



Assemblée générale

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

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

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

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 septième rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([A/72/773](#)), présenté en application de la résolution [71/283](#) de l'Assemblée générale. À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 29 mai 2018.

2. Le rapport du Secrétaire général est présenté en deux parties : la première rend compte des mesures prises au cours de l'année écoulée pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU, présenté initialement à la soixante-quatrième session de l'Assemblée générale (voir [A/64/640](#)), tandis que la seconde expose comment le Secrétaire général entend renforcer le dispositif de façon à appuyer le nouveau modèle de gestion qu'il propose. L'annexe I du rapport du Secrétaire général propose une synthèse de la version actualisée du dispositif, qui comprend des éléments ajoutés au fil des ans, ainsi que ceux qui ont été proposés dans le cadre du projet de réforme de la gestion.

3. Le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion » ([A/72/492/Add.2](#)), dont l'Assemblée générale est actuellement saisie, présente un certain nombre d'éléments relatifs au dispositif d'application du principe de responsabilité à l'ONU. Les observations et recommandations formulées par le Comité consultatif à ce sujet figurent dans le rapport correspondant du Comité ([A/72/7/Add.49](#)). Le Comité



rappelle qu'il s'est en outre abondamment exprimé au fil des ans sur divers aspects du dispositif, dans un grand nombre de rapports portant sur des questions et initiatives opérationnelles particulières touchant à la responsabilité¹.

4. Suivant la structure générale du rapport du Secrétaire général, le Comité consultatif présentera à la section II ses observations et recommandations sur les mesures prises récemment en vue de renforcer le dispositif actuel d'application du principe de responsabilité au Secrétariat et, à la section III, celles sur le renforcement dudit dispositif dans le cadre du projet de réforme de la gestion. Certaines questions abordées à la fois à la section II et à la section III du rapport du Secrétaire général, comme la gestion axée sur les résultats, sont traitées par le Comité à la section III ci-dessous.

II. Observations et recommandations du Comité consultatif sur le compte rendu des progrès accomplis dans le renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité

5. Dans sa résolution [71/283](#), sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations que le Comité consultatif avait formulées dans son précédent rapport ([A/71/820](#)) au sujet des questions qu'il avait soulevées. **Le Comité consultatif note que certains points de la résolution 71/283 sur le dispositif d'application du principe de responsabilité ont été mis en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre. Cependant, le Comité déplore qu'un certain nombre de questions n'aient pas été expressément abordées, qu'aucun progrès notable n'ait été accompli concernant d'autres aspects et que, dans certains cas, le Secrétaire général n'ait pas communiqué les renseignements demandés dans son dernier rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, comme indiqué dans les paragraphes ci-dessous.**

6. Les points de la résolution [71/283](#) présentés ci-après sont examinés dans le cadre du projet de réforme de la gestion (voir [A/72/492/Add.2](#)) et sont donc traités à la section III ci-dessous : a) la mise en place du système de gestion du risque institutionnel (voir résolution [71/283](#), par. 9) ; b) la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (ibid., par. 13 et 14) ; c) les moyens de remédier aux lacunes du système actuel de délégation de pouvoirs (ibid., par. 18).

¹ Rapports du Comité consultatif portant sur l'application du principe de responsabilité ([A/71/820](#), [A/70/770](#), [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](#)). Autres rapports récents du Comité incluant des observations sur des questions relatives à l'application principe de responsabilité : activités du Bureau de la déontologie (voir [A/71/557](#), par. 138 à 151) ; dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ([A/72/824](#)) ; stratégie globale d'appui aux missions ([A/69/874](#)) ; dispositif de prestation de services centralisée ([A/71/666](#)) ; gestion des ressources humaines ([A/72/558](#)) ; rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes ([A/72/537](#)) ; rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les comptes des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et rapport du Secrétaire général sur l'application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ([A/72/850](#)) ; progiciel de gestion intégré ([A/72/7/Add.31](#)) ; activités d'achat ([A/71/823](#)).

Définition des concepts de « fraude » et de « présomption de fraude »

7. Le Comité consultatif rappelle qu'il a fait observer qu'il convenait d'arrêter, pour l'ensemble du système des Nations Unies, une définition des concepts de « fraude » et de « présomption de fraude » (voir A/71/820, par. 11 et 12) et prend note de la demande de l'Assemblée générale à cet égard (voir résolution 71/283, par. 5). Ayant posé la question, le Comité a appris qu'en avril 2017 le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination avait adopté de manière formelle des définitions communes des concepts de « fraude » et de « présomption de fraude » pour l'ensemble du système des Nations Unies.

8. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a obtenu les définitions arrêtées par le Comité de haut niveau sur la gestion, qui sont les suivantes :

a) Fraude : tout acte ou omission par lequel une personne ou entité déforme ou dissimule sciemment un fait i) en vue de procurer à elle-même ou à autrui quelque bénéfice ou avantage injustifié, ou de se soustraire ou soustraire autrui à une obligation, ou ii) de façon à inciter une autre personne ou entité à agir, ou à s'abstenir d'agir, à ses dépens ;

b) Présomption de fraude : allégations considérées comme justifiant une enquête, qui, si elles sont fondées, prouveraient l'existence d'actes frauduleux entraînant des pertes de ressources pour l'Organisation.

9. **Le Comité consultatif se réjouit que des définitions des concepts de « fraude » et de « présomption de fraude » aient été adoptées pour l'ensemble du système des Nations Unies.**

Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption

10. Le Comité consultatif prend note de la publication du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies², le 9 septembre 2016, et fait observer que l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de rendre compte de la mise en œuvre et des effets des mesures prises dans son septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que le Comité des commissaires aux comptes avait entrepris un examen de la mise en application du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption au cours du premier trimestre 2018, et qu'il en communiquerait les conclusions à la partie principale de la soixante-treizième session de l'Assemblée, dans son rapport sur le rapport financier et les états financiers vérifiés de l'Organisation (Vol. I). **Le Comité consultatif est impatient d'examiner les conclusions du Comité des commissaires aux comptes sur l'état de la mise en œuvre du dispositif de lutte contre la fraude et la corruption. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général d'inclure systématiquement des comptes rendus sur la mise en œuvre dudit dispositif dans ses futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (voir également A/72/789, par. 31).**

Évaluation exhaustive des risques de fraude

11. Le Secrétaire général indique que six domaines dans lesquels les risques de fraude et de corruption sont particulièrement élevés ont été recensés : a) la culture institutionnelle et l'application du principe de responsabilité ; b) la gouvernance des technologies de l'information et des communications et la cybersécurité ; c) l'environnement du contrôle d'Umoja ; d) les partenaires d'exécution ; e) la

² Voir ST/IC/2016/25.

gestion des carburants, des rations et des stocks (vols) ; f) les achats (voir [A/72/773](#), par. 11 à 16). En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif que le Comité de gestion du Secrétaire général avait approuvé, en février 2018, un inventaire des risques de fraude et de corruption dressant la liste des 16 domaines recensés pendant l'évaluation, parmi lesquels les six énumérés ci-dessus ont été jugés présenter un risque très élevé ou critique, et que le Secrétariat consultait les organes de contrôle au sujet des résultats de l'évaluation. Le Comité consultatif a également été informé que le renforcement des mesures de lutte contre la fraude et la corruption faisait partie intégrante de la réforme de la gestion du Secrétaire général, qui prévoyait le suivi périodique des mesures d'atténuation des risques. **Le Comité consultatif prend note des progrès accomplis dans l'évaluation des risques de fraude et de corruption, conformément à la résolution 71/283 de l'Assemblée générale. Le Comité recommande que l'Assemblée demande au Secrétaire général d'inclure des détails sur les mesures de suivi et d'atténuation des risques qui figurent dans le nouvel inventaire des risques dans ses futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

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

12. En ce qui concerne la demande faite au Secrétaire général par l'Assemblée générale d'actualiser les instruments juridiques utilisés dans le cadre des relations avec des tiers tels que fournisseurs et partenaires d'exécution, en accordant une attention particulière aux clauses et dispositions antifraude (voir résolution [71/283](#), par. 8), le Comité consultatif note que les risques découlant des relations entre l'Organisation et ses partenaires d'exécution font partie des six domaines où les risques sont élevés. Le Comité note en outre que les définitions des concepts de fraude et de présomption de fraude arrêtées pour l'ensemble du système s'appliquent également aux actes des tierces parties. Ayant demandé des précisions, le Comité a cependant été informé que l'actualisation des instruments juridiques demandée par l'Assemblée ne faisait que débiter et que l'élaboration d'une politique relative à la gestion des partenaires d'exécution pour l'ensemble de l'Organisation supposerait de réviser le Règlement financier et les règles de gestion financière. Des consultations à ce sujet étaient actuellement menées avec toutes les parties intéressées, y compris le Bureau des affaires juridiques.

13. Au vu des risques critiques que court l'Organisation, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général de garantir que des dispositions types de lutte contre la fraude et la corruption soient incluses dans les instruments juridiques nouveaux ou existants utilisés dans le cadre des relations avec des tiers. De plus, le Comité recommande que l'Assemblée demande également au Secrétaire général de mettre en œuvre sans plus attendre une politique relative à la gestion des partenaires d'exécution à l'échelle de l'Organisation.

Protection contre les représailles

14. Le Comité consultatif rappelle que, conformément à la résolution [70/255](#) de l'Assemblée générale, une politique sur les lanceurs d'alerte a été publiée le 20 janvier 2017, dans la circulaire du Secrétaire général sur la protection contre les représailles des personnes qui signalent des manquements et qui collaborent à des audits ou à des enquêtes dûment autorisés³. Le Comité note que sa précédente demande (voir [A/71/820](#), par. 20), à laquelle a souscrit l'Assemblée (voir résolution [71/283](#), par. 11 et 12), concernant la communication d'informations détaillées sur la

³ [ST/SGB/2017/2/Rev.1](#).

mise en application de la politique de protection contre les représailles, n'a pas été pleinement satisfaite dans le dernier rapport du Secrétaire général. À sa demande de précisions, il a été répondu au Comité que, dans cinq des 26 affaires dont ont été saisis le Bureau de la déontologie ou le Bureau des services de contrôle interne, l'enquête a abouti à la conclusion qu'il s'agissait de représailles. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale demande à nouveau que le Secrétaire général inclue des statistiques à ce sujet dans ses futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

15. Au paragraphe 11 de sa résolution [71/283](#), l'Assemblée générale a insisté sur la nécessité de communiquer clairement la politique relative à la protection contre les représailles. **Le Comité consultatif déplore que des informations à ce sujet aient été fournies dans les conclusions de l'enquête, mais n'aient pas été incluses dans le rapport du Secrétaire général.** Le Comité a été informé que les efforts visant à diffuser des informations sur la politique de l'Organisation relative à la protection contre les représailles, la politique relative aux lanceurs d'alerte et les normes de conduite comprenaient : a) des services de formation et de sensibilisation, notamment des cours obligatoires en ligne sur la déontologie et l'intégrité et sur la prévention de la fraude et de la corruption à l'Organisation des Nations Unies ; b) des communications du Bureau de la déontologie faisant connaître les nouvelles dispositions de la politique relative à la protection contre les représailles, notamment, en 2017, deux réunions-débats tenues à New York et diffusées sur le Web et des formations dans 17 missions, lieux d'affectation et bureaux hors siège, et, en 2018, des formations dans 14 autres lieux ; c) le dialogue en cascade de 2017, auquel 29 000 fonctionnaires ont participé, qui avait pour thème « Les normes de conduite : qu'attend-t-on de moi ? » et était axé sur l'obligation des membres du personnel de signaler les infractions et sur les dispositions visant à protéger les lanceurs d'alerte, et le dialogue prévu pour 2018, consacré à ce qui constitue une dénonciation d'abus ; d) des projets de stratégie de communication thématique pour 2018 menés par le Bureau de la déontologie. **Le Comité consultatif souligne qu'il importe d'appliquer pleinement la politique de protection contre les représailles et salue les efforts accomplis pour la diffuser. De plus, le Comité recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général d'inclure un aperçu des activités de diffusion de l'information et de formation menées à ce sujet dans ses futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

Application des résolutions de l'Assemblée générale

16. Dans sa résolution [71/283](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer à utiliser le mécanisme permettant de suivre l'état d'avancement de l'application de ses résolutions relatives aux questions administratives et budgétaires, et de faire figurer des informations complètes sur l'application de ces résolutions dans le rapport biennal sur l'exécution des programmes.

17. **En ce qui concerne le suivi et l'application des résolutions de l'Assemblée générale portant précisément sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, le Comité consultatif déplore que les activités de mise en œuvre, de suivi et de compte rendu manquent de cohérence et réaffirme que ces informations devraient figurer dans les rapports sur l'exécution du budget-programme (voir [A/71/820](#), par. 28), comme l'a demandé l'Assemblée dans sa résolution [71/283](#). En outre, le Comité compte que les futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité comprendront régulièrement une synthèse des mesures adoptées et des progrès accomplis pour ce qui est de garantir l'application des résolutions pertinentes de l'Assemblée (voir également par. 53 ci-dessous).**

Gestion de la performance, y compris l'incitation à la bonne performance, les mesures correctives et les sanctions

18. Le Comité consultatif rappelle qu'en moyenne, la performance d'environ 98 % des membres du personnel était considérée comme excellente (« résultats supérieurs à ceux attendus ») ou bonne (« résultats pleinement conformes à ceux attendus ») (ibid., par. 42). **Le Comité consultatif émet encore une fois l'opinion, à laquelle a souscrit l'Assemblée générale (voir résolution 71/283, par. 16), que l'actuelle attribution des appréciations ne donne pas une image fidèle de la performance dans l'Organisation et compte bien que des mesures seront prises pour garantir des évaluations plus crédibles. Le Comité compte revenir sur la question lors de l'examen des prochains rapports sur la gestion des ressources humaines que le Secrétaire général soumettra à la soixante-treizième session de l'Assemblée.**

19. Le Secrétaire général signale que les travaux relatifs aux mesures d'incitation, aux mesures correctives et aux sanctions seront achevés dans des délais aussi brefs que possible, qui dépendront des consultations entre le personnel et l'administration, et que le Secrétariat fera figurer ses conclusions dans un prochain rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (voir A/72/773, par. 25 à 28).

20. En ce qui concerne les mesures d'incitation, le Secrétaire général indique que, suite à l'adoption de la résolution 72/255, dans laquelle l'Assemblée générale a approuvé le projet de principes et de directives de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), ceux-ci seront pris en compte dans l'étude sur le système de gestion de la performance actuellement menée par le Secrétariat (ibid., par. 26). **Le Comité consultatif compte que toutes les mesures d'incitation à la bonne performance seront conformes aux orientations de la CFPI et que toute nouvelle proposition à ce sujet, ainsi que ses éventuelles incidences financières, seront examinées par l'Assemblée conformément aux procédures établies.**

21. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé des mesures correctives prises depuis 2010 dans différentes affaires relatives à la performance du personnel. On lui a notamment communiqué les renseignements ci-après : a) 30 membres du personnel avaient été sanctionnés pour non-respect des diverses résolutions dans lesquelles l'Assemblée générale a condamné l'exploitation et les atteintes sexuelles ; b) 8 membres du personnel avaient été sanctionnés pour divulgation d'informations confidentielles ; et c) 9 membres du personnel avaient été sanctionnés pour violation des Règles de gestion financière concernant les achats et les procédures correspondantes, telles qu'établies dans le Manuel des achats. S'agissant des infractions au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, une mesure administrative ou disciplinaire avait été imposée dans 565 cas, et une note avait été versée au dossier administratif de 272 anciens fonctionnaires⁴. **Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'inclure des données agrégées sur les conséquences disciplinaires et les mesures correctives qui auront été prises dans les futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.**

22. En ce qui concerne la responsabilité personnelle, compte tenu notamment des mesures proposées dans le contexte du projet de réforme de la gestion, le Comité consultatif, qui avait demandé des éclaircissements, a été informé du fait que la responsabilité personnelle supposait l'acceptation de cette responsabilité. Il fallait donc que la personne exerçant un pouvoir de décision soit bien informée de ses pouvoirs et responsabilités, de la politique générale les concernant et des

⁴ Le Secrétaire général adjoint à la gestion publie un rapport annuel donnant des informations sur les cas de faute professionnelle ou d'infraction pénale et leurs conséquences disciplinaires, dont le plus récent porte sur la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2017 (A/73/71).

conséquences qui pouvaient en découler. Par conséquent, seuls les décideurs ayant une pleine connaissance de l'ensemble de la politique générale pouvaient légitimement être tenus responsables. **Le Comité considère que la méconnaissance des règlements et règles de l'Organisation, de sa politique générale et de ses codes de conduite, ainsi que des pouvoirs et responsabilités incombant aux fonctionnaires et autres responsables de l'Organisation des Nations Unies, ne dispense pas les personnes travaillant pour l'Organisation en quelque capacité que ce soit d'assumer leurs obligations et d'être tenues responsables de leurs actes.**

23. **Le Comité consultatif réaffirme également que la crédibilité du dispositif d'application du principe de responsabilité repose sur la capacité de l'Organisation de faire appliquer les mesures correctives visant les fonctionnaires et les responsables qui n'ont pas exercé leurs responsabilités de façon adéquate, compte tenu d'un ensemble de paramètres clairs, transparents et précis qui définissent la nature des responsabilités exercées, en particulier par les hauts responsables (voir aussi A/70/770, par. 29).**

Respect des délais de présentation des documents

24. En ce qui concerne les documents présentés à l'examen des organes intergouvernementaux par le Secrétariat, le Comité consultatif rappelle le dernier rapport en date du Secrétaire général sur le plan des conférences, dans lequel il est indiqué que seuls 69 des 104 rapports (soit 66 %) relevant du système de créneaux qui devaient être publiés pour la partie principale de la session de la Cinquième Commission en 2016 l'avaient été six semaines avant la date de leur examen (voir A/72/116, par. 25 à 27). Pour ce qui est des rapports qui lui sont présentés pour examen et avis avant d'être transmis à la Cinquième Commission, le Comité rappelle, à titre d'exemple, que lorsqu'il a examiné le projet de budget-programme du Secrétaire général pour l'exercice biennal 2018-2019, il a formulé un certain nombre de demandes d'information auxquelles, selon lui, il a obtenu des réponses qui n'étaient pas satisfaisantes, n'a reçu aucune réponse ou n'en a obtenu une que plusieurs semaines après la demande initiale. D'une façon plus générale, le Comité constate également qu'il doit souvent mener son examen à partir d'une « version préliminaire non éditée » des documents, dont certains nécessitent ensuite d'importantes modifications touchant tant à des points factuels qu'à des questions de fond.

25. **Au paragraphe 17 de sa résolution 71/283, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce qu'un indicateur relatif au respect des délais de présentation des documents continue de figurer dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires, et de lui faire rapport sur la question dans le septième rapport. Le Comité consultatif compte que l'Assemblée sera tenue informée de ce point lorsqu'elle examinera le présent rapport. Le Comité compte aussi que des informations à jour sur la question figureront dans les prochains rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.** On trouvera d'autres observations concernant la consolidation des contrats de mission des hauts fonctionnaires aux paragraphes 46 et 47 ci-après.

Exploitation et atteintes sexuelles

26. Les mesures prises par l'Organisation pour renforcer la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles sont récapitulées aux paragraphes 17 à 19 du rapport du Secrétaire général. Elles comprennent notamment la mise au point d'une trousse d'information sur le risque d'exploitation et d'atteintes sexuelles, qui doit être publiée à la fin de 2018, et qui fournira aux missions une marche à suivre exhaustive

pour ce qui est de recenser, d'évaluer et d'atténuer les risques. **Le Comité consultatif rappelle les observations et commentaires qu'il a formulés dans son dernier rapport en date sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles (A/72/824), et souligne que la mise en place de mesures spéciales pour combattre l'exploitation et les atteintes sexuelles est un élément essentiel du dispositif d'application du principe de responsabilité de l'Organisation.**

Lutte contre le harcèlement sexuel

27. Les mesures prises pour combattre le harcèlement sexuel sont décrites aux paragraphes 20 à 24 du rapport du Secrétaire général. Ceux-ci comprennent des informations concernant : a) la politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel sur le lieu de travail ; b) les mesures prises pour faire en sorte que des mécanismes appropriés visant à prévenir ce type de comportement, à enquêter sur les cas signalés et à y donner suite, ainsi qu'à aider et protéger les victimes et témoins, soient mis en place ; c) la révision de la politique relative aux enquêtes et aux instances disciplinaires⁵ ; et d) d'autres mesures, comme la création d'une permanence téléphonique opérant 24 heures sur 24 et la mise à jour du programme de formation obligatoire consacré à la prévention du harcèlement et des atteintes sexuelles. En outre, une équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat, qui s'emploie à améliorer la collecte de données, la prévention et les interventions à l'échelle du système, présentera ses conclusions et recommandations au Comité de haut niveau sur la gestion et au Conseil des chefs de secrétariat en mai 2018. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général tiendra l'Assemblée générale informée des constatations de l'équipe spéciale au moment de l'examen du présent rapport.** Le Comité se propose d'examiner la question plus avant dans le cadre de son examen des futurs rapports sur la gestion des ressources humaines.

Application des recommandations du Comité des commissaires aux comptes

28. Le Comité consultatif a examiné les constatations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice 2016/17 aux paragraphes 24 à 31 de son rapport sur les questions concernant les opérations de maintien de la paix en général (A/72/789). Le Comité des commissaires aux comptes avait formulé 75 recommandations pour 2016/17, contre 55 pour 2015/16 et 31 pour 2014/15. Il a indiqué que 78 % des recommandations émises pour 2014/15 avaient été appliquées, mais que ce pourcentage était tombé à 42 % pour celles formulées pour 2015/16. Il a cependant déclaré être conscient que ses recommandations appellent souvent des décisions dont la mise en œuvre peut prendre du temps. En ce qui concerne l'état de l'application des recommandations dans d'autres entités des Nations Unies, dont le Secrétariat, le Comité a examiné les constatations pertinentes du Comité des commissaires aux comptes dans son dernier rapport en date sur les rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes (A/72/537). Dans ce rapport, le Comité consultatif a également noté que le taux global d'application était faible, passant de 65 % au cours de l'exercice biennal 2008-2009 à 45 % seulement en 2016 (ibid., par. 16 à 18).

29. **Le Comité consultatif réaffirme qu'il importe que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes soient appliquées intégralement et avec diligence (voir aussi A/72/537, par. 18 et A/71/669, par. 19). En outre, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'inclure dans ses futurs rapports sur le dispositif de responsabilisation des informations sur les mesures prises pour que l'application des recommandations**

⁵ Voir ST/AI/2017/1.

du Comité des commissaires aux comptes figure au nombre des mesures de consolidation des contrats de mission des hauts fonctionnaires, afin de faire en sorte que la responsabilité personnelle des hauts fonctionnaires ou la responsabilité de l'institution soit engagée s'agissant de l'application des recommandations d'audit externe (voir aussi sect. III ci-dessous).

III. Observations et recommandations du Comité consultatif sur les propositions du Secrétaire général concernant le renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat dans le cadre du nouveau modèle de gestion

30. Comme le Secrétaire général l'indique dans son rapport, l'Assemblée générale, au paragraphe 8 de sa résolution 64/259, a défini le principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (voir aussi A/72/773, par. 44). La définition comprend six composantes qui sont au centre du dispositif d'application du principe de responsabilité : a) la Charte des Nations Unies ; b) les documents relatifs à la planification des programmes et au budget de l'Organisation ; c) les résultats et la performance ; d) le système de contrôle interne ; e) les normes de déontologie et l'intégrité ; et f) les fonctions de contrôle. Le diagramme présenté à la figure II du rapport récapitule les principaux éléments des six composantes du dispositif et leurs interactions. Le Secrétaire général indique également que, depuis 2010⁶, le dispositif d'application du principe de responsabilité a été renforcé en fonction de l'évolution des objectifs, des normes et des processus de l'Organisation. Comme indiqué au paragraphe 2 ci-dessus, le Secrétaire général présente, dans son rapport, un résumé de la 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.

31. Le Secrétaire général dit que le nouveau modèle de gestion proposé permettra aux responsables de décider de la meilleure manière d'utiliser les ressources dont ils disposent, à l'appui de l'exécution des programmes et des mandats, et que, dans le cadre de ce modèle, il prévoit de décentraliser la prise de décisions en déléguant directement aux chefs des entités du Secrétariat les pouvoirs nécessaires pour gérer au mieux leurs ressources. Le Secrétaire général ajoute que les pouvoirs seront délégués à l'issue d'un examen approfondi visant à établir que les intéressés peuvent être investis de cette autorité et sont capables d'en faire bon usage. Par ailleurs, le Secrétaire général propose d'accompagner l'élargissement de la délégation de pouvoirs envisagée d'autres mesures, notamment : a) la simplification et la rationalisation des règles, politiques et procédures ; b) la création de politiques et de directives administratives claires et plus simples que les précédentes, qui seront assorties des dispositifs nécessaires de formation, d'appui, de suivi et d'application du principe de responsabilité ; et c) l'introduction d'une nouvelle fonction de suivi de la performance et de conformité afin d'évaluer le fonctionnement de l'Organisation à l'aune du dispositif de contrôle interne et des meilleures pratiques applicables à la gestion du Secrétariat.

32. Au paragraphe 41 de son rapport, le Secrétaire général donne des précisions sur les mesures complémentaires qui accompagneront les changements qu'il est envisagé

⁶ Les composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat ont été initialement décrites dans l'annexe I du rapport du 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).

d'apporter au dispositif d'application du principe de responsabilité, et qui comprennent les éléments suivants : a) l'élaboration de directives claires concernant la gestion du principe de responsabilité ; b) le renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats ; c) l'amélioration de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques grâce au modèle des trois lignes de maîtrise des risques (voir par. 39 et 40 ci-après) ; d) le renforcement du système des contrats de mission qui doivent être signés par tous les hauts fonctionnaires ; e) l'adoption d'une déclaration relative au contrôle interne qui sera signée par tous les hauts fonctionnaires ; f) la mise en place d'un système de délégation de pouvoirs qui présente clairement les pouvoirs et les attributions correspondantes sous forme de tableau ; et g) l'élaboration d'un nouvel ensemble de fonctions de suivi et de conformité. Les observations et recommandations du Comité consultatif sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

Directives sur l'application du principe de responsabilité

33. Le Secrétaire général déclare que des mesures de rationalisation et de simplification de l'ensemble des politiques internes sont actuellement adoptées en vue de faciliter la prise de décisions et d'améliorer la transparence au moyen de tableaux de bord et d'autres outils permettant de communiquer des informations sur l'utilisation des ressources et l'exécution des programmes tout au long de l'année. Il précise que le Secrétariat élaborera des directives détaillées, claires et facilement compréhensibles sur tous les aspects du fonctionnement et des structures du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat, qui comprendront des hyperliens vers les sources d'information originales, et qui seront mises à jour régulièrement. Il ajoute que ces directives doivent permettre à tous les fonctionnaires de savoir ce que le Secrétariat attend d'eux en matière de comportement, de performance et de pratiques de gestion. Les directives seront également utilisées dans le cadre du cours d'initiation dispensé aux nouveaux fonctionnaires, y compris les hauts fonctionnaires.

34. **Le Comité consultatif note que le Secrétaire général se propose d'élaborer des directives détaillées, claires et actualisées à l'intention des fonctionnaires à tous les niveaux, ainsi que de mettre en place des tableaux de bord et de communiquer des informations afin de faciliter la prise de décisions et le suivi des résultats. Le Comité souligne qu'il est également nécessaire de créer des mécanismes systématiques pour faire en sorte que ces directives soient bien comprises et appliquées comme prévu (voir par. 41 à 45 ci-dessous). Le Comité attend avec intérêt de recevoir des précisions sur les progrès réalisés en la matière dans le prochain rapport du Secrétaire général.**

35. **En ce qui concerne la rationalisation et la simplification de l'ensemble des politiques internes, le Comité consultatif compte que le Secrétaire général informera l'Assemblée générale du résultat de ces efforts, et fournira notamment des précisions sur le nombre de directives publiées dans chaque domaine au début et à la fin du processus, avec des exemples d'éléments simplifiés, et sur les conséquences de la simplification sur les contrôles internes. Le Comité souligne en particulier qu'il convient de déterminer l'incidence que la simplification de l'ensemble des politiques et la modification du dispositif de délégation de pouvoirs auront sur le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies. Le Comité compte que le Secrétaire général présentera à l'Assemblée générale l'ensemble des propositions de modifications à apporter au Règlement financier et aux règles de gestion financière, ainsi que leur justification, en temps opportun (voir [A/72/129/Rev.1](#)).**

Gestion axée sur les résultats

36. Dans sa résolution [71/283](#), 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, et a demandé à nouveau que le Secrétaire général fasse figurer dans son prochain rapport un plan détaillé, assorti d'échéances et d'objectifs d'étape clairement définis, qui viserait à intégrer la gestion axée sur les résultats dans les pratiques de travail de l'Organisation. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution [67/253](#), l'Assemblée a prié le Secrétaire général de commencer à appliquer progressivement le cadre de gestion axée sur les résultats qu'il avait présenté dans le deuxième rapport sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ([A/67/714](#)), tout en continuant de l'affiner. Sur sa demande, le Comité a reçu une liste des examens d'audit et des évaluations concernant l'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat. Cette liste est reproduite à l'annexe I du présent rapport.

37. La gestion axée sur les résultats fait l'objet des paragraphes 51 à 62 du septième rapport du Secrétaire général. On trouve en outre à l'annexe II de ce rapport un plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour la période 2018-2021, qui comprend les éléments suivants : a) action 1 : mobiliser les hauts fonctionnaires aux fins de l'application de la gestion axée sur les résultats et du principe de responsabilité ; b) action 2 : renforcer les capacités du Secrétariat en matière de planification, de budgétisation et de communication d'informations ; c) action 3 : mettre à niveau les outils informatiques du Secrétariat à l'appui du système de gestion axée sur les résultats ; d) action 4 : utiliser les informations relatives aux résultats à des fins d'apprentissage et de gestion ainsi que pour la communication d'informations, l'élaboration des programmes, la planification, la budgétisation et l'application du principe de responsabilité ; et e) action 5 : évaluer, examiner et perfectionner le cadre de gestion axée sur les résultats et son application. Le Secrétaire général indique que le plan proposé est conforme au cadre conceptuel et à la structure de gouvernance présentés dans le deuxième rapport (*ibid.*). Il ajoute que la mise en service de l'ensemble des fonctionnalités d'Umoja améliorera la gestion axée sur les résultats en permettant de rapprocher résultats obtenus et utilisation des ressources et en fournissant aux directeurs de programme de meilleurs outils, grâce auxquels ils pourront gérer de façon proactive l'exécution des programmes qui relèvent de leur responsabilité. Il précise également que des informations sur l'exécution des programmes et des budgets qui s'y rapportent figureront sur des tableaux de bord à partir du début 2019.

38. Dans le rapport du Secrétaire général sur la réforme de l'Organisation (voir [A/72/492/Add.2](#), par. 55 et 60), il est indiqué que l'Organisation dans son ensemble et chacun des membres de son personnel seront responsables de l'obtention des résultats convenus dans le respect des règles et règlements et des normes de déontologie. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général précisera dans son prochain rapport comment il compte s'appuyer sur l'application du cadre de gestion axée sur les résultats pour réaliser des progrès dans l'application du principe de responsabilité, et comment les améliorations enregistrées dans l'exécution des mandats et la réalisation des objectifs dans le strict respect des règlements et règles de l'Organisation seront évaluées et mesurées.**

Gestion des risques et modèle des trois lignes de maîtrise des risques

39. Dans son septième rapport, le Secrétaire général indique qu'il compte renforcer l'importance accordée au modèle des trois lignes de maîtrise des risques⁷, afin de présenter plus clairement les risques et les mesures de contrôle et de contribuer à améliorer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques [voir A/72/773, par. 41 c)]. Ayant demandé des éclaircissements, le Comité consultatif a été informé que le modèle ne s'éloignait pas du dispositif d'application du principe de responsabilité existant mais servait à mieux définir les rôles et responsabilités essentiels en matière de gestion des risques et de contrôle interne à l'Organisation. Aux paragraphes 61 à 90 du rapport, le Secrétaire général donne les précisions suivantes concernant le modèle :

a) Les acteurs de la première ligne de maîtrise (à savoir les responsables opérationnels) ont pour fonctions d'endosser et de gérer les risques et sont chargés d'appliquer des mesures correctives pour remédier aux problèmes liés aux procédures et aux contrôles dans leurs domaines de compétence respectifs (ibid., par. 67 à 77). Les mesures envisagées comprennent : l'application de mesures de gestion du risque institutionnel par les départements, bureaux et missions ; l'établissement d'une matrice relative à la délégation de pouvoirs ; la consolidation des contrats de mission des hauts fonctionnaires ; et l'obligation pour tous les chefs de département, de bureau et de mission de signer une déclaration relative au contrôle interne, par laquelle ils attesteront que le dispositif de contrôle interne a été respecté en ce qui concerne leur domaine de compétence ;

b) La deuxième ligne de maîtrise regroupe les fonctions relevant de l'administration qui comprennent le suivi des risques et des contrôles internes, ainsi que l'appui et le conseil dont les responsables opérationnels ont besoin pour intégrer la gestion des risques dans les principaux processus (ibid., par. 78 à 85). Les fonctions de conformité envisagées comprennent des examens de la gestion, des tests d'assurance de la qualité, des exercices d'auto-évaluation et des évaluations de la gestion. Les autres mesures envisagées comprennent : l'établissement de principes directeurs et la fourniture d'un appui concernant l'exercice de la délégation de pouvoirs ; la gestion des délégations de pouvoirs, y compris l'établissement d'un document directif de synthèse ; la définition des pouvoirs délégués et des critères concernant les mesures correctives à prendre en cas d'usage abusif d'un pouvoir délégué ; le suivi de la séparation des tâches, de la performance et de la conformité par l'analyse de données ; l'établissement de directives sur les moyens de collaborer efficacement avec les organes de contrôle ; et la fourniture de conseils confidentiels par le Bureau de la déontologie. Le Secrétaire général indique que les responsabilités énoncées ci-dessus seront principalement confiées au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, qui collaborera avec le Département de l'appui opérationnel dans des domaines comme le contrôle de qualité ;

c) La troisième ligne de maîtrise comprend les fonctions d'assurance indépendante, telles que celles assurées par le Bureau des services de contrôle interne, à savoir : donner l'assurance que les activités relatives aux programmes ont produit les résultats escomptés et ont été menées dans le respect de l'ensemble des résolutions, règlements, règles et politiques de l'Organisation, et aider ce faisant le Secrétaire général à protéger les ressources de l'ONU ; et empêcher ou déceler les activités frauduleuses, les gaspillages, les abus, les malversations et les irrégularités de gestion. En outre, le Bureau mène des audits, des évaluations, des inspections et

⁷ Voir

<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20French.pdf>.

des investigations et soumet directement ses rapports à l'Assemblée générale (ibid., par. 86).

40. **Le Comité consultatif se félicite de l'intention du Secrétaire général d'ajouter la gestion des risques aux responsabilités des différentes entités du Secrétariat dans le cadre de la gestion au quotidien de leurs activités opérationnelles, assortie d'un suivi du respect des dispositions et des résultats (voir A/64/683 et A/64/683/Corr.1, par. 50). Le Comité est d'avis que bien appliquée, la maîtrise des risques par les responsables est essentielle au contrôle interne de l'application du principe de responsabilité. Il compte également que dans son prochain rapport le Secrétaire général expliquera comment appliquer effectivement le modèle des trois lignes de maîtrise des risques, et qu'il donnera notamment des exemples des enseignements tirés par les entités concernées et des améliorations qu'elles ont apportées à leur efficacité opérationnelle.**

Délégation de pouvoirs

41. Au paragraphe 18 de sa résolution 71/283, l'Assemblée générale a souligné que le Secrétaire général devait remédier aux lacunes du système actuel de délégation de pouvoirs en définissant précisément les fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs étaient délégués, en ayant recours aux mécanismes systémiques de communication de l'information concernant l'exercice des pouvoirs délégués et son contrôle et en prenant des mesures en cas de faute de gestion ou d'abus de pouvoir.

42. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que dans son rapport sur l'application d'une nouvelle structure de gestion (A/72/492/Add.2), le Secrétaire général a indiqué que le Secrétariat avait décidé de dresser l'inventaire complet des délégations de pouvoirs actuellement en vigueur et qu'il serait procédé à un examen d'ensemble des pouvoirs délégués existants et à l'évaluation des capacités et des besoins de suivi dans les différentes entités en 2018. Il indiquait aussi que les délégations de pouvoirs seraient accordées en considération de la fonction et non *intuiti personae* à des directeurs recrutés pour remplir certaines fonctions, qui seraient choisis et maintenus à leur poste selon leur aptitude à exercer l'autorité dont ils sont investis et à en faire bon usage, dans le respect du principe de responsabilité. Dans son rapport correspondant (A/72/7/Add.49), le Comité a prié le Secrétaire général de communiquer les résultats de cet inventaire, de l'examen des pouvoirs existants et de l'évaluation des capacités individuelles.

43. Dans son septième rapport, le Secrétaire général indique que les mesures supplémentaires envisagées pour renforcer le principe de responsabilité dans le cadre de la réforme de la gestion comprennent la mise en place d'un système amélioré et rationalisé de délégation de pouvoirs, qui présente clairement les pouvoirs et les attributions correspondantes sous forme de matrice [voir A/72/773, par. 41 (f)]. Cette matrice, qui fait partie de la première ligne de maîtrise, est décrite aux paragraphes 74 et 75 du rapport. Elle sera conçue en tenant compte des pouvoirs délégués dans les différents domaines (gestion des ressources humaines, budgétisation, finances et achats, par exemple). Y figureront, entre autres, les éléments suivants : a) des informations sur le fonctionnaire responsable ou le chef de l'entité à qui sont délégués les pouvoirs, qui veille à la bonne utilisation des pouvoirs délégués et en assume la responsabilité ; b) la description de la compétence déléguée, y compris des éventuels seuils et limites applicables, et des dispositions régissant la délégation d'une partie des pouvoirs ; c) les obligations particulières de suivi et de communication d'informations qui accompagnent la délégation de pouvoir ; et d) l'inventaire des qualifications particulières ou activités de formation requises pour exercer le pouvoir délégué de façon responsable, et la liste des statuts, règlements, règles, politiques et

procédures à suivre ou à prendre en compte dans l'exercice du pouvoir délégué (ibid., par. 74). Le Secrétaire général indique en outre que le cadre directeur de la délégation des pouvoirs sera assorti d'informations relatives aux mesures correctrices à prendre au cas où les conditions de la délégation de pouvoirs ne seraient pas respectées.

44. **Le Comité consultatif estime que certaines matrices de délégation de pouvoirs concernant des fonctions clefs types peuvent 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 (département, bureau, commission régionale ou mission), les responsables de l'administration des missions ou bureaux des Nations Unies, les fonctionnaires chargés des achats, les agents certificateurs et les agents ordonnateurs. Le Comité est également d'avis que des informations comparatives sur les délégations de pouvoir existantes et celles envisagées expliqueraient mieux les modifications envisagées⁸. En outre, en ce qui concerne la délégation de pouvoirs sur une base fonctionnelle et non personnelle, le Comité est d'avis que des informations supplémentaires devraient être fournies sur les procédures envisagées pour déterminer que les administrateurs et les fonctionnaires auxquels des pouvoirs doivent être délégués ont la capacité d'en faire bon usage, dans le respect du principe de responsabilité.**

45. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de faire figurer dans son prochain rapport des renseignements qui aideraient à mieux comprendre le fonctionnement et les incidences concrètes du système révisé de la délégation de pouvoirs, en tenant compte des commentaires et observations figurant aux paragraphes ci-dessus. Le Comité compte qu'en ce qui concerne la mise en œuvre du projet de système de délégation de pouvoirs, des assurances seront données à l'Assemblée 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 (voir aussi A/72/7/Add.49, par. 19).**

Consolidation des contrats de mission des hauts fonctionnaires

46. Au paragraphe 76 de son septième rapport, le Secrétaire général donne des informations sur la consolidation des contrats de mission des hauts fonctionnaires, dans le cadre des mesures proposées comme première ligne de maîtrise. Il indique que ces contrats de mission ont été étoffés en 2018 et qu'ils comprennent, entre autres, le profil établi dans le modèle de leadership du système des Nations Unies adopté par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination ; de nouveaux éléments seront introduits en 2019, tels que : a) des tableaux de bord relatifs à l'exécution des programmes reposant sur des auto-évaluations et les enseignements tirés de l'exécution des programmes ; b) les résultats de l'évaluation à 360 degrés des hauts

⁸ Il pourrait s'agir, par exemple, de tableaux donnant des informations comparatives sur : a) les modifications apportées aux procédures actuelles de délégation de pouvoirs pour l'application du Règlement financier et des règles de gestion financière ainsi que des Statut et du Règlement du personnel (voir [ST/AI/2016/7](#) et [ST/SGB/2015/1](#)), en particulier les pouvoirs actuellement délégués aux Secrétaires généraux adjoints à la gestion et à l'appui aux missions, au Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôle, aux Sous-Secrétaire généraux aux services centraux d'appui, aux ressources humaines et à l'appui aux missions, au Sous-Secrétaire général et Directeur général de l'informatique et des communications et au Directeur de la Division de soutien logistique ; b) les modifications apportées aux procédures de désignation des agents certificateurs et des agents ordonnateurs, ou des fonctionnaires appelés à exercer des fonctions substantielles de gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

fonctionnaires ; et c) les résultats des enquêtes sur l'opinion des fonctionnaires sur le personnel de direction et d'encadrement. Le Secrétaire général a en outre indiqué que les contrats de mission que les hauts fonctionnaires concluent chaque année tiendront également compte des objectifs et des résultats escomptés de l'Organisation, qui seront ensuite répercutés de proche en proche dans les plans de travail des cadres et de leurs subordonnés à tous les niveaux, ces plans servant également de référence pour l'évaluation de la performance des fonctionnaires de tous niveaux (voir A/72/773, par. 54).

47. Le Comité consultatif rappelle que le système de contrats de mission des hauts fonctionnaires a été introduit en 2006. Dans ses rapports précédents, le Comité a estimé que, s'il est correctement appliqué, ce système pourrait devenir un puissant outil de responsabilisation. Toutefois, il note qu'il n'y a guère de raison de penser que ces contrats de mission ont véritablement eu un effet sur l'amélioration de l'application du principe de responsabilité. Malgré l'absence de résultats encourageants, le Comité continue de penser que ces contrats pourraient devenir un instrument efficace de responsabilisation. En outre, compte tenu de la corrélation entre les contrats de mission et les plans de travail du personnel à tous les niveaux, le Comité est d'avis que ces contrats peuvent être utilisés pour évaluer la performance des départements (voir par. 53 ci-dessous). **Le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de poursuivre ses efforts pour améliorer l'efficacité des contrats de mission des hauts fonctionnaires en tant qu'instruments de responsabilisation, et fournir des informations dans son prochain rapport sur les mesures propres à renforcer ces contrats.**

Déclaration relative au contrôle interne

48. Dans son septième rapport, le Secrétaire général indique que dans le cadre de la première ligne de maîtrise, à la fin de chaque année civile, tous les chefs de département, de bureau et de mission devront signer une déclaration relative au contrôle interne, par laquelle ils attesteront que le dispositif de contrôle interne a été respecté en ce qui concerne leur domaine de compétence⁹. **Le Comité consultatif compte que l'Assemblée générale recevra davantage d'informations sur le sens de cette déclaration, ainsi que des précisions sur la façon dont elle doit être utilisée et certifiée, et servir d'instrument de responsabilisation.**

Tableaux de bord des États Membres

49. Dans son septième rapport, le Secrétaire général indique qu'il sera rendu compte de l'exécution de chaque programme et du budget connexe dans des tableaux de bord, qui seront mis à jour chaque trimestre et qui pourront être consultés par les États Membres et par les membres du personnel (ibid., par. 2). **Le Comité consultatif estime que les tableaux de bord pourraient être un instrument utile pour améliorer la transparence et compte que le Secrétaire général donnera de plus amples détails à cet égard dans son prochain rapport.**

IV. Observations finales et recommandations

50. **Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 72/266, l'Assemblée générale a souligné que le principe de responsabilité était au centre de la réforme de la gestion. Le Comité compte que tout sera fait pour que la mise en œuvre des**

⁹ Le Comité consultatif a été informé que la déclaration relative au contrôle interne reposait sur le dispositif de contrôle interne 3 du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway.

changements proposés aboutisse à un système de responsabilisation plus robuste et plus efficace, assorti d'une procédure pour la communication d'informations complètes et transparentes à l'Assemblée.

51. À titre d'observation générale, le Comité consultatif note que dans son rapport, le Secrétaire général donne un aperçu général des modifications à apporter au système d'application du principe de responsabilité, et que ces propositions et la façon dont elles doivent être mises en œuvre sont encore à préciser. Dans les paragraphes qui précèdent, le Comité a donné quelques exemples d'informations sur les modalités de fonctionnement du système d'application du principe de responsabilité qui, à son avis, devraient être communiquées à l'Assemblée générale. **En conséquence, le Comité compte que dans son prochain rapport le Secrétaire général expliquera plus amplement comment il entend mettre en œuvre ses propositions concernant le système d'application du principe de responsabilité au Secrétariat et les intégrer au projet de réforme de la gestion.**

52. En ce qui concerne la mise en œuvre des mesures de responsabilisation, sur la base de l'examen des rapports annuels du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité, il semble au Comité que ces mesures ont dans le passé consisté principalement à informer et sensibiliser les fonctionnaires et les responsables. **Le Comité est d'avis qu'il est nécessaire de mettre en place des mécanismes plus solides et plus objectifs permettant de déterminer si les connaissances ou les compétences requises ont été effectivement acquises par les fonctionnaires et les responsables. Le Comité compte que le système de gestion de la performance permettra de suivre les compétences acquises et les responsabilités exercées par chaque fonctionnaire et responsable.**

53. En ce qui concerne la présentation et le contenu des rapports annuels du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité, le Comité consultatif note qu'à ce jour, ces rapports font essentiellement état des politiques administratives, procédures, outils et méthodes établis ou envisagés pour l'application des différents aspects du principe de responsabilité. En général, peu de détails sont fournis sur l'application des diverses mesures de responsabilisation, les problèmes qu'elles sont censées résoudre ou les prochaines étapes envisagées. Le Comité note également que ces rapports ne donnent pas d'informations régulières sur 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 comporte une série d'éléments et que les informations à ce sujet sont retrouvées dans divers rapports (projets de budget, rapports sur l'exécution du budget ou sur l'exécution des programmes, par exemple), le Comité est d'avis que les rapports annuels sur l'application du principe de responsabilité devraient être étoffés pour fournir, outre des informations et des propositions sur des politiques, des systèmes et des mécanismes de responsabilisation particuliers, un aperçu de l'état d'avancement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat. Il pourrait s'agir d'un ensemble d'indicateurs¹⁰ permettant de suivre les tendances générales et les progrès résultant de l'application du système de responsabilisation (voir également par. 14, 15, 17, 21, 25 et 29 ci-dessus). À cet égard, le Comité note que les contrats de mission des hauts fonctionnaires peuvent être utilisés pour évaluer les résultats et les tendances au niveau du département, du bureau ou de l'entité (voir par. 47 ci-dessus).

¹⁰ 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 ; et l'état d'avancement de la culture de la responsabilité au Secrétariat.

En conséquence, le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général 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 clefs de résultats et des données statistiques étayant les résultats, ainsi qu'une analyse des incidences de l'application de certaines mesures de responsabilisation.

54. En ce qui concerne les liens entre l'initiative de réforme de la gestion et les mesures visant à renforcer la responsabilité individuelle et institutionnelle, le Comité consultatif a été informé, en réponse à ses questions, que la capacité de l'Organisation à renforcer les mesures de responsabilisation serait limitée au cas où l'Assemblée générale n'approuverait pas dans leur intégralité les propositions contenues dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en place d'une nouvelle architecture de gestion (A/72/492/Add.2). **Le Comité est fermement convaincu que, quelle que soit la décision que l'Assemblée générale pourrait prendre au sujet de l'initiative de réforme de la gestion, un système de responsabilisation efficace est la clef d'une bonne gestion du Secrétariat, et qu'il est impératif que le Secrétaire général continue d'affiner et de renforcer ce système.**

V. Recommandation

55. Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont indiquées au paragraphe 92 du rapport du Secrétaire général. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du septième rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU, sous réserve des observations et recommandations qu'il a formulées plus haut.**

Annexe

Liste des rapports d'audit concernant l'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat et dans le système des Nations Unies

Rapports du Bureau des services de contrôle interne

- Examen de la gestion axée sur les résultats à l'Organisation des Nations Unies ([A/63/268](#))
- Rapport d'évaluation : rapport du Bureau des Services de contrôle interne sur le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité (n° IED-10-009)

Rapports du Comité des commissaires aux comptes

- Rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2016 et rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies [[A/72/5 \(Vol. I\)](#) et [A/72/5 \(Vol. I\)/Corr.1](#)]
- Rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2015 et rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies [[A/71/5 \(Vol. I\)](#)]
- Rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2014 et rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies [[A/70/5 \(Vol. I\)](#) et [A/70/5 \(Vol. I\)/Corr.1](#)]
- Rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2013 et rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies [[A/69/5 \(Vol. I\)](#)]
- Rapport financier et états financiers vérifiés de l'année terminée le 31 décembre 2011 et rapport du Comité des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies [[A/67/5 \(Vol. I\)](#) et [A/67/5 \(Vol. I\)/Corr.1](#)]

Rapports du Corps commun d'inspection

- La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement : analyse des progrès et de l'efficacité des politiques ([JIU/REP/2017/6](#))
- La gestion axée sur les résultats à l'ONU dans le cadre de la réforme ([JIU/REP/2006/6](#), [JIU/REP/2006/6/Corr.1](#) et [JIU/REP/2006/6/Corr.2](#))
- Application de la gestion axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies – Première partie du rapport sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies ([JIU/REP/2004/6](#))