



Assemblée générale

Distr. générale
28 décembre 2018
Français
Original : anglais

Soixante-treizième session

Point 135 de l'ordre du jour

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

Huitième 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 huitième rapport sur la mise en place du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, comme elle le lui a demandé dans sa résolution [72/303](#).

La section II du rapport fait le point de la mise en œuvre de trois mesures prioritaires essentielles à un renforcement plus rapide et durable du dispositif d'application du principe de responsabilité dans le cadre du nouveau modèle de gestion, à savoir : a) l'amélioration des mécanismes de délégation de pouvoirs ; b) le renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats ; c) la création de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité.

La section III fait le bilan des progrès accomplis en matière d'application du principe de responsabilité au Secrétariat à l'égard des six composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité. Elle donne une vue d'ensemble des avancées enregistrées au cours de la période considérée et des principaux résultats attendus à l'avenir.

Malgré les progrès réalisés, il reste encore beaucoup à faire en 2019 pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité à l'appui du nouveau modèle de gestion du Secrétaire général. Tel sera l'objectif principal de la nouvelle Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, qui aidera les membres du personnel d'encadrement et d'exécution à mieux comprendre ce que l'on attend d'eux en ce qui concerne la gouvernance, les politiques, les risques

* Le présent rapport a été soumis en retard afin que puissent y figurer les informations les récentes.



et les dispositifs de contrôle interne, conformément à la Charte des Nations Unies, aux résolutions et décisions des organes principaux de l'ONU et aux règles et règlements de l'Organisation. La Division aidera également les entités du Secrétariat à intégrer le modèle dit des « trois lignes de maîtrise des risques » dans les procédures de gestion du risque institutionnel à tous les niveaux.

Le succès du nouveau modèle de gestion sera fonction de l'aptitude du Secrétariat à mettre en œuvre le dispositif d'application du principe de responsabilité de manière plus structurée et plus rigoureuse. Un changement de culture de cette importance ne s'opère pas du jour au lendemain. Lorsque toutes les mesures proposées dans le présent rapport auront été appliquées, elles concourront à la réalisation d'autres progrès tangibles.

I. Introduction

1. Le Secrétaire général a fait du renforcement de l'application du principe de responsabilité par le personnel d'encadrement et d'exécution à l'égard de l'utilisation efficace des ressources et de l'exécution des mandats une pierre angulaire de son programme de réforme de la gestion. En effet, une meilleure application du principe de responsabilité est essentielle à l'obtention des résultats de l'Organisation. Dans sa résolution [72/266](#) B, l'Assemblée générale a souligné que le principe de responsabilité était au centre de la réforme de la gestion.
2. En 2010, le Secrétaire général a proposé à l'Assemblée générale les grandes lignes d'un dispositif d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat comportant six composantes interdépendantes établies à partir de la définition de ce principe approuvée par l'Assemblée dans sa résolution [64/259](#). Depuis lors, le Secrétaire général présente tous les ans à l'Assemblée un rapport sur les mesures visant à renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité et de contrôle interne de l'Organisation.
3. Le présent rapport fait le point sur les mesures prises pour renforcer l'application du principe de responsabilité. Après l'introduction à la section I, la section II présente un bilan actualisé de la mise en œuvre de trois grandes mesures essentielles à un renforcement plus rapide du dispositif d'application du principe de responsabilité dans le cadre du nouveau modèle de gestion. La section III donne un aperçu des progrès accomplis en matière d'application du principe de responsabilité au Secrétariat à l'égard des six composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité. Les sections IV et V sont consacrées aux conclusions et recommandations.
4. En outre, on trouvera, à l'annexe I, l'état de l'application des recommandations des organes de contrôle au cours de la période de 2008 à 2017, à l'annexe II, un résumé des progrès accomplis dans l'application de la gestion axée sur les résultats, et à l'annexe III, un bilan des progrès accomplis dans l'application de la résolution [72/303](#) de l'Assemblée générale.

II. Progrès accomplis dans le renforcement de l'application du principe de responsabilité dans le cadre du nouveau modèle de gestion

5. Le renforcement des dispositifs d'application du principe de responsabilité et de contrôle interne du Secrétariat se fait en continu. Par exemple, ces dernières années, le Secrétariat a créé un Bureau de la déontologie, mis en place un dispositif de transparence financière, revisité les contrats de mission et commencé à intégrer dans son fonctionnement la gestion du risque institutionnel et la gestion axée sur les résultats. Ces mesures sont décrites dans les rapports qui sont présentés à l'Assemblée générale chaque année depuis 2010.
6. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/492](#)), le Secrétaire général a mis l'accent sur les six grands problèmes à régler pour que l'Organisation soit plus efficace et réponde mieux aux besoins de celles et ceux qu'elle sert :
 - a) La lenteur et la pesanteur qui caractérisent la fourniture des services ;
 - b) La fragmentation des structures de gestion ;
 - c) Une culture de gestion de la performance qui laisse à désirer ;

d) L'insuffisance des ressources et un manque d'efficacité dans la gestion des ressources disponibles pour l'exécution des mandats ;

e) Le manque de transparence et les problèmes d'application du principe de responsabilité ;

f) Un déficit de confiance entre les États Membres et le Secrétariat.

7. En outre, dans l'enquête sur la motivation du personnel menée en 2017, 30 % des fonctionnaires se sont dits préoccupés par la façon dont les règles de déontologie et le principe de responsabilité étaient appliqués dans l'Organisation.

8. Les six problèmes relevés par le Secrétaire général, les perceptions des fonctionnaires, les avis des organes de contrôle et les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale sont autant d'éléments qui révèlent la présence de lacunes dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité et dans son fonctionnement concret.

9. Par conséquent, le nouveau modèle de gestion proposé par le Secrétaire général fait du renforcement de l'application du principe de responsabilité un élément central de deux engagements distincts. Le premier consiste à donner aux hauts fonctionnaires de l'Organisation toute latitude pour s'acquitter de leurs mandats pourvu qu'ils le fassent dans la transparence et de manière fiable et responsable. Le second consiste à promettre aux États Membres que le Secrétariat gèrera les ressources de l'Organisation et s'acquittera des mandats convenus de manière transparente, fiable et responsable.

10. Dans sa résolution 72/266 B, l'Assemblée générale s'est félicitée que le Secrétaire général soit déterminé à améliorer, dans le cadre de la réforme de la gestion, l'aptitude de l'Organisation des Nations Unies à s'acquitter des mandats qui lui étaient confiés et a souligné que le principe de responsabilité était au centre de la réforme de la gestion. Dans sa résolution 72/303, elle s'est félicitée de ce que faisait le Secrétaire général pour instaurer une solide culture de la responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat et a souligné qu'un dispositif efficace d'application du principe de responsabilité était essentiel à la bonne gestion de l'Organisation.

11. Dans son septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/72/773, par. 41), le Secrétaire général a fait valoir l'importance de la mise en œuvre des mesures ci-après pour le renforcement de l'application du principe de responsabilité dans le contexte du nouveau modèle de gestion :

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 ;

b) Renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats ;

c) Renforcement de l'importance accordée au modèle des trois lignes de maîtrise des risques, afin d'améliorer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques ;

d) Consolidation des contrats de mission des hauts fonctionnaires ;

e) Adoption d'une déclaration relative au contrôle interne ;

f) Mise en place d'un système amélioré de délégation de pouvoirs ;

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

12. La présente section fait le point de la mise en œuvre de trois mesures essentielles à un renforcement plus rapide et plus durable du dispositif d'application du principe de responsabilité dans le cadre du nouveau modèle de gestion, à savoir :

a) l'amélioration des mécanismes de délégation de pouvoirs ; b) le renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats ; c) la création de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité.

13. Les progrès accomplis dans la mise en œuvre des autres nouvelles fonctions et nouveaux processus du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat sont présentés dans la section III.

A. Mise en place d'un système amélioré de délégation de pouvoirs

14. Au paragraphe 17 de sa résolution [72/303](#), l'Assemblée générale a souligné que le Secrétaire général devait remédier aux lacunes du système de délégation de pouvoirs en définissant précisément les fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs étaient délégués, en ayant recours aux mécanismes systémiques de communication de l'information concernant l'exercice des pouvoirs délégués et son contrôle, en prenant des mesures d'atténuation des risques et de sauvegarde, et en prenant également des mesures en cas d'irrégularités de gestion ou d'abus d'autorité.

Progrès accomplis

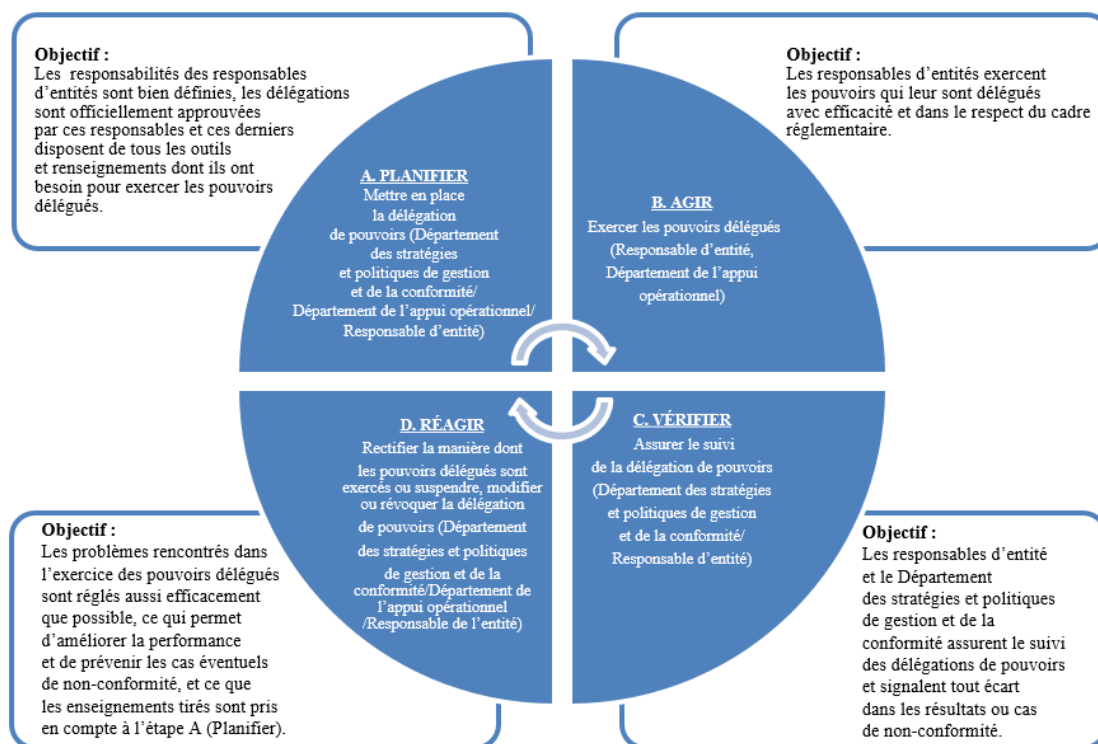
15. En sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation, le Secrétaire général est responsable au premier chef de l'application du Statut et du Règlement du personnel ainsi que du Règlement financier et des règles de gestion financière. En décembre 2018, il a publié une circulaire ([ST/SGB/2019/2](#)) visant à mettre en adéquation pouvoirs et responsabilités, à décentraliser la prise de décisions et à renforcer l'application du principe de responsabilité. À compter du 1^{er} janvier 2019, afin que le pouvoir central de prise de décision soit rapproché du lieu où le service est fourni, les responsables d'entités exerceront des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, dans le cadre du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière. Les pouvoirs pouvant être délégués à un ou une responsable d'entité en fonction de la capacité de l'entité de recevoir des délégations de pouvoirs et de les exercer de manière responsable et efficace sont définis dans les annexes de la circulaire. Toutes les délégations de pouvoirs sont faites officiellement sur le portail en ligne réservé à cet effet.

16. Les responsables d'entités ont également reçu un document officiel stipulant que toute délégation leur était accordée compte tenu de leurs fonctions et attributions et énonçant leur responsabilité personnelle, s'agissant aussi bien d'exercer comme il se devait les pouvoirs considérés que de répondre personnellement de tout usage indu ou de tout manquement à l'usage voulu desdits pouvoirs. Les pouvoirs délégués à un ou une responsable d'entité peuvent faire l'objet d'une sous-délégation, mais le ou la responsable d'entité demeure responsable de leur exercice. Toute sous-délégation de pouvoirs doit respecter la chaîne de commandement et être accordée en considération de la fonction exercée et non à titre personnel.

17. La figure I illustre le mécanisme de la délégation de pouvoirs, notamment les fonctions et attributions des personnes et entités concernées. Ce mécanisme repose sur un cycle standard comportant quatre étapes (planifier, agir, vérifier et réagir) et devant permettre une amélioration continue. Lorsque les circonstances le justifient, le Secrétaire général peut suspendre, modifier ou révoquer les pouvoirs délégués, sur avis de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité agissant en consultation avec le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel. Une telle mesure pourrait aussi s'accompagner

de sanctions administratives ou disciplinaires, selon qu'il conviendra et conformément au Statut et au Règlement du personnel.

Figure I
Cycle de la délégation de pouvoirs décisionnels



Suivi des délégations de pouvoirs

18. Le Service de suivi et d'évaluation de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité assurera le suivi des indicateurs de résultats dans les secteurs des ressources humaines, des finances, des achats, des voyages et de la gestion des biens en utilisant les données provenant d'Umoja, d'Inspira et de Unite Apps ou en obtenant des renseignements auprès des responsables, voire en menant des examens de gestion. Bien qu'il soit d'adoption récente, le dispositif a pour but d'aider les responsables d'entités à démontrer qu'ils font preuve des « ... plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité » (Charte des Nations Unies, article 101, alinéa 3) dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués. S'il est appliqué rigoureusement, le dispositif devrait :

- a) Permettre aux responsables d'entités de démontrer qu'ils exercent les pouvoirs qui leur sont délégués de manière transparente, responsable et transparente, en :
 - i) Respectant les règles et règlements, le cadre directeur et les procédures de contrôle interne ;
 - ii) Gérant avec efficacité le cycle de la délégation de pouvoirs ;
 - iii) Surveillant l'évolution de la performance dans le temps, en faisant connaître les facteurs contribuant à l'amélioration de la performance, le cas échéant, ou en intervenant si cette dernière se détériore ;

b) Permettre au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité de suivre la manière dont les responsables d'entités exercent les pouvoirs qui leur sont délégués et de donner des garanties en la matière au Secrétaire général en :

- i) Veillant à ce que les résultats soient mesurés de manière cohérente dans l'ensemble du Secrétariat pour que l'on puisse repérer les problèmes systémiques et recenser les possibilités d'améliorer les politiques, procédures et processus ;
- ii) Proposant des solutions aux problèmes liés à l'exercice de pouvoirs délégués, par exemple en dispensant une formation aux entités concernées, en leur fournissant des orientations générales ou même en suspendant, en modifiant ou en révoquant une délégation de pouvoirs ;
- iii) Tirant des enseignements de l'expérience et dégageant des bonnes pratiques aux fins d'un apprentissage continu.

Prochaines étapes

19. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sera chargée de gérer et de contrôler la qualité du dispositif de suivi, en veillant à ce qu'il soit mis en œuvre de manière cohérente dans l'ensemble du Secrétariat. Elle fera également en sorte que le dispositif soit amélioré en continu et tienne compte de l'évolution des besoins de ses utilisateurs, par l'ajout ou l'abandon d'indicateurs, selon le cas. Le dispositif devra évoluer à mesure que la capacité d'évaluation de la performance organisationnelle du Secrétariat se développera grâce à la pleine mise en œuvre et à la stabilisation de la gestion axée sur les résultats, de la gestion du risque, institutionnel d'Umoja-Extension 2 et des innovations dans les moyens d'analyse de données de la Division.

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

20. Le Secrétariat progresse dans la mise en œuvre du plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021), en application de la résolution [72/303](#) de l'Assemblée générale (voir annexe II).

Progrès accomplis

21. En application de la résolution [72/266 A](#), dans laquelle l'Assemblée générale a approuvé les modifications apportées aux procédures budgétaires et à la présentation du budget, un projet de gestion du changement a été mis en place pour aider les départements et les missions politiques spéciales à établir la partie II du projet de budget-programme pour 2020, qui contiendra le plan-programme, soit une description des programmes et sous-programmes et des informations sur les résultats escomptés. Au total, 28 ateliers ont été organisés et 1 500 fonctionnaires y ont participé. Au cours de ces séances, les directeurs de programme ont appris à rédiger le plan-programme et les informations sur les résultats escomptés de manière à montrer comment les travaux de l'Organisation contribuent concrètement aux résultats prévus et comment les plans-programmes tiennent compte des résultats et des enseignements tirés de l'expérience, notamment les évaluations. L'exécution des programmes sera évaluée à l'aide de mesures des résultats quantitatives et de données qualitatives.

22. En 2018, le Secrétaire général a adressé une communication à tous les hauts fonctionnaires sur la nécessité de passer à une culture du résultat et a ajouté à leurs contrats de mission pour 2019 un indicateur qui permettra d'évaluer leur contribution

à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans leurs entités respectives et la mesure dans laquelle ils favorisent l'adhésion de tous les membres du personnel à la mise en œuvre du plan d'application de la gestion axée sur les résultats. En outre, les contrats de mission contiennent un indicateur qui exige des hauts fonctionnaires qu'ils commencent par tenir compte des cadres de résultats figurant dans leurs documents de planification pour l'élaboration des plans de travail annuels du personnel.

23. Comme les organes de contrôle l'ont 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. Le nouveau module de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance, Umoja-Extension 2, devrait être mis en service en janvier 2019. Actuellement, ce module sert à l'établissement des budgets des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2019/20, à la planification des activités financées par des contributions volontaires pour 2019 et au projet de budget-programme pour 2020.

Prochaines étapes

24. L'équipe spécialement chargée de la gestion axée sur les résultats, au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, continuera d'appuyer les mesures prises par le Secrétariat pour intégrer ce modèle de gestion dans les activités quotidiennes du personnel.

25. Umoja-Extension 2 permettra de mieux évaluer si l'Organisation utilise ses ressources de manière rationnelle et efficace. La module de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance contribuera à la gestion axée sur les résultats en permettant d'améliorer la planification, l'exécution et le suivi des programmes ainsi que la communication de l'information correspondante, et établira un lien entre différents éléments du plan-programme et les ressources pertinentes. Les tableaux de bord relatifs à l'exécution des programmes, mis au point à cette fin, seront mis en service progressivement, d'abord pour les données administratives puis pour les données relatives à l'exécution.

C. Création de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité

26. Le succès du nouveau modèle de gestion sera fonction de l'aptitude du Secrétariat à mettre en œuvre le dispositif d'application du principe de responsabilité de manière plus structurée et plus rigoureuse. Avant la création de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, les compétences et les moyens consacrés à la mise en place des éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité étaient limités.

Progrès accomplis

27. La structure définitive du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été définie. À compter du 1^{er} janvier 2019, le Département sera chargé de veiller à ce que l'ensemble des politiques, processus et procédures essentiels soient appliqués et fonctionnent correctement. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, quant à elle, fournira un appui spécialisé aux membres du personnel d'encadrement et d'exécution pour les aider à comprendre ce que l'on attend d'eux à l'égard de la gouvernance, des politiques, des risques et des dispositifs de contrôle interne. C'est le seul moyen de veiller à ce que les fonctionnaires rendent pleinement compte des mesures qu'ils

prennent. Étant donné que la Division est une nouvelle entité, il lui faudra un certain temps pour parvenir à sa pleine efficacité opérationnelle.

Prochaines étapes

28. Le Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité appuiera l'action du Secrétariat par les moyens suivants :

- a) Mise au point de directives exhaustives sur les structures et les activités du Secrétariat concernant l'application du principe de responsabilité ;
- b) Fourniture d'orientations et d'un appui dans le cadre de la délégation de pouvoirs, et suivi systématique et fréquent de l'utilisation qui est faite de ces pouvoirs et de la séparation des tâches ;
- c) Intégration du modèle des trois lignes de maîtrise des risques dans les mécanismes de gestion du risque institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat ;
- d) Suivi de l'exécution et de la conformité par l'analyse de données et la mise en place de tableaux de bord sur l'exécution des programmes ;
- e) Renforcement des activités d'auto-évaluation, notamment par l'adoption de politiques et de directives ;
- f) Conduite systématique d'examens de la gestion et d'opérations d'assurance de la qualité.

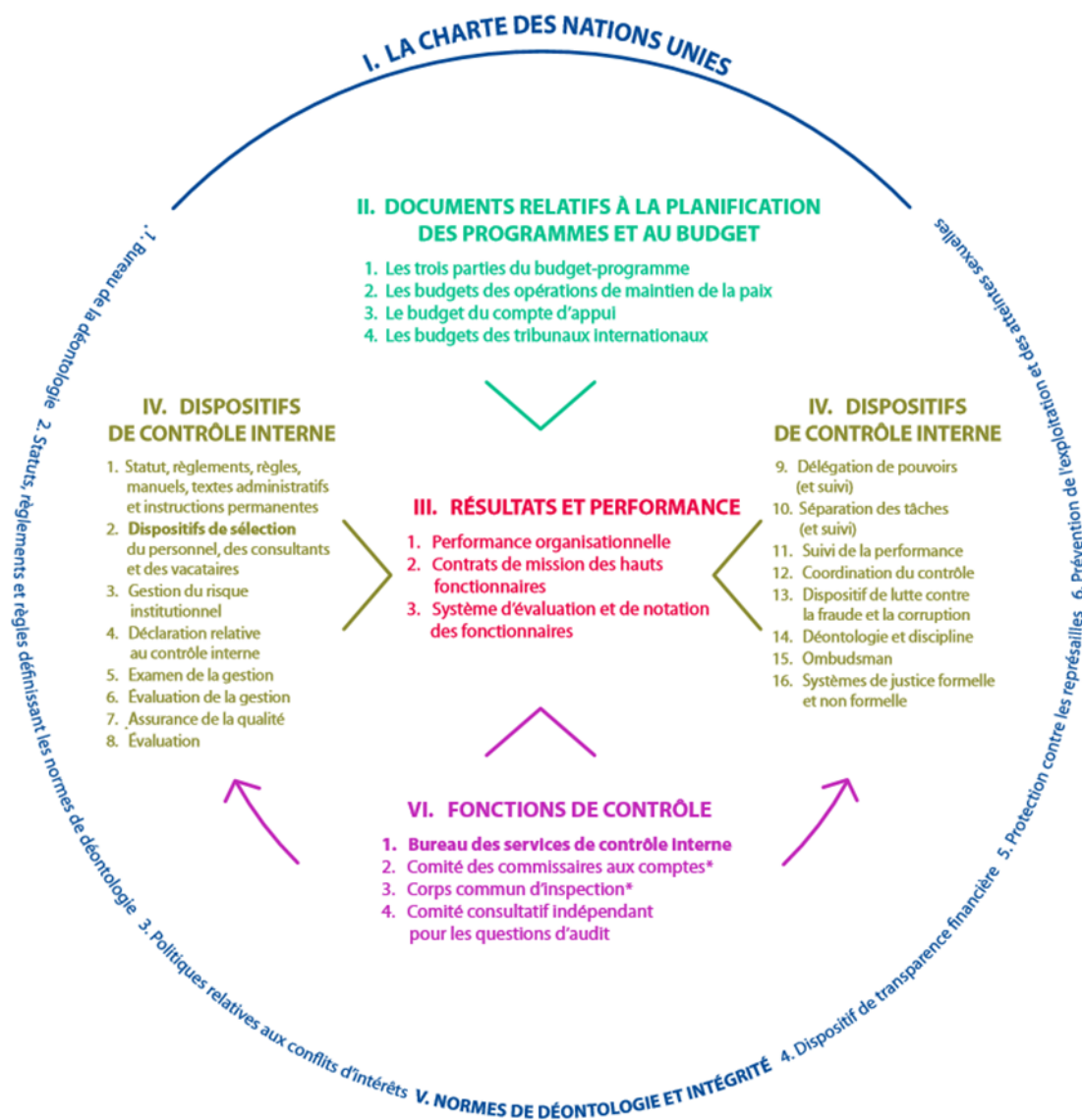
III. Bilan des progrès accomplis en matière d'application du principe de responsabilité au Secrétariat

29. Conformément au paragraphe 19 de la résolution [72/303](#) de l'Assemblée générale, la présente section dresse le bilan des progrès accomplis en matière d'application du principe de responsabilité au Secrétariat. Elle présente un récapitulatif des progrès réalisés pour ce qui est de renforcer les différents éléments qui forment les six composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité, ainsi qu'un aperçu des principaux résultats attendus à l'avenir.

Dispositif d'application du principe de responsabilité

30. La figure II présente les six composantes qui sont au cœur du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat et qui ont été établies à partir de la définition de ce principe, énoncée au paragraphe 8 de la résolution [64/259](#) de l'Assemblée générale, à savoir : 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 dispositif de contrôle interne ; e) les normes de déontologie et l'intégrité ; f) les fonctions de contrôle. On trouvera dans le septième rapport d'étape du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité une présentation plus détaillée du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat, de ses composantes et des interactions entre celles-ci (voir [A/72/773](#), annexe I).

Figure II
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.

Élaboration de l'aperçu de l'état d'avancement de l'application du principe de responsabilité

31. Dans son rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/72/885), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a conclu que les rapports annuels sur l'application du principe de responsabilité devraient être étoffés pour fournir, outre des informations et des propositions sur des politiques, des systèmes et des mécanismes de responsabilisation particuliers, un aperçu de l'état d'avancement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat. Il pourrait s'agir d'un ensemble d'indicateurs permettant de suivre les tendances générales et les progrès résultant de l'application du système de

responsabilisation (ibid., par. 53). L'Assemblée générale a fait sienne cette requête dans sa résolution 72/303.

32. Comme suite à cette requête, le Secrétariat a procédé à une autoévaluation en se fondant sur deux méthodes :

a) Le guide d'audit interne de l'Institut des auditeurs internes sur l'évaluation de l'efficacité du cadre d'application du principe de responsabilité d'une organisation¹ ;

b) Les critères énoncés par le Corps commun d'inspection dans son rapport sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies (A/66/710/Add.1).

33. Un complément d'informations sur Les résultats de l'autoévaluation et les méthodes utilisées seront communiqués aux États Membres à titre d'informations complémentaires. En outre, le Secrétariat entend procéder à une autoévaluation pour étudier le fonctionnement des composantes actuelles, l'objectif étant d'en rendre compte dans les prochains rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, dans la section consacrée à l'aperçu de l'état d'avancement de l'application du dispositif, et de contribuer à l'élaboration des principaux indicateurs de progrès qui pourrait découler de l'évaluation.

A. Composante I : Charte des Nations Unies

34. La Charte consacre les principes fondateurs de l'Organisation et 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). Au paragraphe 6 de sa résolution 72/303, l'Assemblée générale a souligné que le respect de la Charte des Nations Unies, de ses résolutions et des règles et règlements était important et constituait l'un des éléments essentiels de l'application du principe de responsabilité. L'amélioration des résultats des cinq autres composantes contribuera à la réalisation de cet objectif.

B. Composante II : documents relatifs à la planification des programmes et au budget

Progrès accomplis

35. Dans sa résolution 72/266 A, l'Assemblée générale a décidé que le projet de budget-programme se composerait de trois parties : a) la partie I : le plan-cadre, dans lequel il serait fait état des priorités à long terme et des objectifs de l'Organisation ; b) la partie II : le plan-programme, dans lequel figureraient une description des programmes et sous-programmes et des informations sur les résultats escomptés ; c) la partie III : les ressources nécessaires pour les postes et les objets de dépense autres que les postes, par programme et sous-programme. Le budget-programme pour 2020 a été établi conformément à cette décision.

¹ Marianne Avarello et Brian Bost, « Internal audit guide on assessing the effectiveness of an organization's accountability framework », rapport de l'Institut des auditeurs internes (Ottawa Chapter), novembre 2003.

Prochaines étapes

36. Les membres du personnel d'encadrement et d'exécution de l'ensemble du Secrétariat partiront du cadre de budgétisation axé sur les résultats figurant dans la partie II du projet de budget-programme et des autres documents relatifs à la planification des programmes et au budget de l'Organisation (par exemple, les budgets des opérations de maintien de la paix) pour établir leurs plans de travail annuels. Ces mesures seront appliquées d'ici à mars 2019 sous la direction du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

C. Composante III : résultats et performance

1. Performance organisationnelle

37. 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 résultats², 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.

38. En mars 2018, le Secrétaire général a déclaré que, dans l'intérêt de la transparence, et dans le prolongement des nouvelles compétences, il sera attendu de ceux qui exercent des fonctions de direction qu'ils aient recours à des données pour définir des indicateurs clefs de performance mesurables. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires seront fonction des plans de travail établis à l'échelle du département, de la division, de la section, de l'équipe et du fonctionnaire. Les données sur la performance, qui serviront de base à un dialogue constant dans les départements, les sections et les équipes, seront mises à profit pour évaluer l'efficacité, revoir les approches, contribuer au perfectionnement du personnel et tirer les enseignements des erreurs pour obtenir de meilleurs résultats ([A/72/492/Add.2](#), par. 15).

Progrès accomplis

39. Un nouveau Service de l'analytique et de la gestion de projets de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a été créé en vue de collaborer avec d'autres entités pour tirer parti des fonctions de communication des informations relatives à la gestion qu'offrent Umoja et d'autres solutions intégrées. La Division mettra au point des outils de visualisation et d'analyse opérationnelle pour prêter des services d'appui, en temps réel, aux hauts fonctionnaires et à d'autres parties prenantes. Aux fins de la gestion de chaque programme, un tableau de bord relatif à l'exécution du programme, qui est en cours d'élaboration, permettra de fournir en temps réel des informations sur l'utilisation des ressources et l'exécution du programme, ce qui permettra : a) d'améliorer la transparence ; b) de mieux déterminer dans quelle mesure les programmes aboutissent aux résultats escomptés ; c) de démontrer si les entités font bon usage de leurs ressources.

Prochaines étapes

40. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité communiquera en temps voulu des informations complètes aux responsables afin

² Voir, par exemple, A/69/5 (Vol. I), chap. II, A/71/5 (Vol. I), chap. II et [A/72/809](#).

d'accélérer la prise de décisions et d'améliorer la prestation de services aux clients. Parallèlement, des formations seront organisées à l'intention des membres du personnel d'exécution afin qu'ils utilisent mieux les informations programmatiques et financières produites par les applications. Des efforts sont faits pour améliorer la présentation des résultats des activités de l'Organisation, notamment grâce à l'intégration d'informations sur les résultats escomptés et les résultats réels auxquels chaque sous-programme contribue, ce qui permet de mettre en évidence la relation entre résultats et ressources. La nouvelle présentation sera achevée le 30 avril 2019 au plus tard.

41. L'équipe chargée de l'analyse des données de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité concevra, mettra au point et appliquera des solutions spécialisées pour répondre aux besoins particuliers des responsables et d'autres parties prenantes. Elle tirera parti des innovations en matière d'analyse de données en appliquant des méthodes statistiques et algorithmiques et en suivant diverses approches d'exploration des données.

2. Contrats de mission des hauts fonctionnaires

42. Les contrats de mission conclus entre le Secrétaire général et ses proches collaborateurs sont un élément essentiel du dispositif d'application du principe de responsabilité et le seront peut-être encore plus après la délégation de nouveaux pouvoirs à compter du 1^{er} janvier 2019.

43. Les contrats de mission ont été constamment améliorés depuis leur introduction. Ainsi, ils ont été étoffés en 2018 pour y inclure le profil établi dans le modèle de leadership du système des Nations Unies adopté par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), l'obligation de déterminer les trois principaux risques pesant sur la mission ou le département concerné et de proposer un plan d'atténuation de ces risques, des mesures de protection des lanceurs d'alerte, des mesures à prendre pour prévenir l'exploitation, les atteintes et le harcèlement sexuels ou y faire face et des objectifs en matière de parité des sexes.

Progrès accomplis

44. Des améliorations continuent d'être apportées aux contrats de mission. Les contrats pour 2019 comprennent les éléments suivants :

a) Un indicateur rendant compte de l'application de la gestion axée sur les résultats par les hauts fonctionnaires et l'obligation de faire rapport sur les résultats escomptés, les progrès accomplis et les mesures prises pour rectifier le tir, le cas échéant ;

b) L'obligation pour les hauts fonctionnaires d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués dans le respect des règles et règlements et de toutes les politiques et directives applicables.

45. Un dispositif d'évaluation à 360 degrés axé sur les neuf caractéristiques de leadership considérées comme essentielles pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de sa mission fondamentale ([A/72/492](#), par. 17) a été mis au point. Des projets pilotes ont été lancés en décembre 2018, et l'évaluation à 360 degrés des hauts sera introduite dans le courant de 2019.

46. Les modalités de gestion ont également été renforcées. Les contrats de mission sont gérés au moyen d'un système électronique. À partir du 1^{er} janvier 2019, une équipe relevant de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sera expressément chargée des tâches suivantes :

- a) Évaluer la performance sur la base des indicateurs figurant dans les contrats de mission de 2018 ;
- b) Vérifier que les projets de contrats de mission pour 2019 sont conformes aux directives applicables ;
- c) Apporter un appui aux hauts fonctionnaires qui en font la demande ;
- d) Présenter la version définitive des contrats de mission au Secrétaire général pour approbation.

Prochaines étapes

47. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité aura recours à l'analyse de données pour améliorer la gestion de l'Organisation. Elle suivra et évaluera la performance à l'aune des indicateurs prévus dans les contrats de mission pour 2019 et sur la base de l'examen des informations tirées des tableaux de bord et de l'usage qui aura été fait des pouvoirs délégués. En outre, elle s'emploiera, en collaboration avec des hauts fonctionnaires, à améliorer les nouvelles modalités de gestion, le système électronique et les contrats de mission eux-mêmes et procédera, le cas échéant, à des ajustements pour le cycle 2020.

3. Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires

48. Le Secrétaire général s'emploie à mettre en place un système efficace d'incitation à la bonne performance, de mesures correctives en cas de performance insatisfaisante et de sanctions en cas de conduite répréhensible ou de faute professionnelle. Dans sa résolution [70/244](#), l'Assemblée générale a 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. En janvier 2018, l'Assemblée a approuvé les recommandations de la Commission dans sa résolution [72/255](#).

Progrès accomplis

49. Donnant suite aux recommandations de la CFPI, le Secrétariat a consulté les représentants du personnel et reconstitué le groupe de travail sur la gestion de la performance du Comité Administration-personnel en avril 2018.

50. En septembre 2018, le Secrétariat a lancé un programme en ligne de formation à la gestion de la performance, dont l'objectif est d'aider les responsables à prendre des décisions concernant l'évaluation de la performance et, partant, d'améliorer la répartition des appréciations.

51. Le Bureau des ressources humaines a procédé à une analyse des lacunes afin de guider les prochaines phases d'amélioration. Cette analyse a mis en lumière plusieurs points importants, notamment la nécessité de :

- a) S'assurer que les objectifs du personnel correspondent à ceux de l'Organisation ;
- b) Renforcer le lien entre la mobilité, l'organisation des carrières et la gestion de la performance. Ce point sera examiné plus avant dans le cadre du dispositif de mobilité qui sera présenté à l'Assemblée générale lors de sa soixante-quatorzième session ;
- c) Faire en sorte que les évaluations établies par les responsables au cours des exercices de notation ne soient pas perçues comme ayant un caractère subjectif.

Prochaines étapes

52. Le Bureau des ressources humaines prendra des mesures pour remédier aux lacunes décelées à l'issue de son analyse. Des systèmes efficaces d'incitation à la bonne performance et de mesures correctives et de sanctions en cas de performance insatisfaisante seront mis en place en mars 2020 au plus tard. Les mesures en question consistent à :

- a) Intégrer la gestion de la performance dans le modèle afin de préciser ce que l'Organisation attend des responsables ;
- b) Organiser, à l'intention des membres du personnel d'encadrement et d'exécution, des formations portant sur des compétences allant au-delà de l'application des procédures et politiques ;
- c) Redoubler d'efforts pour rendre les spécialistes des ressources humaines au Secrétariat mieux à même d'assurer la gestion de dossiers complexes et de résultats insuffisants et de communiquer des directives sur les évaluations aux membres du personnel d'encadrement et d'exécution ;
- d) Améliorer le système actuel de gestion électronique de la performance (e-performance) pour renforcer la responsabilité de la direction en matière d'évaluation ;
- e) Publier des données et des tendances sur le respect des obligations en matière de gestion de la performance et de répartition des appréciations au Secrétariat.

D. Composante IV : dispositifs de contrôle interne

53. Comme indiqué ci-après, le Secrétariat a accompli des progrès dans le renforcement, la simplification et la rationalisation de ses dispositifs de contrôle interne.

1. Règlements, règles, manuels, textes administratifs et instructions permanentes

Progrès accomplis

54. Le Secrétariat a accompli des progrès dans la simplification et la rationalisation des cadres réglementaires régissant les ressources humaines, les finances et l'appui aux programmes. Les politiques et procédures ont été remaniées pour faciliter leur interprétation et tenir compte de la phase Umoja-Intégration, eu égard aux observations formulées par le personnel du Secrétariat dans tous les lieux d'affectation et dans toutes les missions.

55. Ainsi, le Statut et le Règlement du personnel ont été restructurés, simplifiés et rendus plus lisibles grâce à la suppression des doublons et au retrait des détails techniques qui font désormais l'objet de circulaires administratives. Ces deux textes ont également été révisés pour tenir compte de l'objectif de parité des sexes proposé par le Secrétaire général.

56. Les premières modifications à apporter au Statut et au Règlement du personnel (A/73/378) ont été présentées à l'Assemblée générale pour examen pendant la partie principale de sa soixante-treizième session. Ces efforts se poursuivront et d'autres modifications seront proposées à l'Assemblée en 2019 pour le régime des engagements et en 2020 en ce qui concerne les conditions d'emploi.

57. Des modifications provisoires ont été apportées aux règles de gestion financière pour faciliter la mise en place du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs, et des révisions du Règlement financier visant à rendre ce dernier conforme au nouveau

modèle de gestion ont été présentées à l'Assemblée générale pour examen. Outre ces modifications et révisions, les politiques connexes dans les domaines du budget et des finances, des achats et de la gestion des biens seront elles aussi remaniées.

58. De nouvelles instructions administratives régissant la passation des marchés et la version révisée du Manuel des achats de l'Organisation des Nations Unies, qui visent à donner des directives claires et précises à l'ensemble du personnel à ce sujet, seront publiées le 31 mars 2019 au plus tard.

2. Actualisation des instruments juridiques utilisés dans le cadre des relations avec des tiers

59. Le module de gestion des subventions d'Umoja a été mis en place à la fin de 2018. Il comporte une fonctionnalité permettant de créer des modèles d'accords types avec les partenaires d'exécution et les bénéficiaires finals, dans lesquels figureront des dispositions relatives à la lutte contre la corruption et la fraude. En outre, les versions révisées du Règlement financier et des règles de gestion financière qui seront présentées à l'Assemblée générale durant la première partie de la reprise de sa soixante-treizième session contiennent des propositions de nouvelles dispositions concernant les partenaires d'exécution et les bénéficiaires finals. Ces versions révisées serviront de base à la mise au point d'une politique de gestion des partenaires d'exécution et des bénéficiaires finals à l'échelle du Secrétariat, prévoyant des procédures transparentes de dépôt des candidatures et de sélection ainsi que des dispositions relatives au principe de diligence raisonnable, à l'évaluation des capacités, à l'exécution des projets par les partenaires et à la présentation des rapports.

Prochaines étapes

60. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans ses rapports sur le nouveau modèle de gestion, outre les mesures prises pour simplifier les règlements, règles, politiques et procédures, il sera établi un recueil traitant de toutes les questions administratives, qui pourra être consulté en ligne. En outre, des études de cas détaillées, claires et faciles d'accès et des arbres de décision seront élaborés en vue de guider les responsables dans l'exercice de leurs fonctions et de leur apporter une assistance à cet égard. Grâce au recueil, il sera possible aux utilisateurs de retrouver rapidement les politiques applicables à tel ou tel domaine et les directives connexes. Le recueil et un portail en ligne de gestion de la délégation des pouvoirs aideront les entités à mieux appliquer le principe de responsabilité lorsqu'elles délégueront des pouvoirs.

3. Gestion du risque institutionnel

61. Dans son précédent rapport (A/72/773), le Secrétaire général s'est engagé à mettre en place au Secrétariat le modèle des trois lignes de maîtrise des risques qui a été adopté par le CCS. Ce modèle permet de mieux comprendre la gestion et le contrôle des risques d'une organisation en définissant plus clairement les attributions et fonctions et en donnant des orientations concernant la structure en place et les responsabilités des parties, le but étant d'assurer une gestion et un contrôle des risques plus efficaces³.

³ Enterprise Risk Management Initiative Faculty et Meredith Freeman, « COSO's take on the three lines of defense », Université d'État de Caroline du Nord, 26 juin 2018. Peut être consulté (en anglais) à l'adresse suivante : <https://erm.ncsu.edu/library/article/cosos-take-on-the-three-lines-of-defense>.

Progrès accomplis

62. L'équipe chargée de la gestion du risque institutionnel créée au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sera chargée d'aider les entités à procéder à des exercices d'estimation des risques dans le but de recenser, d'évaluer et de gérer les risques particuliers qui pourraient les toucher dans le cadre de leurs activités de gestion. L'application du cadre et de la méthode de gestion des risques du Secrétariat incombera à la Division, qui devra s'acquitter des trois principales tâches ci-après :

- a) Mener des exercices d'estimation des risques à l'échelle du Secrétariat et gérer les risques au niveau institutionnel ;
- b) Apporter des services d'appui, de conseil, de formation et d'orientation aux responsables opérationnels et au personnel d'exécution de la première ligne de maîtrise ;
- c) Créer et gérer un inventaire de tous les risques répertoriés par les chefs des entités, recenser les profils et les tendances en la matière ainsi que les mesures d'atténuation efficaces mises en place, et communiquer aux responsables de la première ligne de maîtrise les enseignements tirés à cet égard.

63. Un deuxième exercice d'estimation des risques à l'échelle du Secrétariat est en cours de préparation avec la participation active de toutes les entités du Secrétariat. Il s'inspire des trois derniers exercices d'estimation des risques institutionnels menés par l'Organisation, à savoir :

- a) L'évaluation des risques institutionnels menée à l'échelle du Secrétariat (2014) ;
- b) L'évaluation des risques de fraude et de corruption (2018) ;
- c) L'évaluation des risques liés à la mise en œuvre de la réforme de la gestion (en cours).

64. Un projet d'inventaire des risques commun à l'ensemble de l'Organisation a été lancé et servira de point de départ à la deuxième estimation des risques qui sera menée à l'échelle du Secrétariat pour mettre à jour, réviser et valider les résultats des trois évaluations précédentes. Cet inventaire répertoriera l'intégralité des risques recensés à l'échelle du Secrétariat.

Prochaines étapes

65. À la suite de la délégation de nouveaux pouvoirs aux responsables d'entités le 1^{er} janvier 2019, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité aidera le Secrétariat à mettre en place le modèle des trois lignes de maîtrise des risques, notamment en établissant une brochure décrivant les attributions de chacune des lignes en question, en introduisant un module de formation sur la question dans les cours d'initiation des nouveaux fonctionnaires à tous les niveaux et en consacrant un chapitre à ce sujet dans les directives générales relatives au principe de responsabilité. Les attributions se résument comme suit :

- Le personnel de direction constitue la première ligne de maîtrise des risques. Les responsables d'entités sont chargés de désigner au sein de leur équipe dirigeante des responsables de la gestion des risques hautement prioritaires recensés lors des exercices d'évaluation des risques menés dans leur département, bureau ou mission. Les responsables de la gestion des risques ont pour tâche de s'assurer que des dispositifs de contrôle permettant d'atténuer les risques sont en place et fonctionnent correctement. Il leur incombe également de signaler au chef de leur entité, au Département de l'appui opérationnel et au

Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité toute lacune pouvant nécessiter une révision et un remaniement des politiques et des dispositifs de contrôle du Secrétariat, et de leur communiquer toute proposition qui permettrait de simplifier les politiques et les procédures et, le cas échéant, de les automatiser ;

- La deuxième ligne de maîtrise des risques est représentée par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Bureau des affaires juridiques, du Bureau de la déontologie, le Bureau de l'informatique et des communications dans ses fonctions relatives aux politiques et à la conformité, le Département de la sûreté et de la sécurité et les entités relevant du Département de l'appui opérationnel qui fournissent des services consultatifs aux clients pour l'application de décisions. Elle est censée contrôler et faciliter la mise en place de pratiques de gestion des risques efficaces par les responsables opérationnels, aider les responsables de la gestion des risques à communiquer des informations utiles sur les risques et à les faire remonter. Au Secrétariat, cette ligne est également chargée de promulguer les principes et directives qui régissent l'Organisation ;
- La troisième ligne de maîtrise des risques est le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), qui 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. Le BSCI joue également un rôle essentiel en contribuant à empêcher ou à déceler les actes frauduleux, les gaspillages, les irrégularités, les malversations et les erreurs de gestion. Il effectue des audits, des évaluations, des inspections et des investigations et soumet directement ses rapports à l'Assemblée générale.

66. Le Secrétariat dispose d'un niveau de contrôle supplémentaire, qui repose sur deux organes de contrôle externe : le Comité des commissaires aux comptes et le Corps commun d'inspection. Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit joue aussi un rôle essentiel.

67. Le modèle dit des « trois lignes de maîtrise des risques » est décrit en détail dans la section IV du septième rapport. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a établi un document pour montrer comment ces trois lignes permettent d'atténuer les risques. Ce document sera communiqué aux États Membres à titre d'informations complémentaires.

4. Déclaration relative au contrôle interne

Progrès accomplis

68. Le Bureau de la Contrôleuse et le Groupe consultatif de contrôle interne chargé d'aider à établir la déclaration relative au contrôle interne ont transposé les 17 principes du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway dans le contexte de l'ONU et les ont appliqués aux contrôles internes exercés dans Umoja. La publication de la déclaration relative au contrôle interne et la mise en place de la procédure visant à recueillir les auto-évaluations des responsables d'entités tiendront compte des nouvelles délégations de pouvoirs et de leurs effets sur la gestion des activités.

Prochaines étapes

69. La déclaration relative au contrôle interne sera prête d'ici le premier trimestre de 2021, et les responsables d'entités devront la signer à la fin de chaque année civile

pour attester que le dispositif de contrôle interne a été respecté en ce qui concerne leur domaine de compétence.

5. Évaluation

70. Dans sa résolution 72/303, l'Assemblée générale a souligné que l'évaluation et l'auto-évaluation étaient des outils de gestion essentiels et qu'il incombait aux hauts fonctionnaires d'en faire usage pour améliorer la performance et l'apprentissage, et, à cet égard, a prié le Secrétaire général de continuer de prendre des mesures concrètes pour renforcer les capacités internes d'auto-évaluation, notamment l'appui à l'auto-évaluation au Secrétariat, en tirant parti des connaissances et des compétences des organes de contrôle de sorte que tout soit mis en œuvre pour éviter que certaines activités fassent double emploi ou se chevauchent.

Progrès accomplis

71. Au début de 2019, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité publiera à l'intention des entités des directives sur la conduite des auto-évaluations, qui comprendront les éléments suivants :

- a) Une explication claire de l'objet de l'évaluation ;
- b) Une définition claire du cadre institutionnel des attributions ;
- c) Une explication de la manière dont les évaluations doivent être hiérarchisées, planifiées et budgétisées ;
- d) Une explication de la manière dont les évaluations doivent être organisées et gérées, ainsi que des moyens d'assurer leur qualité ;
- e) Une description des mécanismes dont dispose l'administration pour donner suite aux évaluations et en assurer le suivi ;
- f) Une présentation des procédures de diffusion et de publication des évaluations ;
- g) Une explication des modalités d'application des directives ;
- h) Une explication des méthodes de maintien et de renforcement des capacités d'évaluation.

72. Une équipe d'évaluation a été créée à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité. Elle a élaboré un projet de politique d'évaluation pour le Secrétariat, dont la version définitive devrait être arrêtée à la suite de consultations. En outre, la Division aidera les entités à mettre au point leurs plans d'évaluation pour 2019 et 2020.

Prochaines étapes

73. L'équipe d'évaluation de la Division devra :

- a) Établir la politique et les procédures d'évaluation et vérifier qu'elles sont bien appliquées dans tout le Secrétariat, en veillant à ce que toutes les unités en charge de l'évaluation adoptent la nouvelle politique ;
- b) Établir le plan d'évaluation annuel du Secrétariat, sur la base des plans de chaque entité ;
- c) Mettre en place et améliorer continuellement les méthodes et la boîte à outils à utiliser pour les différents types d'évaluation ;

d) Recenser, élaborer et mettre en place un ensemble de supports et d'autres moyens de formation, et offrir un service de mentorat ;

e) Établir et tenir à jour une liste de spécialistes externes et internes de l'évaluation qui pourraient être mis à disposition par leurs unités d'appartenance pour effectuer de missions d'évaluation et d'assurance de courte durée (juin 2019) ;

f) Aider les entités à définir très clairement les tâches à accomplir et les départements et bureaux ayant besoin d'aide à produire des projets de rapports d'évaluation de qualité ;

g) Créer un réseau virtuel de praticiens pour permettre aux spécialistes de l'évaluation et à tout fonctionnaire souhaitant acquérir des compétences dans le domaine de communiquer ;

h) Procéder à des analyses de l'évolution des résultats dans tout le Secrétariat, afin d'en tirer des enseignements et de contribuer à l'amélioration constante de ces résultats.

6. Coordination du contrôle

Progrès accomplis

74. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a prévu de constituer une équipe expressément chargée de fournir en continu des services de contrôle et de suivi de l'application des recommandations relatives au contrôle. Cette équipe rendra compte de l'état de l'application des recommandations tous les trimestres au Comité de gestion et au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Prochaines étapes

75. La Division examinera les rapports des organes de contrôle tous les six mois pour recenser les tendances et les facteurs structurels qui pourraient nuire au fonctionnement de l'Organisation ; ces examens serviront à concevoir des solutions globales aux problèmes touchant l'ensemble du Secrétariat. Le premier sera réalisé le 30 juin 2019 au plus tard.

7. Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

76. La première circulaire relative au Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a été publiée en septembre 2016. En 2017, le Secrétariat a entrepris une évaluation des risques de fraude et de corruption afin de recenser les domaines dans lesquels ces risques étaient les plus élevés et de concevoir une stratégie détaillée de lutte contre la fraude et la corruption visant à répondre 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 (voir A/73/5 (Vol. I), chap. II, sect. H).

Progrès accomplis

77. Le Secrétariat a mené à l'échelle de l'Organisation une campagne contre la fraude et la corruption, décrite aux paragraphes 28 et 29 du sixième rapport (A/71/729). Néanmoins, comme l'a indiqué le Comité des commissaires aux comptes (A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 294), il faut encore sensibiliser davantage le personnel aux risques de fraude auxquels est exposée l'Organisation.

78. En mars 2017, en application de la résolution [70/238 A](#), le Comité de haut niveau sur la gestion a adopté une définition commune de la fraude et de la présomption de fraude, après avoir consulté les représentants des services de vérification interne des comptes des organismes des Nations Unies et des services d'investigation de ces organismes. Chaque organisme peut, le cas échéant, utiliser ces définitions dans ses cadres réglementaires, ses instruments juridiques et ses politiques.

Prochaines étapes

79. Si la mise à jour et la révision de l'inventaire des risques du Secrétariat sont utiles au Siège, il importe aussi de mieux faire connaître et comprendre les risques de fraude et de corruption au personnel en poste sur le terrain. Le Secrétariat tire parti des activités d'appui qu'il fournit aux bureaux locaux pour sensibiliser les fonctionnaires desdits bureaux à cette question. La réalisation d'évaluations des risques par la plupart des entités permettra d'élaborer et d'appliquer à l'échelle du Secrétariat une stratégie de lutte contre la fraude et la corruption, point essentiel d'une série de recommandations sur la question formulées par le Comité des commissaires aux comptes (voir A/73/5 (Vol. I), chap. II).

8. Déontologie et discipline

Progrès accomplis

80. En application de la résolution [59/287](#) de l'Assemblée générale, le Secrétariat a publié un répertoire des mesures disciplinaires, qui témoigne de la pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits pouvant constituer une infraction pénale au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 31 décembre 2017⁴. Ce répertoire permet de suivre l'évolution sur une longue période de la situation concernant les cas de faute professionnelle ou d'infraction pénale et leurs suites disciplinaires. On y apprend notamment que :

- a) Le nombre de fonctionnaires ayant fait l'objet de mesures disciplinaires a plus que triplé, passant de 24 au cours de la période de 12 mois terminée le 30 juin 2009 à 79 au cours de celle terminée le 30 juin 2017 ;
- b) Le nombre de fonctionnaires licenciés ou renvoyés pour faute a lui aussi plus que triplé, passant de 15 au cours de la période de 12 mois terminée le 30 juin 2009 à 50 au cours de celle terminée le 30 juin 2017 ;
- c) Sur les 428 cas de faute recensés dans le rapport portant sur la période considérée, environ 50 % relèvent de trois catégories de faute professionnelle : 94 cas (21 %) de fraude, fausses déclarations et fausses attestations, 72 cas (17 %) de vol et malversation et 55 cas (12 %) d'agression (verbale ou physique).

Prochaines étapes

81. Tous les cas de faute sont pris au sérieux par le Secrétariat. L'augmentation du nombre de mesures disciplinaires, de licenciements et de renvois pourrait résulter d'un renforcement du dispositif de contrôle, et notamment des enquêtes sur lesquelles se fonde la décision de prendre des sanctions. Le Secrétariat continuera de surveiller et d'analyser ces informations et fera part de ses conclusions dans le prochain rapport sur l'application du principe de responsabilité.

⁴ À l'exception d'une période de six mois allant du 1^{er} juillet au 31 décembre 2017.

E. Composante V : normes de déontologie et intégrité

82. Le Secrétaire général est déterminé à créer des conditions dans lesquelles les fonctionnaires peuvent signaler des manquements sans crainte et à les protéger contre des représailles lorsqu'ils le font. Les fonctionnaires étant 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 à prévenir, à détecter, à décourager et à signaler les cas de faute, de fraude et de corruption.

83. Des progrès ont été accomplis avant la période à l'examen. Une politique beaucoup plus dynamique 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.

1. Protection contre les représailles

84. Les mesures prises par le Bureau de la déontologie pour protéger les fonctionnaires contre des représailles entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2017 sont décrites en détail dans le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau ([A/73/89](#), par. 50 à 58). Au cours de cette période, le Bureau a reçu 92 demandes au titre de la politique de protection contre des représailles, dont 48 demandes de conseils et non de protection et 9 demandes ne relevant pas de sa compétence. Le Bureau a procédé à 26 examens préliminaires durant la période considérée. Au 31 décembre 2017, 22 examens avaient été menés à bien et une demande d'examen avait été abandonnée. Sur les 22 examens achevés, il a été conclu dans 14 cas qu'il n'y avait pas lieu de présumer de l'existence de représailles. Dans la plupart des cas, il s'agissait de différends entre les plaignants et leurs collègues ou leur supérieur hiérarchique.

85. Le dialogue en cascade de 2018, sur le thème « Oser intervenir, tirer la sonnette d'alarme : quand et comment se faire entendre », a été lancé le 27 août 2018. Des renseignements supplémentaires sur les activités de sensibilisation, de formation et d'éducation menées par le Bureau de la déontologie au cours de la période considérée figurent dans le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau (*ibid.*, par. 59 à 66).

2. Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles

86. Dans le premier grand rapport qu'il a établi sur le sujet ([A/71/818](#), [A/71/818/Corr.1](#) et [A/71/818/Add.1](#)), le Secrétaire général a énoncé une stratégie de prévention et de répression des actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles commis par tous ceux qui travaillent sous le drapeau de l'Organisation des Nations Unies.

Progrès accomplis

87. Les progrès dans l'exécution de la stratégie se sont poursuivis, comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ([A/72/751](#) et [A/72/751/Corr.1](#)). Les principales mesures mentionnées sont : a) la prorogation, jusqu'au 31 décembre 2018, du mandat de la Coordinatrice spéciale chargée d'améliorer les moyens d'action de l'Organisation des Nations Unies face à l'exploitation et aux atteintes sexuelles ; b) la nomination, en septembre 2017, de la Défenseuse des droits des victimes, en vue de renforcer la coordination et de faire en sorte que cette question fasse l'objet d'une attention continue au plus haut niveau.

88. Il a été demandé à toutes les entités des Nations Unies présentes sur le terrain d'élaborer des plans d'action et des stratégies d'atténuation des risques pour lutter contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et de les soumettre chaque année au Cabinet du Secrétaire général. En outre, les hauts fonctionnaires doivent présenter chaque année au Secrétaire général des certifications attestant que toutes les allégations crédibles visant des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel affilié auront été signalées de manière exhaustive et exacte. Ils doivent également certifier que des formations sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et le signalement des allégations ont bien été organisées. Une trousse de gestion des risques a été mise à la disposition des opérations sur le terrain en juin 2018.

89. Le Secrétaire général a également renforcé les dispositifs de signalement et d'enquête et les procédures favorisant la transparence, afin que les personnes qui commettent de tels actes ne restent pas impunies. Un formulaire unique de signalement a été créé pour faire en sorte que la collecte des informations initiales sur les allégations faisant état d'actes d'exploitation et d'atteintes sexuelles soit uniforme dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'objet de ce formulaire est d'engager une procédure officielle comme suite à une allégation ou un signalement et de déterminer les mesures à prendre, telles que l'ouverture d'une enquête administrative ou le renvoi aux fins d'enquête criminelle. Par souci de transparence, le porte-parole du Secrétaire général publie tous les trimestres un état des allégations reçues par l'ensemble des entités devant faire rapport à l'Assemblée générale⁵.

90. En 2017, le Secrétariat a créé un nouveau cours de formation obligatoire en ligne intitulé « Prévention du harcèlement sexuel et des abus par le personnel des Nations Unies – travailler en harmonie », auquel l'ensemble du personnel a accès.

91. Depuis juin 2018, un outil de vérification des antécédents appelé Clear Check est utilisé dans tout le système des Nations Unies pour éviter de recruter à nouveau des fonctionnaires ayant fait l'objet d'allégations d'exploitation ou d'atteinte sexuelles qui ont été corroborées ou ayant quitté l'Organisation alors qu'une enquête était en cours. Cet outil est également employé pour les cas de harcèlement sexuel. Le Secrétaire général a en outre publié un protocole relatif aux allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles impliquant les partenaires de réalisation.

3. Lutte contre le harcèlement sexuel

92. Il est impératif de faire en sorte que les fonctionnaires qui sont victimes ou témoins d'actes de harcèlement sexuel puissent en parler sans crainte, et de mettre en place des mécanismes appropriés pour prévenir de tels actes, enquêter sur les cas signalés, prendre des mesures disciplinaires, et aider et protéger les victimes et les témoins.

93. Le Secrétaire général a fait appel aux hauts fonctionnaires pour améliorer les instructions, les informations et les services destinés aux membres du personnel, et tout particulièrement l'aide aux victimes. Parmi les mesures prises, on peut citer la création d'une permanence téléphonique opérant 24 heures sur 24 au Secrétariat (« Speak up »), la mise à jour du programme de formation obligatoire et la publication d'une note d'information sur les mécanismes de signalement et les services existants.

94. En novembre 2018, le Secrétariat a mené une enquête à l'échelle du système, intitulée « Espace sûr : Enquête sur le harcèlement sexuel sur notre lieu de travail », dans 31 organismes des Nations Unies et organisations apparentées. Au total, 30 493

⁵ Cet état peut être consulté à l'adresse suivante : www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/quarterly-updates (en anglais).

fonctionnaires et non-fonctionnaires ont répondu à l'enquête, réalisée dans les six langues officielles. Les résultats sont pris en compte pour élaborer des politiques fondées sur la connaissance des faits.

95. Des mesures sont également prises pour renforcer les capacités d'enquête et d'intervention du Bureau des services de contrôle interne, notamment en vue d'améliorer la qualité des rapports d'enquête et d'harmoniser les instructions générales. En février 2018, le Bureau mis a en place une procédure simplifiée et accélérée pour traiter les plaintes faisant état de harcèlement sexuel comme des allégations de catégorie I. Une équipe spéciale d'enquête sur les cas présumés de harcèlement sexuel a été constituée.

96. L'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat sur la lutte contre le harcèlement sexuel s'emploie à harmoniser les politiques en matière de harcèlement sexuel et à intensifier les efforts visant à renforcer les capacités d'enquête, à améliorer leur qualité et à consolider les mécanismes de protection des victimes et d'aide aux victimes dans tout le système des Nations Unies. Elle collabore avec les États Membres pour mobiliser un appui mutuel en faveur des initiatives lancées dans ce domaine. Au cours de sa première année de travail, elle a accompli des progrès considérables, et notamment adopté, à l'échelle du système, une politique type en matière de harcèlement sexuel et d'un outil de vérification des antécédents liés à ces pratiques.

F. Composante VI : fonctions de contrôle

97. L'état de l'application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes est présenté à l'annexe I.

1. Bureau des services de contrôle interne

98. Trois évolutions positives dans l'application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne au cours de la période allant de 2008 à 2017 ont été constatées :

a) Sur les 12 715 recommandations formulées par le Bureau, 11 637 (environ 91 %) ont été appliquées ou classées par le Secrétariat ; seules 1 078 (8,5 %) étaient encore en cours d'application ;

b) Sur les 2 586 recommandations d'importance critique du Bureau, 2 559 (99 %) ont été appliquées ou classées par le Secrétariat ;

c) Le Bureau a formulé un moins grand nombre de recommandations d'importance critique au cours de la période en question.

2. Comité des commissaires aux comptes

99. En ce qui concerne l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes dans les volumes I et II des rapports financiers et états financiers vérifiés de l'Organisation des Nations Unies, les évolutions positives indiquées ci-après ont été constatées au cours de la période allant de 2008 à 2017 :

a) Sur les 798 recommandations du Comité, 667 (82 %) ont été appliquées par le Secrétariat ou sont devenues caduques ;

b) Seules 131 recommandations (16 %) étaient encore en cours d'application.

3. Corps commun d'inspection

100. Pour ce qui est de l'état de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection au cours de la période allant de 2008 à 2018⁶, il est à noter que le Secrétariat a accepté 61 % des recommandations et que 83 % des recommandations acceptées ont été appliquées⁷.

101. Toutefois, ces taux ne reflètent pas forcément l'état réel de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection adressées au Secrétariat, puisque certaines, qui étaient destinées à l'Assemblée générale ou au Secrétaire général en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, ont été comptées parmi les recommandations adressées au Secrétariat.

IV. Conclusion

102. Le succès du nouveau modèle de gestion sera fonction de l'aptitude du Secrétariat à mettre en œuvre le dispositif d'application du principe de responsabilité de manière plus structurée et plus rigoureuse que par le passé. Un changement de culture de cette importance ne s'opère pas du jour au lendemain, et si des progrès ont été accomplis, il faudra redoubler d'efforts en 2019 pour renforcer encore le dispositif. Le Secrétariat attend avec intérêt les suggestions des États Membres pour poursuivre la mise en œuvre de cette initiative d'envergure.

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

103. **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.**

⁶ Au 14 novembre 2018.

⁷ La base de données du Corps commun d'inspection permet de connaître uniquement le pourcentage de recommandations, mais non leur nombre.

Annexe I

État de l'application des recommandations des organes de contrôle au cours de la période allant de 2008 à 2017

Tableau 1
Bureau des services de contrôle interne

Catégorie	Nombre de recommandations formulées depuis 2008	Appliquées											En cours	
		Juillet 2007-juin 2008	Juillet 2008-juin 2009	Juillet 2009-décembre 2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total	Classées	d'application
Toutes les recommandations	12 715	628	1 544	1 632	1 403	777	835	998	975	1 003	835	10 630	1 007	1 078
	Taux d'application cumulé depuis 2008 (pourcentage)	40	65	74	90	93	92	93	93	92	91			
Recommandations d'importance critique	2 586	364	536	621	460	88	94	70	90	58	16	2 397	162	27
	Taux d'application cumulé depuis 2008 (pourcentage)	50	69	78	98	99	99	99	99	99	99			

Tableau 2
Comité des commissaires aux comptes

Nombre de recommandations formulées depuis 2008	Appliquées							Recommandations classées ou devenues caduques	En cours d'application
	2010-2011	2012-2013	2014	2015	2016	2017	Total		
798	221	132	81	51	56	65	606	61	131
Taux d'application cumulé depuis 2008 (pourcentage)	87	95	89	86	86	82			

Annexe II

Progrès accomplis dans l'application de la gestion axée sur les résultats

On trouvera dans la présente annexe un résumé des progrès accomplis dans l'exécution du Plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021) ([A/72/773](#), annexe II).

<i>Point</i>	<i>Activité</i>	<i>Date d'exécution</i>	<i>État d'application</i>
1	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.	Mi-2018	Exécutée
2	Le Secrétaire général lancera une campagne d'information à un 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.	2018-2021 (en continu)	En cours – article publié sur iSeek ; une plus vaste campagne de communication est prévue
3	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.	À partir de 2019	Exécutée
4	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.	2018-2019	Exécutée

<i>Point</i>	<i>Activité</i>	<i>Date d'exécution</i>	<i>État d'application</i>
5	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.	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)	En bonne voie
6	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.	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)	En bonne voie
7	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.	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)	En bonne voie La formation sera accessible à partir du 30 septembre 2019.
8	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.	Janvier 2019	En cours
9	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, et bénéficieront pour ce faire d'une formation et d'un appui.	Mars 2019	Voir paragraphe 22 du présent rapport.
10	Le Secrétaire général se servira, entre autres, des résultats de l'exécution des programmes pour évaluer la performance des hauts fonctionnaires.	Avril 2019	Voir paragraphes 24 et 25 du présent rapport.

<i>Point</i>	<i>Activité</i>	<i>Date d'exécution</i>	<i>État d'application</i>
11	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.	Janvier 2019	En cours – la nouvelle Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité définira les aspects prioritaires des auto-évaluations
12	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.	Janvier 2020 (en continu)	Une fois que les capacités d'auto-évaluation seront totalement opérationnelles en 2019, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité tirera un meilleur parti des résultats des évaluations à cette fin.
13	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.	2019 (en continu)	En cours – la nouvelle Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité mettra au point les tableaux de bord qu'utiliseront les hauts fonctionnaires et les autres membres du personnel. Voir paragraphe 25 du présent rapport.
14	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.	Quatrième trimestre 2021	En bonne voie

Annexe III

Progrès accomplis dans l'application de la résolution 72/303 de l'Assemblée générale

On trouvera dans la présente annexe un résumé des progrès accomplis dans l'application de la résolution 72/303 de l'Assemblée générale, en application du paragraphe 9 de ladite résolution, dans lequel l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 17 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant le septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/72/885), dans lequel le Comité a déclaré qu'il comptait que les futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité comprendraient régulièrement une synthèse des mesures adoptées et des progrès accomplis pour garantir l'application des résolutions pertinentes de l'Assemblée.

Paragraphe	Texte de la résolution	Parties pertinentes du présent rapport	Observations
4	<i>Rappelle</i> le paragraphe 6 de sa résolution 71/283 et, à cet égard, prie le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour en faire appliquer les dispositions, notamment au moyen d'activités de sensibilisation du personnel de tous niveaux à la teneur du Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et de la politique de protection contre les représailles	Section III, paragraphes 77 et 78 et 82 à 85	Une vaste campagne de sensibilisation sur le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption a été lancée et se poursuit (voir A/71/729, par. 28 à 29). Des efforts supplémentaires sont déployés dans le cadre des exercices d'évaluation des risques au niveau des entités.
7	<i>Rappelle</i> les paragraphes 8 (« <i>Prie également</i> le Secrétaire général d'actualiser les instruments juridiques utilisés dans le cadre des relations avec des tiers tels que fournisseurs et partenaires d'exécution, en accordant une attention particulière aux clauses et dispositions antifraude ») et 10 (« <i>Reconnaît</i> qu'il importe de poursuivre l'élaboration des directives sur l'établissement d'accords avec les donateurs et les partenaires d'exécution, y compris la mise à jour des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ») de sa résolution 71/283	Section III, paragraphe 59	La définition du concept de fraude et de fraude présumée retenue dans l'ensemble du système des Nations Unies a été établie par le Comité de haut niveau sur la gestion, et un article sur la « lutte contre la fraude et la corruption » figure dans tous les contrats de passation des marchés. Une clause analogue sera intégrée dans tous les marchés passés avec les partenaires d'exécution (un projet pilote sera lancé le 1 ^{er} janvier 2019).
8	<i>Prie</i> le Secrétaire général de poursuivre ses efforts pour mieux asseoir la culture de la responsabilité au Secrétariat, notamment en continuant de promouvoir, entre autres, un environnement propice au signalement de la fraude, du gaspillage et des fautes, et de continuer de prendre les mesures voulues pour protéger les lanceurs d'alerte et prévenir les représailles	Section III, paragraphes 82 à 85	Une politique consolidée de protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés a été promulguée le 20 janvier 2017 (ST/SGB/2017/2). Une version révisée de cette politique

Paragraphe	Texte de la résolution	Parties pertinentes du présent rapport	Observations
			(ST/SGB/2017/2/Rev.1) est entrée en vigueur le 28 novembre 2017.
9	<i>Rappelle</i> le paragraphe 17 du rapport du Comité consultatif, note avec regret que la mise en œuvre des résolutions de l'Assemblée générale portant expressément sur le dispositif d'application du principe de responsabilité et la suite qui leur est donnée continuent de ne pas être systématiques, de même que la communication d'informations sur la question, et réaffirme que ces informations devraient figurer dans les rapports sur l'exécution du budget-programme		Des informations sur cette question figurent dans le rapport du Secrétaire général sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies pour la période biennale 2016-2017 (voir A/73/77, annexe). Pour le budget-programme de 2020, ces informations figureront dans la partie II du projet de budget-programme (au titre du sous-programme pour la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité). Il est proposé, à terme, d'inclure ces informations dans le rapport annuel sur l'application du principe de responsabilité plutôt que dans le projet de budget-programme afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de l'application de toutes les recommandations relatives au principe de responsabilité.
10	<i>Redit</i> que la présentation de documents en temps voulu constitue un aspect important des obligations du Secrétariat vis-à-vis des États Membres, prend note des efforts qui sont faits pour résoudre les difficultés sous-jacentes liées à la documentation et, à cet égard, prie le Secrétaire général de veiller à ce qu'un indicateur concernant cet aspect continue de figurer dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires		Un indicateur concernant cet aspect figure dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires depuis 2015.
11	<i>Rappelle</i> le paragraphe 27 du rapport du Comité consultatif et prie le Secrétaire général de donner davantage de précisions sur les mesures prises pour lutter contre le harcèlement sexuel dans l'Organisation et d'en rendre compte dans son prochain rapport sur la gestion des ressources humaines	Section III, paragraphes 92 à 96	On trouvera dans le présent rapport des précisions sur les progrès accomplis à cet égard.
12	<i>Rappelle</i> également le paragraphe 35 du rapport du Comité consultatif et prie le Secrétaire général de fournir, dans son huitième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations	Section III, paragraphes 53 à 58	On trouvera dans le présent rapport des précisions sur les progrès accomplis à cet égard.

Paragraphe	Texte de la résolution	Parties pertinentes du présent rapport	Observations
	Unies, des informations détaillées sur les résultats des efforts qu'il fait pour rationaliser et simplifier l'ensemble des politiques internes relatives à ce dispositif		
14	<i>Se dit consciente</i> de l'importance que revêt la gestion axée sur les résultats et de la nécessité de renforcer les capacités du Secrétariat en matière de suivi de l'exécution des programmes et d'établissement de rapports à ce sujet et demande qu'il lui soit rendu compte des mesures prises à cet égard dans le huitième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité	Section II, paragraphe 20, et annexe II	Le cadre de résultats proposé a été amélioré dans la nouvelle présentation du budget afin d'assurer une plus grande transparence et de renforcer le principe de responsabilité. Umoja-Extension 2 mettra les ressources en corrélation avec les cadres de résultats et permettra de gérer de manière intégrée l'ensemble du cycle d'exécution d'un budget (voir A/72/492/Add.2). Un nouveau service du suivi et de l'évaluation sera créé au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à compter du 1 ^{er} janvier 2019 pour mieux suivre les résultats de l'Organisation et en rendre compte (ibid.).
15	<i>Prend note</i> de l'élaboration du Plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021), élément essentiel du dispositif d'application du principe de responsabilité, et demande qu'il lui soit rendu compte de l'exécution de ce plan dans le huitième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité	Section II, paragraphe 20, et annexe II	Le Plan d'application de la gestion axée sur les résultats figurait à l'annexe II du septième rapport (A/72/773) et a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/303 . On trouvera dans le présent rapport des précisions sur les progrès accomplis dans son exécution.
16	<i>Souligne</i> que l'évaluation et l'auto-évaluation sont des outils de gestion essentiels et qu'il incombe aux hauts fonctionnaires d'en faire usage pour améliorer la performance et l'apprentissage, et, à cet égard, prie le Secrétaire général de continuer de prendre des mesures concrètes pour renforcer les capacités internes d'auto-évaluation, notamment l'appui à l'auto-évaluation au Secrétariat, en tirant parti des connaissances et des compétences des organes de contrôle de sorte que tout soit mis en œuvre pour éviter que certaines	Section III, paragraphes 71 à 73	Une section d'évaluation sera créée au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à compter du 1 ^{er} janvier 2019. Cette section offrira à l'ensemble du personnel du Secrétariat un appui d'ordre méthodologique et une formation en matière d'auto-évaluation, aidera à rédiger le projet de cahier des charges correspondant et

Paragraphe	Texte de la résolution	Parties pertinentes du présent rapport	Observations
	activités fassent double emploi ou se chevauchent		assurera la gestion ou l'assurance qualité des activités d'auto-évaluation et tiendra à jour une liste d'évaluateurs et d'évaluatrices pressentis pour effectuer des évaluations pour le compte de départements qui n'en auraient pas les compétences internes (voir A/72/492/Add.2). Elle travaillera en consultation avec les organes de contrôle pour éviter les doubles emplois.
17	<i>Souligne également que le Secrétaire général doit remédier aux lacunes du système actuel de délégation de pouvoirs en définissant précisément les fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs sont délégués, en ayant recours aux mécanismes systémiques de communication de l'information concernant l'exercice des pouvoirs délégués et son contrôle, en prenant des mesures d'atténuation des risques et de sauvegarde, et en prenant également des mesures en cas d'irrégularités de gestion ou d'abus d'autorité</i>	Section II, paragraphes 14 à 18	On trouvera dans le présent rapport des précisions sur les progrès accomplis à cet égard.
18	<i>Prend note des mesures prises pour consolider les contrats de mission des hauts fonctionnaires et prie le Secrétaire général de fournir, dans ses prochains rapports sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, des informations sur l'efficacité de ces contrats comme instruments de responsabilisation</i>	Section III, paragraphes 42 à 46	On trouvera dans le présent rapport des précisions sur les progrès accomplis à cet égard.
19	<i>Rappelle le paragraphe 19 de sa résolution 71/283 et prie le Secrétaire général de faire figurer dans ses prochains rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat un bilan des progrès accomplis en la matière, notamment des informations sur les effets de telle ou telle mesure de responsabilisation</i>	Section III et informations complémentaires	Si l'Assemblée générale décide que la structure du présent rapport permet une plus grande transparence, cette structure sera adoptée pour la présentation des futurs rapports sur le renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité.