



Assemblée générale

Distr. générale
15 mars 2019
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

**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 huitième rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([A/73/688](#)), présenté en application de la résolution [72/303](#) de l'Assemblée générale. À cette occasion, il a rencontré des représentantes et des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 28 février 2019.

2. Le huitième rapport du Secrétaire général s'articule en deux parties. La première (section II) fait le point sur le renforcement 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 seconde (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, 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 (voir également [A/72/773](#), annexe I).

* Nouveau tirage pour raisons techniques (2 avril 2019).



II. Contexte

3. Dans sa résolution [60/260](#), intitulée « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale », l'Assemblée générale a notamment : a) souligné qu'il importait de renforcer la responsabilisation à l'Organisation et de faire en sorte que le Secrétaire général réponde plus strictement devant les États Membres, notamment de la mise en œuvre efficace et efficiente des directives émanant des organes délibérants et de l'emploi des ressources humaines et financières ; b) prié le Secrétaire général de définir le principe de responsabilisation et les mécanismes connexes et de proposer des critères rigoureux pour l'application de ce principe ainsi que des outils qui permettraient de l'appliquer strictement à tous les échelons.

4. Au paragraphe 9 de sa résolution [63/276](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport complet comprenant des mesures et des propositions. Le Secrétaire général devait notamment proposer une définition claire de la notion de responsabilisation, une définition claire des responsabilités découlant de la délégation de pouvoirs, des directives explicites relatives à l'exercice de ces pouvoirs à l'intention des directeurs de programme ainsi qu'un dispositif permettant de rendre compte systématiquement de l'exercice des pouvoirs délégués. Par ailleurs, l'Assemblée a demandé un projet de plan d'action et de feuille de route détaillés pour la mise en œuvre du cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne.

5. Dans sa résolution [64/259](#), l'Assemblée générale a pris note du rapport d'ensemble présenté par le Secrétaire général, intitulé « Élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » ([A/64/640](#)), et donné des indications complémentaires sur l'application des mesures proposées dans ce rapport. L'Assemblée a également décidé d'adopter la définition suivante de la responsabilité, laquelle reste en vigueur :

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

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ; 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.

6. Depuis la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général présente à cette dernière pour examen un rapport annuel sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité.

7. Dans le contexte du dernier train de réformes de la gestion visant la mise en place d'un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général a indiqué qu'il avait recensé six grands problèmes à régler, dont le manque de transparence et les problèmes d'application du principe de responsabilité.

Il a exposé dans les grandes lignes comment il comptait régler ces problèmes et proposé une série de changements à apporter à la gestion de l'Organisation, notamment l'octroi d'une plus large marge de manœuvre aux responsables de programmes, tout en attendant d'eux qu'ils rendent compte de l'exécution des mandats (A/72/492, résumé et par. 5 à 11). Dans ses résolutions relatives aux propositions du Secrétaire général tendant à la réforme de la gestion (résolutions 72/266 et 72/266 B), l'Assemblée générale a souligné que la responsabilité était un principe central de la réforme de la gestion et qu'elle était également indispensable à la bonne gestion de l'Organisation. L'Assemblée a prié le Secrétaire général de continuer de mettre en place un système de délégation de pouvoirs clair, simple et transparent afin d'assurer la correspondance entre attributions et responsabilité. Elle l'a en outre prié de prendre des mesures complémentaires pour garantir l'efficacité opérationnelle et la solidité des procédures de contrôle interne, afin de renforcer l'application du principe de responsabilité.

8. Dans son précédent (septième) rapport annuel sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/72/773), le Secrétaire général a présenté une version actualisée du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat, y compris les nouveaux éléments relatifs au projet de réforme de la gestion, comportant six composantes interdépendantes établies à partir de la définition de ce principe (voir par. 2 et 5 du présent rapport). Il a également indiqué que la modification du système de délégation de pouvoirs irait de pair avec d'autres réformes de la gestion, notamment : a) la simplification et la rationalisation des règles, politiques et procédures ; b) la mise en place de nouvelles fonctions de suivi de la performance et de conformité (amélioration des données, élaboration de tableaux de bord, réalisation d'activités d'auto-évaluation, d'exams de la gestion et de tests d'assurance de la qualité, communication d'informations de meilleure qualité) ; c) la mise à jour du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat dans un langage immédiatement compréhensible par tous les membres du personnel, quel que soit leur niveau, et l'élaboration de directives claires sur les valeurs, les principes, les structures, les processus et les politiques de l'Organisation ; d) le renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats ; e) la mise en œuvre du modèle des trois lignes de maîtrise des risques¹ en vue d'améliorer la gestion des risques ; f) le renforcement du système des contrats de mission en vue d'améliorer l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires ; g) l'adoption d'une déclaration relative au contrôle interne devant être signée par tous les hauts fonctionnaires ; h) la création d'un tableau présentant clairement les pouvoirs délégués et les attributions correspondantes.

9. Dans son rapport correspondant (A/72/885), le Comité consultatif a recommandé que le Secrétaire général soit prié de fournir dans son prochain (huitième) rapport des informations complémentaires sur un certain nombre d'éléments, notamment : a) d'indiquer l'incidence que la simplification de l'ensemble des politiques et la modification du dispositif de délégation de pouvoirs auraient sur le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies (par. 35) ; b) de préciser comment l'application du cadre de gestion axée sur les résultats serait utilisé pour réaliser des progrès dans l'application du principe de responsabilité, et comment les améliorations enregistrées dans l'exécution

¹ Selon le modèle des trois lignes de maîtrise des risques, les activités de contrôle de la gestion et de contrôle interne effectuées au niveau opérationnel constituent la première ligne de maîtrise des risques. La deuxième ligne comporte diverses fonctions de gestion des risques et de conformité qui viennent appuyer et suivre ce qui relève de la première ligne. La troisième ligne a une fonction d'assurance indépendante en ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles internes, et en particulier la façon dont les objectifs des première et deuxième lignes de maîtrise sont remplis (voir A/72/773, par. 16).

des mandats et la réalisation des objectifs seraient évaluées et mesurées (par. 38) ; c) d'expliquer comment appliquer effectivement le modèle des trois lignes de maîtrise des risques et en quoi la maîtrise des risques par les différents responsables améliore les contrôles internes et la responsabilisation des hauts responsables (par. 40) ; d) de donner quelques matrices de délégation de pouvoirs concernant des fonctions clefs types pour permettre de mieux comprendre le fonctionnement et les incidences concrètes du système envisagé pour la délégation de pouvoirs, comme la matrice de délégation des pouvoirs concernant les chefs des entités du Secrétariat, les fonctionnaires chargés des achats, les agents certificateurs et les agents ordonnateurs (par. 44) ; e) de fournir des informations sur les mesures propres à renforcer les contrats de mission des hauts fonctionnaires (par. 47) ; f) de donner des précisions sur la façon dont la déclaration relative au contrôle interne doit être utilisée et certifiée et servir d'instrument de responsabilisation (par. 48) ; g) de fournir des informations sur les progrès accomplis dans l'élaboration de tableaux de bord à l'intention des États Membres (par. 49). L'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations du Comité consultatif dans sa résolution 72/303.

III. Huitième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

A. Présentation

10. Le Comité consultatif se félicite des efforts faits pour renforcer la clarté du rapport présenté cette année et encourage le Secrétaire général à continuer d'améliorer la présentation du rapport annuel sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.

11. Dans son précédent rapport, le Comité consultatif a noté qu'à ce jour, les rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité avaient essentiellement fait état des politiques administratives, procédures, outils et méthodes établis ou envisagés pour l'application des différents aspects du principe de responsabilité, mais que peu de détails avaient été fournis sur l'application des diverses mesures de responsabilisation, les mécanismes de suivi et d'établissement de rapports concernant l'application de ces mesures, les indicateurs et les données utilisés pour mesurer les progrès accomplis et l'analyse de leur efficacité pour ce qui est de renforcer le principe de responsabilité. Tout en indiquant que le dispositif d'application du principe de responsabilité comportait une série d'éléments et que les informations à ce sujet se retrouvaient dans divers rapports, tels que les projets de budget, les rapports sur l'exécution du budget et les rapports sur l'exécution du programme, le Comité a estimé 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 ensemble d'indicateurs² permettant de suivre les tendances générales et les progrès résultant de l'application du système de responsabilisation. En conséquence, il a recommandé que le Secrétaire général soit prié d'élargir ses futurs rapports de sorte à inclure des informations plus complètes sur l'état général de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat, comprenant des indicateurs

² Dans des domaines tels que : le respect des règlements et règles ; l'exécution du budget et des programmes et l'amélioration de la gestion ; la réalisation des résultats ; l'exercice responsable des fonctions, des obligations et des pouvoirs délégués ; l'état d'avancement de la culture de la responsabilité au Secrétariat ; la déontologie et la discipline, l'exploitation et les atteintes sexuelles, l'administration de la justice.

clefs de résultats et des données statistiques étayant les résultats, ainsi qu'une analyse des incidences de l'application de certaines mesures de responsabilisation ([A/72/885](#), par. 53). L'Assemblée générale a fait sienne cette recommandation dans sa résolution [72/303](#).

12. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que, conformément au paragraphe 19 de la résolution [72/303](#) de l'Assemblée générale, le rapport comprend une nouvelle section qui fait le bilan des progrès accomplis en matière d'application du principe de responsabilité au Secrétariat. Il ajoute que, pour donner suite au paragraphe 53 du précédent rapport du Comité consultatif, le Secrétariat a procédé à une auto-évaluation en se fondant sur deux méthodes³ et qu'une auto-évaluation serait réalisée pour étudier le fonctionnement des composantes actuelles dans l'objectif 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 ([A/73/688](#) par. 31 et 33). **Le Comité compte que les résultats de l'auto-évaluation seront communiqués à l'Assemblée générale au moment où celle-ci examinera la question et attend avec intérêt de recevoir des informations sur cette auto-évaluation dans le prochain rapport du Secrétaire général. Cela étant, le Secrétaire général ne répond pas de manière satisfaisante à la demande que le Comité a formulée au paragraphe 53 de son précédent rapport. En conséquence, le Comité recommande que l'Assemblée demande à nouveau au Secrétaire général d'améliorer ses rapports sur la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité. Selon lui, l'ajout d'informations sur les tendances relatives à la performance et au respect du principe de responsabilité dans le Secrétariat permettra d'évaluer si celui-ci fait des progrès et est véritablement comptable de son action vis-à-vis des États Membres.**

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

13. Dans son huitième rapport, le Secrétaire général indique que le renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité passe par trois mesures prioritaires, 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 au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

1. Délégation de pouvoirs

14. Dans son huitième rapport, le Secrétaire général signale avoir publié une circulaire ([ST/SGB/2019/2](#)), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019, qui définit les pouvoirs pouvant, en vertu du Statut et du Règlement du personnel ou du Règlement financier et des règles de gestion financière, être délégués dans quatre domaines fonctionnels (ressources humaines, finances et budget, achats, gestion des biens) à un ou une responsable d'entité en fonction de la capacité de l'entité de recevoir des délégations de pouvoir et de les exercer. Il précise également que toutes les délégations de pouvoirs sont faites officiellement sur le portail en ligne réservé à cet

³ 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 organisation ; 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](#)).

effet. Par ailleurs, les responsables d'entité ont reçu un document officiel ou une lettre adressée par le Secrétaire général définissant les pouvoirs qui leur étaient délégués. Comme le Secrétaire générale l'indique dans son rapport, cette lettre précise que toute délégation est accordée aux responsables d'entité compte tenu de leurs fonctions et attributions et énonce leur responsabilité personnelle, s'agissant aussi bien d'exercer les pouvoirs considérés que de répondre personnellement de tout usage indu ou de tout manquement à l'usage voulu desdits pouvoirs. De plus, il y est indiqué que les pouvoirs peuvent être sous-délégués, que cette sous-délégation doit respecter la chaîne de commandement et être accordée en considération de la fonction exercée, mais que le ou la chef de l'entité demeure responsable. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu une copie de cette lettre. **Le Comité consultatif compte qu'une copie de la lettre sera communiquée à l'Assemblée générale au moment où celle-ci examinera le présent rapport.**

15. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que des modifications provisoires ont été apportées aux règles de gestion financière pour faciliter la mise en place du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs (A/73/688, par. 57). Le Comité consultatif note que les modifications provisoires n'ont pas été communiquées à l'Assemblée générale. Le Comité formulera ses observations sur la question dans le cadre de l'examen du rapport du Secrétaire général sur le projet de modification du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies dont l'Assemblée est actuellement saisie (A/73/717).

16. Le Comité consultatif estime qu'il est nécessaire de fournir à l'Assemblée générale de plus amples détails sur les activités préparatoires et les autres changements intervenus lorsque le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019. Pourraient notamment être précisés : a) les critères appliqués et le type d'évaluation du personnel et des autres ressources ayant été mené pour déterminer si les entités avaient la capacité de recevoir les pouvoirs délégués ; b) les cas où les pouvoirs n'ont pas été entièrement délégués aux responsables d'entité et les entités ayant bénéficié de la délégation, ainsi que les domaines dans lesquels il avait été considéré que les entités manquaient de capacités ; c) le transfert de la charge de travail et des responsabilités résultant du transfert de fonctions et de processus, ainsi que le transfert de ressources ou les ajustements correspondants sur le plan des postes ou des niveaux de poste. **Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de fournir les informations qui précèdent dans son prochain (neuvième) rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

17. En ce qui concerne l'évaluation de la capacité de l'entité de recevoir et d'exercer les pouvoirs délégués, le Comité consultatif a été informé que, dans le cadre d'une étude documentaire globale de chaque entité, une équipe d'examen composée d'experts fonctionnels avait examiné les réponses à un questionnaire adressé aux responsables d'entité sur le profil et la structure générale de l'entité, notamment les ressources humaines et financières dans tous les domaines fonctionnels, ainsi que tout accord existant avec des prestataires de services comme l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Nairobi ou l'Office des Nations Unies à Vienne. Le Comité rappelle que, dans son rapport sur le nouveau modèle de gestion, le Secrétaire général a notamment indiqué que les directeurs recrutés pour remplir certaines fonctions seraient choisis et maintenus à leur poste selon leur aptitude à exercer l'autorité dont ils étaient investis et à en faire bon usage, dans le respect du principe de responsabilité. En outre, l'étendue des délégations de pouvoirs nécessaires pour exercer les responsabilités confiées au chef de toute entité serait déterminée par le Secrétaire général, conformément aux orientations données par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en consultation avec le Département de l'appui opérationnel, à partir d'une évaluation des risques étayée par

des données d'analyse et de contrôle individuel ([A/72/492/Add.2](#), par. 14 et 50). Le Comité rappelle également que si l'on veut déléguer aux hauts fonctionnaires des pouvoirs supplémentaires en matière de gestion des ressources financières, humaines et matérielles, il faut reformuler en conséquence les qualifications requises concernant les compétences et l'expérience en matière de gestion (voir [A/72/7/Add.24](#), par. 12). **Le Comité compte que de plus amples informations sur la procédure d'évaluation des capacités, notamment sur les critères appliqués, seront fournies dans le prochain rapport du Secrétaire général.**

18. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que 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 ([A/73/688](#), par. 18). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu un exemplaire du dispositif initial d'application du principe de responsabilité relatif au suivi de l'exercice des pouvoirs décisionnels délégués, y compris le cadre initial de gestion des résultats qui l'accompagne (voir annexe). Le Comité a été informé que le dispositif prévoyait un premier ensemble d'indicateurs de résultats clefs, couvrant les quatre domaines fonctionnels que sont les ressources humaines, les finances et le budget, les achats ainsi que la gestion des biens, à l'aune desquels les décisions prises par les entités étaient contrôlées pour veiller à ce que les responsables d'entité et les éventuels sous-délégués respectent le cadre juridique et politique et les procédures de contrôle interne en vigueur. Tout en notant que le cadre en est encore à un stade embryonnaire, il s'interroge sur l'utilité de certains de ces indicateurs pour mesurer les progrès⁴.

19. Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'affiner les indicateurs prévus dans le cadre initial de gestion des résultats susmentionné et de l'améliorer afin d'y inclure des indicateurs de responsabilisation concernant l'utilisation efficace des ressources et l'exécution effective des mandats. Le Comité compte que les données provenant d'Umoja et autres progiciels seront pleinement utilisées pour produire des indicateurs, des mesures des résultats et des données concrets et utiles sur l'application du dispositif de délégation de pouvoirs et pour attester des progrès escomptés dans l'exécution des mandats.

20. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, dans les cas où il semblait y avoir des carences dans l'exercice de la prise de décisions, il serait possible de fournir des directives supplémentaires à l'entité et d'en renforcer les capacités ou de suspendre, modifier ou retirer les pouvoirs délégués. En outre, tout exercice abusif des pouvoirs délégués pourrait donner lieu à l'application de mesures disciplinaires ou à la mise en jeu de la responsabilité pécuniaire du fonctionnaire, conformément à la disposition 1.7 du Règlement du personnel et à la règle de gestion financière 101.2. Parmi les exemples d'exercice abusif des pouvoirs délégués, on peut mentionner des manquements tels que l'utilisation inappropriée de dérogations aux modalités formelles de passation des marchés ou l'utilisation frauduleuse d'un compte bancaire. De plus, les pouvoirs délégués peuvent également être retirés jusqu'à la fin d'une enquête. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de recenser les cas de retrait de délégation de pouvoirs**

⁴ Par exemple, le suivi du pourcentage du personnel sélectionné provenant de pays non représentés et sous-représentés (au moins 50 %) ne permettra pas de mesurer les progrès vers la constitution d'un personnel géographiquement diversifié, à moins que l'indicateur ne soit affiné pour qu'il ne soit tenu compte que de la sélection des candidats externes.

et d'en tirer les enseignements. Le Comité recommande également que le Secrétaire général soit prié d'analyser ces cas et de faire rapport aux États Membres à ce sujet.

21. Le Comité consultatif note que, dans son rapport, le Secrétaire général donne des informations sur les modifications de haut niveau apportées au dispositif de délégation de pouvoirs, par lesquelles l'autorité centrale et la responsabilité dont est investi le Secrétaire général pour l'administration du Statut et du Règlement du personnel et du Règlement financier et des règles de gestion financière sont déléguées aux responsables des entités du Secrétariat. **Le Comité compte que de plus amples informations sur les procédures, pratiques et contrôles internes concernant les pouvoirs ultérieurement sous-délegués par les responsables d'entité seront fournies dans le prochain rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

22. **Le Comité consultatif compte que des assurances indépendantes seront données à l'Assemblée générale sur la mise en place des garanties requises, y compris des mécanismes de gestion des risques et d'application du principe de responsabilité, afin de veiller à un usage responsable de la délégation des pouvoirs et à une bonne gestion des ressources dans le cadre du nouveau modèle de gestion. Le Comité attend avec intérêt de recevoir des informations sur les observations du Comité des commissaires aux comptes concernant les contrôles financiers internes dans le cadre des prochains rapports de ce dernier sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies (volume I) et des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (volume II).**

2. Gestion axée sur les résultats

23. Dans sa résolution [72/303](#), l'Assemblée générale a réaffirmé que la gestion axée sur les résultats et la communication d'informations sur l'exécution des programmes étaient des éléments essentiels d'un dispositif complet d'application du principe de responsabilité, s'est dite consciente de la nécessité de renforcer les capacités du Secrétariat en matière de suivi de l'exécution des programmes et d'établissement de rapports, et a pris note de l'élaboration du plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021).

24. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le Secrétariat progresse dans la mise en œuvre du plan d'action susmentionné. Il précise qu'en 2018, il 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 un indicateur devant permettre d'évaluer leur contribution à la mise en œuvre du plan d'action. Il explique également que le module de planification stratégique, d'établissement du budget et de gestion de la performance Umoja-Extension 2, qui permet d'établir le lien nécessaire pour la gestion axée sur les résultats entre l'exécution des programmes et celle des budgets, servira 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. Le Secrétaire général indique qu'à l'avenir, 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 pour intégrer ce modèle de gestion dans les activités courantes du personnel et que le module Umoja Extension 2 permettra de mieux appuyer la gestion axée sur les résultats et de mieux évaluer si l'Organisation utilise ses ressources de manière efficiente et efficace (voir [A/73/688](#), par. 22 à 25).

25. Le Comité consultatif estime que le Secrétaire général doit fournir à l'Assemblée générale des informations concrètes et des exemples d'amélioration

résultant de l'application de la gestion axée sur les résultats, comme indiqué à l'annexe II du huitième rapport. Devraient notamment être précisés : a) les comportements et autres éléments attestant que les cadres supérieurs ont bien épousé une culture axée sur les résultats ; b) les indicateurs spécifiques permettant d'évaluer l'utilisation efficace et efficiente des ressources et les améliorations apportées à l'exécution des programmes ; c) les données devant être utilisées pour mettre en évidence le lien entre l'exécution des programmes et celle des budgets.

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

26. Dans son rapport, le Secrétaire général indique notamment que 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 et qu'avant la création de la nouvelle Division, les compétences et les moyens consacrés à cette fin étaient limités. Il ajoute que la Division 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. Il indique en outre qu'à l'avenir, la Division : mettra au point des directives exhaustives relatives à l'application du principe de responsabilité ; fournira des orientations et un appui dans le cadre de la délégation de pouvoirs ; intégrera le modèle des trois lignes de maîtrise des risques dans l'ensemble du Secrétariat ; assurera le suivi de l'exécution et de la conformité ; renforcera les activités d'auto-évaluation ; conduira systématiquement des examens de la gestion et des opérations d'assurance de la qualité. **Le Comité consultatif estime que la mise en place de structures d'appui et de contrôle pleinement opérationnelles est un préalable indispensable à la délégation de pouvoirs aux responsables d'entité. Le Comité compte que, dans son prochain rapport, le Secrétaire général fournira des informations détaillées sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans la mise en place opérationnelle de la Division.**

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

1. Composante 1 : Charte des Nations Unies

27. Comme l'indique le Secrétaire général au paragraphe 34 de son rapport, l'Assemblée générale, au paragraphe 6 de sa résolution [72/303](#), 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.

28. Le Comité consultatif rappelle que, dans un précédent rapport ([A/71/820](#), par. 25 à 28), il a été informé des mesures prises pour suivre l'état d'avancement de l'application des résolutions de l'Assemblée générale relatives aux questions administratives et budgétaires et que des informations complètes sur l'application de ces résolutions figureraient dans le rapport biennal sur l'exécution du programme. Au paragraphe 9 de sa résolution [72/303](#), l'Assemblée a réaffirmé que ces informations devraient apparaître dans les rapports sur l'exécution du budget-programme (voir également [A/72/885](#), par. 17). **En conséquence, le Comité compte que des informations sur l'état d'avancement de l'application des résolutions de l'Assemblée générale sur les questions administratives et budgétaires figureront désormais dans les rapports sur l'exécution du budget-programme. Le Comité**

recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général de faire apparaître ces informations également dans les rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (voir par. 12 du présent rapport).

2. Composante 2 : documents relatifs à la planification des programmes et au budget

29. Le Comité consultatif formulera ses observations sur les documents relatifs à la planification des programmes et au budget dans le cadre de l'examen des prochains projets de budget pour 2020.

3. Composante 3 : résultats et performance

30. Cette composante du dispositif d'application du principe de responsabilité porte sur la performance organisationnelle, les contrats de mission des hauts fonctionnaires et le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires.

Contrats de mission des hauts fonctionnaires

31. En ce qui concerne les contrats de mission des hauts fonctionnaires, le Secrétaire général indique dans son rapport que les contrats de mission de 2019 sont assortis d'indicateurs relatifs à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et à l'exercice des pouvoirs délégués dans le plein respect des règles et règlements et de toutes les politiques et directives applicables. De plus, un dispositif d'évaluation à 360 degrés a été expérimenté en décembre 2018 et sera développé en 2019. En outre, une équipe spéciale relevant de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité sera chargée d'évaluer la performance sur la base des indicateurs figurant dans les contrats de mission de 2018, d'apporter un appui aux hauts fonctionnaires et de présenter la version définitive des contrats de mission de 2018 au Secrétaire général pour approbation. Cette équipe suivra également l'exécution des contrats de mission de 2019 à l'aide de tableaux de bord. **Le Comité consultatif estime que les données provenant des différents contrats de mission pourraient être analysées et traitées par l'équipe spéciale afin de donner une vue d'ensemble de la situation et de l'évolution de la performance et de l'application du principe de responsabilité dans les départements, puis être regroupées afin d'offrir un aperçu de la performance et de l'application du principe de responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat (voir par. 12 du présent rapport). Le Comité compte que le Secrétaire général fournira de plus amples informations sur cette question dans son prochain rapport.**

Système d'évaluation et de notation des fonctionnaires

32. S'agissant du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires et de la mise en place d'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, le Secrétaire général indique dans son rapport : a) que, pour donner suite aux recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) relatives aux dispositifs de gestion de la performance en place dans les organisations appliquant le régime commun, le groupe de travail sur la gestion de la performance du Comité Administration-personnel a été reconstitué en avril 2018 ; b) que le Bureau des ressources humaines a procédé à une analyse des lacunes afin de recenser les domaines d'amélioration, qu'il prendra des mesures pour remédier aux lacunes décelées à l'issue de son analyse, et que 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. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que les recommandations de la CFPI qui pourraient être mises en œuvre immédiatement

comprenaient des mesures visant à créer une culture du mérite. Le Comité rappelle que, dans son précédent rapport, il a réaffirmé l'opinion, approuvée par l'Assemblée générale (voir résolution 71/283, par. 16), que l'actuelle attribution des appréciations pourrait ne pas donner une image fidèle de la performance au Secrétariat et a dit compter que des mesures seraient prises pour garantir des évaluations plus crédibles (voir A/72/885, par. 18 à 23). Le Comité rappelle également que, dans sa résolution 72/255, l'Assemblée générale a approuvé les principes et directives relatifs à l'évaluation et à la gestion de la performance et à la prise en compte de différents niveaux de performance, que la CFPI avait recommandés au paragraphe 65 et à l'annexe VI de son rapport pour 2017 (A/72/30 et Corr.1). Le Comité consultatif reviendra plus avant sur le système d'évaluation et de notation des fonctionnaires dans le cadre du rapport qu'il consacrera à la gestion des ressources humaines.

4. Composante 4 : dispositifs de contrôle interne

Règlements, règles, manuels, textes administratifs et instructions permanentes

33. Dans son huitième rapport, le Secrétaire général indique que les premières modifications à apporter au Statut et au Règlement du personnel (A/73/378) ont été présentées à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-treizième session, et que d'autres modifications seront proposées en 2019 pour le régime des engagements et en 2020 pour les conditions d'emploi. Dans son rapport correspondant, le Comité consultatif a recommandé que l'Assemblée prie le Secrétaire général de lui présenter un nouveau rapport sur les modifications à apporter au Statut et au Règlement du personnel, en mettant à part les modifications visant à mettre le texte en conformité avec les décisions prises par l'Assemblée générale sur les questions de ressources humaines (voir A/73/622, par. 12). Le Comité rappelle que, dans sa décision 73/547, l'Assemblée a décidé de reporter à la partie principale de sa soixante-quatorzième session l'examen du rapport du Secrétaire général et du rapport correspondant du Comité.

34. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que des révisions du Règlement financier ont été présentées à l'Assemblée générale pour examen (A/73/717) et que ces révisions s'accompagneront d'un remaniement des politiques connexes dans les domaines du budget et des finances, des achats et de la gestion des biens. Le Comité consultatif reviendra sur cette question dans le cadre de son prochain rapport correspondant.

35. En outre, le Secrétaire général indique dans son rapport qu'une nouvelle instruction administrative régissant les achats sera publiée et que la révision du Manuel des achats de l'ONU sera achevée le 31 mars 2019 au plus tard.

Dispositif de gestion du risque institutionnel

36. Le Secrétaire général indique qu'il a été créé au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité une équipe chargée de la gestion du risque institutionnel qui aura pour tâche d'aider les entités à procéder à des estimations 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. En outre, une deuxième estimation des risques à l'échelle du Secrétariat est en cours de préparation à partir de l'estimation précédente réalisée en 2014 et de l'évaluation des risques de fraude et de corruption effectuée en 2018 ainsi que de l'évaluation des risques actuellement menée concernant la mise en œuvre de la réforme de la gestion. Le Secrétaire général indique également qu'à la suite de la mise en œuvre de la délégation de pouvoirs aux responsables d'entité, l'équipe aidera le Secrétariat à intégrer le modèle dit des « trois lignes de maîtrise des risques » dans les procédures

de gestion du risque institutionnel. Le Secrétaire général explique en outre que les responsables d'entité constituent la première ligne de maîtrise des risques et qu'ils sont chargés de désigner au sein de leur équipe dirigeante des responsables de la gestion des risques, ayant pour tâche de s'assurer que des dispositifs de contrôle permettant d'atténuer les risques sont en place et fonctionnent correctement. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général fera figurer dans son prochain rapport des informations complètes sur les conclusions et les résultats de l'évaluation des risques susmentionnée. Le Comité souligne l'importance de la fonction de gestion des risques dans le cadre du nouveau dispositif de délégation de pouvoirs et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de rendre compte en détail dans son prochain rapport des progrès accomplis dans l'intégration de l'appropriation et de la gestion des risques dans les entités du Secrétariat.**

37. Le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur le nouveau modèle de gestion (A/72/492, par. 6), le Secrétaire général a indiqué que les dispositifs de supervision devaient voir l'accent mis non pas sur les contrôles ex ante mais plutôt sur la conformité ex post, en veillant à ce que les responsables aient à rendre compte des résultats obtenus. **Le Comité consultatif note qu'un tel changement d'orientation pourrait accroître le niveau de risque et souligne qu'il est nécessaire de renforcer la fonction de gestion des risques à la lumière des changements apportés au niveau du profil de risque.**

Déclaration relative au contrôle interne

38. Dans son huitième rapport, le Secrétaire général indique que la déclaration relative au contrôle interne sera prête d'ici au premier trimestre de 2021 et que les responsables d'entité 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. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que cette déclaration comporterait normalement les éléments suivants : a) l'étendue des responsabilités et l'objet des contrôles internes ; b) une description de l'environnement opérationnel de l'Organisation ; c) une description du cadre de responsabilisation et de contrôle interne de l'Organisation ; d) la procédure suivie pour examiner l'efficacité des contrôles internes ; e) l'efficacité des contrôles internes ; f) la signature du ou de la responsable de l'entité. Le Comité rappelle que le Comité des commissaires aux comptes avait initialement recommandé l'élaboration d'une déclaration relative au contrôle interne dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2011 [A/67/5 (Vol. I), chap. II, par. 171] et avait réitéré sa recommandation dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2013 [A/69/5 (Vol. I), chap. II, par. 48]. Par la suite, dans son rapport sur l'exercice clos le 31 décembre 2017 [A/73/5 (Vol. I)], le Comité des commissaires aux comptes a noté qu'il n'avait reçu aucun élément attestant de progrès à cet égard. Dans son rapport sur la question, le Comité consultatif a noté avec préoccupation le retard pris, estimant qu'une telle déclaration constituait un instrument essentiel de l'application du principe de responsabilité dans le cadre de la réforme du dispositif de délégation de pouvoirs (A/73/430, par. 31). **Le Comité consultatif compte que la déclaration relative au contrôle interne sera entièrement prête d'ici au premier trimestre de 2021, comme prévu et sans nouveaux retards, et que les hauts responsables seront ainsi en mesure d'attester que le dispositif de contrôle interne a été respecté dans l'exercice des pouvoirs qui leur auront été délégués en 2020. Le Comité espère que des renseignements actualisés seront communiqués dans le prochain rapport du Secrétaire général.**

Évaluation

39. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité publiera des directives sur la conduite des auto-évaluations en 2019 et qu'une équipe d'évaluation a été créée pour aider les entités du Secrétariat à mettre au point leurs plans d'évaluation pour 2019 et 2020. À l'avenir, cette équipe sera chargée d'élaborer des politiques et des procédures d'évaluation, d'analyser les résultats et les conclusions, de tenir à jour une liste de spécialistes externes de l'évaluation et de créer un réseau de praticiens. **Le Comité consultatif compte qu'un résumé des principales conclusions issues des auto-évaluations en question figurera dans le prochain rapport du Secrétaire général (voir par. 12 du présent rapport).**

Coordination du contrôle

40. Dans son huitième rapport, le Secrétaire général indique qu'il a été constitué au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité une équipe spécialisée chargée de fournir en continu des services de contrôle et de suivi de l'application des recommandations relatives au contrôle et d'examiner les rapports des organes de contrôle tous les six mois pour recenser les tendances et les facteurs structurels et concevoir des solutions globales aux problèmes touchant l'ensemble du Secrétariat. Il précise que le premier examen sera réalisé le 30 juin 2019 au plus tard. **Le Comité consultatif compte qu'un résumé des principales conclusions issues des examens en question figurera dans le prochain rapport du Secrétaire général (voir par. 12 du présent rapport).**

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

41. Dans son huitième rapport, le Secrétaire général indique que, pour répondre à une préoccupation exprimée de longue date par le Comité des commissaires aux comptes, le Secrétariat a entrepris une évaluation des risques de fraude et de corruption en 2017 afin de recenser les domaines dans lesquels ces risques étaient les plus élevés et a mené une campagne contre la fraude et la corruption à l'échelle de l'Organisation. Toutefois, dans son dernier rapport sur l'Organisation des Nations Unies [A/73/5 (Vol. 1), chap. II], le Comité des commissaires aux comptes a une nouvelle fois noté qu'il demeurerait nécessaire de sensibiliser davantage le personnel aux risques de fraude auxquels l'Organisation est exposée. Le Secrétaire général indique qu'à l'avenir, le Secrétariat réalisera un travail de sensibilisation sur cette question tant au Siège que sur le terrain, mènera des évaluations des risques dans chaque entité du Secrétariat, élaborera et mettra en œuvre une stratégie de lutte contre la fraude et la corruption à l'échelle du Secrétariat, conformément aux recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 72/303, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour faire appliquer les dispositions du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. **Le Comité recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de fournir dans son prochain rapport des informations détaillées sur l'état de mise en œuvre des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes ainsi que sur les autres mesures prises pour donner suite aux préoccupations du Comité concernant la gestion du risque de fraude.**

Déontologie et discipline

42. Le Secrétaire général fournit dans son rapport des données extraites du 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 2017,

dont il est rendu compte dans les rapports annuels du Secrétaire général sur les questions disciplinaires et dont il ressort que le nombre des fonctionnaires ayant fait l'objet de mesures disciplinaires ou ayant été licenciés ou renvoyés pour faute a plus que triplé entre 2009 et 2017. Il précise que le Secrétariat continuera de surveiller et d'analyser la situation. Le Comité consultatif reviendra plus avant sur les questions de déontologie et de discipline dans le cadre du rapport qu'il consacrera à la gestion des ressources humaines.

5. Composante 5 : normes de déontologie et intégrité

43. Au titre de cette composante du dispositif d'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général fournit dans son rapport des informations sur la protection contre les représailles, sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ainsi que sur la lutte contre le harcèlement sexuel.

Protection contre les représailles

44. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'une politique renforcée 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 et présente des statistiques sur le nombre de demandes de conseils adressées au Bureau de la déontologie et sur les activités de sensibilisation menées par cet organe. Une version révisée de cette politique, publiée le 28 novembre 2017, est entrée en vigueur ([ST/SGB/2017/2/Rev.1](#)). Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution [72/303](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général, dans le cadre des efforts visant à mieux asseoir la culture de la responsabilité au Secrétariat, de continuer de prendre les mesures voulues pour protéger les lanceurs d'alerte et prévenir les représailles. Le Comité consultatif formulera d'autres observations sur cette question dans le cadre de l'examen qu'il consacrera au prochain rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau de la déontologie.

Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et lutte contre le harcèlement sexuel

45. On trouve, aux paragraphes 86 à 96 du huitième rapport du Secrétaire général, une vue d'ensemble des mesures visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles et à lutter contre le harcèlement sexuel. L'Assemblée générale étant actuellement saisie du rapport du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ([A/73/744](#)), le Comité consultatif présentera ses observations et recommandations sur ces questions dans le cadre de son rapport correspondant.

Composante 6 : fonctions de contrôle

46. Dans son rapport, le Secrétaire général rend compte de l'état de l'application des recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le Comité des commissaires aux comptes au cours de la période allant de 2008 à 2017 et par le Corps commun d'inspection au cours de la période allant de 2008 à 2018. On trouve à l'annexe I du rapport du Secrétaire général un récapitulatif du nombre de recommandations du BSCI et du Comité des commissaires aux comptes appliquées par année.

47. En ce qui concerne le Comité des commissaires aux comptes, il est indiqué que, sur les 798 recommandations formulées au cours de la période de 10 ans allant de 2008 à 2017, 667 (82 %) ont été appliquées par le Secrétariat ou sont devenues caduques et 131 (16 %) sont encore en cours d'application. Ayant demandé des informations actualisées, le Comité consultatif a été informé que, selon les derniers

rapports du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies [A/73/5 (Vol. I)] et sur les opérations de maintien de la paix [A/73/5 (Vol. II)], sur les 272 recommandations formulées par le Comité pour la période allant de 2014 à 2016, 139 avaient été appliquées et 21 étaient devenues caduques ou avaient été classées, ce qui représente un taux d'application cumulé de 59 %.

48. S'agissant du BSCI, le Secrétaire général indique : a) que, sur un total de 12 715 recommandations formulées entre 2008 et 2017, 11 637 (environ 91 %) ont été appliquées ou classées par le Secrétariat et 1 078 (8,5 %) sont toujours en cours d'application ; b) que, sur les 2 586 recommandations d'importance critique, 2 559 (environ 99 %) ont été appliquées ou classées par le Secrétariat. Ayant demandé des informations actualisées, le Comité consultatif a été informé que, selon le dernier rapport annuel du BSCI (A/73/324 (Part I)/Add.1], sur les 3 356 recommandations formulées pour la période allant de 2015 à 2017, 2 290 avaient été appliquées et 91 classées, ce qui représente un taux d'application de 71 %.

49. **Le Comité consultatif rappelle combien il est nécessaire d'appliquer intégralement et sans retard les recommandations formulées par les organes de contrôle.**

50. **Le Comité consultatif se félicite que des informations sur l'état de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle figurent dans le rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité et encourage le Secrétaire général à continuer de développer et d'affiner les indicateurs et données communiqués. Le Comité estime qu'il serait utile que le Secrétaire général, en plus d'indiquer dans son rapport le taux cumulé d'application des recommandations formulées par les organes de contrôle au cours des 10 dernières années, complète les informations fournies par des données ou indicateurs supplémentaires afin de faire apparaître les tendances ressortant des constatations et questions d'audit et de permettre les comparaisons avec les informations communiquées par les organes de contrôle sur l'état de l'application de leurs recommandations. Pourraient notamment être précisés : a) le nombre de recommandations formulées chaque année, lequel pourrait donner une indication des tendances ressortant des constatations et questions d'audit ; b) le nombre de recommandations non appliquées au début de chaque année et le pourcentage de recommandations non appliquées émises au cours de chacune des trois années précédentes et de celles émises auparavant ; c) le nombre de recommandations classées par l'organe de contrôle par année. Le Comité rappelle à nouveau combien il est nécessaire d'appliquer intégralement et sans retard les recommandations formulées par les organes de contrôle.**

IV. Questions diverses

Respect des délais de soumission des documents

51. Dans sa résolution 72/303, l'Assemblée générale a redit que la présentation de 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. Au cours des périodes récentes, le Comité consultatif a noté une augmentation du nombre d'inexactitudes figurant dans les rapports qui lui ont été communiqués ainsi que des changements de fond apportés dans les versions publiées de documents qu'il avait examinés sous une forme préliminaire non éditée. **Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce que l'attention voulue soit accordée à**

l'exactitude du contenu des documents présentés à son examen ainsi qu'au respect des délais de soumission de ces documents.

V. Recommandation

52. Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont indiquées au paragraphe 103 du rapport du Secrétaire général. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du huitième rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées dans le présent rapport.**

Annexe

Cadre initial de gestion des résultats

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Domaine dans lequel les pouvoirs sont délégués</i>	<i>Disposition réglementaire</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>	<i>Indicateurs de résultats clefs ou critères (selon qu'il convient)</i>	<i>Usagers et destinataires</i>	<i>Sources de données</i>
Ressources humaines	Nominations et promotions	Articles 4.1 et 4.2 du Statut du personnel	Diversité géographique du personnel	Le personnel provient de diverses régions du monde	Analyse des sélections pour les postes soumis au principe de la répartition géographique	Au moins 50 % des personnes sélectionnées proviennent de pays non représentés ou sous-représentés.	Assemblée générale, responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja
			Parité absolue des sexes à chaque classe de la catégorie des administrateurs dans chaque unité administrative (département/bureau/mission)	La parité absolue des sexes est atteinte à toutes les classes de la catégorie des administrateurs	Analyse du nombre de femmes et d'hommes par classe et par département/bureau/mission	Parité absolue des sexes atteinte à toutes les classes de la catégorie des administrateurs (de P-1 à D-1) dans chaque unité administrative (département/bureau/mission), compte tenu des échéances fixées (2012, 2026 et 2028)	Assemblée générale, responsable d'entité, DMSPC, DOS	Données d'Umoja concernant les échelons les plus élevés
			Recrutement du personnel en temps voulu	Le recrutement se fait sans perte de temps et le taux de vacance de postes diminue	Nombre moyen de jours nécessaires à l'accomplissement de toutes les démarches de recrutement	Respect du délai prescrit de 120 jours entre la publication de l'avis de vacance de	Assemblée générale, responsable d'entité, DMSPC, DOS	Inspira

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Domaine dans lequel les pouvoirs sont délégués</i>	<i>Disposition réglementaire</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>	<i>Indicateurs de résultats clefs ou critères (selon qu'il convient)</i>	<i>Usagers et destinataires</i>	<i>Sources de données</i>
					placées sous la responsabilité du département/ bureau et des services chargés du recrutement	poste et la sélection		
Ressources humaines	Questions de déontologie et de discipline	Article 10.1 du Statut du personnel	Un lieu de travail exempt de harcèlement et d'abus d'autorité	Le personnel est au courant des mécanismes de recours et les supérieurs hiérarchiques donnent effectivement suite, sans tarder, aux plaintes pour conduite prohibée	Suivi du taux d'achèvement des programmes de formation obligatoires intitulés « Déontologie et intégrité aux Nations Unies » et « Prévention du harcèlement sexuel et des abus par le personnel des Nations Unies – travailler en harmonie »	Pourcentage du personnel qui a suivi les programmes de formation obligatoires intitulés « Déontologie et intégrité aux Nations Unies » et « Prévention du harcèlement sexuel et des abus par le personnel des Nations Unies – travailler en harmonie »	Responsable d'entité, DMSPC	Inspira
					Analyse des délais dans lesquels les supérieurs hiérarchiques qui reçoivent des plaintes concernant des cas de harcèlement au travail et d'abus	Les signalements de harcèlement au travail et d'abus d'autorité sont évalués sans tarder et, si cela est justifié, des enquêtes sont menées dans les trois mois		Communication volontaire de l'information par le ou la responsable d'entité à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Domaine dans lequel les pouvoirs sont délégués</i>	<i>Disposition réglementaire</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>	<i>Indicateurs de résultats clefs ou critères (selon qu'il convient)</i>	<i>Usagers et destinataires</i>	<i>Sources de données</i>
					d'autorité évaluent ces plaintes et, le cas échéant, procèdent à des enquêtes	suivant la réception de la plainte formelle		
Ressources humaines	Déroptions aux instructions administratives		Recours judiciaires aux dérogations	Les dérogations ne sont que rarement utilisées et uniquement lorsqu'elles sont absolument nécessaires et qu'elles ne sont pas contraires aux dispositions du Statut ou du Règlement du personnel visées. Les exceptions ne portent pas atteinte aux droits du personnel	Analyse des documents justifiant la dérogation	La dérogation a été accordée dans des conditions particulières et n'était pas contraire aux dispositions du Statut ou du Règlement du personnel visées	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Communication volontaire de l'information par le ou la responsable d'entité à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité
Finances	Utilisation des fonds	Article 5.9 du Règlement financier et règle 105.3 de gestion financière	Gestion responsable des ressources financières de l'ONU de manière à atteindre les résultats prescrits par les mandats	L'exécution du budget se déroule conformément aux activités programmées et aux montants approuvés de sorte que le mandat soit exécuté et les	Les transferts entre catégories et objets de dépense dont le montant est supérieur aux crédits ouverts pour ces mêmes catégories et objets sont	Rapport entre les dépenses budgétaires mensuelles et la moyenne mensuelle des crédits alloués (crédits alloués sur l'année divisés par 12)	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Domaine dans lequel les pouvoirs sont délégués</i>	<i>Disposition réglementaire</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>	<i>Indicateurs de résultats clefs ou critères (selon qu'il convient)</i>	<i>Usagers et destinataires</i>	<i>Sources de données</i>
				résultats escomptés soient obtenus. Les risques de dépassement et de sous-utilisation des crédits sont atténués en modulant les dépenses en fonction des priorités fixées pour l'exécution des mandats	contrebalancés par une sous-utilisation des crédits pour ces mêmes rubriques	Comparaison entre le montant final des dépenses et le montant des crédits initialement ouverts		Umoja
Finances	Gestion des contributions volontaires	Articles 3.12 et 3.13 du Règlement financier et règle 103.4 de gestion financière	Gestion responsable des ressources financières de l'ONU de manière à atteindre les résultats prescrits par les mandats	Le risque que les liquidités ne suffisent pas à couvrir les engagements est atténué. La situation de trésorerie et l'actif net permettent de couvrir les dépenses, financées au moyen des contributions volontaires, qui ont trait aux activités programmées et aux prestations versées au personnel	Analyse de liquidité du budget des subventions	Rapport entre les liquidités et le budget. Aucune subvention dite « active » ne présente un solde des liquidités inférieur ou égal à zéro	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja [données de la composante ECC (ERP Central Component)]

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Domaine dans lequel les pouvoirs sont délégués</i>	<i>Disposition réglementaire</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>	<i>Indicateurs de résultats clefs ou critères (selon qu'il convient)</i>	<i>Usagers et destinataires</i>	<i>Sources de données</i>
Finances	Accords de prestation de services de gestion	Règle 105.11 de gestion financière	Gestion responsable des ressources financières de l'ONU de manière à atteindre les résultats prescrits par les mandats	Le principe de recouvrement des coûts et les procédures de facturation sont suivis scrupuleusement de manière à atténuer les risques associés aux obligations financières, à limiter les pertes d'économies d'échelle et à atténuer le risque de réputation au cas où l'ONU n'honorerait pas ses engagements ou en cas de non recouvrement des coûts	Liquidité des fonds provenant du recouvrement des coûts Règlement des prestataires effectué dans les délais lorsque l'ONU est le bénéficiaire des services	Recouvrement du coût des services fournis Règlement effectué dans les temps (réduction du pourcentage de retards de paiement)	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja
Achats	Délégation de pouvoirs en matière d'achats	Règle 105.14 de gestion financière	Recours aussi fréquent que possible aux contrats à long terme pour des besoins récurrents	Le recours aux commandes ponctuelles pour des besoins récurrents est limité au minimum.	Analyse des opérations portant sur des besoins récurrents pour une même catégorie de produits dans Umoja	Volume et valeur des commandes ponctuelles passées hors contrat à long terme pour des biens et services appartenant à une même catégorie de produits dans Umoja, par	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Domaine dans lequel les pouvoirs sont délégués</i>	<i>Disposition réglementaire</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>	<i>Indicateurs de résultats clefs ou critères (selon qu'il convient)</i>	<i>Usagers et destinataires</i>	<i>Sources de données</i>
						rapport au volume et à la valeur du total des achats		
Achats	Délégation de pouvoirs en matière d'achats	Règles 105.15 et 105.16 de gestion financière	Recours aussi fréquent que possible aux procédures formelles d'appel à la concurrence	Le recours aux dérogations pour l'adjudication des marchés est limité au minimum	Analyse des marchés attribués par dérogation aux procédures formelles d'appel à la concurrence	Volume et valeur des marchés attribués en vertu des dispositions énoncées aux règles 105.16 a) et 105.17 a) de gestion financière [à l'exception des cas visés à l'alinéa x) de la règle 105.16 a)], par rapport au volume et à la valeur du total des marchés	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja
Achats	Délégation de pouvoirs en matière d'achats	Règle 105.13 de gestion financière	Planification adéquate en ce qui concerne les biens et services	Le nombre de dossiers présentés a posteriori est limité au minimum	Analyse des marchés pour lesquels les dossiers ont été présentés a posteriori	Volume et valeur des marchés pour lesquels les dossiers ont été présentés a posteriori, par rapport au volume et à la valeur du total des marchés	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja, système du Comité des marchés

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Domaine dans lequel les pouvoirs sont délégués</i>	<i>Disposition réglementaire</i>	<i>Objectif</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Moyens d'évaluation</i>	<i>Indicateurs de résultats clefs ou critères (selon qu'il convient)</i>	<i>Usagers et destinataires</i>	<i>Sources de données</i>
Voyages	Gestion des voyages	Disposition 7.8 du Règlement du personnel, ST/AI/2013/3	Planification adéquate en ce qui concerne les voyages	Autant de billets d'avions que possible sont réservés dans les délais prescrits (16 jours)	Analyse des délais séparant l'achèvement de la demande d'autorisation de voyage et le début du voyage	Pourcentage des demandes d'autorisation de voyage qui sont achevées 16 jours civils avant le début du voyage	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja
Biens	Gestion des biens (prévention des pertes)	Règles 105.20, 105.21, 105.22, 105.23 et 105.24 de gestion financière	Gestion responsable des biens de l'ONU de manière à atteindre les résultats prescrits par les mandats	Les pertes de biens dues à la négligence ou à la gabegie sont évitées.	Nombre, type et valeur des biens n'ayant pu être localisés lors de l'inventaire physique	Réduction progressive de la part des biens perdus par rapport au total (quantité et valeur)	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja
Biens	Comptabilisation en pertes et cession de biens	Règles 105.20, 105.21, 105.22, 105.23 et 105.24 de gestion financière et article 5.14 du Règlement financier	Gestion responsable des biens de l'ONU de manière à atteindre les résultats prescrits par les mandats	La comptabilisation en pertes, la dépréciation et la cession de biens sont effectuées selon les règles établies et en temps voulu.	Nombre, type et valeur des biens ayant été comptabilisés en pertes ou ayant subi une dépréciation	Réduction progressive du nombre de jours qui s'écoulent entre la perte d'utilité d'un bien, la comptabilisation en pertes ou la dépréciation et la cession	Responsable d'entité, DMSPC, DOS	Umoja

DMSPC : Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

DOS : Département de l'appui opérationnel.