



# Assemblée générale

Distr. générale  
24 février 2023  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-dix-septième session

Point 136 de l'ordre du jour

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

## **Douzième rapport sur l'application du principe de responsabilité : renforcement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies**

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

## **I. Introduction**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général intitulé « Douzième rapport sur l'application du principe de responsabilité : renforcement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » ([A/77/692](#)). À cette occasion, il a rencontré des représentantes et représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 17 février 2023.

2. Le Secrétaire général indique que le rapport est présenté en réponse à la demande faite par l'Assemblée générale dans sa résolution [70/255](#) et que le point y est fait sur l'action menée jusqu'en décembre 2022 pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'ONU.

3. Au paragraphe 8 de sa résolution [64/259](#), l'Assemblée générale a défini le principe de responsabilité comme suit, définition qui est toujours en vigueur<sup>1</sup> :

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

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes

---

<sup>1</sup> La définition de la responsabilité englobe tous les aspects de la performance, y compris l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions (voir [A/75/804](#), par. 5).



intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ; de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées.

4. Depuis la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, tenue en 2011/12, le Comité consultatif formule des observations et des recommandations détaillées dans ses rapports concernant le dispositif d'application du principe de responsabilité, ainsi que dans de nombreux autres rapports dans lesquels il est question du principe de responsabilité<sup>2</sup>. Ainsi que le montrent ses résolutions 60/260, 63/276 et 64/259, l'Assemblée s'intéresse à la question du principe de responsabilité et à la nécessité de mieux le faire appliquer au Secrétariat. Le Secrétaire général a présenté 12 rapports sur cette question (A/77/692, A/76/644, A/75/686, A/74/658, A/73/688 et A/73/688/Corr.1, A/72/773, A/71/729, A/70/668, A/69/676, A/68/697, A/67/714 et A/66/692). Dans son onzième rapport, il a fait le point sur l'action menée jusqu'en décembre 2021 pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU. Ayant posé la question, le Comité a été informé que l'Assemblée avait décidé de ne pas se prononcer sur le dixième rapport du Secrétaire général (A/75/686) ni sur son propre rapport sur la question (A/75/804). **Le Comité consultatif note que les dixième et onzième rapports (A/75/686 et A/76/644) du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité, ainsi que les observations et recommandations qu'il a formulées dans ses rapports correspondants (A/75/804 and A/76/728), ne sont plus à l'ordre du jour de l'Assemblée. Le Comité souligne qu'il importe que l'Assemblée donne des orientations générales pour faciliter l'action menée par le Secrétaire général afin de promouvoir l'application du principe de responsabilité dans l'Organisation (voir également résolution 77/267 de l'Assemblée, par. 27).**

## II. Aperçu des progrès accomplis dans le renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité

5. Dans son rapport, le Secrétaire général présente les différentes activités qui ont été menées pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité. En

<sup>2</sup> Il s'agit notamment des 13 précédents rapports du Comité consultatif sur l'application du principe de responsabilité (A/75/804, A/74/741, A/73/800, A/72/885, A/71/820, A/70/770, A/69/802, A/68/783, A/67/776, A/66/738, A/64/683 et A/64/683/Corr.1, A/63/457 et A/60/418) et de ses rapports connexes, notamment ceux sur la réforme de la gestion (A/76/7/Add.29, A/75/538, A/74/7/Add.32, A/74/7/Add.7, A/73/411, A/72/7/Add.49 et A/72/7/Add.24), les activités du Bureau de la déontologie (A/76/551 et A/74/539), les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles (A/75/847, A/74/788, A/73/828, A/72/824 et A/71/643), la stratégie globale d'appui aux missions (A/69/874), le dispositif de prestation de services centralisée (A/73/791, A/72/7/Add.50, A/71/666 et A/70/436), la gestion des ressources humaines (A/75/765, A/73/497, A/73/183, A/71/557, A/70/718, A/69/572 et A/68/523), les questions disciplinaires (A/75/776 et A/74/558), les modifications à apporter au Statut et au Règlement du personnel (A/74/732 et A/73/622), les rapports financiers et les états financiers audités et les rapports du Comité des commissaires aux comptes (A/76/554, A/75/539, A/74/528 et A/74/528/Corr.1, A/73/430, A/72/537, A/71/669, A/70/380, A/69/386 et A/68/381), le progiciel de gestion intégré (Umoja) (A/76/7/Add.20, A/75/7/Add.14, A/74/7/Add.17, A/72/7/Add.31, A/71/628, A/70/7/Add.19, A/69/418, A/68/7/Add.7 et A/67/565) et les activités d'achat (A/73/790, A/71/823, A/69/809, A/67/801 et A/64/501).

2021, deux outils sont entrés en service dans l'ensemble du Secrétariat : le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies sert de base à l'évolution de la culture institutionnelle et le Manuel relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité donne des informations et des conseils au personnel sur le dispositif. Les activités menées à cette occasion ont englobé l'édition 2022 du dialogue en cascade et la création d'un réseau de champions des valeurs au Secrétariat. Le Secrétariat a également révisé le cadre de perfectionnement et de gestion de la performance, qui aide les membres du personnel à fixer des objectifs mesurables et individualisés, allant dans le sens de ceux de l'Organisation, rationalise l'outil d'évaluation de la performance et facilite la tenue de conversations sur la performance au cours du cycle d'évaluation, ce qui permet de s'attaquer aux problèmes de performance au moment où ils sont détectés et non plus seulement à intervalles fixes comme dans le système en place précédemment ([A/77/692](#), par. 2 à 6). **Le Comité consultatif compte que, dans son prochain rapport, le Secrétaire général donnera des informations plus détaillées sur le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies, pour examen par l'Assemblée générale.**

6. Dans son rapport, le Secrétaire général fait également le point des progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d'action stratégique visant à éradiquer le racisme et à promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation. Comme suite à l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution [76/271](#), il a nommé un groupe directeur composé de hauts responsables et de deux experts externes et l'a chargé de superviser l'opérationnalisation complète et la généralisation de l'application du plan d'action stratégique. La mise en œuvre est soutenue par une équipe chargée de la lutte contre le racisme et par des champions et championnes de la lutte antiraciste nommés par les chefs de département et de bureau, qui ont pour mission de faire appliquer le plan au niveau des entités. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies continue de faciliter, en toute neutralité, des initiatives de sensibilisation sur les manifestations des différentes formes de racisme sur le lieu de travail (*ibid.*, par. 7 à 10).

7. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que les organes délibérants avaient approuvé des ressources en personnel et des dépenses autres que les dépenses de personnel pour 18 mois qui étaient inférieures à la demande faite par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Éradiquer le racisme et promouvoir la dignité de toutes et tous au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » ([A/76/771](#)) et que le Secrétaire général avait donc revu l'ordre de priorité concernant la mise en œuvre des éléments du plan d'action stratégique. Plus précisément, certaines mesures ciblées visant à lutter contre le racisme personnel, interpersonnel, structurel et institutionnel et touchant la culture institutionnelle, les opérations et les pratiques de gestion, les systèmes et les processus de justice interne seront appliquées intégralement, tandis que d'autres ne le seront que partiellement ou mises en œuvre lorsque des ressources seront disponibles. Le Comité a également reçu des informations sur la composition et la mission du groupe directeur établi par le Secrétaire général. **Le Comité consultatif compte que des informations actualisées sur les activités qui ont été reportées et sur la composition du groupe directeur figureront dans le prochain rapport d'étape.** Il formule d'autres observations dans son rapport sur le rapport du Secrétaire général intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2021-2022 » ([A/77/728/Add.1](#)).

#### **Documents relatifs à la planification des programmes et au budget**

8. Le Secrétaire général indique que conformément aux résolutions [76/236](#) et [76/245](#) de l'Assemblée générale, il a apporté des améliorations à la présentation des

informations figurant dans le projet de budget-programme pour 2023, tout en préservant les éléments dont les États Membres pouvaient avoir besoin ; la formulation des stratégies a été rationalisée et les informations sur les conséquences de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) sur l'exécution des programmes ont été regroupées. En 2022, le Secrétariat a continué de prodiguer des conseils et de fournir un appui aux départements et a organisé des consultations en amont avec les États Membres. La formule retenue pour la présentation du projet de budget-programme s'est stabilisée. En réponse à la résolution 76/274 de l'Assemblée générale sur les questions concernant les opérations de maintien de la paix en général, le Secrétaire général a pris des mesures pour rendre le budget plus transparent et donner des informations plus détaillées. Des changements ont été apportés à la structure des catégories et sous-catégories budgétaires pour donner plus d'informations sur les différents types de personnel et des ajustements ont également été faits pour affiner les prévisions et anticiper et atténuer l'effet de facteurs externes, comme l'incidence des décisions de la Commission de la fonction publique internationale ou des fluctuations des cours du carburant (A/77/692, par. 13, 14 et 17).

**9. Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général continuera d'améliorer la présentation du projet de budget-programme, en particulier pour faire en sorte que les ressources soient clairement liées à un cadre de budgétisation axé sur les résultats et reflètent les mandats existants et les mesures prises pour les exécuter, ainsi que les incidences sur les priorités des États Membres (A/77/7, par. 9). Il compte également que le Secrétaire général fera le point de la question dans son prochain rapport.**

10. S'étant renseigné, le Comité consultatif a reçu le tableau ci-après, qui donne une vue d'ensemble du respect des délais de soumission de la documentation par les entités du Secrétariat.

Tableau 1  
**Respect des délais de soumission de la documentation par les entités du Secrétariat, 2019-2021**

<i>Année</i>	<i>Documents soumis dans les délais</i>	<i>Documents non soumis dans les délais</i>	<i>Pourcentage de documents soumis dans les délais</i>
2019	1 124	72	94
2020	881	78	92
2021	920	68	93

**11. Le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 16 de la résolution 74/271, l'Assemblée générale a redit que la présentation des documents en temps voulu constituait un aspect important des obligations du Secrétariat vis-à-vis des États Membres et prié le Secrétaire général de veiller à ce qu'un indicateur concernant cet aspect continue de figurer dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires et de lui donner, dans son prochain rapport d'étape, des informations sur la manière dont cet indicateur était utilisé pour améliorer l'application du principe de responsabilité par les hauts fonctionnaires et le respect des délais de présentation des documents (voir également A/74/741, par. 37 à 39 ; A/76/728, par. 8).**

#### **Gestion axée sur les résultats**

12. Il est indiqué dans le rapport que les entités du Secrétariat se servent désormais du module Application de pilotage stratégique pour communiquer l'information

relative aux produits et aux résultats tout au long des cycles budgétaires. En décembre 2022, toutes les entités du Secrétariat émergeant au budget-programme avaient versé le contenu de leurs stratégies relatives aux plans-programmes pour 2022 dans le module Application de pilotage stratégique et rendu compte de leurs résultats et de leurs produits à des fins de suivi. Dans le cas des entités financées au moyen des budgets de maintien de la paix, une approche analogue a commencé à être utilisée en septembre 2022. En novembre 2022, 4 413 projets opérationnels étaient gérés au moyen de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information et plus de 5 000 personnes avaient accès au système à diverses fins, notamment pour la planification, la budgétisation, le suivi et l'établissement de rapports. Les travaux menés en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations Unies aux fins de l'élaboration d'un cours d'initiation à la gestion axée sur les résultats, qui sera mis en ligne en 2023 et pourra être suivi en autoformation, sont sur le point de s'achever. Le tableau de bord Integrated Project Managers a été mis en service : combinant des données de fond et des données financières provenant d'Umoja, il permet aux directrices et directeurs de programme de suivre l'utilisation des ressources et les progrès accomplis en ce qui concerne les réalisations. L'Organisation intensifiera le suivi de l'exécution du plan-programme en demandant aux entités du Secrétariat de faire le point tous les trois mois dans le module Application de pilotage stratégique et la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité contribuera aux activités menées dans tout le Secrétariat pour améliorer la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information (A/77/692, par. 20 à 24 et par. 26).

13. En ce qui concerne l'harmonisation des cadres de planification et de communication de l'information relative aux résultats pour le budget ordinaire, les budgets des missions de maintien de la paix et les ressources extrabudgétaires, le Comité a été informé, en réponse à ses questions, que trois mesures avaient été prises : a) dernier outil à avoir été ajouté aux applications Umoja, la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information sert à gérer le cycle de vie complet des projets pour toutes les sources de financement ; b) le Secrétariat a conçu et mis en service dans certaines entités un tableau de bord intégré destiné aux gestionnaires de projets et prévu de généraliser le déploiement en mars 2023 ; c) le Secrétariat proposera des révisions au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (ST/SGB/2013/4 and ST/SGB/2013/4/Amend.1) et au Règlement et aux règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2018/3) de façon à harmoniser les cadres de gestion axés sur les résultats.

14. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé que la principale différence entre le module Application de pilotage stratégique et la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information tient au fait que le premier fonctionne au niveau des entités et des sous-programmes et aide à saisir et à suivre les plans-programmes et les cadres de budgétisation axée sur les résultats approuvés par les organes directeurs, tandis que la seconde permet aux gestionnaires de décomposer les plans-programme approuvés en projets plus petits, ce qui en facilite la gestion. Les projets recensés dans la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information sont reliés aux sous-programmes correspondants dans le plan-programme et le budget approuvés, ce qui garantit que les mandats approuvés par les organes délibérants pour chaque projet sont clairs. En outre, la solution facilite non seulement une planification de fond obéissant aux principes de la gestion axée sur les résultats, mais aussi l'établissement des coûts par résultat et le suivi des progrès réalisés. Le Comité a également été informé que 21 entités se servaient de la solution de planification stratégique, de budgétisation et de

gestion de la performance, y compris de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, et que l'on y dénombrait 5 420 cadres ou projets.

**15. Le Comité consultatif prend note de la mise en service du module Application de pilotage stratégique, qui sert à la communication de l'information sur les produits et les résultats tout au long des cycles budgétaires, et du fait que la gestion des projets opérationnels se fait dans la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information (voir par. 9). Il attend avec intérêt de recevoir un complément d'information dans les rapports pertinents, notamment des informations sur l'harmonisation des cadres de planification et de communication de l'information relative aux résultats utilisés pour le budget ordinaire, les missions de maintien de la paix et les ressources extrabudgétaires (voir par. 13).** Il formulera d'autres observations dans son rapport sur le projet de budget-programme pour 2024.

### **Durabilité environnementale**

16. Le Secrétaire général indique que les émissions totales de gaz à effet de serre déclarées par le Secrétariat continuent de diminuer. Le Secrétariat est parvenu à la neutralité climatique depuis 2018 grâce à une combinaison d'initiatives de réduction et de compensation des émissions de gaz à effet de serre. Des tableaux de bord sont mis à la disposition des États Membres pour les informer de la performance environnementale des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales présentes sur le terrain (A/77/692, par. 27 et 28).

17. La Commission économique pour l'Afrique a lancé le projet Africa Hall qui comprend un plan de gestion de l'environnement, tandis que la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) a mené à terme son plan de gestion des ressources en eau. La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) a commencé à élargir son système de gestion environnementale à ses bureaux régionaux et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) a obtenu les certifications ISO 14001 et ISO 9001, normes définies par l'Organisation internationale de normalisation. L'Office des Nations Unies à Nairobi a achevé la construction de son premier bâtiment à énergie zéro, dont le toit est équipé de panneaux photovoltaïques. Le Siège de l'ONU à New York a achevé la modernisation de l'éclairage du bâtiment du Secrétariat, celui-ci étant désormais équipé de diodes électroluminescentes (ibid., par. 29 à 33).

18. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que les émissions de gaz à effet de serre de la CESAO avaient diminué de 20 % en 2021 et que la CEPALC avait réduit sa consommation d'eau de 55 %. La CESAP a installé des capteurs de température et des détecteurs de dioxyde de carbone dans les salles de réunion, et l'Office des Nations Unies à Nairobi a dépassé le taux de recyclage des déchets qu'il s'était fixé. Étant donné que les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales présentes sur le terrain sont responsables de 92 % de l'empreinte carbone du Secrétariat, l'accent est mis sur le soutien opérationnel à ces missions, et les progrès relatifs à la stratégie environnementale pour les opérations de paix (2017-2023) sont mesurés au moyen d'une série d'indicateurs clés de performance qui sont présentés chaque année dans le rapport sur les questions intéressant les opérations de maintien de la paix en général.

**19. Le Comité consultatif salue l'action menée par le Secrétariat pour parvenir à la neutralité climatique, y compris au moyen de certains projets de construction en cours.** Il formulera d'autres observations sur la phase deux de la stratégie environnementale pour les opérations de paix dans son prochain rapport sur les questions intéressant les opérations de maintien de la paix en général.

### **Performance organisationnelle et analyse des données**

20. Il est indiqué dans le rapport que de nouveaux modèles de données relatifs aux ressources humaines ont facilité le développement et la mise en service expérimentale du nouveau portail relatif au personnel du Secrétariat, qui donne aux États Membres une meilleure idée de la composition du Secrétariat. Un nouveau logiciel e-performance, allant de pair avec le système de gestion de la performance lancé en 2021, a été mis en service. Des fonctionnalités ont été ajoutées à la section Accountability Indicator Monitoring, qui donne accès à des informations récapitulatives sur les recommandations d'audit du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et comporte des liens vers des informations plus précises figurant dans les tableaux de bord du Bureau. Deux indicateurs clés de performance ont été ajoutés, l'un sur les fonctionnaires habilités par délégation à approuver les achats, et l'autre qui permet de vérifier que les membres du personnel ayant reçu une délégation de pouvoir en matière de gestion des biens ont suivi la formation obligatoire. Un ensemble d'indicateurs clés de performance complémentaire entrera en vigueur en février 2023, parallèlement à la publication des données finales de 2022. L'ensemble comprendra des indicateurs dans les domaines fonctionnels des ressources humaines, des finances, des achats et des voyages. Le portail relatif au personnel du Secrétariat qui est mis à la disposition des États Membres sera pleinement opérationnel en 2023, à l'issue de la phase pilote (*ibid.*, par. 39 à 46).

### **Contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires\**

21. Le Secrétaire général indique que 75 contrats de mission ont été conclus avec les hautes et hauts fonctionnaires en 2022 et mis en ligne par souci de transparence. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que ce nombre couvrait tous les hauts fonctionnaires qui devaient conclure un contrat avec le Secrétaire général en 2022. À l'issue des confinements liés à la pandémie, le Département de l'appui opérationnel a continué d'apporter son concours aux hauts fonctionnaires, notamment en aidant sur place les chefs d'entité et les hauts responsables à améliorer leur compréhension de la gouvernance institutionnelle. En 2023 et au-delà, l'accent sera mis sur l'évaluation des résultats relatifs à un nouvel indicateur qui mesure l'utilisation périodique de la solution Umoja de planification stratégique, de budgétisation et de gestion de la performance, et sur la finalisation des contrats de mission des sous-secrétaires généraux dans Inspira (*ibid.*, par. 48 à 50).

22. En réponse à ses questions, le Comité consultatif a été informé qu'en 2021, les résultats de 64 % des indicateurs de gestion évalués centralement étaient jugés satisfaisants en ce qui concernait la performance des hauts fonctionnaires dirigeant des entités qui émargeaient au budget ordinaire. Les résultats de 74 % des indicateurs relatifs aux objectifs spéciaux applicables aux missions sur le terrain ont été jugés satisfaisants. S'agissant de l'indicateur relatif à la représentation géographique, les résultats obtenus ont globalement diminué : deux entités, contre quatre au cours de la période précédente, ont atteint la cible de 50 % qui avait été fixée pour le recrutement de candidates et candidats originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés à des postes soumis à la répartition géographique. En ce qui concerne la performance des chefs de mission de maintien de la paix pour 2021/22, les résultats de 81 % des indicateurs relatifs aux objectifs spéciaux applicables aux missions sur le terrain ont été jugés satisfaisants, et 40 % des responsables ont reçu l'appréciation « satisfaisant » pour tous les objectifs applicables, ce qui représente une amélioration notable par rapport à 2020/21. Au total, les résultats de 68 % des indicateurs relatifs à la performance en matière d'encadrement évalués centralement ont été jugés satisfaisants, soit une augmentation par rapport au taux de 61 % obtenu en 2020/21.

23. **Le Comité consultatif compte que l'analyse de la performance des hauts fonctionnaires au regard de leur contrat de mission ainsi que les mesures prises pour régler les problèmes qui ont été recensés continueront de figurer dans les rapports sur l'application du principe de responsabilité.**

24. **Le Comité consultatif juge préoccupant le taux de nomination de fonctionnaires originaires d'États Membres non représentés ou sous-représentés à des postes soumis à la répartition géographique et recommande de nouveau que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de rendre compte de la situation dans ses rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité et de veiller en outre à ce que des mesures soient prises en cas de non-respect (A/74/696, par. 14).** Il formule d'autres observations dans ses rapports relatifs aux rapports du Secrétaire général intitulés « Mise en œuvre des réformes de la gestion des ressources humaines : orientations pour la période 2023-2026 » (A/77/728) et « Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel » (A/77/729).

25. S'étant renseigné sur les activités de facilitation menées sur place par le Département de l'appui opérationnel, le Comité consultatif a été informé que le Département avait mis en place un programme de gouvernance institutionnelle et de gestion des ressources en juillet 2019 et s'était servi pour ce faire de contributions volontaires. Le programme aide les dirigeants des entités à mieux comprendre et à appliquer les principes de gouvernance institutionnelle, à promouvoir l'application du principe de responsabilité et la transparence dans les modes de fonctionnement et à utiliser les informations sur la gouvernance institutionnelle pour vérifier que leur entité est efficiente et donner aux parties prenantes les moyens de s'en assurer. Le programme s'articule autour de cinq séances de discussion tenues avec l'équipe de direction et animées par des représentants du Département de l'appui opérationnel et des consultants spécialistes de la gouvernance institutionnelle dans le secteur public, qui s'appuient sur les meilleures pratiques du secteur et sur un contenu adapté à l'ONU. Les séances débouchent sur un plan d'action par étapes que l'équipe de direction est tenue d'exécuter dans les délais prévus afin d'améliorer la gouvernance institutionnelle de l'entité ; les dirigeants bénéficient pour ce faire de services consultatifs. À ce jour, 41 entités représentées par 285 membres du personnel de direction ont bénéficié du programme.

26. **Le Comité consultatif rappelle que le Comité des commissaires aux comptes a fait les constatations suivantes concernant l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires en se fondant sur les contrats de mission conclus pour 2021 : a) un poids plus grand devrait être accordé aux résultats des programmes dans le cadre de l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, conformément au Plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021) ; b) les problèmes de conformité importants ou récurrents devraient être pris en considération dans les mesures prises à titre d'essai dans le cadre de l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires (A/77/5 (Vol. I), chap. I, résumé).**

#### **Système de gestion de la performance**

27. Le Secrétaire général indique que l'un des changements majeurs apportés à la période d'évaluation 2021-2022 a consisté à recourir à la méthode d'évaluation à sources multiples (évaluation à 360 degrés), qui permet aux premiers notateurs de recevoir un retour d'information de la part des personnes qu'ils notent. Au cours de la période d'évaluation 2021-2022, la méthode a été appliquée aux fonctionnaires des classes D-1 et D-2 et, pour la période 2022-2023, elle a été élargie, selon qu'il convient, à tous les membres du personnel d'encadrement qui sont premier(ère)s ou

second(e)s notateur(trice) d'au moins quatre fonctionnaires. La nouvelle approche de gestion de la performance fait également une plus large place aux conversations sur la performance au cours de la période, à une fréquence convenue par le (la) premier(ère) notateur(trice) et le (la) fonctionnaire. Les résultats agrégés de l'indice de gestion du personnel pour la période 2022-2023 pour tous les fonctionnaires exerçant des fonctions d'encadrement qui sont premier(ère)s ou second(e)s notateur(trice)s d'au moins quatre fonctionnaires serviront à orienter les programmes de formation au leadership et à l'encadrement (A/77/692, par. 51 à 57).

28. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu les tableaux ci-après concernant la performance des fonctionnaires.

Tableau 2

**Statistiques sur la performance des fonctionnaires, de 2017-2018 à 2021-2022**

Période	Nombre total de fonctionnaires	Évaluation menée à terme (en pourcentage)	Résultats dépassant les attentes	Résultats répondant aux attentes	Résultats partiellement conformes aux attentes	Résultats non conformes aux attentes
			Nombre de fonctionnaires			
2021-2022	32 005	92 %	11 888	17 294	147	19
2020-2021	33 076	94 %	12 849	18 223	102	18
2019-2020	32 851	90 %	11 177	18 441	104	24
2018-2019	31 658	96 %	10 759	19 648	127	22
2017-2018	34 917	95 %	11 232	21 881	143	11

29. Le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 9 de sa résolution 77/260, l'Assemblée générale a pris note du paragraphe 7 du rapport du Comité, dans lequel il prenait acte de la nouvelle méthode de gestion de la performance, dont l'institution d'un système d'évaluation à 360 degrés, et voulait croire que ces mesures contribueraient à une gestion efficace du personnel et à l'établissement d'un environnement de travail porteur et sûr (A/77/559, para. 7). L'Assemblée a prié le Secrétaire général de continuer à demander des comptes aux cadres lorsqu'il avait été établi que leurs décisions constituaient une lourde négligence au sens des dispositions du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies et lorsque ces décisions avaient donné lieu à des litiges et à des pertes financières, et de lui faire rapport à ce sujet à sa soixante-dix-huitième session (résolution 77/260, par. 10).

30. Le Comité consultatif compte que des informations complémentaires concernant la méthode d'évaluation à sources multiples (méthode d'évaluation à 360 degrés) seront données à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport. Le Comité souligne qu'il importe que le système d'évaluation et de notation soit crédible et compte que des informations comparables, ventilées par entité et fondées sur les appréciations attribuées aux membres du personnel figureront dans les prochains rapports d'étape ainsi que dans les rapports du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines (voir également A/76/728, par. 23).

31. Le Comité consultatif estime également qu'il importe que des dispositions soient prises pour que les grands produits retenus par les organes délibérants soient reliés aux plans de travail des fonctionnaires, y compris au moyen de mesures de la performance individualisées, de sorte que les fonctionnaires soient personnellement tenus responsables de l'exécution du mandat, et compte que des informations complémentaires figureront dans le prochain rapport d'étape. Il

réaffirme que la performance des cadres supérieurs et du personnel à tous les niveaux est étroitement liée à la mise en œuvre des activités confiées au Secrétariat et que les contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires, de même que les plans de travail des membres du personnel, doivent aller dans le sens des activités qui ont été approuvées pour les programmes et qui découlent des mandats établis (voir également A/75/765, par. 27 et 28). Le Comité réaffirme également qu'il faut relier les activités relatives aux programmes qui ont été approuvées à la budgétisation et à la gestion axées sur les résultats, mais aussi définir clairement des indicateurs de succès axés sur les résultats et des points de comparaison dans les contrats de mission des hautes et des hauts fonctionnaires et dans les plans de travail des membres du personnel (voir également A/76/728, par. 21).

### **Enquêtes sur la motivation du personnel des Nations Unies et formation**

32. Le Secrétaire général indique que le taux de réponse à l'enquête sur la motivation du personnel de 2021, menée en décembre 2021 et janvier 2022, s'est élevé à 50 %. La prochaine enquête devrait avoir lieu en 2023. Pour ce qui est de la formation, le Département de l'appui opérationnel a continué d'enrichir l'éventail des cours dans les domaines opérationnels, principalement les ressources humaines, financières et matérielles. Le portail Knowledge Gateway a ainsi été enrichi : il est passé de 39 pages thématiques à 111 et regroupe plus de 930 documents d'orientation dans les domaines administratifs et opérationnels, comme des manuels, des directives et des instructions permanentes. En novembre 2022, le nombre de personnes ayant consulté le portail se chiffrait à 35 000 et l'on dénombrait plus de 778 000 consultations (A/77/692, par. 69 à 72). **Le Comité consultatif compte que de nouvelles mesures seront prises pour améliorer la participation du personnel aux enquêtes mondiales sur la motivation et que des informations sur les résultats de la prochaine enquête figureront dans le prochain rapport d'étape.**

### **Systeme de délégation de pouvoirs**

33. Le Secrétaire général indique que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a mis en place une série élargie d'indicateurs clés de performance qui aident à mieux suivre les domaines à risque et correspondent davantage aux contrats de mission révisés conclus avec les hautes et hauts fonctionnaires. La section du tableau de bord de gestion consacrée au suivi des indicateurs relatifs à l'application du principe de responsabilité a été améliorée, et les entités suivies de la sorte englobent désormais les bureaux des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, pour lesquels les données recueillies dans Umoja étaient auparavant limitées. La Division a conçu, mis au point et testé des améliorations majeures qui seront apportées au portail de délégation de pouvoirs en 2023, parallèlement à la publication de l'instrument de délégation révisé. Elle a également renforcé les contrôles internes relatifs à l'exercice de la délégation de pouvoirs : pour ce faire, elle a revu de fond en comble le manuel répertoriant les différents droits d'accès à Umoja et le manuel des agents de liaison pour les questions de sécurité. Les prochaines mesures qui seront prises sont les suivantes : publication de la politique révisée de délégation de pouvoirs et de l'instrument de délégation correspondant et mise en service du portail de délégation amélioré ; mise en service de la composante de transmission au niveau supérieur intégrée au mécanisme de réponse de sorte que le personnel de direction soit tenu de rendre compte de l'exercice des pouvoirs délégués (ibid., par. 74 à 78).

34. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif s'est vu communiquer une liste des indicateurs clés de performance relatifs à la délégation de pouvoirs, ainsi que des listes de délégations de pouvoirs par domaine fonctionnel. Il a également été

informé que l'une des raisons pour lesquelles il était difficile d'ajuster et de mettre à jour le dispositif de délégation des pouvoirs était que tout changement apporté aux politiques liées aux questions couvertes par le Règlement financier et les règles de gestion financière et le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation pouvait entraîner des changements dans les pouvoirs que le Secrétaire général déléguait aux responsables d'entités ou à d'autres fonctionnaires. Comme suite à ses questions concernant le rapport sur l'exécution du budget de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD) pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 30 juin 2022 (A/77/638), le Comité a été informé que la révision de la circulaire ST/SGB/2019/2 du Secrétaire général sur la délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière, qui était en cours de finalisation, préciserait la question de la délégation de pouvoirs pendant les phases de réduction des effectifs et de liquidation, et pour cela : a) qu'elle comblerait le vide juridique existant en précisant la définition d'une entité, compte tenu du statut juridique d'une entité à la fin de son mandat ; b) qu'elle donnerait des précisions sur l'exercice d'une délégation temporaire de pouvoirs lors du lancement et de la clôture des opérations d'une entité ; c) qu'elle clarifierait les modalités par lesquelles des pouvoirs pourraient être délégués à un(e) fonctionnaire responsable assumant les fonctions attachées à un poste devenu vacant.

**35. Le Comité consultatif prend note des améliorations qui seront apportées au portail de délégation de pouvoirs en 2023, parallèlement à la publication de l'instrument de délégation révisé, ainsi que de la révision prévue de la politique de délégation de pouvoirs, de la publication de l'instrument de délégation correspondant, de la mise en service du portail de délégation amélioré et de la mise en service de la composante de transmission au niveau supérieur intégrée au mécanisme de réponse de sorte que le personnel de direction soit tenu de rendre compte de l'exercice des pouvoirs délégués. Le Comité compte que le dispositif de délégation des pouvoirs révisé renforcera le contrôle exercé par le Siège et précisera le partage des responsabilités entre le Siège et le terrain, et que des informations détaillées figureront dans le prochain rapport d'étape.**

**36. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a souligné qu'il était toujours nécessaire de pouvoir compter sur un système de délégation de pouvoirs bien conçu, dans lequel étaient définies précisément les fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs étaient délégués, qui faisait appel aux mécanismes de communication de l'information de l'Organisation concernant le contrôle et l'exercice des pouvoirs délégués et qui prévoyait des mesures d'atténuation des risques et de sauvegarde et, également, des mesures en cas d'irrégularités de gestion ou d'abus d'autorité, et que le renforcement de l'application du principe de responsabilité était essentiel à une délégation de pouvoirs efficace (résolution 74/271, par. 7 et 8). Il formule d'autres observations dans son rapport intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale : période du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 31 décembre 2021 » (A/77/730).**

**37. Le Comité consultatif s'est fait remettre une copie de l'avis du BSCI sur l'évaluation du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'Organisation, dans lequel il est indiqué que le Secrétaire général devrait s'employer en priorité à publier des circulaires relatives à l'organisation du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel et du Département des opérations de paix qui décrivent clairement la mise en place d'une deuxième ligne de défense permettant de contrôler de manière centralisée le respect des politiques, des procédures et des initiatives menées dans l'ensemble du Secrétariat. Le Comité consultatif considère**

qu'indépendamment de la nature décentralisée de la délégation de pouvoirs, il importe de définir la responsabilité individuelle, ainsi que les situations dans lesquelles la responsabilité est partagée entre le Siège et les bureaux extérieurs, en particulier en période de transition, par exemple lors de l'établissement ou de la liquidation d'une mission, et avant l'arrivée ou après le départ du ou de la chef de la mission. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter des propositions concrètes concernant la délimitation et le partage, entre le Siège et les bureaux extérieurs, des pouvoirs faisant l'objet d'une délégation lorsqu'une mission est en transition (voir aussi [A/76/728](#), par. 29). Il formule également des observations sur la question dans son rapport sur le rapport financier et les états financiers audités de l'exercice de 12 mois allant du 1<sup>er</sup> juillet 2020 au 30 juin 2021 et le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ([A/76/735](#) et [A/76/735/Corr.1](#)).

### **Accords avec les donateurs et les partenaires d'exécution**

38. En ce qui concerne les donateurs, il est indiqué au paragraphe 79 du rapport qu'en 2022, le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget a fait porter son travail sur la publication de directives relatives aux accords avec les donateurs et sur l'acceptation de contributions volontaires. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'en vertu d'une délégation de pouvoirs, les responsables d'entités étaient habilités à solliciter et à accepter des contributions volontaires, y compris des cadeaux ou des dons (en espèces ou en nature), dans le respect du Règlement financier et des règles de gestion financière ainsi que des politiques et procédures applicables. Dans l'exercice de ce pouvoir, les responsables d'entités discutaient des conditions et modalités dans lesquelles de telles contributions devaient être versées ou fournies, en consultation avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Bureau des affaires juridiques. Pour aider les entités du Secrétariat à solliciter et à recevoir des contributions volontaires, le Bureau de la planification des programmes, des finances et du budget a publié une série de directives actualisées qui sont mises à la disposition des membres du personnel du Secrétariat sur le portail Knowledge Gateway, la plateforme d'orientation dans les domaines administratifs et opérationnels.

39. Le Comité consultatif note qu'aux termes de l'article 3.12 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, « le Secrétaire général peut accepter des contributions volontaires, qu'elles soient ou non en espèces, à condition qu'elles soient offertes à des fins compatibles avec les principes, buts et activités de l'Organisation, l'acceptation de contributions volontaires qui emportent, directement ou indirectement, obligations financières supplémentaires à la charge de l'Organisation étant par ailleurs subordonnée à l'assentiment de l'autorité compétente ». Aux termes de l'alinéa b) de la règle 103.4, « les contributions volontaires, dons ou donations qui emportent, directement ou indirectement, obligations financières supplémentaires à la charge de l'Organisation ne peuvent être acceptés qu'avec l'approbation de l'Assemblée générale ». En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité que, s'il existait une telle obligation, la proposition devait, conformément au dispositif de la délégation de pouvoir, être transmise au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité pour être éventuellement soumise à l'Assemblée générale pour approbation. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce que les responsables d'entités se conforment au Règlement financier et aux règles de gestion financière, notamment en acceptant des contributions volontaires de manière transparente, et de fournir des informations actualisées dans le prochain rapport d'étape.**

40. En ce qui concerne les partenaires d'exécution, le Secrétaire général indique qu'en 2022, l'accent a également été mis sur l'amélioration de l'accord type avec les partenaires externes, et que la prochaine étape consistera à publier des directives actualisées régissant les échanges avec les partenaires d'exécution (A/77/692, par. 79). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que l'accord type avec les partenaires externes avait été mis à jour de manière à renforcer la gestion des accords conclus avec les partenaires d'exécution et qu'il comportait notamment des normes d'établissement de rapports de fond et de rapports financiers et des dispositions en matière d'audit. De nouvelles améliorations ont été apportées au portail des partenaires de l'ONU dans le domaine des capacités et des profils de risque, et la version numérisée du Protocole de l'Organisation des Nations Unies sur les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles impliquant des partenaires opérationnels sera lancée prochainement. Les directives régissant les échanges avec les partenaires d'exécution porteront sur l'ensemble du cycle de gestion des partenariats, à savoir les procédures d'appel d'offres et de sélection, la budgétisation et les paiements versés aux partenaires, l'établissement des rapports de fond et des rapports financiers, la publication des accords, l'audit et l'évaluation des résultats des partenaires.

41. Le Comité consultatif rappelle qu'initialement, il était prévu que les directives relatives à l'établissement d'accords avec les partenaires d'exécution soient publiées en mars 2020, mais que la date a ensuite été repoussée au deuxième trimestre de 2021 (voir A/75/804, par. 21). Le Secrétaire général avait précédemment indiqué que les directives seraient publiées au premier trimestre de 2022 et qu'elles comprendraient des principes clés et des processus standardisés qui étaient intégrés dans le module d'attribution des subventions d'Umoja (voir A/76/644, par. 56). Comme suite à ses questions, le Comité avait été informé que les directives cibleraient les entités du Secrétariat, tiendraient compte des textes émanant des organes délibérants et des règles, règlements, politiques et procédures opérationnelles du Secrétariat et porteraient également sur les risques de fraude (voir A/75/804, par. 21).

**42. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire le point sur les directives relatives à l'établissement d'accords avec les partenaires d'exécution dans son prochain rapport d'étape.**

#### **Dispositif de gestion du risque institutionnel**

43. Le Secrétaire général indique que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a continué de suivre la mise en œuvre des plans de traitement et de gestion des risques les plus critiques pour l'Organisation dans son ensemble, et que des rapports périodiques ont été présentés au Comité de gestion. Le Comité de gestion a décidé de faire procéder à une évaluation formelle des risques qui faciliterait la mise à jour de l'inventaire des risques du Secrétariat ; les constatations orienteront la révision de l'inventaire. L'inventaire des risques du Secrétariat révisé devrait être achevé et soumis au Comité de gestion au premier semestre de 2023 pour approbation. En décembre 2022, 43 entités au total (75 % du total) avaient élaboré ou mis à jour leur évaluation des risques. Les entités ont commencé à délaisser les inventaires de risques sur papier au profit de Fortuna, outil Umoja de gestion des risques institutionnels mis en service en octobre 2021 (A/77/692, par. 81 à 86).

44. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le cycle d'évaluation formelle des risques utilisé pour la gestion du risque institutionnel, qui englobait aussi la mise à jour de l'inventaire des risques du Secrétariat, suivait un processus en six étapes ; tout d'abord, l'Organisation définissait sa stratégie globale en matière de gestion des risques et mettait l'univers des risques du Secrétariat en

corrélation avec les stratégies, plans et objectifs sous-jacents, puis elle adoptait un langage commun au moyen d'une taxonomie des risques et d'un ensemble convenu de définitions afin de rassembler les informations sur les risques et de les évaluer à plusieurs niveaux, de manière cohérente et intégrée. Le profil de risque de l'Organisation serait tenu à jour sur la base de l'examen et de l'approbation de l'équipe spéciale du Comité de gestion chargée de la gestion des risques institutionnels, qui était présidée par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et qui regroupait tous les responsables de la gestion des risques institutionnels, la Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne ayant un rôle consultatif et le Comité de gestion étant le comité de la gestion du risque institutionnel pour l'Organisation.

**45. Le Comité consultatif note que l'inventaire des risques du Secrétariat révisé devrait être achevé au premier semestre de 2023 et qu'en décembre 2022, 43 entités au total (75 % du total) avaient élaboré ou mis à jour leur évaluation des risques, et compte que les informations actualisées figureront dans le prochain rapport.** Le Comité formulera d'autres observations et recommandations lorsqu'il examinera le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 30 juin 2022.

#### **Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption établi par l'Organisation**

46. Le Secrétaire général indique que les versions anglaise et française du guide intitulé Manuel de sensibilisation à l'usage du personnel – Fraude et corruption : ce qu'il faut savoir ont été publiées à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption, le 9 décembre 2022. Des affiches imprimées et des affiches électroniques téléchargeables (ces dernières dans les six langues officielles de l'ONU) ont été mises à la disposition de tous les lieux d'affectation pour sensibiliser à la lutte contre la fraude et la corruption dans l'Organisation. Des exemplaires des versions anglaise et française du manuel ont été envoyés aux chefs d'entité de tous les bureaux hors Siège. Par la suite, l'évaluation des risques de fraude et de corruption sera mise à jour dans le cadre de l'évaluation globale des risques du Secrétariat, ce qui aidera à déterminer les domaines les plus critiques en matière de risques de fraude et de corruption auxquels le Secrétariat est exposé, et les mesures assorties d'échéances qui iront de pair avec la stratégie de sensibilisation à la fraude et à la corruption seront finalisées et appliquées (ibid., par. 88 à 90).

47. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, dans l'inventaire des risques actuel, les six risques critiques suivants étaient liés à la fraude et à la corruption : culture institutionnelle ; gouvernance informatique et cybersécurité ; partenaires d'exécution ; environnement de contrôle d'Umoja ; gestion des carburants, des rations et des stocks (vols) ; fraude dans la passation de marchés. Des responsables de la gestion des risques institutionnels ont été désignés et chargés d'élaborer pour chacun de ces risques des plans détaillés de prévention et de traitement des risques dont la mise en œuvre est périodiquement contrôlée par l'équipe spéciale du Comité de gestion chargée de la gestion des risques institutionnels.

**48. Le Comité consultatif note que le guide intitulé Manuel de sensibilisation à l'usage du personnel – Fraude et corruption : ce qu'il faut savoir a été publié à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption, le 9 décembre 2022, et compte qu'il sera mis à disposition dans les six langues officielles au moyen des ressources existantes. Il encourage la poursuite des efforts visant à renforcer la prévention des risques et l'atténuation des risques**

**critiques recensés et attend avec intérêt de recevoir de nouvelles informations à ce sujet dans le prochain rapport.**

#### **Déclaration relative au contrôle interne**

49. Le Secrétaire général indique qu'il a signé la deuxième déclaration relative au contrôle interne en juin 2022 et que celle-ci a été publiée sur le site [reform.un.org](http://reform.un.org) dans les six langues officielles de l'ONU. Pour la deuxième année consécutive, aucun problème de contrôle majeur n'a été constaté, mais les possibilités d'amélioration déjà recensées sont restées inchangées dans cinq domaines : a) les processus de gestion des biens ; b) la gestion du risque institutionnel ; c) l'application des directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion ; d) la mise en œuvre des processus de ressources humaines relatifs au recrutement de talents ; e) l'application des principes relatifs à la protection des données personnelles et de la vie privée. Il a également été déterminé que des améliorations pouvaient être apportées dans trois autres domaines, à savoir le suivi de l'exécution des programmes et des projets, la gestion de la conduite et de la discipline et la cybersécurité. Le Secrétariat continuera de rationaliser et de renforcer le dispositif de contrôle interne : il poursuivra la mise en service du module Gouvernance, risques et conformité d'Umoja et publiera la déclaration relative au contrôle interne des opérations menées en 2022 ([A/77/692](#), par. 91 à 93). **Le Comité consultatif compte que des informations actualisées sur les mesures à prendre s'agissant des trois nouveaux domaines recensés figureront dans le prochain rapport d'étape.**

50. En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif que la gestion du risque institutionnel et la déclaration relative au contrôle interne se complétaient et contribuaient à renforcer l'application du principe de responsabilité au Secrétariat. Le dispositif de contrôle interne regroupait les contrôles mis en place au niveau des entités et des processus qui contribuaient à atténuer les risques opérationnels. Il permettait à la direction de rester concentrée sur les opérations de l'Organisation et la poursuite de ses objectifs de résultats tout en se conformant au cadre réglementaire, notamment aux règlements, règles, politiques et procédures. Les principes de gestion du risque institutionnel, quant à eux, s'appliquaient à tous les niveaux de l'Organisation et à toutes les fonctions, notamment pour ce qui était de la gouvernance et de la gestion des risques stratégiques. **Le Comité consultatif compte que des mesures continueront d'être prises pour évaluer tous les problèmes recensés ainsi que les solutions à court et moyen terme et pour en rendre compte dans tous les rapports à venir.**

#### **Déontologie et discipline**

51. Le Secrétaire général indique que la prévention commence par la vérification des antécédents des membres du personnel du Secrétariat quant à d'éventuelles fautes commises à la faveur d'un emploi occupé précédemment dans l'une des entités des Nations Unies. Les antécédents de tous les membres du personnel sélectionnés pour occuper des postes au Secrétariat font l'objet d'une vérification dans la base de données ClearCheck : il s'agit de vérifier que les intéressés ne se sont pas livrés à des actes d'exploitation sexuelle, à des atteintes sexuelles ou à des actes de harcèlement sexuel lorsqu'ils étaient au service de l'une des entités des Nations Unies participantes. Les États Membres continuent de dispenser une formation sur les normes de conduite des Nations Unies – qui est obligatoire pour tous les membres du personnel – avant le déploiement de leurs soldates et soldats de la paix, et les missions en font de même à l'arrivée des contingents. Les mesures prises en cas de signalement de faute font l'objet d'un suivi et sont consignées. Les missions se servent du système de suivi de l'assistance apportée aux victimes pour tenir un registre des victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles et des mesures proposées et mises en œuvre

pour leur venir en aide. Les missions de maintien de la paix sont tenues de présenter les résultats des exercices annuels d'assurance de la qualité relatifs à la gestion des allégations de fautes professionnelles, ainsi que des rapports électroniques trimestriels et annuels sur les mesures qui ont été prises en réaction aux fautes. Les chefs de mission établissent et soumettent au Secrétaire général des plans d'action annuels pour lutter contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a mis au point, dans le cadre de l'initiative Pipeline to Peacekeeping Command, un programme de formation complémentaire qui sera mis à l'essai en 2023. Au cours de la période du 1<sup>er</sup> juillet 2021 au 30 juin 2022, 164 dossiers pour lesquels des mesures disciplinaires étaient envisagées ont été traités et 142 dossiers ont été ouverts (ibid., par. 95 à 103). À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité consultatif qu'on trouvait dans le Système de suivi de la gestion des dossiers des affaires dont les faits avaient été avérés et pour lesquelles des mesures avaient été prises, des affaires dont les faits avaient été avérés mais pour lesquelles la procédure n'avait pas encore été menée à son terme et des affaires pour lesquelles l'enquête était toujours en cours.

52. Le Comité consultatif s'est fait remettre les données actuelles sur les infractions aux règles de déontologie et de discipline. Il a été informé que toutes les opérations de paix continuaient de fournir des rapports trimestriels et annuels sur les mesures prises pour mettre en œuvre la stratégie à trois volets visant à lutter contre les fautes professionnelles, notamment dans les domaines de la prévention des fautes (graves ou non), de la gestion des allégations de fautes (graves ou non) et de l'aide et du soutien apportés aux victimes d'exploitation et d'atteintes sexuelles en particulier. Il formule d'autres observations dans son rapport intitulé « Pratique suivie par le Secrétaire général en matière disciplinaire et en cas de faits constitutifs d'infraction pénale : période du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 31 décembre 2021 » ([A/77/730](#)).

### **Fonctions de contrôle**

53. Le Secrétaire général indique qu'en ce qui concerne les rapports financiers (volume I), le nombre total de recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes et encore ouvertes a augmenté de 2017 à 2020, en raison d'une augmentation du nombre de nouvelles recommandations qui ne s'est pas accompagnée d'une progression analogue du nombre de recommandations classées. En 2020 et 2021, le Comité a classé plus de 100 recommandations et le nombre de recommandations restant ouvertes a diminué et a été ramené de 279 au début de 2020 à 262 au début de 2022. En ce qui concerne le volume II, le nombre de recommandations restant ouvertes a diminué au cours des trois derniers exercices : il a été ramené de 116 au début de 2019/20 à 41 au début de 2021/22. Un certain nombre de recommandations du Comité des commissaires aux comptes sont restées en suspens pendant longtemps, en raison des facteurs suivants : a) certaines recommandations sont de nature continue ou courent sur une longue période et leur application s'étale sur plusieurs exercices ; b) certaines recommandations sont composées de plusieurs éléments qui répondent collectivement à une même constatation, mais pour lesquels les mesures à prendre sont assujetties à des délais différents, et certains éléments peuvent être subordonnés à des facteurs externes ; c) certaines recommandations exigent que des changements soient apportés aux politiques, processus et systèmes ; or ces changements prennent du temps ([A/77/692](#), par.114 à 116). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que cinq recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant les opérations de maintien de la paix des Nations Unies qui portaient sur des questions relatives au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et au Service de la lutte antimines n'avaient pas encore été appliquées. L'Administration

avait demandé le classement de deux d'entre elles, considérant qu'elles avaient été appliquées, et les trois autres devraient l'être en 2023.

54. Le nombre total de recommandations formulées par le BSCI et non encore appliquées a diminué au cours des trois dernières périodes considérées : le nombre de nouvelles recommandations a été moindre que le nombre de recommandations qui ont été appliquées par l'Administration ou classées par le BSCI. Au cours des cinq dernières périodes considérées, il y a eu une augmentation des taux d'acceptation et des taux d'application des recommandations du Corps commun d'inspection adressées au Secrétariat de l'ONU (ibid., par. 117 et 118). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le BSCI organisait ses recommandations en deux catégories, selon qu'elles étaient d'une importance critique ou importantes : a) les recommandations d'importance critique portaient sur les risques qui exigeaient l'attention immédiate de l'administration et pour lesquels l'absence d'action pourrait avoir des incidences critiques ou notablement négatives pour l'Organisation ; b) les recommandations importantes portaient sur les risques dont l'administration devait s'occuper dans les meilleurs délais et pour lesquels l'absence d'action pourrait avoir des incidences graves ou assez graves pour l'Organisation. Il a également été informé que le BSCI avait classé 776 recommandations au cours de la période considérée : 392 d'entre elles (51 %) avaient été formulées pendant cette période et 384 (49 %) au cours de périodes antérieures. Au total, 1 043 recommandations étaient ouvertes au 30 juin 2022, et une seule d'entre elles était considérée comme étant d'une importance critique.

**55. Le Comité consultatif souligne qu'il faut veiller à ce que les recommandations des organes de contrôle et ses propres recommandations connexes soient promptement appliquées dans leur intégralité, selon qu'il conviendra, continuer de demander des comptes aux directeurs de programme en cas de non-application de ces recommandations et en rendre compte dans tous les futurs rapports sur l'application du principe de responsabilité. Il compte que les futurs rapports du Secrétaire général comprendront systématiquement une annexe présentant des informations sur la suite donnée aux recommandations des organes délibérants et des organes de contrôle et aux recommandations du Comité qui auront été approuvées.**

### III. Conclusion

56. Tout en prenant acte des mesures prises à ce jour, le Comité consultatif compte que le Secrétaire général s'attachera à ancrer solidement une culture organisationnelle de la responsabilité personnelle et institutionnelle au Secrétariat de l'ONU et qu'il rendra compte dans ses rapports de l'effet des outils et procédures adoptés en ce sens. Il souligne qu'une transparence totale est essentielle pour garantir le respect du principe de responsabilité, notamment en ce qu'elle permet aux organes délibérants et aux organes de contrôle d'accéder aux plateformes et portails de données numériques.

57. Le Comité consultatif considère par ailleurs que le dispositif d'application du principe de responsabilité doit être ancré dans la définition du principe de responsabilité qui a été retenue par l'Assemblée générale à sa soixante-quatrième session et qu'il joue un rôle central dans toutes les mesures de réforme, ainsi que dans tous les changements organisationnels, administratifs et opérationnels (voir également [A/76/728](#), par. 6). Il compte que le prochain rapport d'étape comprendra des informations sur l'utilisation d'une définition commune du principe de responsabilité par l'Organisation et notamment par les organismes, fonds et programmes.

**58. Sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées dans le présent rapport, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne 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 rapport du Secrétaire général.**

---