



Assemblée générale

Distr. générale
1^{er} mars 2018
Français
Original : anglais

Soixante-douzième session
Point 134 de l'ordre du jour
**Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif
et financier de l'Organisation des Nations Unies**

Septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies : renforcement du système dans le cadre du nouveau modèle de gestion

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée générale le rapport sur les progrès accomplis dans la mise en place du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies qu'elle lui a demandé dans sa résolution 71/283. Le rapport se divise en deux parties. La première fait le point des avancées réalisées dans le renforcement du dispositif au cours de l'année écoulée, notamment en ce qui concerne : a) la définition du modèle de leadership du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ; b) le renforcement de la politique de protection des lanceurs d'alerte ; c) l'instauration de mesures spéciales visant à lutter contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ; d) la prévention du harcèlement sexuel et les mesures à prendre pour y faire face ; e) la conduite d'une évaluation des risques de fraude et de corruption.

Dans la deuxième partie du rapport, le Secrétaire général explique comment il entend renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de façon à appuyer le nouveau modèle de gestion qu'il propose, selon lequel davantage de pouvoirs seront délégués aux responsables de l'exécution des mandats de l'Organisation, qui devront répondre de leurs décisions, de leurs résultats et de leur conduite. Il présente également pour la première fois un modèle dit des « trois lignes de maîtrise des risques », qui précisera les attributions essentielles en matière de gestion des risques et de contrôle interne au sein de l'Organisation et permettra d'accroître l'efficacité des dispositifs de gestion des risques. Ce modèle va dans le sens des objectifs généraux de la réforme de la gestion et vise à permettre à



l'Organisation de s'acquitter plus efficacement de ses mandats et à assurer une utilisation rationnelle des ressources.

Le Secrétaire général saisit également cette occasion pour présenter, à l'annexe I, un aperçu du dispositif actualisé d'application du principe de responsabilité au Secrétariat, notamment les nouveaux éléments ajoutés depuis son introduction dans le rapport intitulé « Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » ([A/64/640](#)), ainsi que ceux qui se font jour avec la réforme de la gestion proposée. Le dispositif actualisé servira de fondement à l'élaboration de directives globales qui donneront aux membres du personnel de direction et d'exécution des explications claires sur les composantes du système et sur la manière dont les mécanismes y afférents s'articulent et interagissent, ce qui leur permettra de s'acquitter des tâches qui leur sont confiées de façon avisée et responsable et de rendre compte de leurs actes et décisions. On trouvera en outre à l'annexe II un plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat pour la période 2018-2021.

I. Introduction

1. Dans son rapport daté du 27 septembre 2017, intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/492](#) et [A/72/492/Add.1](#)), le Secrétaire général a souligné qu'il était déterminé à renforcer la culture de la responsabilité au sein du Secrétariat. Dans le nouveau modèle de gestion, la prise de décisions sera décentralisée et donc plus proche du point d'exécution. Les lourdeurs administratives seront réduites, et les politiques rationalisées et simplifiées. L'appui et les services fournis aux départements, aux commissions régionales, aux bureaux hors Siège et aux missions seront améliorés. Les modifications qu'il est proposé d'apporter aux structures de gestion et d'appui pour faciliter l'exécution des programmes et donner aux responsables des conseils en matière d'assurance de la qualité et d'orientations stratégiques seront soumises à l'Assemblée générale pendant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session.

2. Par délégation de pouvoirs, le Secrétaire général laissera aux hauts fonctionnaires le soin de décider de l'utilisation des ressources à l'appui de l'exécution des programmes et des mandats. Il ne s'agira pas de leur donner un blanc-seing : un examen approfondi sera effectué pour établir qu'ils peuvent être investis de cette autorité et sont capables d'en faire bon usage. Ils recevront à cet égard formation et appui. L'institution dans son ensemble et chacun des membres de son personnel seront tenus d'obtenir les résultats convenus dans le respect des statuts, règlements et règles, et des normes déontologiques. Il sera également attendu des membres du personnel qu'ils décèlent et gèrent en amont les risques pouvant compromettre la réalisation de leurs objectifs. Pour ce qui est de l'exécution des programmes comme de l'encadrement, la performance fera l'objet d'un suivi, d'évaluations et de rapports systématiques. Les directeurs de programme prendront les mesures correctrices voulues pour que les plans soient suivis et tiendront compte des enseignements tirés au moment d'établir de nouveaux plans. Les informations relatives à la planification et à l'exécution des programmes seront mises à jour et communiquées aux États Membres chaque année dans le cadre du projet de budget-programme annuel. En outre, il sera rendu compte de l'exécution de chaque programme et du budget connexe dans des tableaux de bord, qui seront mis à jour chaque trimestre. Ces tableaux de bord pourront être consultés par les États Membres et par les membres du personnel. On explique dans le présent rapport comment le dispositif d'application du principe de responsabilité sera renforcé en vue de concorder avec les réformes de la gestion proposées et à les appuyer.

II. Mesures prises récemment pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat

3. Depuis le début de son mandat, le Secrétaire général prend des mesures pour développer une culture de la responsabilité au Secrétariat. Certaines s'inscrivent dans le prolongement des résultats obtenus par l'Organisation à l'issue de précédentes réformes et d'autres sont nouvelles. On en trouvera ci-après une brève description.

Modèle de leadership du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination

4. Dans ses rapports intitulés « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » ([A/60/692](#), [A/60/692/Corr.1](#) et [A/60/692/Corr.2](#)) et « Investir dans le capital humain » ([A/61/255](#), [A/61/255/Add.1](#) et [A/61/255/Add.1/Corr.1](#)), le Secrétaire général a souligné qu'il fallait mieux appuyer

les équipes dirigeantes de l'ONU et améliorer la culture de gestion. Entre autres mesures prises à cet effet, on peut citer l'introduction de contrats de mission entre le Secrétaire général et les hauts fonctionnaires en tant qu'outils de gestion stratégique ; la constitution, au sein du Département de l'appui aux missions, d'une équipe s'occupant spécifiquement de la nomination des hauts fonctionnaires et de l'appui à ces derniers dans les missions ; la mise au point de programmes d'initiation et de mentorat, ainsi que de programmes de formation obligatoires à l'intention des hauts fonctionnaires.

5. Dans son rapport daté du 27 septembre 2017, le Secrétaire général a déclaré que, pour pouvoir vraiment montrer le chemin, l'ONU devait parvenir à transcender les barrières institutionnelles, en tirant le meilleur parti possible des ressources dont elle disposait, de ses moyens et des partenariats. Pour réussir, elle devrait profondément transformer la culture institutionnelle, sous la direction d'une équipe visionnaire aux principes irréfutables – à tous les niveaux et dans l'ensemble du système –, une équipe qui transmettrait à toutes les parties prenantes sa conception de l'Organisation, serait audacieuse, prendrait des décisions et en rendrait compte, et serait consciente des problèmes et interviendrait rapidement pour les régler.

6. Ces principes sont énoncés dans le modèle de leadership du système des Nations Unies, adopté par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. Comme l'a expliqué le Secrétaire général dans son rapport du 27 septembre 2017, le nouveau modèle de leadership compte huit caractéristiques considérées comme essentielles pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de sa mission fondamentale, qui consiste à promouvoir la paix et la sécurité, protéger les droits de l'homme, répondre aux besoins humanitaires et réunir les conditions du progrès économique et social énoncées dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

7. Selon ces huit principes ou caractéristiques, le modèle de leadership du système des Nations Unies doit : a) être fondé sur la droiture au service de la défense des valeurs, normes et règles de l'Organisation ; b) reposer sur des règles de droit, lui-même étant fondé sur les valeurs et normes des Nations Unies ; c) être inclusif ; d) prévoir l'application du principe de responsabilité à 360 degrés tant à l'intérieur du système qu'envers les États Membres et tous ceux que l'Organisation sert ; e) être multidimensionnel, en transcendant les barrières institutionnelles et en intégrant les fonctions ; f) être porteur de transformation, celle-ci étant entendue comme positive ; g) être collaboratif ; h) s'appliquer à tous, chacun mettant en avant les principes dans toutes ses relations. Le Secrétaire général y a ajouté une neuvième caractéristique : être pragmatique et orienté vers l'action, par l'adoption de mesures concrètes dans le respect des grands principes, par une bonne gestion des risques opérationnels et administratifs et par la priorité à l'action destinée à empêcher les souffrances humaines ou à y remédier.

8. Le modèle de leadership est mis en application au moyen des contrats de mission des hauts fonctionnaires en 2018 et sera pris en compte pour toutes les décisions relatives à la sélection du personnel de direction et d'encadrement, à tous les niveaux, dans l'ensemble du Secrétariat. En outre, le Secrétariat compte redynamiser et mettre à jour les programmes d'orientation, de formation, de mentorat et d'accompagnement de carrière destinés aux hauts fonctionnaires de façon à y intégrer le modèle. L'Organisation élabore actuellement un dispositif d'évaluation à 360 degrés autour des neuf principes susmentionnés et conduit des enquêtes auprès des membres du personnel pour savoir comment ils perçoivent leur hiérarchie. Dans le cadre d'un projet pilote lancé en 2017, quelques hauts fonctionnaires du Siège et des missions ont été l'objet d'une évaluation à 360 degrés. Sur la base des conclusions du Département de la gestion, un modèle d'évaluation du personnel de direction à 360 degrés a été soumis au Secrétaire général et devrait être lancé en 2018. Les

intéressés seront alors invités à faire part de leurs observations et il sera tenu compte des enseignements tirés dans les évaluations à 360 degrés qui verront le jour ultérieurement pour le personnel d'encadrement de niveaux intermédiaire et inférieur.

Renforcement de la politique de protection des lanceurs d'alerte

9. Le Secrétaire général est déterminé à créer des conditions dans lesquelles les membres du personnel peuvent signaler des manquements sans crainte et à les protéger contre les représailles lorsqu'ils le font. Ce sont là des composantes essentielles de tout dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. Les membres du personnel des Nations Unies, tous statuts et niveaux confondus, sont généralement les premiers à constater des manquements sur le lieu de travail. Le fait de leur donner les moyens de parler sans craindre de représailles contribuera donc à prévenir, à détecter, à décourager et à dénoncer les cas de fraude et de corruption.

10. Une politique fortement consolidée de protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés ([ST/SGB/2017/2](#)) a été promulguée le 20 janvier 2017. Une version révisée de cette politique ([ST/SGB/2017/2/Rev.1](#)) est entrée en vigueur le 28 novembre 2017. La politique révisée prévoit que le Bureau de la déontologie peut recommander des mesures de prévention dès qu'un risque de représailles est détecté par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI). Elle garantit une protection contre les représailles aux vacataires, aux consultants et aux membres du personnel des Nations Unies qui signalent des manquements, que ceux-ci soient commis par des membres du personnel, des vacataires, des soldats de la paix qui ne sont pas placés sous le commandement de l'ONU ou d'autres personnes. Elle prévoit aussi la possibilité d'affecter l'auteur de représailles (plutôt que le dénonciateur) à un autre service à l'issue de l'enquête. En outre, les membres du personnel concernés peuvent désormais demander le réexamen des conclusions du Bureau de la déontologie et être informés des sanctions disciplinaires prises contre les auteurs des représailles. Les dispositions et l'application de la politique seront réexaminées chaque année.

Évaluation des risques de fraude et de corruption à l'échelle du Secrétariat

11. À la suite de la publication de la toute première circulaire relative au Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption établi pour le Secrétariat ([ST/IC/2016/25](#)), celui-ci a conduit une évaluation des risques de fraude et de corruption afin de recenser les domaines dans lesquels ces risques sont les plus élevés, de concevoir une stratégie détaillée de lutte contre la fraude et la corruption, et de mettre en place les mesures d'atténuation des risques voulues, ce qui répond à la préoccupation exprimée de longue date par le Comité des commissaires aux comptes, qui regrettait que le Secrétariat n'ait pas procédé à une évaluation approfondie du risque de fraude.

12. L'évaluation reposait sur l'examen des données disponibles et des pertes subies par le Secrétariat, ainsi que sur de multiples entretiens et ateliers organisés dans l'ensemble du Secrétariat, notamment des consultations avec les organes de contrôle. Elle a été approuvée par le Comité de gestion, agissant en qualité de comité de la gestion du risque institutionnel du Secrétariat.

13. Six domaines dans lesquels les risques sont particulièrement élevés ont été recensés : a) la culture institutionnelle et l'application du principe de responsabilité ; b) la gouvernance concernant l'informatique et les communications et la cybersécurité ; c) l'environnement du contrôle d'Umoja ; d) les partenaires opérationnels ; e) la gestion des carburants, des rations et des stocks (vols) ; f) les achats.

14. Des responsables de la gestion des risques institutionnels ont été désignés et chargés d'élaborer pour chacun de ces domaines des plans détaillés de prévention et de traitement des risques qui esquisseront les mesures à prendre pour atténuer les risques de fraude et de corruption et fixeront les délais de mise en œuvre.

15. À l'avenir, le Comité de gestion examinera périodiquement les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation convenues ainsi que l'exposition globale du Secrétariat aux risques de fraude et de corruption.

16. Les chefs de département, de mission et de bureau s'appuieront sur cette évaluation initiale : ils en appliqueront les conclusions en fonction des conditions locales et prendront des mesures adaptées.

Renforcement de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles

17. Dans le premier grand rapport qu'il a établi sur le sujet en 2017 ([A/71/818](#), [A/71/818/Corr.1](#) et [A/71/818/Add.1](#)), le Secrétaire général a présenté une stratégie concernant les cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles commis par des personnes travaillant sous le drapeau de l'Organisation des Nations Unies et les mesures à prendre à cet égard (prévention et interventions). La stratégie comprend quatre volets : a) faire du respect des droits et de la dignité des victimes la priorité de l'Organisation ; b) mettre fin à l'impunité des auteurs d'actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles ; c) mettre au point un réseau multipartite à l'appui de la stratégie ; d) accroître la transparence en ce qui concerne cet abominable problème et y sensibiliser la population du monde entier. Le Secrétaire général a nommé une défenseuse des droits des victimes chargée de collaborer avec toutes les entités du système des Nations Unies, les États Membres, la société civile et d'autres parties prenantes en vue mener, en coopération avec les défenseurs des droits des victimes sur le terrain nommés dans quatre missions, une action intégrée englobant l'aide aux victimes et la sanction des coupables. Il a également invité les chefs d'État et de gouvernement à se joindre au cercle de dirigeants chargés de la question de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles dans les opérations des Nations Unies et des mesures à prendre pour y faire face afin de témoigner de leur détermination à collaborer en vue de prévenir de tels actes et de prendre des mesures fermes s'ils se produisent.

18. En collaboration avec les États Membres, le Secrétaire général a également élaboré un pacte facultatif qui définit des mesures de prévention et des interventions concrètes, y compris des mesures visant à donner plus d'importance à l'intérêt de la victime. S'agissant de la responsabilité de l'Organisation concernant ce qui est fait sous son autorité, il a proposé de renforcer les mécanismes incitant les membres du personnel à signaler les manquements, de généraliser la discussion sur l'exploitation et les atteintes sexuelles en se servant du dialogue en cascade et de distribuer des fiches de sensibilisation aux actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles aux membres du personnel de toutes les entités opérant dans des lieux à haut risque, et il a prié tous les dirigeants du système des Nations Unies d'attester que les entités qu'ils dirigent transmettent toute allégation crédible leur ayant été communiquée. Il a exigé que toutes les entités conservent les données dont elles disposent sur les allégations concernant des actes d'exploitation et des atteintes sexuelles lorsqu'elles ont des informations laissant supposer que de tels actes pourraient avoir été commis contre une victime identifiable ou identifiée, et de faire remonter ces données chaque trimestre. Depuis novembre 2017, ces rapports sont publics, présentés par son porte-parole. Il a également supervisé l'élaboration d'un outil de vérification des antécédents qui permettra d'empêcher qu'un membre du personnel des Nations Unies ayant été l'objet d'une accusation fondée soit embauché par une autre entité de l'Organisation.

19. Étant donné que le risque d'exploitation et d'atteintes sexuelles est plus élevé dans les missions, le Département de l'appui aux missions a renforcé la capacité des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales de gérer ce risque en mettant au point une nouvelle trousse d'information à ce sujet qui fournit aux missions une marche à suivre exhaustive pour ce qui est de recenser, d'évaluer et d'atténuer les risques. La trousse d'information repose sur des critères d'évaluation standardisés alignés sur les autres procédures de gestion des risques en vigueur dans les missions et peut être adaptée aux conditions de chaque mission. Elle sera mise à l'essai pendant le premier semestre de 2018 et, eu égard aux enseignements tirés de cet essai, sa version définitive sera établie et mise en service plus tard dans le courant de 2018.

Lutte contre le harcèlement sexuel

20. Combattre le harcèlement sexuel au Secrétariat de l'ONU et dans l'ensemble du système des Nations Unies est non seulement une priorité fixée par le Secrétaire général à l'Organisation, mais aussi, dans une optique plus large, un élément essentiel de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans l'Organisation. Le Secrétaire général a souligné à maintes reprises qu'il était résolu à appliquer une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, notamment dans une lettre qu'il a adressée, conjointement avec les syndicats, aux membres du personnel afin de les encourager à soutenir les victimes et témoins et de leur rappeler les moyens de signalement existants.

21. De multiples mesures concrètes et immédiates ont été prises pour que les membres du personnel, tous statuts confondus, qui ont été victimes ou témoins de harcèlement sexuel puissent en parler sans crainte et pour mettre en place des mécanismes appropriés visant à prévenir ce type de comportement, à enquêter sur les cas signalés et à y donner suite, ainsi qu'à aider et protéger les victimes et témoins.

22. La révision de la politique relative aux enquêtes et aux instances disciplinaires (ST/AI/2017/1) et le renforcement de la politique de protection des lanceurs d'alerte contre les représailles ont permis d'améliorer le cadre normatif dans l'intérêt des membres du personnel. Le Secrétaire général a fait appel aux hauts fonctionnaires pour améliorer les instructions, les informations et les services destinés aux membres du personnel en s'attachant tout particulièrement à améliorer l'aide aux victimes. Parmi les mesures prises, on peut citer la création d'une permanence téléphonique opérant 24 heures sur 24 au Secrétariat, qui permet aux membres du personnel d'obtenir des informations et de bénéficier d'une aide confidentielle, la mise à jour du programme de formation obligatoire consacré à la prévention du harcèlement sexuel et de l'abus d'autorité, et la publication d'une note d'information sur les mécanismes de signalement et les services existants. Une nouvelle page Intranet consacrée à la question donne des informations sur ces mesures.

23. Les cas de harcèlement sexuel n'étant souvent pas signalés, une enquête à l'intention du personnel est actuellement élaborée afin qu'on puisse avoir une meilleure idée du nombre de cas de harcèlement, de leur nature et du vécu des victimes. L'Organisation sera ainsi mieux à même d'intervenir efficacement et rapidement. Des mesures sont également prises pour renforcer les capacités d'enquête et d'intervention. Le Bureau des services de contrôle interne met actuellement en place une procédure simplifiée et accélérée d'enregistrement et de traitement des plaintes pour harcèlement sexuel. Une équipe d'enquête spéciale est constituée et le recrutement d'enquêteurs supplémentaires est en cours. On s'attache en particulier à accroître le nombre d'enquêtrices.

24. Afin d'accélérer les choses dans l'ensemble du système des Nations Unies, le Secrétaire général a constitué, en novembre 2017, une équipe spéciale de lutte contre

le harcèlement sexuel, qui relève du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination et qui est chargée d'examiner les politiques en matière de harcèlement sexuel, les capacités d'enquête et les mécanismes de protection des victimes et d'aide aux victimes dans tout le système des Nations Unies. Présidée par la Secrétaire générale adjointe à la gestion, en sa qualité de présidente du Comité de haut niveau sur la gestion, l'équipe spéciale s'emploie avant tout à améliorer la collecte de données, la prévention et les interventions à l'échelle du système. Elle a créé des groupes de travail thématiques sur les politiques, le signalement des cas de harcèlement, les capacités d'enquête, la communication et l'utilisation de méthodes innovantes. Elle présentera ses conclusions et recommandations au Comité de haut niveau sur la gestion et au Conseil des chefs de secrétariat en mai 2018.

Incitation à la bonne performance, mesures correctives et sanctions

25. Le Secrétaire général s'emploie à mettre en place un système efficace d'incitation à la bonne performance, de mesures correctives en cas de mauvaise performance et de sanctions en cas de conduite répréhensible ou de faute professionnelle.

26. Pour ce qui est des mesures d'incitation, l'Assemblée générale a, dans sa résolution 70/244, prié la Commission de la fonction publique internationale de mener une étude des dispositifs de gestion de la performance en place dans les organisations appliquant le régime commun et de formuler des recommandations sur des mesures d'incitation à la bonne performance. Pendant la soixante-douzième session de l'Assemblée, la Commission a présenté, dans son rapport annuel, les résultats de cette étude et ses recommandations, notamment un ensemble de principes et de directives relatifs à l'évaluation et à la gestion des résultats et à la prise en compte de différents niveaux de résultats (voir A/72/30, par. 65 et annexe VI). À la suite de l'adoption de la résolution 72/255, dans laquelle l'Assemblée générale a approuvé le projet de principes et directives de la Commission, ceux-ci seront pris en compte dans l'étude sur le système de gestion de la performance menée actuellement par le Secrétariat, qui tiendra des consultations avec des représentants du personnel.

27. Le Secrétariat élaborera un système de gestion des connaissances assorti d'études de cas comprenant des exemples de mesures correctives et de sanctions pouvant être prises en cas de mauvaise performance ou de mauvais usage des pouvoirs délégués. Ce système servira de référence aux hauts fonctionnaires et aux fonctionnaires auxquels ils ont délégué leurs pouvoirs. Il montrera comment des pouvoirs peuvent être retirés ou d'autres sanctions prises (mouvements latéraux imposés, licenciement, etc.). En outre, il présentera également des exemples positifs, dans lesquels les responsables ont dûment exercé les pouvoirs qui leur étaient délégués.

28. Le Secrétariat compte achever ses travaux sur les mesures d'incitation, les mesures correctives et les sanctions dans des délais aussi brefs que possible qui dépendront des consultations entre le personnel et l'administration, et faire figurer ses conclusions dans un prochain rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.

Normes comptables internationales pour le secteur public et Umoja : deux éléments importants d'une application plus stricte du principe de responsabilité

29. La réforme de la gestion proposée par le Secrétaire général repose sur l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et du progiciel de gestion intégré Umoja. Ces deux initiatives majeures de transformation opérationnelle contribuent, séparément et ensemble, à renforcer le dispositif

d'application du principe de responsabilité en procurant une image plus détaillée des opérations grâce à des informations plus complètes et plus précises, et en donnant des renseignements de meilleure qualité qui sont utiles pour planifier et mettre en œuvre les activités, et pour mieux mesurer les résultats.

Normes comptables internationales pour le secteur public

30. En adoptant les normes IPSAS, l'ONU est passée à la comptabilité d'exercice, ce qui lui permet de présenter ses résultats en suivant des règles cohérentes et sur une base comparable et de procéder à des évaluations comparatives avec d'autres entités du système des Nations Unies et des organismes du secteur public. En outre, les rapports financiers établis conformément aux normes IPSAS donnent une image plus claire des actifs et des passifs de l'Organisation (notamment les traitements et les prestations versés au personnel) et permet à toutes les parties prenantes d'avoir une vision plus complète de la situation financière, de la performance et des flux de trésorerie de l'Organisation et de déterminer plus facilement si celle-ci fait une utilisation rationnelle des ressources disponibles.

31. Pour que l'information financière générée moyennant l'application des normes IPSAS soit de qualité, il faut que davantage d'opérations financières soient consignées dans des états financiers ou dans des notes relatives aux états financiers (notamment sur les stocks, les immobilisations incorporelles ou les dettes), et que, chaque année, le Comité des commissaires aux comptes présente des états financiers et procède à des vérifications intégrées. Tous ces facteurs contribuent à améliorer la gouvernance, la gestion et la transparence et aident les organes assurant les fonctions d'assurance indépendante de l'Organisation, et les États Membres, à jouer leur rôle en matière de contrôle et à demander des comptes à l'Organisation.

Progiciel de gestion intégré Umoja

32. Une fois les différentes phases de mise en service d'Umoja menées à bien (Umoja-Démarrage et Umoja-Extension 1 et 2), les principaux aspects de la gestion des activités de l'Organisation en seront transformés. Les parties prenantes auront une vision à la fois globale et détaillée de la performance d'ensemble de l'Organisation, notamment des liens entre ses différentes entités et de la façon dont la performance de chacune influe sur celle de l'ensemble.

33. Umoja compte déjà une vaste gamme de fonctionnalités. De plus, en fournissant une image plus intégrée et complète de la performance de l'Organisation au lieu de l'image fragmentée obtenue jusque-là à partir de multiples sources d'information, le progiciel rendra la situation financière et la performance de l'Organisation plus transparentes. En septembre 2018, l'introduction d'Umoja-Extension 2, qui touchera à la planification stratégique et à la gestion de la performance, améliorera sensiblement l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les résultats obtenus et comblera une lacune existant de longue date en donnant aux directeurs de programme des outils qui leur permettront de gérer de manière proactive l'exécution des programmes qui relèvent de leur responsabilité. Elle facilitera en outre la prise de mesures correctrices en temps voulu et améliorera l'efficacité de la gestion des risques. Le Comité des commissaires aux comptes estime à cet égard que la mise en service d'Umoja dans toute l'Organisation constitue un accomplissement majeur car il s'agit d'une avancée technologique considérable. Il pense par ailleurs qu'Umoja reste un moyen sans pareil pour l'Organisation de s'acquitter de ses mandats de façon plus rationnelle, en ce qu'il lui permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle de ses fonctions administratives grâce à des méthodes de travail modernes et améliorées, et à une meilleure prise de décisions fondée sur une information de gestion de meilleure qualité (voir [A/70/158](#), par. 18).

34. Umoja est en outre un élément important du dispositif de prestation de services centralisée, qui accroîtra l'efficacité du Secrétariat grâce à la spécialisation des services et à des prestations qui ne dépendent pas de la localisation des acteurs et au regroupement d'ensembles complets de fonctions administratives dans des centres de services. Le système favorisera aussi l'interprétation et l'application cohérentes de tous les règlements, règles, politiques et principes relatifs à la gestion des ressources, réduisant ainsi les risques financiers et les risques pour la réputation de l'Organisation.

35. Grâce à des techniques sophistiquées d'analyse de données, de très importants volumes de données peuvent être analysés rapidement et à intervalles réguliers, ce qui permet de mesurer et de suivre les résultats obtenus pour tous les processus opérés dans Umoja. Le système comprend également des outils permettant d'évaluer l'utilisation qui en est faite. Il donne également au Secrétariat la possibilité de faire de l'exploration de données, ce qui contribue à renforcer la capacité de l'Organisation de repérer les problèmes structurels, des tendances jusqu'alors inaperçues, des liens inconnus, des évolutions et d'autres informations utiles qui viendront éclairer les décisions et permettront sans nul doute de gagner en efficacité. Elle renforce également les capacités des auditeurs, en leur donnant les moyens d'analyser non seulement des échantillons de données, mais également toutes données de l'ensemble de la population si nécessaire.

36. Enfin, la mise en service de l'ensemble des fonctionnalités d'Umoja améliorera la gestion axée sur les résultats en permettant de rapprocher résultats obtenus et utilisation des ressources et en fournissant aux directeurs de programme de meilleurs outils, grâce auxquels ils pourront gérer de façon proactive l'exécution des programmes qui relèvent de leur responsabilité. Des informations sur l'exécution des programmes et des budgets qui s'y rapportent figureront sur des tableaux de bord à partir du début 2019.

III. Renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat dans le cadre du nouveau modèle de gestion

Nouveaux processus et fonctions favorisant l'application du principe de responsabilité dans le cadre du nouveau modèle de gestion

37. Comme il l'a déclaré dans son rapport du 27 septembre 2017, le Secrétaire général propose à l'Assemblée générale d'adopter un nouveau modèle de gestion qui permette aux responsables de décider de la meilleure manière d'utiliser les ressources dont ils disposent, à l'appui de l'exécution des programmes et des mandats. Pour ce faire, il prévoit de déléguer directement aux chefs des entités du Secrétariat les pouvoirs nécessaires pour gérer au mieux leurs ressources. Certaines attributions sont attachées à chaque pouvoir afin que la continuité de la chaîne de commandement soit assurée entre le Secrétaire général, les hauts fonctionnaires et leurs subordonnés, et que chacun rende compte de l'exécution du programme qu'il gère et du budget connexe.

38. Dans le nouveau modèle de gestion, la prise de décisions sera décentralisée, et donc plus proche du point d'exécution. Les lourdeurs bureaucratiques seront réduites, et les politiques rationalisées et simplifiées. L'appui et les services fournis aux départements, aux commissions régionales, aux bureaux hors Siège et aux missions seront améliorés. Les modifications qu'il est proposé d'apporter aux dispositifs de gestion et d'appui pour faciliter l'exécution des programmes et donner aux responsables des conseils en matière d'assurance de la qualité et d'orientations

stratégiques seront soumises à l'Assemblée générale pendant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session.

39. Le Secrétaire général déléguera certes des pouvoirs aux hauts fonctionnaires, mais il ne s'agira pas d'un blanc-seing : un examen approfondi sera effectué pour établir que les intéressés peuvent être investis de cette autorité et sont capables d'en faire bon usage.

40. La délégation de pouvoirs ira de pair avec d'autres réformes de la gestion, notamment la simplification et la rationalisation des règles, politiques et procédures et la création de politiques et de directives administratives claires et plus simples que les précédentes, qui seront assorties des dispositifs nécessaires de formation, d'appui, de suivi et d'application du principe de responsabilité. De nouvelles fonctions – suivi de la performance et conformité – permettront d'évaluer le fonctionnement de l'Organisation à l'aune du dispositif de contrôle interne et des meilleures pratiques applicables à la gestion du Secrétariat. Qui plus est, grâce à ces nouvelles fonctions, les principes de transparence et de responsabilité seront mieux appliqués.

41. Les nouvelles composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat, l'amélioration des processus, pratiques et procédures existants et l'introduction des nouvelles fonctions de conformité, décrites plus en détail plus loin, comprennent les éléments suivants :

a) Mise à jour du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat et élaboration de directives sur l'application de ce principe à la gestion de l'Organisation expliquant le fonctionnement du dispositif dans un langage immédiatement compréhensible par tout le personnel. Ces directives incluront des informations sur les valeurs, les principes, les structures, les processus et les politiques de l'Organisation, qui permettront aux responsables et aux membres du personnel de tous niveaux de s'acquitter de leurs tâches en connaissance de cause et de manière responsable, et de rendre compte de leurs actions et de leurs décisions ;

b) Renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats afin de recentrer les efforts du personnel de tous niveaux sur la réalisation des objectifs de l'Organisation et l'obtention de résultats, et établissement d'un plan quadriennal à cette fin ;

c) Renforcement de l'importance accordée au modèle des trois lignes de maîtrise des risques, qui permettra de présenter plus clairement les risques et les mesures de contrôle, et contribuera à améliorer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques ;

d) Renforcement du système des contrats de mission, le but étant qu'il permette d'évaluer avec plus de précision la performance des hauts fonctionnaires de l'Organisation ;

e) Adoption d'une déclaration relative au contrôle interne qui sera signée par tous les hauts fonctionnaires ;

f) Mise en place d'un système amélioré et rationalisé de délégation de pouvoirs, qui présente clairement les pouvoirs et les attributions correspondantes sous forme de tableau ;

g) Élaboration d'un nouvel ensemble de fonctions de suivi et de conformité comprenant :

i) Le développement des directives et de l'appui nécessaires dans le cadre de la délégation de pouvoirs, ainsi que la systématisation et l'accroissement de la fréquence des opérations de suivi de l'utilisation qui est faite de ces pouvoirs et de la séparation des tâches ;

- ii) Le suivi de l'exécution et de la conformité, au moyen de l'analyse de données, de nouveaux tableaux de bord relatifs à l'exécution des programmes et du renforcement des activités d'auto-évaluation, et de la communication d'informations ;
- iii) La réalisation systématique d'examens de la gestion et d'opérations d'assurance de la qualité.

Directives sur l'application du principe de responsabilité à la gestion de l'ensemble de l'Organisation

42. Le principe de responsabilité est présent depuis toujours dans les structures et les politiques du Secrétariat de l'ONU.

43. Après avoir examiné plusieurs rapports du Secrétaire général sur le sujet, notamment le rapport intitulé « Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/64/640), les États Membres ont adopté une définition du principe de responsabilité pour l'ONU ainsi que les composantes du dispositif d'application.

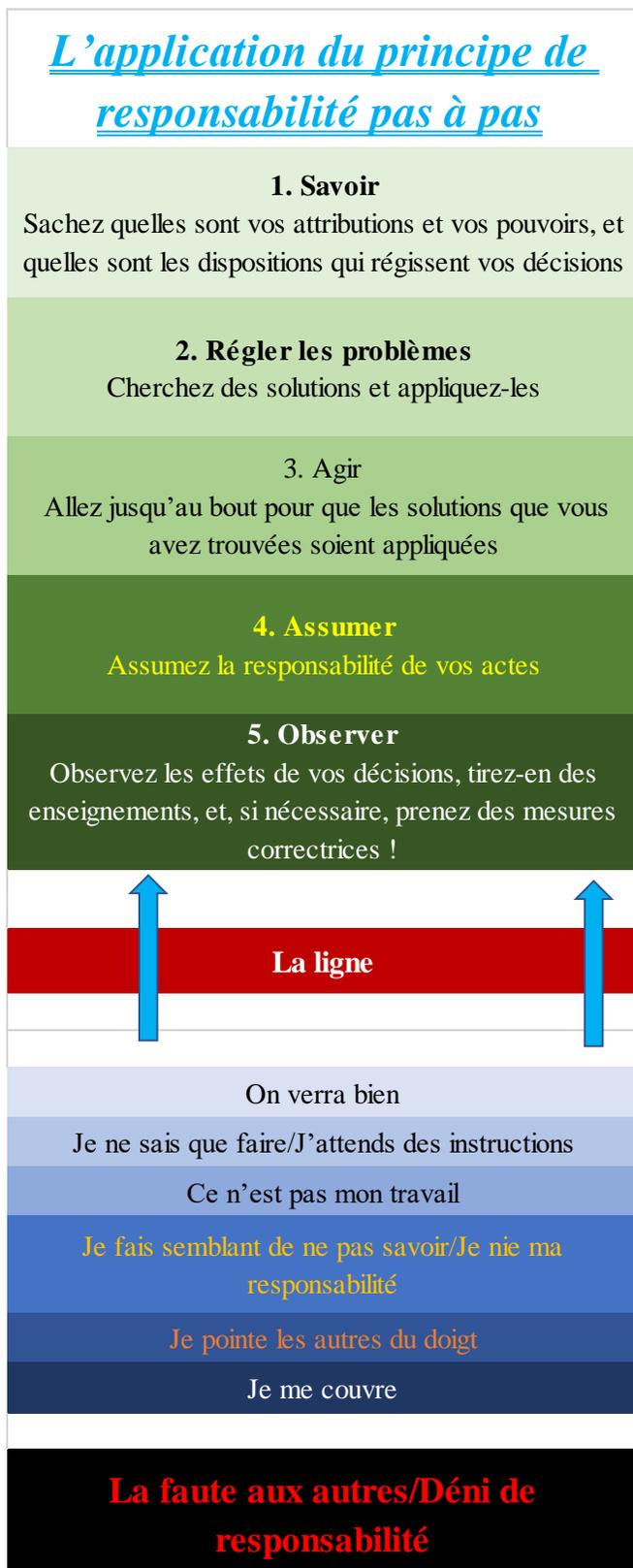
44. Au paragraphe 8 de la résolution 64/259, l'Assemblée générale a défini le principe de responsabilité comme suit :

Principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception.

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ; et de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées.

45. Cette définition comprend les six composantes qui sont au centre du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat : a) la Charte des Nations Unies ; b) les documents relatifs à la planification des programmes et au budget de l'Organisation ; c) les résultats et la performance ; d) le système de contrôle interne ; e) les normes de déontologie et l'intégrité ; f) les fonctions de contrôle. Dans l'application du principe de responsabilité, on peut distinguer en plusieurs stades présentés à la figure I.

Figure I
L'application du principe de responsabilité pas à pas

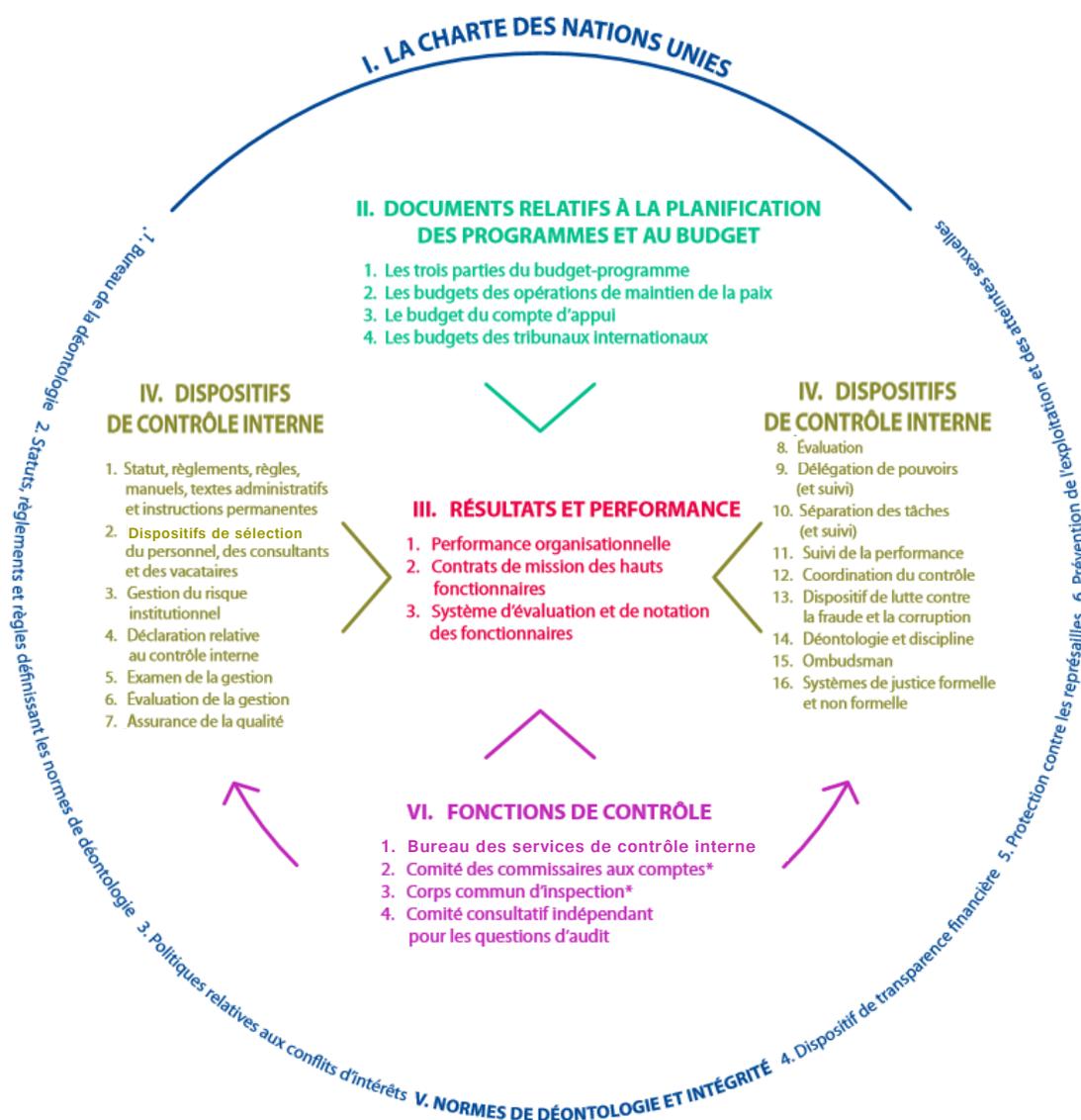


46. Vu que les objectifs, les normes et les processus de l'ONU évoluent avec le temps, les dispositifs d'application du principe de responsabilité et de contrôle interne du Secrétariat ne cessent d'être renforcés. Par exemple, ces dernières années, le Secrétariat a, entre autres, créé un Bureau de la déontologie, mis en place un dispositif de transparence financière, revisité les contrats de mission, adopté un système de gestion du risque institutionnel et introduit progressivement la gestion axée sur les résultats, comme indiqué dans les rapports sur l'application du principe de responsabilité qui sont présentés à l'Assemblée générale chaque année depuis 2010.

47. Le Secrétaire général tient maintenant à présenter de façon claire chacune de ces composantes et à les intégrer dans un système qui permette à tous les fonctionnaires de savoir ce que le Secrétariat attend d'eux en matière de comportement, de performance et de pratiques de gestion. De plus, il importe de faire en sorte que les structures sur lesquelles repose l'application du principe de responsabilité du Secrétariat cadrent avec le nouveau modèle de gestion proposé par le Secrétaire général. Des mesures de rationalisation et de simplification de l'ensemble des politiques internes sont actuellement prises pour faciliter la prise de décisions et améliorer la transparence, au moyen de tableaux de bord et d'autres outils permettant de communiquer des informations sur l'utilisation des ressources et l'exécution des programmes tout au long de l'année.

48. Le diagramme actualisé du dispositif d'application du principe de responsabilité est présenté à la figure II ci-dessous. On trouvera à l'annexe I un aperçu du dispositif.

Figure II
Dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'ONU :
composantes et interactions



* L'Assemblée générale reçoit une assurance indépendante de ces organes de contrôle externe.

Comment ces composantes interagissent-elles ? Texte fondateur de l'ONU, la Charte consacre les grands principes des Nations Unies, énonce les objectifs de l'Organisation et porte création de ses organes. Les États Membres établissent des mandats sous la forme de directives, de priorités et de cibles. Le Secrétaire général est chargé de les exécuter et de rendre compte des résultats obtenus et des ressources utilisées. Il a l'obligation de faire référence à ces mandats dans le budget-programme et les budgets des opérations de maintien de la paix. Les directeurs de programme et tous les fonctionnaires sont, quant à eux, tenus d'établir leur propre plan de travail en prenant en considération les objectifs prescrits dans les mandats. Parallèlement, le Secrétariat doit évaluer en permanence la performance, revoir si nécessaire les modalités de mise en œuvre, procéder à des évaluations continues et en tirer les enseignements pour améliorer les résultats.

49. Le Secrétariat élaborera des directives détaillées, conformes aux meilleures pratiques en vigueur, comprenant notamment des hyperliens vers les sources d'information originales, afin que le personnel soit guidé et conseillé en ce qui concerne tous les aspects du fonctionnement et des structures du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat. Ces directives seront rédigées dans un langage clair et compréhensible, et mises à jour régulièrement. Elles seront également utilisées dans le cadre du cours d'initiation dispensé aux nouveaux fonctionnaires, y compris les hauts fonctionnaires. Certains éléments essentiels touchant aux questions de responsabilité sont déjà intégrés dans le cours d'initiation, mais, pour la première fois, les nouveaux fonctionnaires de tous niveaux recevront un enseignement complet sur l'ensemble du dispositif d'application du principe de responsabilité.

50. Le renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité et des dispositifs de contrôle interne dans une organisation aussi complexe que l'ONU et dans un monde qui évolue rapidement doit forcément se faire en continu.

Renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats

Cadre conceptuel

51. Ainsi que le lui avait demandé l'Assemblée générale dans la résolution 64/259, le Secrétaire général a présenté, dans son deuxième rapport sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/67/714), un cadre conceptuel de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'une structure de gouvernance à cet effet. Dans ce rapport, la gestion axée sur les résultats est ainsi définie : 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. Cette définition établit un lien entre les objectifs stratégiques généraux, les plans et les budgets de l'Organisation et la gestion des ressources humaines, et intègre les contrats de mission des hauts fonctionnaires et le Système de gestion de la performance et de perfectionnement pour les fonctionnaires des classes inférieures à celle des sous-secrétaires généraux.

52. Selon cette définition, la gestion axée sur les résultats est considérée par le Secrétariat comme une démarche intégrée visant à garantir que les processus, les produits et les services de l'Organisation ont tous pour objectif l'obtention de résultats. Dans le cadre de cette stratégie, l'obtention de résultats (résultats et produits) guide les activités de planification, de budgétisation, de suivi et de communication d'informations du Secrétariat. Ces processus sont en outre guidés par des évaluations systématiques et les enseignements tirés, qui sont pris en considération lors de la planification et de la budgétisation afin d'améliorer la performance de l'Organisation et de définir des stratégies de gestion des ressources humaines qui soient en totale adéquation avec ses objectifs.

Renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats

53. S'appuyant sur les décisions des États Membres et sur les conclusions et recommandations des organes de contrôle relatives à la gestion axée sur les résultats¹, le Secrétaire général a estimé que le renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat et l'application du principe de responsabilité au personnel d'encadrement comme au personnel d'exécution eu égard aux résultats obtenus, constituaient des facteurs déterminants de la mise en place du nouveau modèle de gestion. Il met en avant ce recentrage sur les résultats au paragraphe 57 de

¹ Voir, par exemple, A/71/5 (Vol. I), A/69/5 (Vol. I) et JIU/REP/2017/6.

son rapport daté du 27 septembre 2017, où il dit qu'il faut réorienter l'action du personnel de tous niveaux vers la réalisation des objectifs et buts de l'Organisation, et axer l'action que mène le Secrétariat sur les résultats et les produits plus que sur les ressources et les activités. Les résultats serviront de base aux décisions qui seront prises pendant tout le cycle de planification des programmes, de budgétisation et d'évaluation, et deviendront un élément important des dispositifs d'application du principe de responsabilité et de communication de l'information de l'Organisation.

54. Pour que la gestion axée sur les résultats porte ses fruits, il sera important de modifier les comportements et la culture dans l'Organisation, de façon à ce que le personnel d'encadrement et d'exécution comprenne qu'il est souhaitable d'adopter des méthodes de gestion proactives si l'on veut obtenir des résultats. Afin d'aller plus loin dans la gestion axée sur les résultats, le Secrétaire général propose d'établir, au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité qu'il est proposé de créer, une fonction spéciale visant à appuyer les efforts du Secrétariat en matière de gestion axée sur les résultats et de faire de ce concept un élément incontournable du fonctionnement de l'Organisation. Si l'Assemblée générale approuve sa création, ce Département guidera, appuiera et suivra la mise en application effective de la gestion axée sur les résultats dans l'Organisation, en aidant les divers départements, bureaux et missions, ainsi que le Bureau des finances et du budget proposé, à élaborer leurs documents de budget-programme en veillant à ce que la priorité y soit invariablement donnée à l'obtention de résultats. Les contrats de mission que les hauts fonctionnaires concluent chaque année tiendront également compte des objectifs et des résultats escomptés de l'Organisation, qui seront ensuite répercutés de proche en proche dans les plans de travail des cadres et de leurs subordonnés à tous les niveaux, ces plans servant également de référence pour l'évaluation de la performance des fonctionnaires de tous niveaux. Le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions continueront de fournir un appui aux diverses entités du Secrétariat jusqu'à devenir, respectivement, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, en janvier 2019, après que l'Assemblée générale aura rendu sa décision définitive sur la proposition de réorganisation du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions et de création des deux départements figurant dans le rapport du Secrétaire général (voir [A/72/492/Add.2](#), par. 79).

55. Comme le Comité des commissaires aux comptes l'a souligné à plusieurs reprises, la gestion axée sur les résultats requiert également d'établir un lien étroit entre l'exécution des programmes et celle des budgets. La mise en service d'Umoja-Extension 2, qui doit débiter au quatrième trimestre de 2018, permettra de mieux comprendre les relations entre les coûts engendrés par les activités, produits et résultats, et le coût global des programmes de l'Organisation, ainsi que l'évolution de ces relations, ce qui est nécessaire pour pouvoir déterminer si l'ONU utilise ses ressources de façon rationnelle.

56. Pour pouvoir appliquer une gestion axée sur les résultats proactive, les gestionnaires ont besoin d'informations sur les programmes et d'informations financières en temps réel. L'Organisation élaborera aux fins de la gestion de chaque programme un tableau de bord relatif à l'exécution du programme où l'on trouvera en temps réel des informations sur l'utilisation des ressources et l'exécution du programme. Ces tableaux amélioreront la transparence et permettront de mieux déterminer dans quelle mesure les programmes aboutissent aux résultats escomptés et s'ils utilisent bien leurs ressources. Tirant leurs informations d'Umoja et d'autres progiciels, ils amélioreront la transparence au sein du Secrétariat et vis-à-vis des États Membres, et mèneront à une utilisation plus efficace des ressources.

57. En plus de surveiller à intervalles réguliers l'information que leur procurent les tableaux de bord, les gestionnaires doivent évaluer périodiquement les programmes dont ils s'occupent afin de mieux comprendre ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et si les programmes produisent l'effet voulu. Ils doivent s'appuyer sur les conclusions et les enseignements tirés de ces auto-évaluations, d'audits et d'évaluations indépendantes, pour prendre en temps voulu des mesures correctrices et améliorer la performance. Le Secrétaire général propose donc de créer une fonction d'appui à l'auto-évaluation au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, qui fournira conseils, appui et outils aux gestionnaires de tout le Secrétariat.

58. L'Organisation compte renforcer le suivi qu'elle fait de l'exécution des programmes et elle s'appuiera également sur les évaluations indépendantes menées, notamment, par la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne et le Corps commun d'inspection. Ces nouveaux processus et leurs interactions sont illustrés à la figure II ci-dessus.

59. Comme énoncé ci-dessus, les réformes s'appuieront sur le cadre conceptuel de la gestion axée sur les résultats, sur les activités déjà menées par le Secrétariat dans ce domaine et sur les enseignements tirés de l'expérience d'autres entités du système des Nations Unies et d'entités extérieures au système. Parmi ces enseignements, on distingue la nécessité de renforcer le leadership des hauts fonctionnaires en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, de définir des cadres de résultats et les responsabilités correspondantes à tous les niveaux, de tirer parti des informations que procurent les résultats à diverses fins (apprentissage, gestion, communication d'informations et application du principe de responsabilité), de promouvoir et d'appuyer une culture du résultat, et d'établir un mode de gestion axée sur les résultats pouvant évoluer au gré de mises à jour et d'examen réguliers.

60. Fidèle à son engagement de placer la performance et l'obtention de résultats au centre du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat et comme suite à la résolution 71/283, dans laquelle l'Assemblée générale lui a demandé de proposer un plan détaillé concernant la gestion axée sur les résultats, le Secrétaire général propose un tel plan (voir annexe II).

IV. Mise en application du modèle des trois lignes de maîtrise des risques au Secrétariat

61. L'Organisation des Nations Unies est confrontée à des risques considérables et multiples du fait de la complexité de ses opérations et de l'élargissement de ses mandats. Le profil de risque du Secrétariat est unique : il comprend, par exemple, les risques liés à la collaboration avec des partenaires opérationnels dans des environnements à haut risque, tout autant que ceux attachés à la sûreté et à la sécurité du personnel dans les zones de conflit.

62. Pour faire face à cette réalité, l'Organisation a défini diverses fonctions de gestion des risques et de contrôle, à différents niveaux. La difficulté consiste à les coordonner efficacement afin qu'il n'y ait pas de chevauchements ni de lacunes dans les systèmes de contrôle. En l'absence d'une approche cohérente, il se peut que les risques ne soient pas détectés assez tôt ou gérés de façon efficace.

63. Le modèle des trois lignes de maîtrise des risques, établi par l'Institut des auditeurs internes² puis adopté par le Conseil des chefs de secrétariat pour la

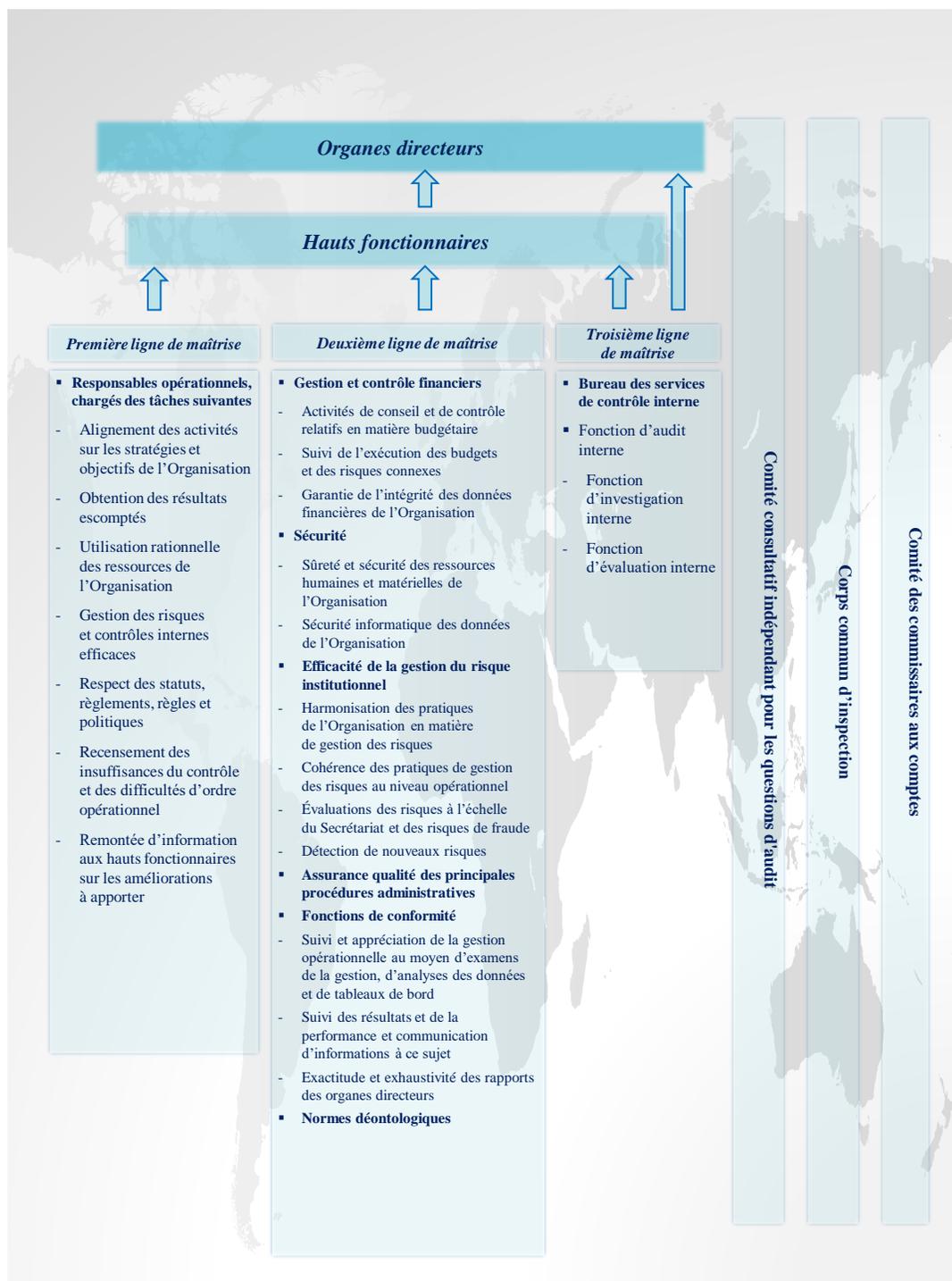
² Institut des auditeurs internes, *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, 2013. Disponible à l'adresse : <https://na.theia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20French.pdf>.

coordination, qui l'a adapté aux organismes des Nations Unies, propose une approche simple et efficace consistant à définir clairement les attributions essentielles des différents acteurs en matière d'assurance dans le contexte des contrôles internes, et à faire connaître explicitement la répartition des rôles.

64. Selon ce modèle, les acteurs de la première ligne de maîtrise (à savoir les responsables opérationnels) ont pour fonctions d'endosser et de gérer les risques et sont chargés d'appliquer des mesures correctrices pour pallier les défauts constatés dans les procédures et les contrôles. La deuxième ligne regroupe les fonctions relevant de l'administration qui comprennent le suivi des risques et des contrôles internes, ainsi que l'appui et le conseil dans ces domaines. Quant à la troisième ligne, elle comprend les fonctions d'assurance indépendante, telles que celles assurées par le Bureau des services de contrôle interne.

65. Dans le cadre des efforts déployés pour consolider le dispositif d'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général renforcera les systèmes de gestion des risques et de contrôle en intégrant le modèle des trois lignes de maîtrise dans ces mécanismes, comme le montre la figure III ci-dessous.

Figure III
Le modèle des trois lignes de maîtrise des risques



66. Dans le contexte du Secrétariat de l'ONU, les activités de contrôle de la gestion et de contrôle interne effectuées au niveau opérationnel constituent la première ligne de maîtrise des risques. Les responsables opérationnels seront chargés de veiller à ce que des dispositifs de contrôle interne efficaces restent en vigueur et d'exécuter au quotidien des procédures de gestion des risques et de contrôle. La deuxième ligne sera

essentiellement représentée par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité qu'il est proposé de créer. Celui-ci aura pour tâche de mettre au point des politiques et des mesures adéquates en matière de gestion des risques et, en collaboration avec le Département de l'appui opérationnel qu'il est également proposé d'instituer, il apportera l'appui nécessaire aux fins de la délégation de pouvoirs et effectuera un suivi de l'usage qui sera fait des pouvoirs délégués. Il devra aussi suivre la performance de l'Organisation et fournir une assistance aux départements, bureaux, commissions régionales et missions pour ce qui est de la communication des informations relatives à l'exécution de leurs programmes. Les normes déontologiques, les valeurs et les principes de l'Organisation feront également partie, avec le Bureau de la déontologie, de la deuxième ligne de maîtrise, tout comme les fonctions visant à garantir la sûreté et la sécurité des ressources de l'Organisation, qu'il s'agisse de ressources humaines ou matérielles, ou de données. La troisième ligne sera incarnée par le Bureau des services de contrôle interne, qui assume une fonction d'assurance indépendante en ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles internes, et en particulier la façon dont les objectifs des première et deuxième lignes de maîtrise sont remplis. Ses avis seront communiqués aux hauts responsables et à l'Assemblée générale. Le Comité des commissaires aux comptes, qui assure l'audit externe de l'Organisation, ainsi que le Corps commun d'inspection et le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, occupent une place importante dans la structure de contrôle. Bien qu'ils ne fassent pas partie de l'Organisation, ces organes externes sont pour l'Assemblée générale une source d'assurance indépendante.

A. La première ligne de maîtrise : endosser et gérer les risques

67. Le profil de risque de l'Organisation est unique du fait de la nature de ses activités. Les risques associés aux travaux du Secrétariat peuvent être de nature stratégique ou toucher à la gouvernance, s'ils concernent par exemple la capacité de réaction et d'adaptation aux environnements changeants, mais ils peuvent aussi avoir trait à certaines questions opérationnelles, comme la planification des activités de terrain, ou encore aux moyens dont l'Organisation dispose pour faire face aux cyberattaques. Il est essentiel, pour l'exécution des mandats, que l'Organisation pratique une gestion prudente des risques très divers qui pèsent sur elle. Aucun responsable n'est exempt de cette obligation.

68. Les responsables opérationnels seront chargés de procéder régulièrement à une évaluation des risques dans leur département, bureau ou mission, d'endosser et de gérer les risques associés à leurs activités et, s'il y a lieu, de mettre et maintenir en place des dispositifs de contrôle interne efficaces et de faire en sorte que les activités menées par l'Organisation répondent bien aux objectifs et aux buts fixés. Ils devront également prendre en temps voulu toutes les mesures correctrices qui s'imposent pour remédier aux problèmes liés aux procédures et aux contrôles². Le Département des stratégies et des politiques de gestion et de la conformité qu'il est proposé de créer mettra au point des procédures s'inscrivant dans le dispositif de contrôle interne du Secrétariat qui serviront à la fois d'orientations et de moyens de contrôle. Les hauts fonctionnaires qui auront délégué leurs pouvoirs rendront directement compte au Secrétaire général pour ce qui est de la mise en vigueur de ces procédures et du respect de celles-ci par leur personnel. Il importe de souligner que, malgré la structure en cascade, toute la responsabilité incombera au haut fonctionnaire à qui le Secrétaire général aura délégué directement son pouvoir, le Secrétaire général devant lui-même rendre compte aux États Membres de la bonne utilisation des ressources et de l'exécution des mandats.

69. Les mesures prises pour renforcer le suivi et l'application du principe de responsabilité bénéficieront du système Umoja, qui donne au Secrétariat une meilleure image des opérations et des données et lui offre la possibilité de conduire en temps réel des analyses complexes de données essentielles. Une bonne visualisation et une bonne communication des données permettent d'analyser à distance les chiffres et les indicateurs de résultats, et d'élaborer des rapports basés sur une information reçue en temps réel, ce qui favorise la détection rapide des incohérences et des manquements aux normes et aux procédures établies.

70. Pour ce qui est de l'application du principe de responsabilité, le Secrétariat appuiera les mesures exposées ci-dessous par l'intermédiaire du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité qu'il est proposé de créer.

Application de mesures de gestion du risque institutionnel par les départements, bureaux et missions

71. La gestion du risque institutionnel incombe au premier chef au personnel d'encadrement. Dans le cadre du modèle des trois lignes de maîtrise, les activités de gestion des risques et de contrôle interne sont décentralisées et viennent s'insérer dans les activités opérationnelles et la gestion, dans toute l'Organisation. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité devra mettre au point et tenir à jour le cadre directeur et les méthodes et outils de gestion du risque institutionnel du Secrétariat, et donner des conseils et une aide techniques aux hauts fonctionnaires en ce qui concerne l'évaluation concrète des risques dans leurs départements, bureaux et missions respectifs (voir [A/70/5 \(Vol. I\)](#), par. 122). Le Département contribuera à la diffusion de lignes directrices et de pratiques exemplaires concernant les principes de gestion des risques et de contrôle interne et établira des programmes de formation et de communication propres à renforcer la culture de la gestion des risques au Secrétariat. Il mènera également des évaluations des risques au niveau du Secrétariat et au niveau des filières (par exemple l'approvisionnement), ainsi que des activités de lutte contre la fraude et la corruption, en vue de fournir aux départements, aux bureaux et aux missions des renseignements sur les principaux risques pesant sur telle ou telle entité et menaçant le fonctionnement de l'ONU et sur les mesures qui peuvent être prises au niveau de l'Organisation pour les atténuer. Il est crucial que la gestion des risques entre dans l'ADN de l'Organisation et que les responsables la mettent en pratique et l'intègrent dans leur quotidien. Il reviendra au Département de se mobiliser et de mener à bien cette entreprise.

72. Il incombe aux responsables, à tous les niveaux, de mener des évaluations des risques dans leurs domaines respectifs et d'en utiliser les résultats pour déceler et gérer les risques particuliers qui peuvent les toucher.

73. Sur la base des informations fournies par les départements, bureaux et missions, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité établira à l'intention du Secrétariat un inventaire des risques commun aux différentes entités et l'état actualisé de l'application des mesures d'atténuation des risques adoptées par les départements, bureaux et missions. Ces renseignements seront communiqués au Comité de gestion et au Secrétaire général, et transmis au nom de ce dernier au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit et à l'Assemblée générale, selon que de besoin.

Matrice relative à la délégation de pouvoirs

74. Une matrice relative à la délégation de pouvoirs sera conçue en tenant compte des pouvoirs délégués dans les différents domaines (gestion des ressources humaines, budgétisation, finances et achats, par exemple). Y figureront, entre autres, les éléments suivants :

- Fonctionnaire responsable : le chef du département, du bureau ou de la mission à qui sont délégués les pouvoirs, qui veille à la bonne utilisation des pouvoirs délégués et en assume la responsabilité ;
- Pouvoir : description de la compétence déléguée à un fonctionnaire de haut rang pour qu'il contribue à la réalisation des objectifs de l'Organisation, des éventuels seuils et limites applicables, et des dispositions régissant la délégation d'une partie des pouvoirs à des spécialistes ;
- Suivi et communication d'informations : les obligations particulières de suivi et de communication d'informations qui accompagnent la délégation de pouvoir, y compris concernant l'exercice de tout pouvoir exceptionnel ;
- Responsabilité : l'inventaire des qualifications particulières ou activités de formation requises pour exercer le pouvoir délégué de façon responsable, et la liste des statuts, règlements, règles, politiques et procédures à suivre ou à prendre en compte dans l'exercice du pouvoir délégué.

75. Le cadre directeur sera assorti d'informations relatives aux mesures correctrices à prendre dans les cas où : a) un responsable déroge délibérément et de manière injustifiée aux conditions de la délégation de pouvoirs ; b) un responsable se révèle inapte à exercer les pouvoirs qui lui ont été délégués ; c) un responsable n'a pas les moyens ou n'est pas en mesure de trouver ou de développer les moyens d'exercer les pouvoirs qui lui ont été délégués. Si un chef de département, de bureau ou de mission se voit retirer des pouvoirs, les compétences concernées seront transférées au Département de l'appui opérationnel, qui les exercera au nom de l'entité dirigée par ce fonctionnaire.

Consolidation des contrats de mission des hauts fonctionnaires

76. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires ont été étoffés en 2018. Y ont été introduits, entre autres, le profil établi dans le modèle de leadership du système des Nations Unies adopté par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, la charge pour l'intéressé de déterminer les trois principaux risques pesant sur le département ou la mission qu'il dirige et de présenter des plans d'atténuation de ces risques, des mesures de protection des lanceurs d'alerte et des mesures à prendre pour prévenir l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels ou y faire face. Les contrats seront encore remaniés en 2019 et comprendront de nouveaux éléments :

- Tableaux de bord relatifs à l'exécution des programmes. Les directeurs de programme devront procéder à des auto-évaluations, dans lesquelles ils mentionneront les enseignements tirés de l'exécution des programmes. À compter de l'exercice budgétaire 2020, les informations sur les résultats escomptés figureront dans la partie II du budget-programme annuel intégré qu'il est proposé d'instituer. Les informations relatives à la performance des opérations de maintien de la paix seront présentées dans les documents budgétaires relatifs à ces opérations. En outre, chaque département, bureau, commission régionale et mission établira son propre tableau de bord pour consigner les informations relatives à l'exécution de ses programmes. Ces tableaux seront déterminants pour l'évaluation des résultats obtenus par les hauts fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Évaluation à 360 degrés des hauts fonctionnaires. À partir de 2018, tous les hauts fonctionnaires seront soumis à une évaluation à 360 degrés qui portera sur leur performance au regard des neuf caractéristiques du modèle de leadership définies par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination et le Secrétaire général comme étant essentielles pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de sa mission fondamentale (voir [A/72/492](#), par. 17 et 18). Ce type

d'évaluation a déjà été appliqué aux chefs des missions de maintien de la paix et à d'autres hauts dirigeants en 2017. Les résultats de ces évaluations seront pris en compte lors de la notation des intéressés ;

- Suivi de l'opinion des fonctionnaires sur le personnel de direction et d'encadrement. Les hauts fonctionnaires ont une influence considérable sur la culture de l'Organisation, notamment sur la place accordée aux normes déontologiques et aux valeurs consacrées par la Charte des Nations Unies et par le Statut et le Règlement du personnel de l'ONU. Par l'intermédiaire du Bureau de la gestion des ressources humaines, le Secrétariat réalisera régulièrement des enquêtes auprès des fonctionnaires pour savoir l'opinion qu'ils se font du personnel de direction et d'encadrement (voir [A/72/492](#), par. 18). Les résultats de ces enquêtes seront pris en compte lors de la notation des hauts fonctionnaires. Une première enquête sur la motivation du personnel a été menée en 2017. Le Bureau aide les entités du Secrétariat à consulter les résultats de l'enquête les concernant, à les comprendre et à élaborer les plans d'action qu'elles doivent lui remettre d'ici à la fin du mois de juin 2018. Pour faire en sorte que toutes les entités prennent des mesures ciblées, le Bureau continuera de les conseiller et de les aider à interpréter et à communiquer les résultats des enquêtes, ainsi qu'à entretenir une dynamique dans l'exécution de leurs plans d'action. Les chefs d'entité auront également accès à un appui supplémentaire prenant la forme d'un accompagnement professionnel individualisé, assuré par un spécialiste qui leur donnera des conseils pour les aider à diriger l'élaboration des plans d'action en veillant à ce que les résultats soient dûment pris en compte et donnent lieu à des mesures concrètes, porteuses de changements tangibles. Le Bureau informera le Comité de gestion des progrès accomplis en juillet 2018, puis tous les six mois. L'exécution des plans d'action se poursuivra en 2018 et 2019, et une deuxième enquête sur la motivation du personnel est prévue pour la fin de 2019.

Déclaration relative au contrôle interne

77. À la fin de chaque année civile, tous les chefs de département, de bureau et de mission devront signer une déclaration relative au contrôle interne, par laquelle ils attesteront que le dispositif de contrôle interne a été respecté en ce qui concerne leur domaine de compétence.

B. La deuxième ligne de maîtrise : assurer le suivi des risques et la conformité (fonctions relevant de l'administration)

78. Dans le modèle, la deuxième ligne est celle des acteurs qui créent des conditions favorables en apportant aux responsables opérationnels (qui constituent la première ligne) les conseils et l'appui dont ils ont besoin pour intégrer la gestion des risques dans les principaux processus et, de cette manière, s'acquitter de leurs attributions avec succès et intégrer la gestion des risques dans tous les processus relevant d'eux. La deuxième ligne comprend également les fonctions de conformité, qui consistent à évaluer si les opérations de l'Organisation sont menées en respectant les dispositifs de contrôle interne, politiques, normes, procédures internes et pratiques exemplaires applicables. Dans le contexte du nouveau modèle de gestion, ces attributions seront confiées essentiellement au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

79. Voici les fonctions relatives à la conformité que comprendra la deuxième ligne de maîtrise des risques :

- Examens de la gestion. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité procédera régulièrement à des examens et évaluations pour vérifier si les systèmes de gestion et les contrôles internes des départements, bureaux et missions fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés de la manière la plus efficace possible, conformément aux statuts, règlements, règles et politiques applicables. Ces examens seront effectués par l'administration lorsqu'elle le jugera nécessaire, à une fréquence intermédiaire entre les activités quotidiennes de la première ligne et les interventions périodiques du Bureau des services de contrôle interne, en troisième ligne. Ils pourront comprendre des tests de conformité aux statuts, règlements, règles et politiques applicables, dont l'approche pourra être d'évaluer la conformité à tel ou tel texte (par exemple, le Règlement financier et les règles de gestion financière, le Statut et le Règlement du personnel) ou bien de s'intéresser à une entité dans son ensemble (par exemple une mission de maintien de la paix ou une commission régionale). Ils pourront être réalisés à distance, à l'aide d'Umoja et d'autres outils informatiques disponibles dans l'Organisation, ou, lorsque nécessaire, au moyen de visites *in situ* ;
- Assurance de la qualité. En collaboration avec le Département de l'appui opérationnel, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité déterminera les domaines dans lesquels des tests d'assurance qualité sont nécessaires, pour vérifier si les services administratifs fournis et les processus qui les sous-tendent répondent aux normes de qualité préétablies pour les différents domaines d'activité (gestion des ressources humaines, budgétisation et finances, ou gestion de la chaîne d'approvisionnement, par exemple) et si la prestation s'est faite dans le respect des statuts, règlements, règles et politiques en vigueur. Dans le cadre de l'assurance de la qualité, on établira des rapports où seront présentés, entre autres, les points forts et les points faibles des processus suivis et des prestations, ainsi que des mesures correctrices et des recommandations sur les améliorations à apporter ;
- Évaluation. L'évaluation et le retour d'information sont des aspects essentiels des bonnes pratiques de gestion. Ils sont nécessaires pour jauger l'impact des programmes, en vue de déterminer la nature et l'origine des insuffisances constatées et de prendre les mesures correctrices qui s'imposent. De plus, les conclusions des évaluations et les enseignements tirés de l'expérience sont utiles pour les directeurs de programme, qui devront veiller à tenir compte des résultats des évaluations lors de l'établissement des budgets pour les cycles de programmation futurs. Comme l'a souligné le Comité des commissaires aux comptes, la gestion axée sur les résultats requiert une forte culture de l'auto-évaluation parmi les directeurs de programme, or la plupart des départements, bureaux et missions relevant du Secrétariat ne disposent pas en interne des moyens et des aptitudes nécessaires pour évaluer l'efficacité et l'efficacités de leurs opérations (voir A/69/5 (Vol. I), par. 30). Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité assistera les directeurs de programme en proposant un appui méthodologique et des activités de formation professionnelle au personnel de l'ensemble du Secrétariat, en aidant à définir les modalités de l'auto-évaluation et en assumant, pour le compte des départements et bureaux ayant besoin d'aide, la gestion ou l'assurance qualité des activités d'auto-évaluation. Le Département établira et tiendra à jour une liste des professionnels pouvant être engagés pour réaliser des évaluations au nom des départements qui ne disposent pas des capacités nécessaires en interne ;

- Évaluation de la gestion. Le Groupe du contrôle hiérarchique examine les décisions des responsables qui sont contestées afin de vérifier qu'elles ont été prises dans le respect des statuts, règlements, règles et textes administratifs applicables, et que, le cas échéant, ces décisions sont modifiées sur la base de ces différents instruments. Il s'agit aussi de repérer les tendances nouvelles et les problèmes d'ordre structurel, de sorte que l'administration puisse prendre sans tarder des mesures correctrices. Le système actuel d'évaluation de la gestion sera amélioré puisque les conclusions et recommandations qui en émanent vont être comparées à celles issues du suivi des délégations de pouvoir.

Principes directeurs et appui concernant la délégation de pouvoirs

80. Les conditions d'application de chaque délégation de pouvoirs seront définies par le Secrétaire général sur la base des recommandations formulées par le Secrétaire général adjoint chargé du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en concertation avec le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité collaborera avec le Département de l'appui opérationnel pour aider les responsables qui se voient déléguer des pouvoirs à comprendre ce qui est attendu d'eux et ce que recouvre la compétence transférée. Le Département de l'appui opérationnel aidera lesdits responsables à renforcer et à développer les capacités requises pour exercer les pouvoirs délégués dans le respect du principe de responsabilité. En cas d'insuffisance de ces capacités, il exercera les pouvoirs délégués et coopérera avec le haut fonctionnaire concerné, selon qu'il convient, jusqu'à ce que les capacités soient jugées suffisantes par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. En outre, il est proposé de créer un comité des clients des services de gestion, qui sera présidé conjointement par les chefs des deux nouveaux départements et composé de représentants, siégeant à tour de rôle, de chacun des différents types d'entité cliente (comme les départements et bureaux du Siège, les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les opérations de paix et les bureaux de terrain des conseillers et envoyés spéciaux). Grâce à ce comité, les divers types d'entité pourront veiller à ce que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel prennent note de leurs besoins et de leurs difficultés, et les deux départements seront plus à même d'arrêter des politiques et des procédures adaptées qui aideront au mieux le Secrétariat à atteindre les buts de l'Organisation et à s'acquitter des mandats confiés par les États Membres.

Gestion des délégations de pouvoirs

81. Comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes (voir [A/70/5 \(Vol. I\)](#), par. 84), le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité établira un document directif de synthèse énonçant clairement les pouvoirs qui auront été délégués, et aidera les référents processus métier et les hauts fonctionnaires à mettre au point des politiques et procédures régissant l'ensemble des délégations de pouvoirs, compte tenu des mandats, des objectifs et de la structure de l'Organisation. Il faudra pour cela vérifier que chaque délégation est accompagnée des documents correspondants, mais aussi assurer le suivi et la supervision de l'utilisation qui est faite des pouvoirs délégués, y compris à l'aide des progiciels de gestion intégrés (comme Umoja) et par l'intermédiaire d'équipes mobiles de contrôle de la conformité. En collaboration avec le Département de l'appui opérationnel, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité définira également les critères concernant les mesures correctrices à prendre en cas d'usage abusif d'un pouvoir délégué (telles que le retrait ou la limitation du pouvoir et l'application de sanctions, selon qu'il convient). Il sera chargé d'effectuer un suivi du dispositif de délégation des pouvoirs et d'évaluer dans quelle mesure celui-ci est

respecté, et se demandera notamment si certaines circonstances justifient la limitation ou le retrait d'un pouvoir. Le cas échéant, sur recommandation du Secrétaire général adjoint chargé du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Secrétaire général prendra des mesures correctives, par exemple en limitant, transférant ou retirant le pouvoir en question. Le Département de l'appui opérationnel aidera alors l'entité à renforcer ses capacités, jusqu'à ce que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ait la certitude que l'entité est en mesure d'exercer le pouvoir délégué de façon responsable.

Suivi de la séparation des tâches

82. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité travaillera en coordination avec les bureaux compétents pour définir les systèmes de séparation des tâches qui doivent être mis en place dans les divers domaines d'activité de l'Organisation pour que les niveaux de contrôle interne soient adéquats. Il établira la documentation relative à ces systèmes, la diffusera dans toute l'Organisation et arrêtera les procédures de suivi et de contrôle nécessaires. Enfin, il élaborera et appliquera un programme de suivi interne de la séparation des tâches et procédera à des examens périodiques de tous les niveaux de séparation existant au Secrétariat, afin de veiller à leur conformité avec les dispositifs de contrôle et à leur éventuelle modification.

Suivi de la performance et de la conformité par l'analyse de données

83. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité traitera et analysera les informations relatives au fonctionnement du Secrétariat générées par Umoja et par d'autres systèmes, afin de détecter les problèmes structurels, les tendances inaperçues, les liens inconnus, les évolutions et d'autres informations utiles pouvant aider le Secrétariat à mener ses opérations de manière plus efficace et à prendre, en étant mieux informé, de meilleures décisions concernant son fonctionnement. Les informations traitées seront communiquées aux responsables pour qu'ils ajustent leur action.

Fonction de coordination du contrôle

84. Les directeurs de programme seront en contact direct avec les organes de contrôle et seront chargés de donner suite aux recommandations de ces organes touchant les programmes et domaines d'activité de leur ressort. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité examinera les conclusions et recommandations des organes de contrôle (le Comité des commissaires aux comptes, le Bureau des services de contrôle interne et le Corps commun d'inspection) en vue de déceler les insuffisances notables, les faits à signaler, les problèmes structurels et les bonnes pratiques de certaines entités. Il formulera des recommandations visant à remédier aux problèmes et à faire adopter de meilleures pratiques. Il suivra par ailleurs les progrès accomplis dans l'application des recommandations, fera rapport à ce sujet au Comité de gestion et à l'Assemblée générale, et définira les mesures coordonnées que l'administration devra prendre pour donner suite aux rapports et recommandations des organes de contrôle. En outre, il établira et transmettra aux départements, bureaux et missions relevant du Secrétariat des directives sur les moyens de collaborer efficacement avec les organes de contrôle. Enfin, il sera l'interlocuteur du Corps commun d'inspection au Secrétariat.

85. L'un des rôles clefs de la deuxième ligne de maîtrise des risques est celui joué par le Bureau de la déontologie. Dans le cadre de ses fonctions, le Bureau offre les cinq services suivants : conseils confidentiels sur les règles de déontologie, sensibilisation et formation à la déontologie, examen des demandes de protection

contre les représailles soumise par des fonctionnaires ayant signalé des manquements, dispositif de transparence financière et promotion de normes déontologiques communes au système des Nations Unies en vue d'une plus grande cohérence. Il aide le Secrétaire général à faire en sorte que tous les membres du personnel s'acquittent de leurs fonctions en vue de la réalisation des objectifs et des résultats de l'Organisation en satisfaisant aux plus hautes qualités d'intégrité, comme l'exigent la Charte des Nations Unies et les dispositions du Statut et du Règlement du personnel qui définissent les normes de conduite des fonctionnaires de l'Organisation.

C. La troisième ligne de maîtrise : assurance indépendante et rôle du Bureau des services de contrôle interne

86. Le Bureau des services de contrôle interne constitue la troisième ligne de maîtrise des risques au Secrétariat. Organe de contrôle interne et autonome, il aide le Secrétaire général à protéger les ressources de l'ONU en donnant l'assurance que les activités relatives aux programmes ont produit les résultats escomptés et ont été menées dans le respect de l'ensemble des résolutions, règlements, règles et politiques de l'Organisation. Il joue également un rôle essentiel en contribuant à empêcher ou à déceler les manœuvres frauduleuses, les gaspillages, les abus, les malversations et les irrégularités de gestion. Il fait des audits, des évaluations, des inspections et des investigations et soumet directement ses rapports à l'Assemblée générale.

87. Il est indispensable que les acteurs des deuxième et troisième lignes de maîtrise coopèrent étroitement pour éviter les doubles emplois et les chevauchements d'activités et qu'ils s'informent entre eux et informent les organes directeurs des résultats de leurs travaux. Cela leur permettra d'améliorer l'efficacité de leur action et la transparence du fonctionnement de l'Organisation.

Organes de contrôle externe remplissant une fonction d'assurance indépendante

88. Le Comité des commissaires aux comptes est un organe de contrôle du système des Nations Unies indépendant, qui effectue des audits externes des comptes de l'ONU et des fonds et programmes des Nations Unies, et qui soumet ses conclusions et recommandations à l'Assemblée générale par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Sa responsabilité fondamentale a trait aux audits financiers et aux audits de conformité, ainsi qu'à la certification des états financiers. Il mène également des audits financiers et des audits de performance et de gestion, et s'acquitte de fonctions spéciales à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

89. Le Corps commun d'inspection est un organe de contrôle externe du système des Nations Unies qui est responsable devant l'Assemblée générale de même que devant les organes délibérants compétents des institutions spécialisées et des autres organisations internationales du système qui ont accepté son statut. Il procède à des évaluations, des inspections et des enquêtes.

90. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit exerce des fonctions consultatives spécialisées pour l'Assemblée générale, qu'il aide à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle. Il a pour tâche de donner à l'Assemblée un avis sur la portée, les résultats et l'efficacité des audits et des autres fonctions de contrôle, en particulier celles du Bureau des services de contrôle interne, sur les mesures à prendre pour que les recommandations issues des audits et autres contrôles soient effectivement mises en application, et sur diverses questions relatives à la gestion des risques, au contrôle interne, aux opérations, à la comptabilité, et à la transparence en matière financière. En outre, il donne à l'Assemblée un avis sur la

manière d'améliorer et de faciliter la coopération entre les organes de contrôle des Nations Unies.

V. Conclusion

91. Les réformes proposées par le Secrétaire général permettront aux responsables et, plus généralement, à l'ensemble des fonctionnaires de se consacrer pleinement à la réalisation des résultats escomptés et de s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage et de perfectionnement permanents. Grâce aux mesures visant à renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat décrites dans le présent rapport, les membres du personnel d'encadrement comme du personnel d'exécution recevront l'appui, les conseils et la formation nécessaires pour faire leur travail et avoir une conduite éclairée et respectueuse du principe de responsabilité, leur performance fera l'objet d'un suivi régulier et de rapports fidèles à la réalité, et des mesures correctives ou disciplinaires seront prises lorsque cela s'imposera.

VI. Recommandation à l'intention de l'Assemblée générale

92. **L'Assemblée générale est invitée à prendre note des progrès accomplis et des plans établis en vue de renforcer encore le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat, qui sont décrits dans le présent rapport.**

Annexe I

Dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

I. Introduction

1. Dans sa résolution [64/259](#), l'Assemblée générale a donné une définition du « principe de responsabilité » s'appliquant au Secrétariat. En 2010, le Secrétaire général lui a présenté un dispositif régissant l'application de ce principe, articulé autour de six composantes principales interdépendantes.

2. Depuis 2010, le dispositif d'application du principe de responsabilité et le dispositif de contrôle interne ont été renforcés en fonction de l'évolution des objectifs, des normes et des processus de l'Organisation et, comme suite à la demande des États Membres, des rapports sur l'état d'avancement de l'application de ce principe sont présentés chaque année à l'Assemblée générale.

3. Dans le prolongement des propositions de réforme de la gestion formulées par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/492](#) et [A/72/492/Add.1](#)), on trouvera dans la présente annexe une version améliorée et intégrée du dispositif d'application du principe de responsabilité correspondant au nouveau modèle de gestion proposé par le Secrétaire général et tenant compte de l'évolution des fonctions et des structures administratives de l'Organisation.

4. Le dispositif d'application du principe de responsabilité est l'instrument grâce auquel le Secrétariat fixe les objectifs correspondant à des pratiques de gestion saines et efficaces, ainsi que les exigences en matière de performance. Il donne à l'ensemble des fonctionnaires des informations concernant les grands principes, les structures, les directives et les processus mis en place dans l'Organisation pour leur permettre de s'acquitter de leurs tâches en respectant le principe de responsabilité. Il s'agit d'un document important, que le personnel de tous niveaux, et toutes les parties prenantes doivent connaître et comprendre.

5. Se fondant sur la version actualisée du dispositif exposée dans la présente annexe, le Secrétariat publiera des directives sur l'application de ce principe à la gestion de l'ensemble de l'Organisation, qui détailleront en des termes simples et clairs ce qu'est le système, quelles en sont les composantes et en quoi celles-ci forment un tout concourant à améliorer la gestion et l'efficacité de l'Organisation.

II. Cinq principes directeurs

6. La présente version actualisée du dispositif d'application du principe de responsabilité se fonde sur cinq grands principes directeurs :

- **Intégrité** : Tous les membres du personnel sont appelés à exercer leurs fonctions avec un sens aigu du devoir et la volonté de porter haut les valeurs de l'Organisation, et à faire preuve d'honnêteté, en gardant à l'esprit l'intérêt supérieur de l'Organisation ;
- **Transparence** : S'entend du processus par lequel des éléments d'information fiables sur les conditions, décisions et mesures afférentes aux activités de

l'Organisation sont rendus accessibles en temps utile à toutes les parties prenantes de manière à pouvoir être vus et compris d'elles¹ ;

- **Décentralisation** : S'entend de la délégation de pouvoirs systématique, à tous les niveaux de l'administration et dans toute l'Organisation, l'idée étant de rapprocher la prise de décisions du point d'exécution, et de faire confiance aux responsables et de leur donner des moyens d'action tout en améliorant l'application du principe de responsabilité et la transparence ;
- **Simplicité** : Le cadre directeur régissant le fonctionnement de l'Organisation doit être adapté aux objectifs et concis, et facile à comprendre, interpréter et appliquer ;
- **Diversité** : L'ONU est une organisation mondiale qui doit pouvoir compter sur un personnel international et polyvalent caractérisé par la diversité culturelle et géographique et l'équilibre entre les sexes, qui soit véritablement représentatif de tous les peuples que nous servons et qui travaille dans l'intérêt de tous. Le personnel doit avoir accès à la connaissance et aux moyens lui permettant de s'acquitter de ses fonctions d'une manière efficace et dans le respect du principe de responsabilité.

III. Définition du principe de responsabilité et des composantes de son dispositif d'application

7. Dans sa résolution 64/259, l'Assemblée générale a approuvé la définition du principe de responsabilité suivante :

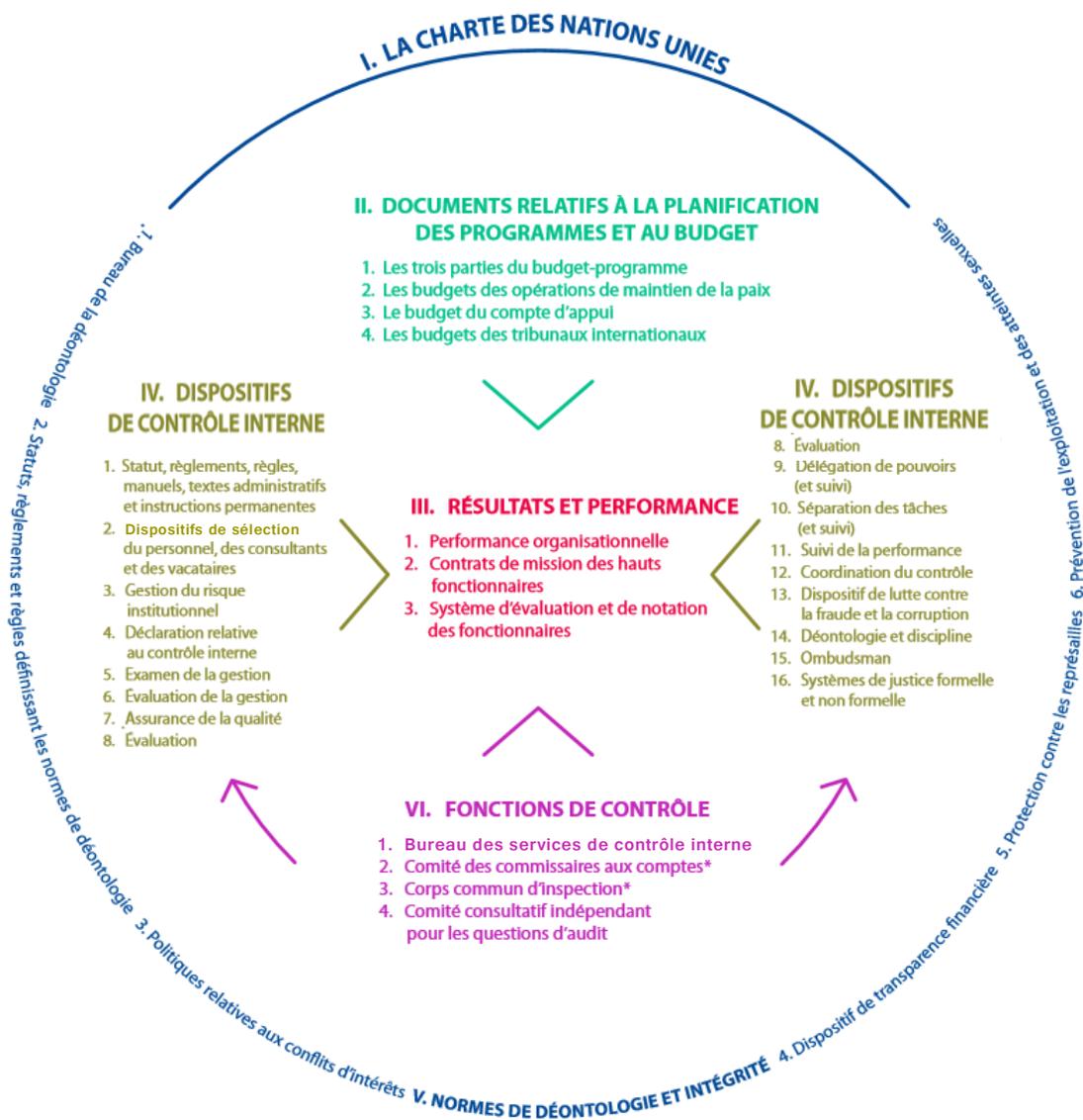
Le principe de responsabilité est le principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception.

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ; et de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées.

8. Le dispositif d'application du principe de responsabilité comporte six composantes principales : a) la Charte des Nations Unies ; b) les documents relatifs à la planification des programmes et au budget ; c) les résultats et la performance ; d) les systèmes et contrôles internes ; e) les normes déontologiques et l'intégrité ; f) les rôles et fonctions de contrôle. Ces composantes sont interdépendantes et interagissent les unes avec les autres, comme il ressort de la figure I et des explications ci-après.

¹ Mervyn King, Mario Draghi *et al.*, « Report of the Working Group on Transparency and Accountability », octobre 1998. Disponible en anglais à l'adresse : www.imf.org/external/np/g22/index.htm#trans.

Figure I
Dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU



* L'Assemblée générale reçoit une assurance indépendante de ces organes de contrôle externe.

Texte fondateur de l'ONU, la Charte consacre les grands principes des Nations Unies, énonce les objectifs de l'Organisation et porte création de ses organes. Les États Membres établissent des mandats sous la forme de directives, de priorités et de cibles. Le Secrétaire général est chargé de les exécuter et de rendre compte des résultats obtenus et des ressources utilisées. Il a l'obligation de faire référence à ces mandats dans le budget-programme et les budgets des opérations de maintien de la paix. Les directeurs de programme et tous les fonctionnaires sont, quant à eux, tenus d'établir leur propre plan de travail en prenant en considération les objectifs prescrits dans les mandats. Parallèlement, le Secrétariat doit évaluer en permanence la performance, revoir si nécessaire les modalités de mise en œuvre, procéder à des évaluations continues et en tirer les enseignements pour améliorer les résultats.

Description des composantes

9. **Charte des Nations Unies** – Les principes fondateurs de l’Organisation y sont consacrés. Elle énonce les attributions des organes principaux et du Secrétaire général, et prévoit notamment que ce dernier est le plus haut fonctionnaire de l’Organisation (Article 97), chargé de veiller à l’exécution des mandats prescrits par les principaux organes de l’Organisation (Article 98).

10. **Documents relatifs à la planification des programmes et au budget** – Rapports consacrés aux prescriptions des États Membres et à l’action menée par le Secrétariat pour exécuter ces mandats et utiliser les ressources approuvées de manière responsable. Il s’agit des documents suivants :

- Le budget-programme ;
- Les budgets des opérations de maintien de la paix ;
- Le budget du compte d’appui ;
- Les budgets des tribunaux internationaux.

11. Les États Membres versent également des contributions volontaires au Secrétariat, qui sont inscrites dans le budget-programme au titre de ressources extrabudgétaires. Ces contributions couvrent aussi le coût de l’appui et des conseils apportés par le Secrétariat aux fins des activités qu’elles financent.

12. **Résultats et performance** – Composante renvoyant à l’obligation incombant à l’Organisation d’atteindre les objectifs fixés et d’exécuter les produits prévus dans les cadres de résultats des documents relatifs à la planification des programmes et au budget, et de rendre compte fidèlement des résultats obtenus aux États Membres. Tous les fonctionnaires, quel que soit leur rang, sont tenus d’indiquer dans leur plan de travail les tâches dont ils doivent s’acquitter pour remplir ces objectifs, et leur performance doit être évaluée en fonction de la réalisation effective de ces tâches. La performance de l’Organisation prise dans son ensemble et la performance individuelle des hauts fonctionnaires sont également évaluées grâce aux dispositifs suivants :

- **Performance organisationnelle.** Le Secrétariat est tenu de présenter dans les documents budgétaires les résultats obtenus par l’Organisation au cours du dernier cycle budgétaire, et plus précisément les produits auxquels tel ou tel département ou bureau a contribué au cours du cycle et les produits qui ont été exécutés, les résultats des évaluations et des auto-évaluations effectuées durant la période et les enseignements tirés. La teneur et la fréquence des informations communiquées aux États Membres sont fonction du type de budget au moyen duquel les activités ont été financées ;
- **Contrats de mission des hauts fonctionnaires.** Il s’agit des plans de travail annuels établis d’un commun accord par le Secrétaire général et les plus hauts fonctionnaires de l’Organisation. Ils comprennent les résultats que ceux-ci doivent obtenir à titre individuel, y compris ceux énoncés dans les documents relatifs à la planification et au budget, et un ensemble d’objectifs à atteindre en ce qui concerne la gestion, l’application du principe de responsabilité et la conformité, définis en fonction des priorités fixées par les États Membres et le Secrétaire général. Ils servent à évaluer la performance des hauts fonctionnaires ;
- **Système d’évaluation et de notation des fonctionnaires.** Il se compose d’une part de l’engagement que le fonctionnaire prend chaque année, auprès de son superviseur, de contribuer aux objectifs globaux de l’Organisation, et d’autre part de l’évaluation des résultats obtenus au regard de cet engagement ;

- **Récompenses, mesures correctives et sanctions.** À l'exception peut-être de l'avancement d'échelon, il n'y a actuellement aucun moyen, du point de vue de la gestion de la performance individuelle, de récompenser un fonctionnaire qui obtient d'excellents résultats. S'agissant des mesures correctives et des sanctions, on peut y avoir recours soit lorsque la performance laisse à désirer, soit lorsqu'un fonctionnaire s'écarte des principes et des valeurs régissant le comportement des fonctionnaires énoncés dans la Charte des Nations Unies, les Normes de conduite de la fonction publique internationale (voir [ST/SGB/2016/9](#)) et le Statut et le Règlement du personnel. Les mesures correctives peuvent prendre diverses formes : accompagnement, affectation à des fonctions plus adaptées, formation complémentaire, ou plan de mise à niveau assorti d'un échéancier. Les sanctions peuvent se traduire par le report de l'avancement d'échelon, le non-renouvellement de l'engagement, la rétrogradation ou le licenciement.

13. **Dispositifs de contrôle interne** – Il s'agit du cadre directeur mis en place dans l'Organisation pour donner l'assurance raisonnable que les objectifs sont atteints moyennant une bonne utilisation des ressources et la communication d'informations fiables. Dans ce cadre, il existe aussi des dispositifs et des procédures visant à protéger les fonctionnaires contre toute forme d'abus dans l'exercice de leurs fonctions. On peut les classer en trois catégories principales : statuts, règlements, règles et politiques ; systèmes institutionnels essentiels ; fonction de conformité. Ces catégories sont détaillées ci-après :

- **Statuts, règlements, règles et autres textes.** Il s'agit de l'ensemble hiérarchisé de normes qui régit, pour l'essentiel, les conditions d'emploi et les droits, obligations et devoirs du Secrétariat de l'ONU, ainsi que toutes les questions touchant l'administration de l'Organisation, à savoir le Statut et le Règlement du personnel, le Règlement financier et les règles de gestion financière, et le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation. Viennent ensuite les textes administratifs, les manuels et les directives du Secrétariat (concernant par exemple les ressources humaines, les questions financières, les achats ou les opérations de maintien de la paix) et les instructions permanentes qui régissent divers aspects de ses activités ;
- **Systèmes institutionnels.** Il s'agit de structures et de processus importants mis en place pour assurer le bon fonctionnement de l'Organisation, la gestion adéquate des ressources et la réalisation des objectifs, à savoir :
 - *Dispositifs de sélection et d'engagement du personnel, des consultants et des vacataires de l'Organisation.* Il s'agit du dispositif de sélection de personnel du Secrétariat, qui est clairement défini dans des instructions administratives. Ce système organise le recrutement, la nomination, la promotion et la mobilité du personnel. De façon complémentaire, les organes centraux de contrôle, établis dans la logique de séparation des tâches au Secrétariat, vérifient que tous les candidats ont été évalués au regard des critères approuvés et que les procédures applicables ont été suivies ;
 - *Gestion du risque institutionnel.* Il s'agit des procédures et des structures mises en place au Secrétariat pour détecter ce qui pourrait entraver son fonctionnement normal et la réalisation de ses objectifs et buts, et pour gérer les risques y afférents, afin que l'Organisation ait l'assurance raisonnable de pouvoir atteindre ses objectifs. Ses principaux éléments sont les suivants : le cadre et la méthode de gestion du risque institutionnel du Secrétariat ; l'évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat et les

estimations des risques liés à la fraude et à la corruption ; l'appui technique apporté aux hauts fonctionnaires aux fins de la gestion du risque institutionnel dans les départements, bureaux ou missions qu'ils dirigent ; la responsabilité qui incombe à chaque haut fonctionnaire de procéder à des exercices d'estimation des risques dans les départements, bureaux ou missions qu'il dirige, dans l'optique de recenser, d'évaluer et de gérer les risques particuliers qui pourraient les toucher dans le cadre de leurs activités de gestion ;

- *Séparation des tâches.* Il s'agit du système de contrôle interne associé au fonctionnement du Secrétariat, qui veut qu'aucune personne ne puisse avoir seule la maîtrise de toutes les phases d'une décision ou d'une opération faisant appel aux ressources de l'Organisation. Ce principe réduit la possibilité qu'une personne contrevienne aux statuts, aux règlements, règles ou aux procédures et cause des pertes financières à l'Organisation ;
- *Délégation de pouvoirs.* S'entend de l'opération par laquelle le Secrétaire général transfère des pouvoirs, y compris des pouvoirs de décision, à d'autres fonctionnaires en leur confiant la tâche de prendre les décisions nécessaires à la réalisation des objectifs et des buts de l'Organisation et les tient responsables de ces décisions et de leurs conséquences ;
- *Déontologie et discipline.* S'entend de la structure et des dispositifs donnant des indications générales sur le respect des normes de conduite et de déontologie et sur les mesures préventives et disciplinaires à prendre en la matière, et garantissant que les mesures voulues sont prises en cas de manquement au Code de conduite des fonctionnaires des Nations Unies ;
- *Dispositifs de garantie de l'équité sur le lieu de travail.* Il s'agit de l'ensemble des structures et dispositifs (Ombudsman et systèmes de justice formelle et non formelle) mis en place par l'Organisation pour garantir que le personnel est traité équitablement et que les décisions qu'elle prend sont honnêtes, justes et impartiales ;
- **Dispositifs de contrôle de la conformité.** Ils découlent de l'obligation faite au Secrétariat de contrôler et d'analyser en permanence sa performance et ses procédures de gestion en vue d'améliorer l'efficacité et la qualité des services qu'il fournit et de faire en sorte que les décisions de gestion soient parfaitement conformes aux statuts, règlements, règles et politiques de l'Organisation. Ces dispositifs sont les suivants :
 - *Déclaration relative au contrôle interne.* À la fin de chaque année civile, les chefs de département, de bureau ou de mission sont tenus de signer une déclaration relative au contrôle interne par laquelle ils attestent que le contrôle interne a bien fonctionné en ce qui concerne leur domaine de compétence ;
 - *Examen de la gestion.* Vérifications périodiques menées par l'administration pour garantir que les systèmes de gestion et de contrôle interne fonctionnent comme prévu et produisent les résultats escomptés aussi efficacement que possible, dans le respect des statuts, règlements, règles et politiques applicables ;
 - *Évaluation de la gestion.* Évaluation des décisions des cadres visant à vérifier que celles-ci ont été prises conformément aux statuts, règlements, règles et textes administratifs et à recenser les tendances nouvelles et les

problèmes structurels de sorte que l'administration puisse prendre des mesures correctrices rapidement ;

- *Assurance de la qualité.* Évaluation permanente de la qualité visant à vérifier si les services administratifs fournis et les procédures sous-jacentes répondent aux normes de qualité prédéterminées par les responsables du processus et sont conformes aux statuts, règlements, règles et politiques applicables ;
- *Rapports sur la performance organisationnelle et tableaux de bord sur l'exécution des programmes.* Rapports informant toutes les parties prenantes des résultats de l'exécution des programmes, dans lesquels figurent des renseignements quantitatifs et des analyses des produits exécutés, des indications sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des descriptions qualitatives des résultats obtenus. Ces rapports comprennent également les résultats des évaluations menées au cours du dernier cycle budgétaire et les enseignements qui en ont été tirés. Un résumé de chaque rapport figurera dans le tableau de bord relatif à l'exécution des programmes auquel toutes les parties prenantes pourront accéder en ligne ;
- *Évaluation.* Il s'agit des opérations destinées à évaluer les effets produits par l'exécution des programmes pour voir si les objectifs sont atteints et, s'il y a lieu, à déterminer la nature et les causes des lacunes observées et les moyens de les combler ;
- *Directives et appui concernant la délégation de pouvoirs.* Il s'agit des orientations et de l'appui apportés aux responsables auxquels des pouvoirs ont été délégués, pour qu'ils sachent bien ce qu'on attend d'eux et comprennent bien en quoi consistent les pouvoirs qui leur ont été confiés ;
- *Gestion de la délégation de pouvoirs.* Ensemble de mesures visant à garantir que toute délégation de pouvoirs est attestée par écrit et à suivre et contrôler en permanence la situation pour vérifier que les pouvoirs en question sont utilisés comme il se doit ;
- *Suivi de la séparation des tâches.* Description, vérification et contrôle relatifs aux dispositifs de séparation qui doivent être mis en place dans les divers domaines d'activité de l'Organisation pour que les niveaux de contrôle interne soient adéquats ;
- *Analyse des données.* Traitement et analyse continus des informations produites par l'Organisation afin de repérer les problèmes structurels et de mettre au jour des tendances inaperçues, des liens inconnus, des évolutions et d'autres informations utiles pouvant permettre d'éclairer les décisions et de gagner en efficacité ;
- *Fonction de coordination du contrôle.* Ensemble des activités consistant à étudier les conclusions et les recommandations des organes de contrôle pour veiller à ce que l'administration y donne suite, et pour déceler les insuffisances notables, les faits à signaler et les problèmes structurels.

14. **Normes de déontologie et intégrité** – Composante se rapportant à l'engagement du Secrétaire général et de tous les fonctionnaires, en particulier les hauts fonctionnaires, de respecter les normes de déontologie et d'intégrité les plus élevées, comme le prévoient les dispositifs, politiques, principes et valeurs régissant le comportement des fonctionnaires de l'Organisation, à savoir, notamment :

- Les statuts, règlements et règles établissant les normes de déontologie des fonctionnaires (y compris le serment d'entrée en fonctions) ;
- Le Bureau de la déontologie ;
- Les politiques visant à éviter les conflits d'intérêts (découlant, par exemple, d'un emploi en dehors de l'Organisation, d'une activité politique, de l'acceptation de cadeaux, de distinctions, ou de marques d'hospitalité) ;
- Le dispositif de transparence financière ;
- Le dispositif de lutte contre la fraude et la corruption ;
- La protection contre les représailles ;
- La prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles

15. **Fonctions de contrôle** – Elles consistent à vérifier de façon indépendante que les systèmes de contrôle interne sont adéquats et efficaces, que les ressources sont bien gérées, et que l'Organisation et les fonctionnaires respectent les règles professionnelles et déontologiques. Ces fonctions sont assurées par les organes suivants :

- **Le Bureau des services de contrôle interne.** Organe de contrôle interne et autonome qui procède à des audits, des évaluations, des inspections et des investigations ;
- **Le Comité des commissaires aux comptes (auditeurs externes).** Organe de contrôle externe et indépendant qui procède à des audits financiers et à des audits de gestion et de performance, et s'acquitte de missions spéciales à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, autrement dit de l'Assemblée générale ;
- **Le Corps commun d'inspection.** Organe externe opérant à l'échelle du système, qui procède à des évaluations, des inspections et des enquêtes ;
- **Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.** Organe subsidiaire de l'Assemblée générale, qui a notamment pour tâche de superviser les travaux du Bureau des services de contrôle interne et de conseiller l'Assemblée générale en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'information financière.

IV. Les trois lignes de maîtrise des risques : pour une gestion des ressources et des contrôles internes efficaces

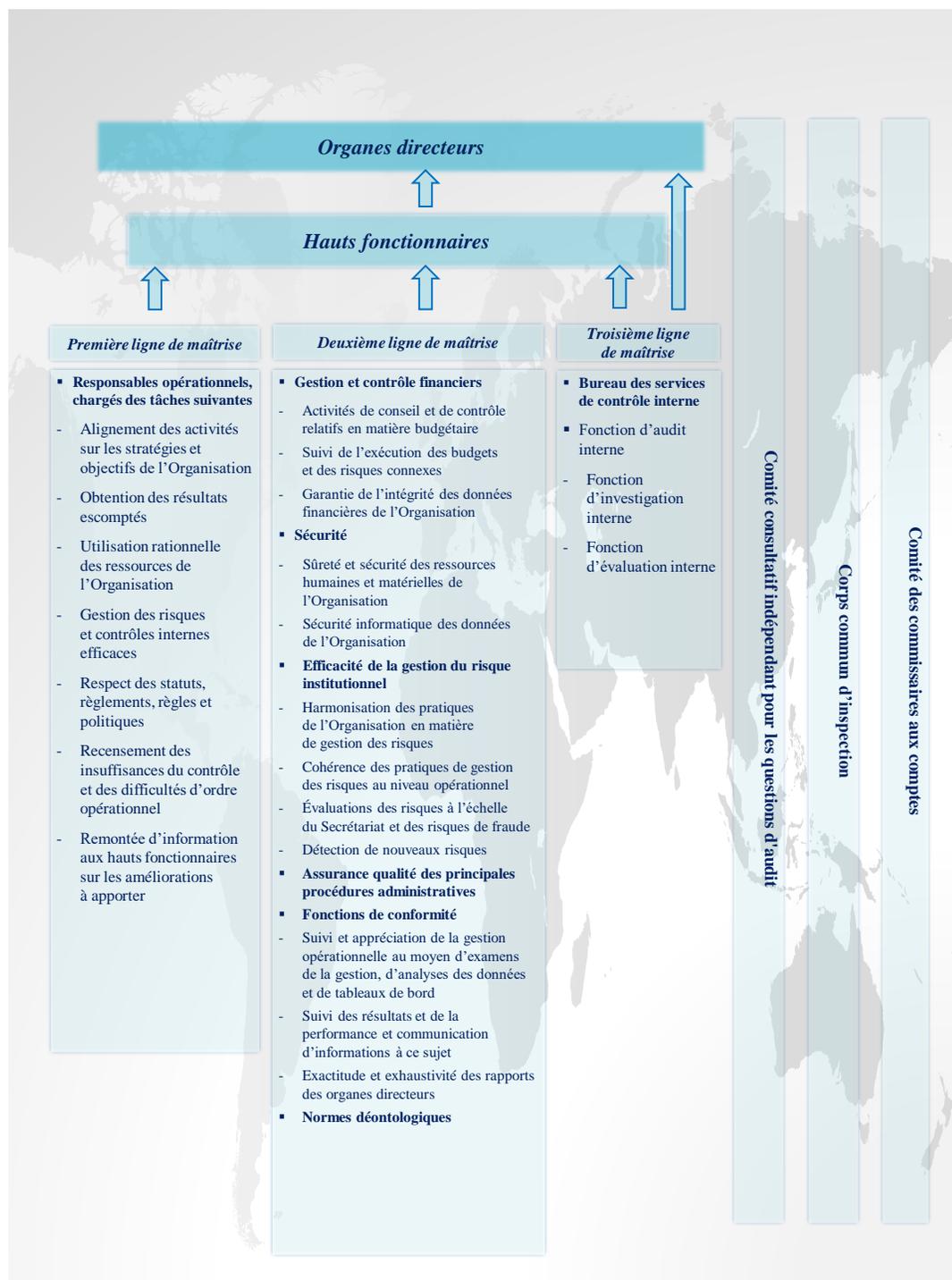
16. Dans le cadre de la réflexion actuelle sur la réforme de la gestion, le Secrétaire général introduit le modèle des trois lignes de maîtrise des risques, en complément du dispositif de contrôle interne déjà en place (voir fig. II). Ce modèle précisera les attributions essentielles en matière de gestion des risques et de contrôle au sein de l'Organisation et permettra d'accroître l'efficacité des dispositifs de gestion des risques. Selon le modèle, les activités de contrôle de la gestion et de contrôle interne effectuées au niveau opérationnel constituent la première ligne de maîtrise des risques. La deuxième ligne comporte diverses fonctions de gestion des risques et de conformité qui viennent appuyer et suivre ce qui relève de la première ligne. La troisième ligne a une fonction d'assurance indépendante en ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles internes, et en particulier la façon dont les objectifs des première et deuxième lignes de maîtrise sont remplis. Le Comité des commissaires aux comptes, qui assure l'audit externe de l'Organisation, ainsi que le Corps commun d'inspection et le Comité consultatif indépendant pour les questions

d'audit, occupent une place importante dans la structure de contrôle. Bien qu'ils ne fassent pas partie de l'Organisation, ces organes externes sont pour l'Assemblée générale une source d'assurance indépendante.

17. En première ligne, les responsables opérationnels seront chargés de procéder régulièrement à une évaluation des risques dans leur département, bureau ou mission, d'endosser et de gérer les risques associés à leurs activités et, s'il y a lieu, de mettre et maintenir en place des dispositifs de contrôle interne efficaces et de faire en sorte que les activités menées par l'Organisation répondent bien aux objectifs et aux buts fixés. Ils devront également prendre en temps voulu toutes les mesures correctrices qui s'imposent pour remédier aux problèmes liés aux procédures et aux contrôles². Le Département des stratégies et des politiques de gestion et de la conformité qu'il est proposé de créer mettra au point des procédures s'inscrivant dans le dispositif de contrôle interne du Secrétariat qui serviront à la fois d'orientations et de moyens de contrôle. Les hauts fonctionnaires qui auront délégué leurs pouvoirs rendront directement compte au Secrétaire général pour ce qui est de la mise en vigueur de ces procédures et du respect de celles-ci par leur personnel. Il importe de souligner que, malgré la structure en cascade, toute la responsabilité incombera au haut fonctionnaire à qui le Secrétaire général aura délégué directement son pouvoir, le Secrétaire général devant lui-même rendre compte aux États Membres de la bonne utilisation des ressources et de l'exécution des mandats.

² Institut des auditeurs internes, « Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces », 2013. Disponible à l'adresse <https://na.theiaa.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defence%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20French.pdf>.

Figure II
Le modèle des trois lignes de maîtrise des risques



18. La deuxième ligne de maîtrise sera essentiellement composée du Département des stratégies et des politiques de gestion et de la conformité. Celui-ci aura pour tâche de mettre au point des politiques et des mesures adéquates en matière de gestion des risques et, en collaboration avec le Département de l'appui opérationnel qu'il est également proposé de créer, il apportera l'appui nécessaire aux fins de la délégation

de pouvoirs et effectuera un suivi de l'usage qui sera fait des pouvoirs délégués. Il devra aussi suivre la performance de toute l'Organisation et apporter un appui aux départements, bureaux, commissions régionales et missions pour ce qui est de la communication des informations relatives à l'exécution de leurs programmes. Les normes déontologiques, les valeurs et les principes de l'Organisation, y compris le Bureau de la déontologie, feront également partie de la deuxième ligne de maîtrise, tout comme les fonctions visant à garantir la sûreté et la sécurité des ressources de l'Organisation, qu'il s'agisse de ressources humaines ou matérielles, ou de données.

19. La troisième ligne de maîtrise sera incarnée par le Bureau des services de contrôle interne, qui exerce une fonction d'assurance indépendante en ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles internes, et en particulier la façon dont les objectifs des première et deuxième lignes de maîtrise sont remplis. Ses avis seront communiqués aux hauts fonctionnaires et à l'Assemblée générale.

Annexe II

Plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021)

I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492 et A/72/492/Add.1), le Secrétaire général a souligné qu'il était déterminé à renforcer la culture de la responsabilité au sein du Secrétariat. Les mesures prises à cette fin consistent notamment à renforcer l'application du concept de gestion axée sur les résultats, à réorienter le travail fait par le personnel à tous les niveaux vers la réalisation des objectifs et buts de l'Organisation, et à axer l'action que mène le Secrétariat sur les résultats et les produits plus que sur les ressources et les activités. Les résultats serviront de base aux décisions qui seront prises pendant tout le cycle de planification des programmes, de budgétisation et d'évaluation, et deviendront un élément important des dispositifs d'application du principe de responsabilité et de communication de l'information de l'Organisation. Dans sa résolution 71/283, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de présenter un plan détaillé, assorti d'échéances et d'objectifs d'étape clairement définis, visant à intégrer la gestion axée sur les résultats dans les pratiques de travail de l'Organisation.

II. Le plan

2. Les expériences d'application réussie de la gestion axée sur les résultats démontrent que l'instauration d'une culture du résultat nécessite que toutes les parties prenantes exigent en connaissance de cause qu'on leur communique des informations relatives aux résultats et requiert également des mesures d'incitation, procédures, pratiques et systèmes institutionnels porteurs ; un dispositif d'application du principe de responsabilité dans lequel les résultats occupent une place importante ; la capacité de tirer des enseignements de l'expérience et de s'adapter aux circonstances ; des outils de mesure des résultats et la capacité de pratiquer la gestion axée sur les résultats ; une définition claire des attributions¹. En outre, le Comité des commissaires aux comptes a souligné l'importance, pour les hauts fonctionnaires, de faire manifestement preuve d'autorité pour faire progresser le dispositif d'application du principe de responsabilité dans son ensemble et donner le ton au sommet de la hiérarchie, en vue de faire avancer la mise en place de la gestion axée sur les résultats, et insisté sur la nécessité, pour les directeurs de programme, d'instaurer durablement et fermement le principe d'auto-évaluation (voir A/69/5 (Vol. I), par. 30). Il a aussi mis en avant l'importance de l'utilisation de mesures de la performance rendant compte de l'exécution des principales réalisations escomptées des départements et pouvant aider les responsables à comprendre les résultats du moment [voir A/71/5 (Vol. I), par. 93].

3. Partant de là, le Secrétaire général a déjà demandé la création d'une unité administrative chargée de la gestion axée sur les résultats afin de piloter l'exécution

¹ John Mayne, « Best practices in results-based management: a review of experience – a report for the United Nations Secretariat, volume 1: main report » (juillet 2007). Disponible (en anglais) à l'adresse : www.focusintl.com/RBM043-2007%2007%20UN%20Best%20Practices%20in%20Results-Based%20Management.pdf

de cette importante initiative, mais les propositions n'ont pas été approuvées (voir A/62/701, A/62/701/Corr.1 et A/62/701/Add.1, et A/64/640). Aussi l'application de méthodes de gestion axée sur les résultats s'est-elle déroulée « progressivement », conformément à la résolution 67/253 et dans les limites des faibles ressources dont disposait le Secrétariat à cet effet. Des progrès ont été faits dans l'élaboration des cadres logiques figurant dans les documents relatifs à la planification et au budget, où les résultats ont gagné de l'importance, mais les efforts doivent se poursuivre. Le Comité des commissaires aux comptes recommande à l'administration d'accélérer le processus actuel de renforcement des mesures de la performance utilisées par les départements pour mesurer et communiquer les résultats [voir A/71/5 (Vol. I), par. 99]. À cette fin, le Secrétaire général propose la création d'une fonction spécialement chargée de la gestion axée sur les résultats dans le cadre de son projet de réforme de la gestion.

4. Outre les enseignements que le Secrétariat a tirés d'autres expériences d'application de méthodes de gestion axée sur les résultats (notamment celles d'organismes des Nations Unies², ainsi que des conclusions et recommandations d'un groupe de travail représentant les différentes unités fonctionnelles de l'Organisation, présidé par le Département de la gestion), et les leçons qu'il a tirées des pratiques en vigueur, le Secrétaire général propose le plan exposé ci-après, qui repose sur cinq actions à mener au cours de la période 2018-2021 en vue de renforcer l'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat.

Action n° 1. Mobiliser les hauts fonctionnaires aux fins de l'application de la gestion axée sur les résultats et du principe de responsabilité

5. Les pratiques exemplaires en matière de gestion axée sur les résultats montrent que l'impulsion des hauts fonctionnaires est indispensable pour atteindre le succès escompté. Autrement dit, les hauts fonctionnaires doivent, en paroles et en actes, imposer et promouvoir la gestion axée sur les résultats, de façon visible, régulière et cohérente.

6. Afin de parvenir à cet objectif, il est proposé de mettre en place les activités présentées dans le tableau 1.

Tableau 1

Détail des activités devant permettre la réalisation de l'action n° 1

<i>Activité</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Dates ou délais d'exécution</i>
Le Secrétaire général adressera aux hauts fonctionnaires une communication leur signifiant qu'ils ont pour obligation de participer à toutes les initiatives concernant la gestion axée sur les résultats prévues dans leur département, bureau ou mission, et d'y apporter leur soutien.	Cabinet du Secrétaire général	Mi-2018

² Angela Bester, « Results-based management in the United Nations development system: progress and challenges – a report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the quadrennial comprehensive policy review – Final Report » (juillet 2012). Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : www.un.org/esa/coordination/pdf/rbm_report_10_july.pdf.

<i>Activité</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Dates ou délais d'exécution</i>
Le Secrétaire général lancera une campagne d'information à haut niveau, notamment sous la forme d'articles publiés sur iSeek, d'affiches et de brochures, visant à faire comprendre aux hauts fonctionnaires et au reste du personnel que l'Organisation doit redoubler d'efforts pour atteindre des résultats clairement définis.	Cabinet du Secrétaire général ; Département de la gestion (2018) ; Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (à partir de 2019)	2018-2021 (en continu)
Le Secrétaire général intégrera dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires un indicateur de performance permettant d'évaluer la contribution de chaque haut fonctionnaire à l'application de la gestion axée sur les résultats.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; Cabinet du Secrétaire général	2019 (l'indicateur sera utilisé pour évaluer la performance des hauts fonctionnaires à partir de 2019)

Action n° 2. Renforcer les capacités du Secrétariat³ de telle façon que ses activités de planification, de budgétisation et de communication d'informations soient axées sur les résultats

7. Les cadres de budgétisation axée sur les résultats sont l'un des éléments constitutifs de la gestion axée sur les résultats. Les chaînes de résultats qu'ils contiennent se présentent sous la forme d'un enchaînement allant des ressources aux produits contribuant à la réalisation collective de l'objectif au moyen de résultats. Les cadres devraient faire clairement ressortir les résultats et comprendre une explication sur la manière dont ceux-ci contribuent à la réalisation collective de l'objectif. Outre la planification et la budgétisation, le Secrétariat se concentrera sur l'amélioration du suivi, de la communication d'informations et de l'évaluation afin de mettre en lumière les résultats auxquels l'Organisation concourt.

8. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492 et A/72/492/Add.1), le Secrétaire général a formulé des propositions portant sur la réforme du budget ordinaire. Dans sa résolution 72/266, l'Assemblée générale a approuvé le remplacement à titre expérimental des exercices budgétaires biennaux par des exercices annuels et décidé que le projet de budget-programme se composerait de trois parties : un plan-cadre, un plan-programme contenant des informations sur les résultats escomptés, et les ressources nécessaires pour les postes et les objets de dépense autres que les postes.

9. Afin de parvenir à ces objectifs, il est proposé de mettre en place les activités présentées dans le tableau 2.

³ Zoe Radnor et David Try, « Developing an understanding of results-based management through public value theory », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, n° 7 (2007). Les auteurs insistent sur le fait qu'il importe de dispenser une formation à tous les niveaux pour appliquer la gestion axée sur les résultats et que, pour réussir, il importe aussi de convaincre les cadres supérieurs d'y adhérer.

Tableau 2
Détail des activités devant permettre la réalisation de l'action n° 2

<i>Activité</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Dates ou délais d'exécution</i>
Après la décision de l'Assemblée générale, le Secrétariat a lancé un grand projet d'accompagnement du changement grâce auquel, tout au long de 2018, tous les départements, bureaux et missions politiques spéciales seront dotés des moyens nécessaires pour élaborer leurs plans-programmes axés sur les résultats en y joignant des informations sur les résultats escomptés. En intégrant ces informations dans les rapports budgétaires, le Secrétariat va procéder à une planification qui s'appuiera davantage sur des faits et améliorer l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne ses activités.	Département de la gestion	2018-2019
Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité concevra sur mesure et mettra en place des ateliers et des séances d'accompagnement professionnel à l'intention des hauts fonctionnaires et du personnel de tous niveaux, concernant la gestion axée sur les résultats et les attributions des uns et des autres à cet égard.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)
Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité élaborera un manuel relatif à la gestion axée sur les résultats comprenant les principes en la matière et des conseils pratiques applicables dans tous les secteurs concernés.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)
Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité élaborera un programme de formation obligatoire en ligne consacré à la gestion axée sur les résultats qui mettra en relief toutes les étapes du processus. Ce programme sera mis à la disposition du personnel de tous niveaux (y compris les hauts fonctionnaires) et devra avoir été suivi avant la fin de 2019.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2019 (en continu)

Action n° 3. Mettre à niveau les outils informatiques du Secrétariat à l'appui du système de gestion axée sur les résultats

10. L'existence de systèmes d'appui adéquats est l'un des facteurs de réussite de la gestion axée sur les résultats. Il faut non seulement établir une fonction chargée de conduire les opérations, mais aussi que les gestionnaires disposent de moyens

informatiques leur permettant de faire le lien entre objectifs, résultats, produits et ressources.

11. Avec la mise en service d'Umoja-Extension 2, le Secrétariat pourra combler l'absence de tels outils, car la mise à niveau lui permettra d'évaluer l'exécution des programmes et des sous-programmes au regard des ressources et de mesurer les incidences que les changements d'affectation des ressources peuvent avoir sur l'exécution des programmes.

12. Afin de parvenir à cet objectif, il est proposé de mettre en place l'activité présentée dans le tableau 3.

Tableau 3

Détail de l'activité devant permettre la réalisation de l'action n° 3

<i>Activité</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Dates ou délais d'exécution</i>
La mise en service d'Umoja-Extension 2 rendra possible la gestion axée sur les résultats dans la mesure où les responsables pourront mettre en regard les objectifs, les résultats, les produits et les ressources.	Umoja	Janvier 2019

Action n° 4. Utiliser les informations relatives aux résultats à des fins d'apprentissage et de gestion ainsi que pour la communication d'informations, l'élaboration des programmes, la planification, la budgétisation et l'application du principe de responsabilité

13. Pour que l'Organisation atteigne ses objectifs et les résultats escomptés, il convient de définir clairement les attributions respectives des différents acteurs chargés de l'exécution des programmes. La délicate articulation entre ces attributions sera établie à l'aide des plans de travail associés aux contrats de mission annuels des hauts fonctionnaires. La responsabilité de produire des résultats correspondant aux buts et objectifs approuvés de l'Organisation se répercutera de proche en proche dans les plans de travail des cadres intermédiaires et de leurs subordonnés, ces plans servant également de référence pour l'évaluation de la performance des fonctionnaires de tous niveaux.

14. Il est en outre essentiel que le Secrétariat soit capable de réaliser des auto-évaluations et qu'il s'emploie à en intégrer les enseignements dans les activités de planification et de budgétisation. Les évaluations passeront au crible l'exécution des programmes afin de faire un bilan de leur utilité, de leur efficacité, de leur efficience ou de leurs incidences. Elles éclaireront les décisions relatives à la programmation, la planification et la budgétisation et permettront de prendre des mesures correctrices en cas de besoin. Pour prendre les décisions les plus adaptées, il est crucial de tirer les enseignements – positifs et négatifs – de l'exécution des programmes, sous-programmes et projets afin de mieux en connaître et comprendre les ressorts.

15. Afin de parvenir à ces objectifs, il est proposé de mettre en place les activités présentées dans le tableau 4.

Tableau 4
Détail des activités devant permettre la réalisation de l'action n° 4

<i>Activité</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Dates ou délais d'exécution</i>
Pour la rédaction de leurs plans de travail annuels (contrats de mission pour les hauts fonctionnaires et plans établis dans le cadre du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires pour les autres), les hauts fonctionnaires et les autres membres du personnel seront tenus de commencer par prendre en considération les cadres de résultats figurant dans les documents de planification de l'Organisation. Ils bénéficieront pour ce faire d'une formation et d'un appui.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; Cabinet du Secrétaire général	Janvier 2019
Le Secrétaire général se servira, entre autres, des résultats de l'exécution des programmes pour évaluer la performance des hauts fonctionnaires.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; Cabinet du Secrétaire général	Janvier 2019
Le Cabinet du Secrétaire général et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité choisiront dans les différents domaines de travail de l'Organisation les aspects prioritaires qui feront l'objet d'une auto-évaluation approfondie.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; Cabinet du Secrétaire général	Janvier 2019
Les hauts fonctionnaires veilleront, avec l'appui du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et de son Bureau des finances et du budget, à ce que les résultats des évaluations et les enseignements qui en ont été tirés puissent être pris en considération lors de l'élaboration des budgets et dans leurs pratiques de gestion au quotidien.	Département de la gestion (2018) ; Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (à partir de 2019)	Janvier 2018 (en continu)
Les hauts fonctionnaires et les autres membres du personnel feront figurer des données sur l'exécution des programmes dans des tableaux de bord en ligne qui seront tenus à jour tout au long du cycle budgétaire.	Départements, bureaux et missions divers	2019 (en continu)

Action n° 5. Évaluer, examiner et perfectionner le cadre de gestion axée sur les résultats et son application

16. Une évaluation indépendante qui portera sur les progrès réalisés dans l'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat et sur l'exécution et des incidences du présent plan sera menée à la fin de son cycle quadriennal. L'évaluation sera présentée aux États membres pour qu'ils décident, en concertation avec le Secrétariat, des mesures à prendre concernant la gestion axée sur les résultats.

17. Afin de parvenir à cet objectif, il est proposé de mettre en place l'activité présentée dans le tableau 5.

Tableau 5

Détail de l'activité devant permettre la réalisation de l'action n° 5

<i>Activité</i>	<i>Entité responsable</i>	<i>Dates ou délais d'exécution</i>
Une évaluation indépendante des résultats du présent plan sera effectuée à la fin de 2021 pour faire le point sur l'application de la gestion axée sur les résultats et pour concevoir des mesures qui pourront en accompagner l'évolution.	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Quatrième trimestre 2021