général présente des données relatives aux résultats dans tous les futurs rapports sur l'application du principe de responsabilité (A/66/738, par. 8).

## II. Observations générales

4. Globalement, le Comité consultatif estime que le rapport du Secrétaire général fait apparaître un certain progrès dans la mise en œuvre d'un cadre de responsabilité viable pour le Secrétariat de l'Organisation, notamment dans l'élaboration d'un cadre conceptuel de gestion axée sur les résultats. **Néanmoins, le Comité fait à nouveau observer que l'élaboration d'un système efficace d'application du principe de responsabilité est une opération qui se déroulera sur plusieurs années et qu'il reste encore beaucoup à faire (A/66/738, par. 10 et 11).**

5. **Quant au fond et à la forme du rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif considère que, sept ans après l'adoption de la première résolution de l'Assemblée générale sur la question (voir résolution 60/254) et deux ans après l'adoption d'une définition du principe de responsabilité (résolution 64/259, par. 8), les considérations présentées demeurent pour l'essentiel abstraites et ne sont pas suffisamment accompagnées de détails pratiques sur les mesures de responsabilisation effectivement prises et sur l'effet de la mise en œuvre de ces mesures. Le Comité fait à nouveau observer que les rapports sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre de responsabilisation devraient fournir une analyse de l'incidence de l'application des différentes mesures de responsabilisation prises ou envisagées, assortie de grands indicateurs de résultat et de données statistiques à l'appui (A/66/738, par. 6).**

6. Le Comité consultatif rappelle également sa recommandation, que l'Assemblée générale a par la suite faite sienne, tendant à ce que le Secrétaire général présente tous les ans un rapport sur les progrès accomplis dans l'élaboration du dispositif d'application du principe de responsabilité (A/66/738, par. 11). Lors de ses récentes délibérations sur cette question, le Comité a été informé par le Secrétaire général adjoint à la gestion qu'il vaudrait sans doute mieux ne présenter ce rapport que tous les deux ans, afin de donner davantage de temps au Secrétariat pour mettre en œuvre les mesures de responsabilisation et donner suite comme il convient aux demandes précises de l'Assemblée générale. **Au vu des problèmes importants relevés dans les deux premiers rapports du Secrétaire général et des insuffisances persistantes concernant différents aspects du cadre de responsabilisation du Secrétariat de l'Organisation, le Comité recommande néanmoins à l'Assemblée générale de ne pas modifier à ce stade la périodicité actuelle des rapports sur cette question, en attendant un éventuel examen ultérieur.**

### III. Mise en œuvre de la résolution 66/257 de l'Assemblée générale

7. Au paragraphe 6 de sa résolution 66/257, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'élaborer, à titre prioritaire, un plan clairement défini et solidement étayé indiquant les objectifs à atteindre, la répartition des responsabilités et un calendrier de mise en œuvre des mesures précises qu'il aurait adoptées pour renforcer l'application du principe de responsabilité, conformément à ladite résolution et à la résolution 64/259. Le Comité consultatif prend note avec préoccupation que rien de tel ne figure dans le deuxième rapport du Secrétaire général et recommande à l'Assemblée générale de réitérer sa demande à cet égard.

#### A. Définition du principe de responsabilité, rôles et attributions

8. La définition du principe de responsabilité adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/259 englobe les éléments suivants : a) les obligations faites au Secrétariat et à ses fonctionnaires de mettre en œuvre les activités prescrites, de respecter tous les règlements et normes déontologiques, de gérer les ressources de manière responsable et de produire des résultats; b) un système de récompenses et de sanctions; c) le rôle des organes de contrôle (A/66/738, par. 9).

9. Dans son rapport, le Secrétaire général renvoie à plusieurs observations formulées sur le cadre de responsabilisation par le Corps commun d'inspection, le Comité des commissaires aux comptes et le Bureau des services de contrôle interne depuis l'adoption par l'Assemblée générale d'une définition du principe de responsabilité et de mesures pour remédier à certaines insuffisances (voir A/67/714, par. 4 à 17).

10. Un aspect qui a retenu l'attention aussi bien du Corps commun d'inspection que du Comité des commissaires aux comptes s'agissant de l'amélioration de la responsabilisation est la mise en œuvre à venir du nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja). Comme il est expliqué dans le rapport du Secrétaire général, le Corps commun d'inspection a souligné qu'il fallait harmoniser de façon cohérente la structure hiérarchique et les délégations de pouvoir et les intégrer aux progiciels de gestion intégrés existants [A/67/714, par. 8 d)]. De son côté, le Comité des commissaires aux comptes a précisé qu'il fallait mieux intégrer les informations sur l'exécution du budget et celles sur l'exécution des programmes à tous les niveaux et tenir compte des résultats dans la conception du nouveau progiciel de gestion intégré (Umoja) [ibid., par. 12 b)], et qu'il était nécessaire d'améliorer les articulations entre le cadre de budgétisation axée sur les résultats et les ressources demandées [ibid., par. 13 a)]. Dans son second rapport, le Secrétaire général indique que le Secrétariat entend intégrer les mécanismes de délégation de pouvoir dans les futurs modules d'Umoja (ibid., par. 11). **Le Comité consultatif souscrit aux observations formulées par les organes de contrôle sur la mise en œuvre d'UMOJA et sur la nécessité de veiller à ce que le cadre de responsabilisation convenu soit convenablement intégré dans la conception et la mise en œuvre du progiciel.**

## B. Promotion d'un climat de responsabilité

11. Dans ses résolutions 64/259 et 66/257, l'Assemblée générale a souligné que le principe de responsabilité était indispensable à une gestion efficace et rationnelle et devait retenir l'attention et emporter l'adhésion sans réserve des plus hauts fonctionnaires du Secrétariat. Au paragraphe 3 de sa résolution 66/257, elle a souligné également qu'il importait de promouvoir à tous les niveaux de la hiérarchie du Secrétariat un climat de responsabilité, la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques et les mécanismes de contrôle interne, les hauts responsables continuant de faire preuve d'initiative et de détermination.

12. Dans un rapport antérieur sur la question du système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le Comité consultatif a souligné que la mise en place d'un dispositif d'application du principe de responsabilité ne pouvait pas, en soi et à elle toute seule, faire naître un esprit de responsabilité, et qu'il fallait pour cela que l'état d'esprit du personnel soit modifié, sous l'impulsion d'une direction qui était décidée à y parvenir et qui ne fléchissait pas (A/64/683 et Corr.1, par. 52). Il a ajouté, dans son rapport sur le premier rapport du Secrétaire général, qu'un comportement exemplaire de la part de l'équipe dirigeante était indispensable pour donner le ton et définir les normes les plus élevées qui favoriseront un climat éminemment propice à l'application du principe de responsabilité, et que l'absence de responsabilisation des hauts fonctionnaires ne pouvait que nuire à l'établissement de règles pour l'application du principe de responsabilité à l'échelle de l'Organisation (A/66/738, par. 15).

13. Le Comité consultatif relève que, dans son deuxième rapport, le Secrétaire général convient que l'instauration d'un climat de responsabilité est un processus de longue haleine qui est façonné dès le départ et ensuite continuellement renforcé par le ton que donne la direction (A/67/714, par. 19). Dans son rapport, le Secrétaire général décrit les mesures supplémentaires prises pour promouvoir un climat de responsabilité, notamment l'information des cadres récemment nommés sur leurs responsabilités professionnelles en matière de déontologie et d'intégrité (ibid., par. 21) et l'élaboration d'un programme d'entretiens avec les supérieurs destiné à permettre aux cadres d'assumer leurs fonctions d'encadrement dans le respect de la déontologie, d'établir un climat de confiance en discutant activement des questions déontologiques soulevées au travail et de souligner le lien direct qu'il y a entre les actions individuelles et la réputation de l'Organisation (ibid., par. 23 et 24). Le Secrétaire général évoque en outre l'influence positive du dispositif de contrôle hiérarchique, première étape obligatoire du système d'administration de la justice en vigueur depuis juillet 2009 qui donne l'occasion à la direction de justifier ses décisions. Le Secrétaire général relève que le taux des décisions administratives contestées qui ont été maintenues après contrôle hiérarchique a augmenté depuis 2009 (ibid., par. 25). Dans son récent rapport sur l'administration de la justice, le Comité a également salué le rôle joué par le Groupe du contrôle hiérarchique à cet égard (A/67/547, par. 17).

**14. Le Comité consultatif estime que le Secrétaire général a pris plusieurs mesures pour promouvoir une culture de responsabilité. À l'instar du Secrétaire général, il considère qu'il ne suffit pas, pour faire naître une telle culture, de proclamer l'importance de la responsabilité dans un document ou de publier une déclaration de principes sur un site Web (A/67/714, par. 26). Il souligne que le Secrétaire général doit multiplier, diversifier et intensifier les**

efforts menés dans ce domaine afin que la culture de la responsabilité s'enracine dans les valeurs fondamentales de l'Organisation. Il attend avec intérêt de prendre connaissance, dans le prochain rapport du Secrétaire général, de l'effet que ces mesures auront eu.

### C. Délégation de pouvoir

15. Dans ses deux résolutions les plus récentes concernant l'application du principe de responsabilité, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de s'attaquer d'urgence aux déficiences persistantes du système actuel de délégation de pouvoir en promulguant une définition précise des fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs sont délégués, en ayant recours aux mécanismes systémiques de communication d'informations concernant l'exercice des pouvoirs délégués et son contrôle et en prenant les mesures nécessaires en cas de faute de gestion ou d'abus de pouvoir (voir résolution 66/257, par. 12, et résolution 64/259, par. 21).

16. Dans son précédent rapport sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général a indiqué que, pour mettre au point un système cohérent et plus uniforme, il avait entrepris de réviser intégralement les procédures de délégation de pouvoir de façon que les pouvoirs soient délégués : a) selon la même procédure; b) par les personnes habilitées; c) en toute transparence; et d) de manière cohérente (A/66/692, par. 14). Tenant compte des observations formulées par le Comité consultatif (A/66/738, par. 18), l'Assemblée générale a considéré que l'information figurant dans le rapport du Secrétaire général ne suffisait pas à donner une idée claire de l'examen d'ensemble du système ou du mécanisme de délégation de pouvoir (résolution 66/257, par. 12). Le Comité consultatif a par ailleurs constaté que le rapport du Secrétaire général ne comprenait pas de calendrier pour la réalisation des différentes étapes envisagées (A/66/738, par. 18).

17. Dans son rapport le plus récent, le Secrétaire général indique que le recensement des délégations de pouvoir concernant la gestion des ressources humaines, la gestion financière, l'établissement de budgets, les achats et la gestion des biens serait réexaminé et ajusté en fonction des nouveaux modèles d'activité communs qui seraient utilisés après la mise en service d'Umoja (le « modèle futur ») (A/67/714, par. 27). Il ne donne cependant aucun des renseignements détaillés demandés plus haut, et n'indique pas non plus quand ces travaux supplémentaires devraient s'achever. **Le Comité consultatif constate avec préoccupation que le Secrétaire général n'a pas fait une priorité des activités visant à actualiser le mécanisme de délégation de pouvoir, compte tenu de la mise en service prochaine d'Umoja, bien que l'Assemblée générale lui ait demandé à maintes reprises de remédier de toute urgence aux défaillances actuelles du système. Il constate également l'absence persistante de détails concrets, notamment l'absence d'indication des mesures à prendre et de calendrier précis pour l'achèvement de ces travaux. Le Comité consultatif souligne que, pour garantir la bonne application du principe de responsabilité et de transparence, il est indispensable d'énoncer clairement quels sont les fonctionnaires habilités à prendre des décisions et mesures particulières et de définir la source de cette délégation de pouvoir dans chaque cas. Il recommande de faire en sorte que tous ces travaux s'achèvent rapidement.**

## D. Application des recommandations des organes de contrôle

18. Dans son précédent rapport sur la question, le Comité consultatif a salué les progrès dont le Secrétaire général avait fait état en ce qui concerne le suivi de l'application des recommandations des organes de contrôle (A/66/738, par. 22). Comme indiqué dans le deuxième rapport du Secrétaire général sur les progrès accomplis à cet égard, environ 95 % des recommandations du Comité des commissaires aux comptes ou du Bureau des services de contrôle interne ont été appliquées ou classées dans un délai de trois ans suivant leur formulation (A/67/714, par. 32).

19. S'il a salué l'amélioration du taux d'application des recommandations, le Comité consultatif n'en a pas moins constaté lors de son récent examen du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix pour l'exercice clos le 30 juin 2011 (A/66/5 (Vol. II) et A/66/693) que bon nombre des dysfonctionnements observés dans les missions avaient un caractère récurrent (A/66/738, par. 24). Par exemple, dans son rapport le plus récent sur les opérations de maintien de la paix, le Comité des commissaires aux comptes indique que la formulation et la gestion des budgets, la gestion des biens, les achats et la gestion des marchés constituent trois séries de problèmes qui illustrent la persistance des dysfonctionnements au niveau des missions.

20. En ce qui concerne les activités non liées au maintien de la paix, le Comité consultatif a relevé les questions soulevées par le Comité des commissaires aux comptes au sujet de l'élaboration et de l'application des grands projets de transformation des modes de fonctionnement au Secrétariat (A/67/381, par. 21 à 27) et recommandé à cet égard que les constatations d'audit se rapportant aux problèmes les plus graves soient examinées en priorité (ibid., par. 12). Plus récemment, comme suite à sa demande, le Comité des commissaires aux comptes a procédé à un audit du traitement des questions relatives à l'informatique et aux communications au Secrétariat, au cours duquel il a relevé plusieurs problèmes graves (voir A/67/651, sect. III). Le Comité consultatif a formulé des observations sur la question dans son rapport correspondant (A/67/770).

21. Pour rappel, au paragraphe 13 de sa résolution 66/232 B, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'indiquer, notamment, les fonctionnaires qui seraient tenus responsables de la mise en œuvre en temps voulu des recommandations du Comité des commissaires aux comptes.

**22. Le Comité consultatif considère que le Secrétaire général devrait certes continuer de veiller à ce que les recommandations des organes de contrôle soient promptement appliquées mais qu'il faudrait aussi s'efforcer davantage de remédier aux causes profondes des problèmes récurrents recensés par le Comité des commissaires aux comptes et définir les domaines prioritaires d'application des recommandations, en indiquant notamment les fonctionnaires auxquels incomberait la responsabilité de cette application, conformément à la résolution 66/232 B de l'Assemblée générale.**

## E. Responsabilité individuelle et institutionnelle

23. Au paragraphe 15 de sa résolution 66/257, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de créer et d'exploiter à fond des mécanismes effectifs, efficaces et

efficaces favorisant la responsabilité individuelle et institutionnelle à tous les niveaux. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que les contrats de mission des hauts fonctionnaires sont un mécanisme essentiel pour faire connaître de proche en proche les mandats confiés par les États Membres et les priorités annuelles arrêtées par lui-même (A/67/714, par. 34). Répondant à la préoccupation exprimée par l'Assemblée au paragraphe 16 de sa résolution 66/257, à savoir qu'il n'y avait guère de raison de penser que les contrats de mission des hauts fonctionnaires avaient véritablement eu un effet sur l'amélioration de l'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général fait savoir que les contrats de 2013 ont été renforcés et précisent désormais ce qui est attendu de chaque haut fonctionnaire dans l'application des grandes initiatives de transformation des modes de fonctionnement, parmi lesquels la mise en service d'Umoja et l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public. Il indique en outre que le taux de résultats satisfaisants correspondant aux indicateurs de gestion standard communs aux contrats s'est amélioré, en passant de 39 % en 2008 à 63 % en 2011 et que le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires adresse des commentaires détaillés à tous les hauts fonctionnaires et leur demande, le cas échéant, d'adopter des plans d'action pour améliorer la situation ou de l'informer périodiquement des mesures prises pour remédier à leurs points faibles (A/67/714, annexe, par. 2 et 3).

**24. Le Comité consultatif se félicite des améliorations apportées pour que le contrat de mission des hauts fonctionnaires devienne un instrument plus puissant de l'application du principe de responsabilité. Il affirme que, quand bien même une réglementation uniforme s'applique à tous les fonctionnaires de l'Organisation, il appartient tout particulièrement aux hauts fonctionnaires de donner le ton et de faire montre d'un comportement exemplaire devant leurs subalternes. Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir de plus amples informations sur les mesures de suivi, de contrôle et de correction prises par le Conseil d'évaluation de la performance et souhaite que le Secrétaire général en rende compte dans ses futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat.**

25. Comme suite à ses demandes, le Comité consultatif a été informé qu'au cours de la période considérée, 59 fonctionnaires avaient vu leur responsabilité engagée, et fait l'objet de mesures disciplinaires et administratives, par suite d'une faute professionnelle ou d'un comportement jugé en deçà des normes attendues des fonctionnaires internationaux. Neuf d'entre eux occupaient des postes de la classe P-4 et au-dessus. **Le Comité consultatif rappelle que les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux publiées par la CFPI, et approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 56/244, s'appliquent à tous, y compris les hauts fonctionnaires.**

## **F. Réforme du système d'évaluation et de notation**

26. Dans son récent rapport concernant la gestion des ressources humaines, le Comité consultatif a exposé ses observations sur les mesures prises et envisagées pour renforcer le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'ONU (A/67/545, par. 18 à 25). Il a recommandé à l'Assemblée générale d'engager le Secrétaire général à poursuivre ses efforts visant à élaborer et à appliquer un système de reconnaissance et de récompense du mérite, en s'inquiétant cependant

des faiblesses relevées dans le système actuel de sanction de l'insuffisance des résultats, qui pourraient nuire à la productivité et compromettre la capacité du Secrétariat d'exécuter les mandats que l'Assemblée lui avait confiés (ibid., par. 23 et 24). Par ailleurs, le Comité consultatif a constaté, dans son précédent rapport sur la mise en place d'un dispositif d'application du principe de responsabilité, que les mesures prises par le Secrétaire général pour déceler les insuffisances de la performance et y remédier privilégiaient la formation et les conseils et estimé qu'il était souhaitable d'établir un système plus solide pour sanctionner les résultats insatisfaisants (A/66/738, par. 39).

27. À ce sujet, le rapport du Secrétaire contient des renseignements détaillés sur la ventilation des résultats consignés dans les rapports d'évaluation et de notation (e-PAS), d'où il ressort que seulement 1 % des fonctionnaires avaient eu des résultats inférieurs ou répondant partiellement aux attentes durant la période d'évaluation 2011/12. Cette ventilation est conforme à celle qui prévaut au Secrétariat depuis 2003 (voir A/67/714, annexe, par. 4). L'Administration a reconnu que la question de la sous-performance devait sérieusement être réexaminée à l'Organisation (A/67/545, par. 22). **Le Comité consultatif considère qu'un système d'évaluation et de notation dans lequel aussi peu de fonctionnaires obtiennent des résultats insatisfaisants ou doivent améliorer leur performance n'est pas crédible. Il importe donc d'éliminer cette faille fondamentale pour qu'un système viable de récompenses et sanctions puisse être mis en place.**

28. S'étant renseigné, le Comité consultatif a appris que la décision de retenir les augmentations périodiques de traitement avait été prise à 10 reprises depuis 2007 pour sanctionner des résultats insuffisants. Le Secrétaire général a fait savoir que tout fonctionnaire dont les résultats laissaient à désirer devait établir un plan de mise à niveau avec son supérieur hiérarchique. Le Comité consultatif a été informé que ces plans ne faisaient pas l'objet d'un suivi centralisé par le Bureau de la gestion des ressources humaines (qui n'en avait pas non plus communication), et qu'il en allait de même pour les irrégularités de gestion ou les violations mineures des règles et règlements.

29. Le Secrétaire général indique dans son rapport qu'un groupe de travail du Comité Administration-personnel sur la gestion de la performance et du perfectionnement étudie actuellement les moyens possibles d'améliorer les politiques, pratiques et procédés de gestion de la performance de l'Organisation (A/67/714, par. 42). Le groupe de travail s'intéresse surtout à trois questions précises : le rôle des équipes de hauts responsables; la conduite à adopter en cas de résultats insuffisants; et la récompense du mérite et la reconnaissance. Il devrait présenter des recommandations concrètes au Comité Administration-personnel à sa réunion de 2013 (ibid., par. 43 et 44). **Le Comité consultatif souligne qu'un dispositif viable de récompenses et de sanctions est indispensable pour créer une culture de responsabilités et d'obligations. Cependant, comme il l'a indiqué plus haut, un tel dispositif doit reposer sur un système efficace d'évaluation et de notation. Il attend donc d'être saisi des propositions relatives au dispositif révisé de récompenses et de sanctions et de celles concernant l'établissement d'un système de sanctions plus rigoureux pour remédier aux comportements professionnels insatisfaisants.**



## **G. Tenir les fonctionnaires responsables en cas de faute de gestion ou de décision illégitime**

30. En réponse à la requête formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 19 de sa résolution 66/257, le Secrétaire général indique, dans son rapport, que le Secrétariat étudie soigneusement la jurisprudence du Tribunal administratif et du Tribunal du contentieux concernant les affaires disciplinaires et la façon dont il peut mieux prendre en charge ce type d'affaires (A/67/714, par. 45). Le rapport donne également des informations sur le nombre de cas d'inconduite, par catégories, survenus au cours des 10 dernières années et sur le type de mesures disciplinaires prises (ibid., annexe, tableau 1 et fig. I). Le Secrétaire général note en outre que récemment, dans sa résolution 67/240, l'Assemblée générale a autorisé la modification du Règlement de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies pour permettre à cette dernière de recouvrer des fonds par prélèvement sur une pension de retraite dans les cas où des fonds de l'Organisation ont été détournés (ibid., par. 48). **Le Comité consultatif attend avec intérêt de prendre connaissance, dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général, des résultats de l'analyse de la jurisprudence du Tribunal administratif et du Tribunal du contentieux et des incidences de cette jurisprudence sur l'amélioration de la gestion et de la responsabilisation du personnel. Il engage par ailleurs le Secrétaire général à fournir davantage d'informations, dans ses prochains rapports, sur les recouvrements qui auraient éventuellement été effectués par prélèvement sur des pensions de retraite.**

## **H. Gestion des risques de l'Organisation et dispositif de contrôle interne**

31. Dans son précédent rapport sur l'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général a formulé des propositions relatives à la gestion des risques de l'organisation et à un dispositif de contrôle interne (A/66/692, par. 46 à 66). Dans son rapport correspondant, le Comité consultatif s'est félicité des progrès accomplis dans l'élaboration du dispositif de gestion des risques de l'Organisation (A/66/738, par. 44). Toutefois, dans le même temps, le Comité a fait observer qu'il convenait d'établir une distinction claire entre, d'une part, les rôles et les responsabilités qu'assument les organes délibérants et, d'autre part, ceux qui relèvent de l'administration (ibid., par. 47). L'Assemblée générale a ultérieurement entériné cette observation dans sa résolution 66/257, par laquelle elle a prié le Secrétaire général de passer en revue sa politique de gestion des risques de l'Organisation, en se concentrant sur le rôle et les responsabilités qui reviennent au Secrétariat dans la gestion des risques liés à ses activités, et s'est déclarée préoccupée par le fait que le Secrétaire général n'ait pas effectué une analyse détaillée des principaux domaines où l'Organisation courrait des risques (résolution 66/257, par. 23 et 24).

32. Le Secrétaire général indique, dans son rapport, que le Secrétariat évaluera les principaux risques stratégiques que court l'Organisation et les solutions mises en place par les gestionnaires pour y faire face (A/67/714, par. 54). Pour lui, cette évaluation sera le point de départ de l'inscription progressive de la gestion des risques dans les priorités de l'ensemble de l'Organisation et ses résultats serviront également de base à l'élaboration d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, qui définira le système de contrôle interne applicable au

fonctionnement de l'Organisation et donnera des orientations pertinentes aux gestionnaires à tous les niveaux (ibid., par. 55 et 59). Le Comité de gestion continuera à examiner, tous les trimestres, les progrès de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne (ibid., par. 54). Le Comité consultatif a été informé que les résultats de l'évaluation susmentionnée serviraient de base à l'élaboration d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, qui sera prêt en septembre 2014. **Le Comité consultatif encourage le Secrétaire général à accélérer l'action menée dans ce domaine et à veiller à faire figurer, dans son prochain rapport sur l'application du principe de responsabilité, les résultats de l'évaluation des risques.**

## I. Mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats

33. Dans un certain nombre de rapports et de résolutions datant de plusieurs années, le Comité consultatif et l'Assemblée générale se sont déclarés préoccupés par la démarche du Secrétariat concernant la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats, entérinée par l'Assemblée dans sa résolution 55/231, et de la gestion axée sur les résultats, pour laquelle l'Assemblée a approuvé un cadre dans sa résolution 60/257<sup>1</sup>. Plus récemment, en examinant les rapports du Comité des commissaires aux comptes sur le rapport financier et les états financiers vérifiés, le Comité consultatif a formulé des observations supplémentaires concernant les insuffisances relevées dans l'application des cadres de gestion et de budgétisation axées sur les résultats (A/67/381, par. 37 à 39).

34. Dans un précédent rapport consacré à l'application du principe de responsabilité, le Comité consultatif a indiqué qu'il se rangeait à l'opinion du Corps commun d'inspection selon laquelle l'application de la gestion axée sur les résultats exigeait tout d'abord l'élaboration et la mise en place d'un cadre conceptuel clair (A/64/683 et Corr.1, par. 43). Pour le Corps commun d'inspection, l'Organisation devait s'employer à : a) répandre une conception commune de la gestion axée sur les résultats; b) énoncer avec clarté les concepts et les techniques propres à la gestion axée sur les résultats; c) harmoniser les outils et la terminologie utilisés dans l'Organisation, en exploitant le travail déjà fait dans ce domaine; d) adapter la méthode à la mission et aux activités de l'Organisation, à tous les niveaux; e) faire bien ressortir les conséquences de cette adaptation et les exigences qui en découlent; et f) jeter les bases d'une stratégie cohérente, assortie d'un calendrier, en ce qui concerne la mise en pratique de la gestion axée sur les résultats.

35. Par la suite, au paragraphe 23 de sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de prendre les mesures voulues pour accélérer la mise en pratique de la gestion axée sur les résultats, en prenant en compte les éléments susmentionnés. À sa soixante-sixième session, l'Assemblée générale a déploré que le rapport du Secrétaire général n'ait pas examiné toutes les questions énumérées dans sa résolution 64/259, notamment la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations sur l'exécution des programmes (résolution 66/257,

<sup>1</sup> La gestion axée sur les résultats est définie par le Secrétariat comme étant une approche générale qui repose sur l'exploitation des données relatives aux résultats escomptés pour faciliter la prise de décisions en matière de planification, de ressources humaines et de budgétisation, ainsi que pour mesurer la performance et tirer les enseignements de l'expérience (A/67/714, par. 67).

par. 27). L'Assemblée a demandé à nouveau au Secrétaire général de prendre des mesures appropriées pour accélérer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et de présenter, dans son prochain rapport, des mesures concrètes visant à faire passer l'Organisation de la réalisation de produits à l'obtention de résultats (ibid., par. 29).

36. En réponse à ces préoccupations, le Secrétaire général présente, dans son dernier rapport d'étape, une démarche qui vise à garantir que les modes de fonctionnement, les produits et les services de l'Organisation sont bien orientés vers l'obtention de résultats (A/67/714, par. 68). Un projet de cadre conceptuel de la gestion axée sur les résultats est résumé à la figure II du rapport. La figure III présente les référents processus pour la gestion axée sur les résultats, en ce qui concerne : la planification et la budgétisation; le suivi des travaux et la communication d'informations; l'évaluation et le retour d'information; et la gestion des ressources humaines et les objectifs institutionnels. Le Secrétaire général indique que le projet de cadre conceptuel offrira aussi une base solide en vue de la définition du schéma conceptuel et de la configuration de base qu'il conviendra de réaliser pour les besoins d'Umoja-Extension 2 (2015-2017) (A/67/714, par. 101). Il souligne qu'il importe donc que les États Membres approuvent le projet de cadre conceptuel (ibid., par. 101).

37. En réponse à une requête spécifique formulée par l'Assemblée générale au paragraphe 25 de sa résolution 64/259, le Secrétaire général désigne, dans son rapport, le Secrétaire général adjoint à la gestion comme étant le haut responsable chargé de la mise œuvre de la gestion axée sur les résultats [A/67/714, par. 74 a)]. Le Secrétaire général ajoute que cette désignation se fonde sur les enseignements de la conception et du déroulement du projet Umoja. Il explique que des passerelles seront créées entre la gestion des ressources humaines et les objectifs stratégiques institutionnels, par le truchement des contrats de mission des hauts fonctionnaires et du Système de gestion de la performance pour le personnel de rang inférieur à celui de sous-secrétaire général (ibid., par. 97). Le Comité de gestion, qui est chargé d'évaluer la performance des hauts fonctionnaires, aidera donc le Secrétaire général adjoint à la gestion à renforcer le lien entre les résultats individuels et les résultats institutionnels. **Le Comité consultatif prend note de la désignation du Secrétaire général adjoint à la gestion en tant que haut responsable chargé de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.**

38. **S'il n'est pas en mesure, à ce stade, de recommander à l'Assemblée générale l'approbation du cadre conceptuel, le Comité consultatif prend note, cependant, des progrès accomplis dans l'élaboration de ce cadre. Le Comité ne comprend pas très bien comment, dans la pratique, le cadre conceptuel, dans sa forme actuelle, améliorera concrètement l'application du principe de responsabilité et le fonctionnement organisationnel. Tout en estimant que la question doit faire l'objet d'un examen plus approfondi, le Comité ne voit pas d'intérêt à la reprise des travaux du Groupe de travail sur la gestion axée sur les résultats.**

## **J. Renforcer l'application du principe de responsabilité dans les missions**

39. Le rapport du Secrétaire général fait état de mesures spécifiques destinées à renforcer l'application du principe de responsabilité dans les missions, à savoir des initiatives ayant pour but d'améliorer l'efficacité du dispositif du commandement et du contrôle dans les missions de maintien de la paix et de renforcer l'intégration des règles de déontologie et de discipline (A/67/714, par. 104 à 108). Le Comité consultatif prend note de ces initiatives sur lesquelles il reviendra prochainement dans le cadre de l'examen des opérations de maintien de la paix. Le Comité note aussi la persistance de certaines insuffisances relevées par le Comité des commissaires aux comptes dans la gestion des opérations de maintien de la paix (voir par. 19 ci-dessus).

## **K. Mesures concrètes visant à exclure le risque de conflits d'intérêts**

40. Le Secrétaire général fait part de son intention de réviser la réglementation relative au dispositif de transparence financière de manière à mieux tenir compte des risques courus (A/67/714, par. 108). Comme indiqué dans l'annexe au rapport du Secrétaire général, le nombre de participants au dispositif est passé de 1 704 en 2006, année de mise en place du dispositif, à 4 600 en 2012 (ibid., annexe, par. 8). Le rapport révèle également que le nombre de conflits d'intérêts relatifs à des actifs financiers qui ont été constatés a diminué, s'établissant à 14 seulement en 2011.

41. Lorsqu'il a examiné, récemment, les activités du Bureau de la déontologie, qui supervise l'application du dispositif de transparence financière, le Comité a été informé qu'une attention particulière était portée aux risques associés aux fonctions remplies par des administrateurs de rang peu élevé, en particulier dans les opérations de maintien de la paix, afin de déterminer s'il serait souhaitable de les inclure dans le dispositif (A/67/545, par. 167). **Le Comité consultatif appuie les initiatives visant à mieux adapter le dispositif de transparence financière à la réalité des risques et rappelle une observation qu'il a déjà faite, à savoir que toute augmentation du nombre de participants au dispositif pourrait avoir des incidences financières. Le Secrétaire général devrait donc faire rapport sur les résultats de cet examen dans le prochain rapport qu'il consacrera aux activités du Bureau de la déontologie.**

## **IV. Conclusion**

42. **Le Comité consultatif estime qu'il existe plusieurs types de responsabilité au sein du Secrétariat de l'ONU, à savoir, notamment, la responsabilité qu'assument tous les fonctionnaires et leurs superviseurs directs vis-à-vis de résultats spécifiques et celle qui incombe à l'équipe de direction du Secrétariat en ce qui concerne la réalisation effective et efficiente des activités prescrites par les organes délibérants. Pour pouvoir analyser avec précision les tenants et les aboutissants du principe de responsabilité, il faut impérativement établir une distinction claire entre les responsabilités des uns et des autres et entre les**

---

facteurs qui relèvent directement ou non du libre arbitre des individus ou des entités.

43. Dans les considérations qui précèdent, le Comité consultatif a exprimé ses vues et formulé un certain nombre de recommandations concernant le deuxième rapport du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU. Tout en relevant des progrès dans certains domaines, le Comité estime qu'il faut en faire davantage, notamment en ce qui concerne la recherche de mesures spécifiques et pratiques susceptibles d'améliorer l'application du principe de responsabilité et de donner au Secrétariat des moyens concrets de s'acquitter avec efficacité et efficacité de sa mission.

---