



# Assemblée générale

Distr. générale  
20 janvier 2020  
Français  
Original : anglais

**Soixante-quatorzième session**  
Point 133 de l'ordre du jour  
**Examen de l'efficacité du fonctionnement  
administratif et financier de l'Organisation  
des Nations Unies**

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

### **Rapport du Secrétaire général\***

#### *Résumé*

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée générale le neuvième rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, comme elle l'en a prié dans sa résolution [73/289](#).

Dans cette résolution, l'Assemblée générale s'est félicitée de ce que le Secrétaire général a fait pour renforcer la culture de la responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat et a souligné que le principe de responsabilité était indispensable à une gestion efficace et rationnelle. Le renforcement de l'application du principe de responsabilité est au cœur des engagements pris par le Secrétaire général de changer de modèle de gestion, afin de créer une Organisation plus décentralisée dans le cadre de laquelle les décisions sont prises plus près du lieu où le service est fourni, le principe de responsabilité s'applique aux membres du personnel d'encadrement quant aux décisions prises par ces derniers, et où l'accent est mis davantage sur les résultats obtenus que sur les activités menées et les produits réalisés.

Dans son dernier rapport ([A/73/688](#)), le Secrétaire général a noté que le succès du nouveau modèle de gestion serait 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'un changement de culture de cette importance ne s'opérerait pas du jour au lendemain. Dans le présent rapport, il est fait état des

\* Le présent rapport a été soumis en retard afin que puissent y figurer les informations les plus récentes obtenues dans le cadre du processus de consultation interne.



progrès accomplis en la matière. Il est également noté qu'il reste beaucoup à faire en 2020 et au-delà pour renforcer encore le dispositif d'application du principe de responsabilité à l'appui du nouveau modèle de gestion.

## I. Introduction

1. En 2010, le Secrétaire général a proposé à l'Assemblée générale les grandes lignes d'un dispositif d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat comportant six composantes interdépendantes établies à partir de la définition de ce principe approuvée par l'Assemblée dans sa résolution 64/259. Depuis lors, le Secrétaire général présente tous les ans à l'Assemblée un rapport sur les progrès accomplis dans le renforcement du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat.

2. Le présent rapport fait le point sur les mesures prises récemment, jusqu'en décembre 2019. Après l'introduction à la section I, la section II présente un bilan actualisé des progrès réalisés dans le renforcement de l'application du principe de responsabilité dans le cadre du nouveau modèle de gestion, y compris concernant la mise en service de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et la mise en œuvre du nouveau système de délégation de pouvoirs. La section III donne un aperçu de l'état d'avancement de la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat à l'égard des six composantes de ce dispositif, notamment quant aux avancées enregistrées au cours de la période considérée et des principaux résultats attendus à l'avenir. Les sections IV et V sont consacrées à la conclusion et à la recommandation qui sont soumises à l'Assemblée générale.

3. En outre, on trouvera à l'annexe I un résumé des progrès accomplis dans l'application de la résolution 73/289 de l'Assemblée générale ; à l'annexe II, un résumé de l'état d'application des résolutions de l'Assemblée générale relatives aux questions administratives et budgétaires adoptées à la soixante-treizième session de l'Assemblée ; à l'annexe III, un résumé des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats ; et à l'annexe IV, un bilan général de l'application des recommandations des organes de contrôle ayant été formulées au cours des dix dernières années.

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

4. En 2017, dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492), le Secrétaire général a recensé six grands problèmes à résoudre pour que l'Organisation soit plus efficace et mieux adaptée à celles et ceux qu'elle sert. Dans sa résolution 72/266 B, l'Assemblée générale s'est félicitée de la détermination du Secrétaire général à renforcer, par la réforme du système de gestion, la capacité de l'Organisation des Nations Unies de s'acquitter de ses mandats, et a souligné que le principe de responsabilité était au centre de la réforme de la gestion. En 2018, dans son septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général a indiqué que la mise en œuvre des mesures ci-après était déterminante pour renforcer l'application du principe de responsabilité dans le nouveau modèle de gestion :

- a) Mise à jour du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat et élaboration de directives sur l'application de ce principe à la gestion ;
- b) Renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats ;

- c) Renforcement de l'importance accordée au modèle des trois lignes de maîtrise des risques afin d'améliorer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques ;
- d) Renforcement du système des contrats de mission des hauts fonctionnaires ;
- e) Adoption d'une déclaration relative au contrôle interne ;
- f) Mise en place d'un système amélioré de délégation de pouvoirs ;
- g) Élaboration d'un nouvel ensemble de fonctions de suivi et de conformité.

5. Dans sa résolution [72/266 B](#), l'Assemblée générale a approuvé une restructuration organisationnelle majeure qui permettrait à l'Organisation de s'acquitter de ses mandats d'une manière plus responsable, suite à laquelle, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 :

a) Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité définit les grandes orientations dans tous les domaines relatifs à la gestion, notamment à l'aide d'une stratégie de gestion et d'un cadre directeur clairs et intégrés applicables à l'échelle de l'Organisation, et en renforçant les dispositifs de suivi, d'évaluation et d'application du principe de responsabilité qui permettent de contrôler l'exercice d'une délégation de pouvoirs accrue ;

b) Le Département de l'appui opérationnel est la branche opérationnelle du Secrétariat et apporte son concours opérationnel aux entités de ce dernier. L'accent est mis sur l'amélioration des processus et des capacités pour veiller à ce que les entités du Secrétariat aient les moyens d'exercer de nouvelles délégations de pouvoirs. Près de 50 initiatives visant à renforcer les fonctions et processus d'appui opérationnel sont en cours.

6. Les paragraphes 7 à 30 ci-après rendent compte des progrès accomplis dans le renforcement de la structure organisationnelle du Secrétariat pour asseoir une tradition de responsabilité, en s'attachant aux deux points suivants : a) les progrès accomplis par la mise en service de la nouvelle Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité ; et b) l'appui apporté au système de délégation de pouvoirs.

## **A. Progrès accomplis par la mise en place de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité**

7. Dans sa résolution [73/289](#), l'Assemblée générale, en souscrivant aux conclusions et recommandations du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ([A/73/800](#)), a prié le Secrétaire général de donner des précisions sur les progrès accomplis et les réalisations enregistrées grâce à la mise en place de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité.

8. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité permet au Secrétariat, pour la première fois, de disposer de fonctions de gestion bien précises dans les domaines de l'application du principe de responsabilité et notamment en matière de gestion axée sur les résultats, de gestion du risque et de coordination des activités de contrôle, fonctions qui sont intégrées au même ensemble que celles de suivi, de performance organisationnelle et d'appui à l'évaluation. Ces fonctions sont complétées par les activités d'analyse avancée, de transformation opérationnelle et de gestion de projet. Une telle approche globale évite tout cloisonnement et crée des capacités interdépendantes grâce auxquelles

l'Organisation sera mieux placée pour optimiser ses activités et ses modes de fonctionnement à l'échelle mondiale.

*Progrès accomplis*

9. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et comprend principalement des membres du personnel issus du Département de la gestion et de l'ancien Département de l'appui aux missions. La Division a pour objectif de veiller à ce que l'Organisation, axée sur les résultats et les données, soit efficace, responsable, transparente, respectueuse de la conformité, guidée par les enseignements tirés et par la mise en œuvre d'améliorations constantes. Une stratégie organisationnelle a été élaborée en 2019, dont les objectifs sont les suivants :

a) Renforcer et intégrer les systèmes d'application du principe de responsabilité pour favoriser une culture de l'auto-évaluation qui soit axée sur les résultats, la gestion proactive du risque et la prise en compte des résultats des évaluations, des enseignements tirés et des conclusions et recommandations des organes de contrôle dans le processus de gestion ;

b) Utiliser les activités d'analyse pour améliorer en temps réel l'efficacité ainsi que l'exécution des programmes, les résultats de l'administration et les performances des hauts fonctionnaires et du reste des membres du personnel ;

c) Contribuer à la mise en place d'une organisation plus décentralisée dans le cadre de laquelle les pouvoirs soient délégués plus près du lieu où le service est fourni et où les directeurs de programme disposent des directives et du soutien nécessaires pour exercer leurs pouvoirs d'une manière responsable et soient tenus pour comptables de cet exercice.

10. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a joué un rôle central dans la mise en place du cadre renforcé de l'application du principe de responsabilité et, notamment, de celle du modèle des trois lignes de maîtrise des risques. Elle a donné des moyens d'agir à la première ligne de maîtrise des risques, à savoir les membres du personnel d'encadrement et d'exécution qui prennent et gèrent des risques dans leur domaine d'activité, en faisant mieux connaître aux premiers leurs responsabilités au regard de l'identification et de la gestion des risques qu'ils ont pris. Pour ce qui est de la deuxième ligne de maîtrise des risques, la Division a élaboré des fonctions centralisées et propices à la gestion des activités en s'attachant à celles qui concernent l'accès aux données, la conformité et la gestion du risque.

11. Le tableau 1 ci-dessous présente un résumé des progrès accomplis dans le cadre des six engagements figurant dans le précédent rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/73/688, par. 28).

Tableau 1

**Progrès accomplis dans le cadre des engagements figurant dans le huitième rapport annuel<sup>1</sup>**

<i>Engagement</i>	<i>Progrès accomplis</i>
Mise au point de directives exhaustives sur les structures et les activités du Secrétariat concernant l'application du principe de responsabilité	Le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'Organisation a été mis à jour, tel qu'il figure à l'annexe I du document A/72/773. Les directives

<sup>1</sup> A/73/688, par. 28.

<i>Engagement</i>	<i>Progrès accomplis</i>
	seront élaborées en 2020 et s'appuieront sur les résultats de l'évaluation du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat.
Fourniture d'orientations et d'un appui dans le cadre de la délégation de pouvoirs, et suivi systématique et fréquent de l'utilisation qui est faite de ces pouvoirs et de la séparation des tâches	Voir les paragraphes 13 à 30 du présent rapport.
Intégration du modèle des trois lignes de maîtrise des risques dans les mécanismes de gestion du risque institutionnel dans l'ensemble du Secrétariat	Les progrès sont en cours (voir les paragraphes 79 à 83 du présent document).
Suivi de l'exécution et de la conformité par l'analyse de données et la mise en place de tableaux de bord sur l'exécution des programmes	Les progrès sont en cours (voir les paragraphes 47, 48 et 51 du présent document).
Renforcement des activités d'auto-évaluation, notamment par l'adoption de politiques et de directives	Les progrès sont en cours (voir les paragraphes 100 à 103 du présent document).
Conduite systématique d'examens de la gestion et d'opérations d'assurance de la qualité	Les progrès sont en cours (voir les paragraphes 13 à 30 du présent document). Les critères d'assurance de la qualité doivent être élaborés, comme il est mentionné au paragraphe 57 du présent document.

### *Prochaines étapes*

12. Pour que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité atteigne sa pleine capacité opérationnelle, les prochaines étapes à franchir sont les suivantes :

- a) Mener une évaluation du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat pour connaître le fonctionnement de ses composantes en termes d'efficacité et d'efficience ;
- b) Poursuivre la mise en œuvre du plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021) ;
- c) Renforcer le système de délégation de pouvoirs par la mise en œuvre des mesures mentionnées au paragraphe 30 ci-après ;
- d) Élaborer et mettre en œuvre les plans de prévention et de traitement des risques pour les risques prioritaires ayant été recensés au niveau institutionnel et continuer à appuyer les entités pour faire en sorte que la gestion du risque devienne partie intégrante des processus de gestion de l'Organisation, en tant que composante essentielle du modèle des trois lignes de maîtrise ;

e) Développer l'utilisation de l'analyse de données afin d'améliorer les performances organisationnelles et la gestion des ressources ;

f) Renforcer l'application par les hauts fonctionnaires des recommandations formulées par les organes de contrôle et analyser les tendances à long terme présentées dans les rapports de ces organes pour trouver des solutions globales aux problèmes systémiques.

## **B. Mise en œuvre et soutien du nouveau système de délégation de pouvoirs**

13. En sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation, le Secrétaire général est le premier maître et le premier responsable de l'application du Statut et du Règlement du personnel ainsi que du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU.

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

15. En décembre 2018, le Secrétaire général a publié une circulaire ([ST/SGB/2019/2](#)) aux fins de mettre en adéquation pouvoirs et responsabilités, de décentraliser la prise de décisions et de renforcer l'application du principe de responsabilité. Comme il est déclaré au paragraphe 2.7 de cette circulaire, tout responsable d'entité auquel le Secrétaire général délègue des pouvoirs a le devoir d'exercer comme il se doit les pouvoirs considérés et de répondre personnellement de tout usage indu et de tout manquement à l'usage voulu desdits pouvoirs. L'engagement de la responsabilité personnelle a été institutionnalisé dans la délégation continue de pouvoirs reposant sur un cycle comportant quatre étapes (planifier, agir, vérifier et réagir) et devant permettre une amélioration continue. Lorsque les circonstances le justifient, le Secrétaire général peut suspendre, modifier ou révoquer les pouvoirs délégués, sur avis de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité agissant en consultation avec le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel.

### *Progrès accomplis*

16. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a joué un rôle central dans la mise en œuvre du nouveau cadre de délégation de pouvoirs. Elle a communiqué, au nom du Secrétaire général, les nouveaux outils de délégation de pouvoirs à tous les responsables d'entité sur un portail en ligne réservé à cet effet et aidé les membres du personnel d'encadrement dans l'exercice de leurs nouveaux pouvoirs. La publication et la gestion de toutes les délégations et sous-délégations de pouvoirs ont permis de rationaliser leur gestion dans l'ensemble du Secrétariat, d'où plus de transparence et de contrôle interne. En décembre 2019, 213 responsables d'entité avaient accepté la délégation de pouvoirs figurant sur le portail, sur un total de 216 délégations de pouvoirs publiées<sup>2</sup>, et plus de 4800 sous-délégations de pouvoirs avaient été publiées et acceptées.

<sup>2</sup> Sur ce total, 3 coordonnateurs résidents n'avaient pas encore accepté de délégation de pouvoirs et 16 délégations de pouvoirs, dont celles destinées à 12 coordonnateurs résidents, restaient à publier en l'absence de chef d'entité.

17. Plusieurs ressources ont été élaborées pour apporter un appui aux responsables d'entité, à savoir :

a) Un cadre d'application du principe de responsabilité contenant 16 indicateurs de résultats initiaux pour assurer le suivi de l'exercice des pouvoirs de décision délégués (6 pour le domaine des ressources humaines, 4 pour celui du budget et des finances, 3 pour celui des achats, 1 pour celui des voyages et 2 pour celui de la gestion des biens) ;

b) Un manuel et des orientations générales en matière de délégations et de sous-délégations ont été publiés ;

c) Les responsables d'entité reçoivent des rapports périodiques du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité sur l'exercice de la délégation de pouvoirs, contenant des informations succinctes sur les 16 indicateurs de résultats et sur les dérogations aux instructions administratives pour toutes les entités ;

d) Les contrats de mission des hauts fonctionnaires pour 2020 comprennent un engagement pris par ces derniers de s'assurer du bon fonctionnement du système de délégation en veillant à l'utilisation des indicateurs de résultats et autres outils pertinents, ainsi qu'en prenant les mesures correctives efficaces et efficientes selon que de besoin.

18. Un appui direct a été également apporté aux responsables d'entité dans l'établissement de leurs structures de sous-délégation, au moyen de séances d'information et par l'élaboration et la diffusion de directives, notamment à l'aide d'un recueil d'orientations sur la sous-délégation mis conjointement au point par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel. Outre les relations quotidiennes avec les entités permettant de fournir des directives et un appui technique en matière de délégation et de sous-délégations (par Skype, téléconférence et réunion physique), de multiples visites sur place ont été effectuées afin d'offrir un soutien pratique là où le service est fourni.

19. Le guide d'utilisation d'Umoja pour les agents de liaison pour les questions de sécurité a été révisé afin d'apporter des précisions sur la mise en adéquation des rôles d'Umoja avec le nouveau cadre de délégation de pouvoirs.

20. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité joue également un rôle central étant donné qu'elle est notamment chargée d'évaluer les méthodes de gestion. Après une phase initiale de déploiement des délégations de pouvoirs et d'appui aux entités dans la mise au point de leurs sous-délégations de pouvoirs, la Division a commencé à réaliser des tests de conformité avec les règles et règlements applicables : le suivi de l'exercice de délégation de pouvoirs à l'aide du rapport sur les indicateurs de résultats porte sur un certain nombre d'aspects du respect des règles relevant de différentes fonctions (par exemple, le respect de la règle de l'achat des billets 16 jours au moins avant le départ dans le domaine des ressources humaines et des voyages ou l'obligation d'inventaire physique de ses actifs dans le domaine de la gestion des biens) ; le suivi quotidien des dérogations aux instructions administratives dans le domaine des ressources humaines permet de veiller à ce que ces dérogations accordées par des responsables dûment autorisés soient conformes au Statut et au Règlement du personnel, ainsi qu'aux politiques, pratiques et procédures y afférentes ; les visites personnelles relatives à la délégation de pouvoirs, outre la composante appui, ont concerné la répartition des tâches, les contrôles internes et les procédures mises en œuvre en vue d'assurer le respect des politiques ; et les examens spéciaux de la répartition des



tâches et des rôles conflictuels dans les domaines fonctionnels des finances et des achats ont été engagés.

21. Le Département de l'appui opérationnel a donné la priorité à la fourniture d'une assistance aux clients dans le cadre du nouveau mécanisme de délégation de pouvoirs. Le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2019 dans le but d'améliorer la performance des membres du personnel chargés de l'administration des ressources et de mieux former le personnel à l'exécution de tâches essentielles, contribuant ainsi à une Organisation qui soit très performante et rende scrupuleusement des comptes.

22. Le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle a élaboré un programme particulier destiné à renforcer les capacités des clients pour exercer de manière responsable les pouvoirs leur ayant été délégués. Le Service assure une formation à la gouvernance organisationnelle et à l'administration des ressources à l'intention des responsables d'entités et de leurs équipes dirigeantes chargés de l'exercice de la délégation de pouvoirs. Cette formation porte sur la manière de mieux appliquer les principes et les meilleures pratiques de bonne gouvernance dans l'exécution des tâches, assurer une administration solide des ressources et faire preuve d'un leadership efficace et éthique, d'une meilleure application du principe de responsabilité et d'une compréhension plus approfondie de la gestion du risque et des activités de contrôle interne. De plus, le Service vise aussi à améliorer les compétences des membres du personnel par des programmes de certification et de développement professionnels qui permettent de normaliser connaissances et aptitudes dans des secteurs professionnels clefs et de donner à ces membres les moyens adéquats d'exercer leurs fonctions, en particulier dans les domaines des ressources humaines et des finances.

23. Le Comité des clients des services de gestion a été créé en janvier 2019 en tant que mécanisme de rétroaction entre le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Département de l'appui opérationnel et leurs entités clientes et en tant que forum pour veiller à ce que les politiques en cours d'élaboration ou d'examen reflètent les obligations de tous les types d'entité. Il facilite le débat sur la question de savoir quels sont les politiques et les aspects opérationnels qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas – sans se limiter aux questions relatives à la mise en œuvre de la délégation des pouvoirs – et recense les meilleures manières pour les départements d'aider leurs clients. Les discussions sur la mise en œuvre du nouveau système de délégation de pouvoirs se sont révélées très fructueuses, les deux départements ayant souligné qu'outre les mécanismes de suivi et de conformité qui existent au niveau central, les responsables d'entité ont la responsabilité du suivi en cours de leurs propres performances, à la faveur des outils fournis. Les responsables d'entité ont fait part de propositions sur la manière d'améliorer ces outils et d'être mieux appuyés. Le Comité des clients de services de gestion s'est réuni cinq fois en 2019 et envisage de se réunir tous les deux mois en 2020.

#### *Évaluation des capacités dans l'établissement du nouveau système de délégation de pouvoirs*

24. Au paragraphe 7 de sa résolution [73/289](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de fournir des informations sur les questions mentionnées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 16 de son rapport ([A/73/800](#)) en ce qui concerne l'établissement du nouveau système de délégation de pouvoirs qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

25. L'approche initialement adoptée pour déterminer l'étendue des pouvoirs à déléguer à une entité s'est fondée sur une évaluation des besoins et des capacités de chacune des entités. Ces dernières ont été tenues de faire l'objet d'un questionnaire

d'auto-évaluation, puis d'un examen sur dossiers, et leurs représentants et représentantes, dans certains cas, ont été soumis à des entretiens. Des critères d'évaluation spécifiques ont été définis pour chacun des domaines fonctionnels (finances et budget, gestion des ressources humaines, achats et gestion des biens), notamment le fait de disposer au sein du personnel d'un membre relevant de la catégorie des administrateurs qui connaît totalement (ou en partie) tel ou tel domaine ; le fait de bénéficier d'un mécanisme de répartition des tâches au fonctionnement pleinement opérationnel pour l'exécution de ces fonctions (le cas échéant) ; et le fait d'avoir assigné des rôles d'Umoja clairement définis pour certaines de ces fonctions.

26. Toutefois, l'examen sur dossiers et l'interaction avec les entités ont montré qu'une telle évaluation des capacités ne déterminait pas essentiellement l'aptitude d'une entité à exercer une délégation de pouvoirs décisionnels : les entités non dotées des capacités administratives propres à mettre en œuvre les délégations de pouvoirs existantes étaient déjà appuyées par un réseau de prestataires de services, disposant de l'expertise technique leur permettant de prendre ces décisions conformément au cadre de politique générale de l'Organisation.

27. Le Secrétaire général a donc décidé de mettre en place un système dans le cadre duquel chaque responsable d'entité se verrait accorder de manière standard la délégation complète de pouvoirs décisionnels, indépendamment de la capacité administrative de l'entité. Si l'entité ne disposait de la capacité administrative adéquate, le prestataire de services assigné par le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel mettrait en œuvre les décisions pour le compte du responsable de l'entité. Au lieu d'adapter les délégations de pouvoirs en fonction des entités, ce qui aurait été particulièrement difficile à gérer, cette approche a permis au Secrétaire général de publier un outil de délégation de pouvoirs qui soit uniforme pour tous les responsables d'entité.

28. Certaines délégations de pouvoirs différenciées subsistent pour certaines entités, telles que le secrétariat de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, dont les délégations de pouvoirs dans le domaine des ressources humaines sont accordées par le Secrétaire général, alors que celles relevant des questions financières le sont par le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.

29. Certaines entités ayant des besoins opérationnels dans certains domaines fonctionnels, telles que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires en matière d'achats et le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences en matière de ressources humaines, se sont vu déléguer des pouvoirs renforcés à titre expérimental. L'exercice de ces pouvoirs fait actuellement l'objet d'un examen afin d'évaluer leur pertinence opérationnelle et leur éventuelle intégration aux outils de délégation standard si nécessaire.

#### *Prochaines étapes*

30. La mise en place du nouveau système de délégation de pouvoirs a exigé le déploiement de nombreux efforts sur une courte période. Plusieurs responsables d'entité ont signalé, soit directement, soit par l'intermédiaire du Comité des clients des services de gestion, que la délégation de pouvoirs accrue s'est traduite par un processus décisionnel plus intégré et plus rapide, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité examine le cadre de politique générale pour veiller à ce que les politiques répondent mieux aux besoins opérationnels. Comme il a été noté dans le septième rapport du Secrétaire général, le Secrétariat continuera de suivre un processus standard par étapes (planifier, agir, vérifier et réagir) et devant permettre

une amélioration continue. Les principaux défis à relever en la matière sont les suivants :

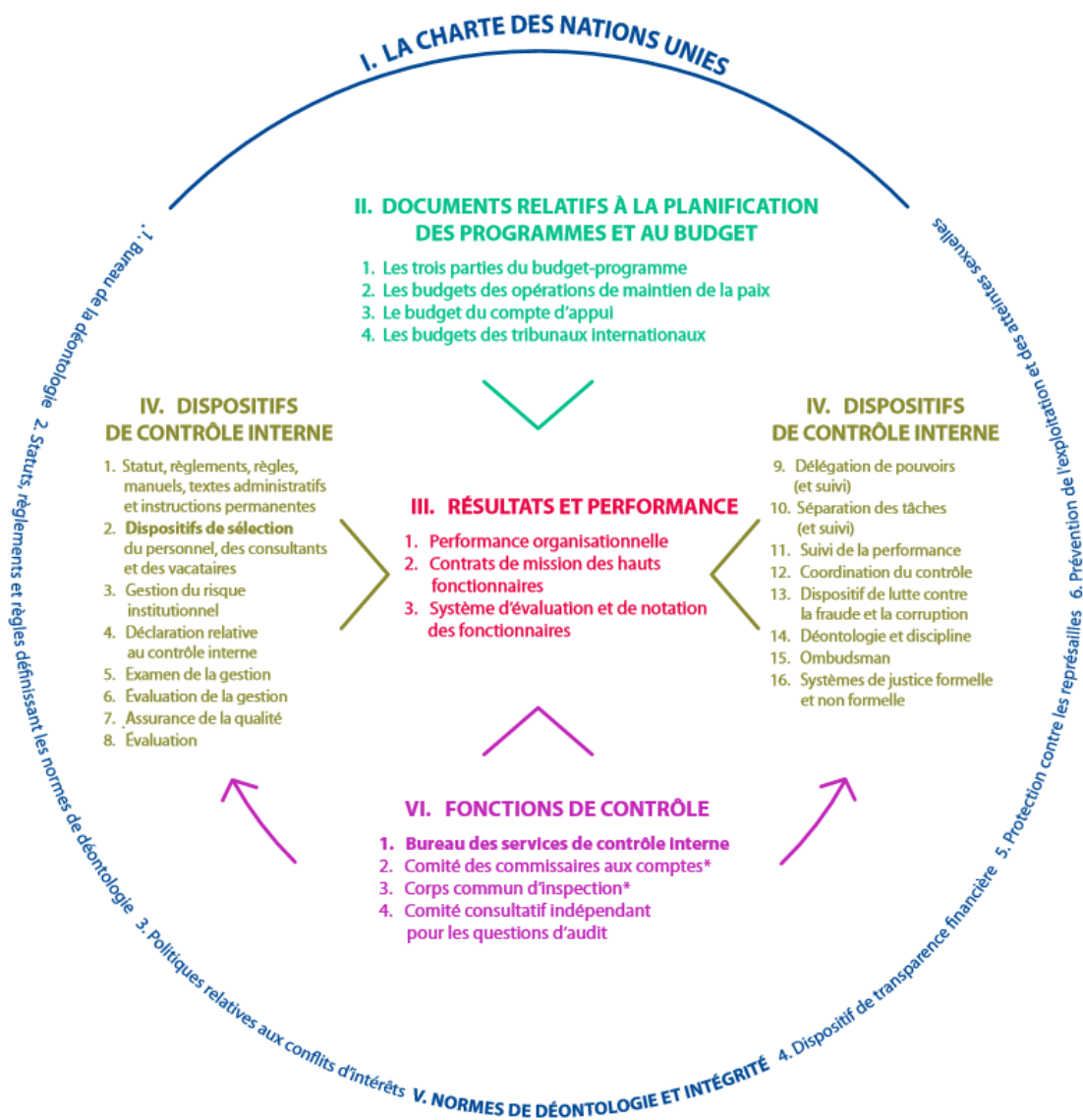
- a) Examiner la politique relative à la délégation de pouvoirs et les outils connexes pour combler les lacunes et régler les problèmes soulevés par les parties prenantes après la première année de mise en œuvre ;
- b) Poursuivre le suivi et l'analyse des tendances caractérisant le recours aux dérogations afin de proposer une optimisation de la politique menée ;
- c) Examiner et adapter les 16 indicateurs de résultats initiaux pour améliorer les domaines de risque faisant l'objet d'un suivi et renforcer la responsabilité des membres du personnel d'encadrement ;
- d) Étudier l'évolution de la charge de travail et des responsabilités résultant d'une délégation de pouvoirs accrue.

### **III. Aperçu de l'état d'avancement de la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat**

31. Au paragraphe 10 de son rapport sous la cote [A/73/800](#), aux conclusions et recommandations duquel l'Assemblée générale a souscrit dans sa résolution [73/289](#), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires s'est félicité des efforts faits pour renforcer la clarté du rapport de 2018 sur le dispositif d'application du principe de responsabilité ([A/73/688](#)). Les paragraphes 32 à 111 ci-dessous présentent un aperçu de l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce dispositif au Secrétariat, les progrès accomplis dans le renforcement des différents éléments qui comprennent les six composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité, et les principaux produits à venir.

32. La figure ci-après illustre les six composantes qui constituent le cœur du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat, telles qu'inscrites dans la définition de la responsabilité fournie au paragraphe 8 de la résolution [64/259](#) de l'Assemblée générale : 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) les dispositifs de contrôle interne ; e) les normes de déontologie et l'intégrité ; f) les fonctions de contrôle. On trouvera une description plus détaillée du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat, de ses composantes et de ses interactions dans le septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat ([A/72/773](#), annexe I).

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



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

33. Il est à noter qu'en 2020, le Secrétariat conduira une évaluation pour apprécier le fonctionnement du dispositif d'application du principe de responsabilité en termes d'efficacité et d'efficience, à l'aide d'une expertise externe. Un résumé des résultats de cette évaluation sera intégré au prochain rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité.

### A. Composante I : la Charte des Nations Unies

34. Les principes fondateurs de l'Organisation sont consacrés dans la Charte des Nations Unies qui énonce les attributions de ses organes principaux ainsi que celles du Secrétaire général. Elle charge le Secrétaire général de veiller à l'exécution des mandats prescrits par les principaux organes de l'Organisation.

35. Au paragraphe 38 de son rapport sur le huitième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/73/800), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que le Secrétaire général fasse figurer désormais un résumé de l'état d'avancement de l'application des résolutions de l'Assemblée générale sur les questions administratives et budgétaires dans les futurs rapports sur le dispositif de l'application du principe de responsabilité. Cette recommandation a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 73/289. En conséquence, on trouvera les informations demandées à l'annexe II du présent rapport.

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

36. Après l'examen du rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer et simplifier la procédure de planification des programmes et d'établissement du budget » (A/72/492/Add.1), les documents relatifs à la planification des programmes et au budget pour 2020 font référence aux « coups de projecteur » donnés sur les quelque 600 résultats au total figurant dans le budget ordinaire, l'accent étant mis sur les domaines dans lesquels des progrès ont été faits ou sont à faire dans l'amélioration de la situation des bénéficiaires visés, pendant l'exercice en cours ou au cours du nouvel exercice. Près de 1 500 fonctionnaires issus de toutes les entités ont participé à l'établissement des cadres de résultats à l'occasion de 30 ateliers consacrés à la gestion du changement et tenus fin 2018 et début 2019. Ils ont été invités à recenser les domaines dans lesquels l'action menée répondrait le mieux aux besoins des bénéficiaires, qui illustreraient la contribution du Secrétariat aux progrès réalisés et pour lesquels il serait possible de démontrer concrètement les progrès ayant été accomplis, le tout formant un cadre de résultats solidement charpenté. Les représentants et représentantes des entités ont également fait état des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leur programme de travail et des nouvelles solutions envisagées pour y remédier.

37. La présentation des produits a été améliorée grâce à une description plus complète et plus pertinente ainsi qu'à une nomenclature plus précise et mieux harmonisée, et elle couvre désormais trois exercices. De plus, une unité de mesure standard est associée à chacune des sous-catégories : la comparaison à l'intérieur d'un programme et entre programmes en est facilitée, et l'application du principe de responsabilité en sort renforcée à la faveur d'un exposé clair de l'évolution des travaux du Secrétariat.

38. Le projet de budget-programme pour 2021 est en cours d'établissement conformément à la résolution 72/266 A de l'Assemblée générale ainsi qu'aux résolutions 74/264 et 74/251 de cette même Assemblée, sur le budget-programme pour 2020 et la planification des programmes respectivement. Le Secrétaire général fait suite aux demandes de l'Assemblée générale, formulées dans sa résolution 74/251 et le prie d'inclure une liste détaillée des produits retenus et la liste complète des mandats dans le projet de budget-programme, de renforcer les liens entre les plans-programmes des exercices passés et futurs, et de fournir plus d'informations générales sur les programmes et les sous-programmes, dont la stratégie générale adoptée aux niveaux de ces programmes et sous-programmes.

## C. Composante III : les résultats et la performance

### 1. Performance organisationnelle : renforcer l'application de la gestion axée sur les résultats

39. L'un des objectifs de la réforme de la gestion était de faire en sorte que l'action menée par le Secrétariat mette désormais l'accent sur les produits et les résultats. Les membres du personnel d'encadrement doivent assurer le suivi des progrès, rendre compte de ces résultats, recenser les enseignements tirés et prendre des mesures correctives en vue d'une amélioration continue.

40. L'application de la gestion axée sur les résultats est essentielle pour atteindre cet objectif et, à cette fin, le Secrétariat a présenté, à l'annexe II du document [A/72/773](#), le plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021), qui comporte cinq actions progressivement menées à l'heure actuelle.

41. Le fait de mettre désormais l'accent sur les résultats se traduit également par l'obligation à laquelle sont tenues toutes les parties prenantes de présenter les résultats obtenus au cours de tout cycle budgétaire. Cette information à fournir doit inclure les produits qui ont été exécutés, les résultats auxquels le Secrétariat a contribué ainsi que ceux des évaluations effectuées durant la période et les enseignements tirés de ces exercices.

#### *Progrès accomplis*

42. Le Secrétariat fait des progrès dans l'exécution du plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021). On trouvera le détail de ces progrès à l'annexe III du présent rapport.

43. La Section chargée de la gestion axée sur les résultats de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a bénéficié d'une formation intensive assurée par l'École des cadres du système des Nations Unies et portant sur les pratiques les plus récentes dans le domaine de la gestion axée sur les résultats et sur la manière dont elle est appliquée dans l'ensemble du système des Nations Unies. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité est par ailleurs un membre actif du Réseau de planification stratégique des Nations Unies, groupe de responsables de la gestion axée sur les résultats et de planificateurs stratégiques issus de l'ensemble du système des Nations Unies, afin de mettre en commun l'expérience acquise et les enseignements tirés.

44. En 2019, pour faire suite à une série d'ateliers pour l'établissement du projet de budget-programme pour 2020 (voir par. 36 ci-dessus), le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a continué de renforcer les capacités du personnel du Secrétariat chargé de la préparation et de la présentation des résultats de l'exécution des programmes.

45. D'autre part, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a travaillé avec des entités à l'élaboration de leur plan-programme et des informations sur les résultats escomptés à intégrer au projet de budget-programme pour 2021. Il a aussi travaillé avec les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales à l'établissement de leurs cadres de résultats et des informations sur les résultats escomptés.

46. Pour ce qui concerne la mise à niveau des outils informatiques du Secrétariat, la solution offerte dans Umoja dans le domaine de la gestion axée sur les résultats a été encore améliorée et les cadres de budgétisation axée sur les résultats exposés dans le projet de budget-programme pour 2020 ainsi que les cadres de budgétisation axée

sur les résultats approuvés pour les missions de maintien de la paix pour l'exercice 2019/20 ont été versés dans Umoja.

47. En juillet 2019, l'application de contrôle de l'exécution a été mise en service dans toutes les missions de maintien de la paix et les entités leur apportant un appui, ce qui permet de définir les produits attendus et les indicateurs de succès pour les différentes unités administratives concernées dans les budgets 2019/20. Cette fonctionnalité permet aux responsables de suivre les progrès et de les enregistrer régulièrement en les comparant aux objectifs fixés et de conserver les données relatives aux performances durant plusieurs exercices, de façon à analyser les tendances au fil du temps. Au quatrième trimestre de 2019, un tableau de bord de suivi des performances a été inauguré dans six missions de maintien de la paix pilotes pour les doter d'un panorama complet des programmes ou cadres et leur permettre d'en contrôler l'exécution. Les missions peuvent ainsi consulter de façon transparente et exhaustive les données relatives à l'exécution des programmes et des mandats, qui sont reliées à l'utilisation des ressources lorsque ces informations peuvent être présentées de manière utile. La première version du tableau de bord a été conçue sur la base de consultations approfondies tenues avec des représentants de plusieurs opérations de maintien de la paix.

48. L'application du contrôle de l'exécution sera également déployée pour l'établissement du budget-programme en 2020, lorsque les données relatives à l'exécution du budget seront disponibles.

#### *Prochaines étapes*

49. Le Secrétariat poursuivra ses efforts visant à renforcer la gestion axée sur les résultats, notamment en élaborant des directives et un programme de formation en ligne, adapté à ses besoins.

50. De plus, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continuera à apporter à toutes les entités son appui dans l'élaboration de leurs cadres de résultats annuels et de leur programme de travail en organisant des ateliers sur mesure.

51. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité poursuivra également ses consultations auprès des entités principalement financées sur le budget ordinaire, pour conduire la mise en service des tableaux de bord sur l'exécution des programmes d'Umoja relevant du budget ordinaire au deuxième trimestre 2020. Ces tableaux de bord seront régulièrement perfectionnés, étant donné qu'ils ont été créés sur mesure pour l'ONU, et ils amélioreront l'établissement de rapports sur l'exécution des programmes présentés aux États Membres.

## **2. Performance organisationnelle : vers un Secrétariat écologiquement viable**

52. La gestion de la réforme a renforcé encore l'approche globale et systématique visant à intégrer des pratiques de développement durable dans la gestion des opérations définies dans le rapport du Secrétaire général sur le plan d'action conçu à cet effet (A/72/82). Le but poursuivi est de continuer à améliorer l'exécution par l'établissement de systèmes de gestion de l'environnement dans l'ensemble du Secrétariat.

#### *Progrès accomplis*

53. Les mesures prises vers un Secrétariat écologiquement viable sont les suivantes :

a) L'entrée en vigueur d'une politique environnementale applicable au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en septembre 2019 ;

b) L'adoption par le Secrétariat d'un plan d'action pour le climat qui lui soit propre, comprenant huit objectifs dont la réduction de 45 % de l'empreinte carbone du Secrétariat d'ici 2030 ;

c) La mise en œuvre de la Stratégie environnementale pour les missions sur le terrain, qui en est à sa troisième année, s'appuie sur un cadre de gestion des risques et de la performance environnementale et s'est traduite par des progrès importants dans la transformation des missions de l'ONU en des opérations respectueuses de l'environnement ;

d) La publication d'un modèle général de plan d'action pour l'environnement utilisé par toutes les missions pour appuyer la mise en œuvre de la Stratégie et améliorer la collecte de données ainsi que la comparabilité entre missions ;

e) Le fait d'avoir obtenu, pour la première fois en 2019, la neutralité carbone pour ses opérations mondiales et le fait d'assumer la responsabilité des émissions de gaz à effet de serre inévitables en les compensant tout en accélérant les efforts de réduction.

#### *Prochaines étapes*

54. Le Secrétariat intégrera par la suite la gestion de la viabilité environnementale au dispositif d'application du principe de responsabilité. L'Organisation continuera à élaborer une approche commune de l'évaluation des incidences et des risques environnementaux. Une des priorités sera d'accélérer l'action interne pour le climat en appuyant les entités dans leurs initiatives visant à contribuer à la réalisation des objectifs collectifs que sont la réduction des émissions de carbone, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la mise en place d'autres indicateurs au cours des 10 prochaines années dans le cadre des efforts qu'elles déploient en matière de gestion de l'environnement.

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

55. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité comprend un service d'analyse des données, de transformation opérationnelle et de gestion de projet. L'une de ses fonctions est d'utiliser et de promouvoir l'analyse des données pour améliorer la performance organisationnelle. Alors que l'Organisation continue d'étudier les moyens de créer de la valeur, d'être plus souple et de perfectionner son fonctionnement à l'aide de ces techniques, on trouvera ci-dessous le détail des progrès déjà réalisés dans ce domaine.

#### *Progrès accomplis*

56. Les responsables d'entité ont accès à un ensemble de tableaux de bord de gestion qui leur fournit des données administratives sommaires et en temps réel pour leur entité. De plus, plusieurs projets ont été mis en œuvre pour aider le Contrôleur à gérer de près la situation financière de l'Organisation, notamment par une analyse prédictive des entrées et des sorties de fonds. En outre, un portail spécifiquement consacré à un fonds d'affectation spéciale a été mis en place qui reçoit, regroupe, gère et comptabilise l'ensemble des contributions effectuées au titre du nouveau système de coordonnateur résident. Ce portail vise également à fournir des informations aux États Membres sur l'ensemble des engagements, contributions et dépenses enregistrés au titre du fonds d'affectation spéciale.



*Prochaines étapes*

57. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continuera à renforcer l'utilisation de l'analyse de données dans l'ensemble de l'Organisation en offrant aux entités clientes la possibilité de bénéficier d'activités de formation. La Section de l'analyse des données améliorera et développera les outils existants (tels que l'établissement de rapport trimestriel sur l'utilisation de la délégation de pouvoirs et les tableaux de bord de gestion), tout en ajoutant à son portefeuille de nouveaux projets, comme la définition de points de référence pour l'assurance de la qualité, afin de mieux appuyer les responsables d'entités.

**4. Contrats de mission des hauts fonctionnaires**

58. Dans sa résolution 73/289, l'Assemblée générale a considéré qu'il incombe tout particulièrement aux hauts fonctionnaires de donner le ton et de définir des normes qui permettent d'enraciner la culture de la responsabilité et de l'intégrité personnelle au Secrétariat. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires définissent ce qui est attendu d'eux et comment leur performance sera mesurée, deux éléments qui sont essentiels pour la promotion d'une culture d'autonomisation et de responsabilisation.

*Progrès accomplis*

59. Les contrats de mission continuent d'être améliorés, ceux de 2019 ayant été restructurés en deux sections : a) « Obtention de résultats », section qui précise les objectifs spécifiques des programmes confiés aux directeurs qui en ont la charge, notamment la mise en œuvre du programme de réforme du Secrétaire général ; et b) « Exercice de responsabilités », section qui couvre le comportement et les compétences attendus d'un haut fonctionnaire dans le cadre du nouveau modèle de gestion.

60. Outre les engagements inhérents aux contrats de mission précédents tels que l'utilisation efficace des ressources, la réalisation de la parité des sexes, l'amélioration de la diversité géographique, l'application des recommandations des organes de contrôle, la prévention et la répression de l'exploitation et des abus sexuels et le fait de donner suite aux allégations de harcèlement sexuel, les contrats de mission de 2019 ont fait également leur place à de nouveaux engagements :

- a) Prévenir la fraude et promouvoir une culture de l'intégrité et de l'honnêteté au sein de l'Organisation ;
- b) Assurer la dignité de chacun en faisant preuve de civilité afin de garantir à tous les membres du personnel la sécurité psychologique propre à les responsabiliser et à développer créativité et innovation ;
- c) Gérer un système de délégation de pouvoirs qui soit efficace ;
- d) Assurer la transparence en matière de performance à l'aide du suivi et de l'auto-évaluation ;
- e) Tirer parti des avantages résultant de l'adoption de réformes et en assurer le suivi ;
- f) Intégrer les pratiques de développement durable qui s'inscrivent dans la logique du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

61. Le modèle de contrat de mission a également introduit une obligation faite aux hauts fonctionnaires d'indiquer les risques et les mesures d'atténuation applicables à chacun des objectifs stratégiques clefs. Les hauts fonctionnaires ont été aussi tenus de prendre des engagements dans certains domaines tels qu'en matière de

transparence, de gestion axée sur les résultats et de respect du système de créneaux du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.

62. La cohérence et la transparence des contrats de mission ont été améliorées par l'établissement d'un modèle unique de contrat, assorti d'un système unifié de mesures de la performance de gestion pour tous les hauts fonctionnaires du Secrétariat ; par la mise en place d'un nouveau système de candidature en ligne ; et par l'harmonisation des contrats de mission tant pour les bureaux centraux que pour les missions.

63. Le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires a été réactivé pour examiner la performance des hauts fonctionnaires à l'aune des indicateurs de leurs contrats de mission et pour conseiller le Secrétaire général sur ces questions. Les données relatives à la performance des hauts fonctionnaires de 48 entités au cours du cycle de contrat de missions de 2018 ont été obtenues grâce à l'auto-évaluation à laquelle les hauts fonctionnaires ont procédé ainsi qu'auprès d'autres sources de données gérées de manière centralisée par les bureaux pertinents au sein du Secrétariat.

#### *Prochaines étapes*

64. Le Secrétariat continuera de renforcer les contrats de mission des hauts fonctionnaires en tant qu'outil de responsabilité. De plus, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité contribuera à l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires et veillera à la mise en œuvre de ses recommandations.

#### **Système de notation**

65. Le cadre de gestion de la performance organisationnelle offre aux membres du personnel de l'ensemble du Secrétariat la possibilité d'établir des plans de travail annuels, d'examiner et d'adapter les objectifs à l'occasion des examens à mi-parcours et d'être évalués en fin d'année. Au cours des trois derniers cycles, depuis 2016, 90 % des membres du personnel de l'ensemble du Secrétariat ont mené l'évaluation de leurs performances tel qu'il est exigé.

#### *Progrès accomplis*

66. Dans l'optique des réformes de la gestion préconisées par le Secrétaire général et destinées à améliorer l'objectivité et la crédibilité du cadre de gestion de la performance, une approche de cette gestion, caractérisée par sa souplesse, a été introduite et mise à l'essai dans certains départements en 2019. Ce cadre vise à favoriser une culture reposant sur le dialogue et le retour d'information en continu, l'esprit de collaboration et l'application plus large du principe de responsabilité en matière de résultats. Cette approche sera également mise à l'essai dans certaines missions en 2020.

#### *Prochaines étapes*

67. Le Secrétariat s'emploiera à faire de la performance des membres du personnel un critère explicite de leur évolution professionnelle dans l'Organisation, comme il a été indiqué dans le cadre de l'approche en deux temps du nouveau système de gestion de la performance qui a été présenté à l'Assemblée générale dans le rapport du Secrétaire général offrant une vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines (A/71/323). De plus, la Section de la gestion axée sur les résultats travaillera en étroite collaboration avec le Bureau des ressources humaines pour intégrer la pratique consistant à relier les objectifs et cibles organisationnels tels

que présentés dans les documents du budget avec les plans de travail individuels des membres du personnel.

## **D. Composante IV : dispositifs de contrôle interne**

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

68. Dans le souci d'accompagner l'évolution de l'Organisation vers plus de décentralisation, de transparence et de responsabilité et de faire en sorte que la réalisation des objectifs aille de pair avec une bonne utilisation des ressources et une communication d'informations fiable, le Secrétariat s'est avant tout employé à rationaliser le cadre réglementaire applicable, à savoir les règlements, les règles, des textes administratifs, les manuels et les instructions permanentes.

#### *Progrès accomplis*

69. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur la vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2017-2018 (A/73/372/Add.1), le Secrétariat a lancé le premier examen d'ensemble du cadre réglementaire de l'Organisation et, ce faisant, a noué des partenariats avec les fonds et programmes des Nations Unies.

70. Une fois la révision du cadre achevée, le Secrétariat disposera de politiques simplifiées et rationalisées qui lui permettront de gérer les ressources humaines et financières de manière stratégique à l'appui du nouveau modèle de gestion, à savoir l'Organisation plus souple, plus efficace et plus transparente souhaitée par le Secrétaire général.

71. Certains projets de modifications du Statut et du Règlement du personnel sont en cours d'examen par l'Assemblée générale. Il en va de même pour les révisions du règlement financier et des règles de gestion financière visant à mettre en conformité ces textes avec le nouveau modèle de gestion.

72. Une refonte générale des politiques internes (plus de 600 textes, dont des bulletins du Secrétaire général, des instructions administratives, des circulaires et des directives) est également en cours. Qu'elles soient nouvelles ou révisées, les politiques de gestion des ressources humaines placeront les fonctionnaires au cœur de l'Organisation. Terreau d'une culture des résultats et de l'excellence, elles permettront de veiller au bien-être du personnel et tiendront compte des besoins particuliers des services sur le terrain. Elles aideront également les responsables à exercer leurs fonctions, compte étant tenu des besoins du Secrétariat et des bonnes pratiques des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies.

73. La refonte générale a considérablement avancé, témoin la suppression de 148 textes, y compris par non-reconduction, la révision de 105 textes et la promulgation de 43 textes, 28 étant conservés en l'état.

74. Une version révisée du Manuel des achats, sur lequel s'appuient tous les membres du personnel participant à une étape ou l'autre du processus de passation de marchés, a été publiée en septembre 2019. Les orientations y sont plus complètes, les processus rationalisés et les dispositions plus claires sur les questions affectant directement la responsabilité. Le Manuel prévoit aussi des procédures meilleures, plus transparentes et plus claires concernant le Comité d'examen des fournisseurs, organe indépendant chargé d'examiner les sanctions éventuelles liées aux fournisseurs et leur enregistrement auprès du Secrétariat.

75. Un nouveau portail des politiques (<https://policy.un.org>) a été lancé pour aider les responsables à exercer les nouveaux pouvoirs qui leur ont été délégués et donner aux fonctionnaires les informations dont ils ont besoin.

## 2. Directives sur l'établissement d'accords avec les donateurs et les partenaires d'exécution

76. Dans sa résolution 73/289, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de donner des précisions sur la poursuite de l'élaboration des directives sur l'établissement d'accords avec les donateurs et les partenaires d'exécution.

### *Progrès accomplis*

77. Le Secrétariat a élaboré des directives détaillées, dont la publication est prévue pour mars 2020, à l'intention de toutes les entités pour la préparation et l'approbation des accords financiers avec les partenaires d'exécution. Ce texte vise entre autres la stricte procédure d'agrément à laquelle les partenaires de mise en œuvre doivent se soumettre avant d'être sélectionnés pour travailler avec les Nations Unies ainsi que les examens sur place et les audits auxquels l'entité contractante du Secrétariat est périodiquement tenue de procéder. Toute dérogation doit être approuvée au préalable par le Bureau du contrôleur.

### *Prochaines étapes*

78. En ce qui concerne les partenaires d'exécution, certains mécanismes seront mis à l'étude dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion ; il s'agit de faire ressortir les possibilités de coordination avec les autres entités des Nations unies aux fins de la sélection, du suivi et de la supervision des partenaires et du partage systématique des informations en cas de fraude.

## 3. Dispositif de gestion du risque institutionnel

79. Dans sa résolution 73/289, l'Assemblée générale a souligné l'importance de la fonction de gestion des risques pour le nouveau système de délégation de pouvoirs et prié le Secrétaire général de rendre compte en détail des mesures qui ont été prises pour que les entités du Secrétariat prennent en mains la maîtrise et la gestion des risques.

### *Progrès accomplis*

80. Sous la houlette de la Section de la gestion du risque institutionnel, qui dépend de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, des progrès ont été accomplis en ce qui concerne l'estimation des risques. Une nouvelle version de l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat a été établie après consultation de 41 entités, dont 126 cadres de l'Organisation et des organes de contrôle. Quatorze grands risques opérationnels et stratégiques critiques ont été relevés :

- a) Planification stratégique et établissement du budget
- b) Culture institutionnelle et application du principe de responsabilité ;
- c) Structure de l'Organisation et synchronisation de ses activités
- d) Mandats des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales
- e) Gouvernance informatique et cybersécurité ;
- f) Environnement du contrôle d'Umoja ;

- g) Financement extrabudgétaire et partenaires d'exécution ;
- h) Opérations concernant les ressources humaines ;
- i) Gestion des soins de santé ;
- j) Sécurité et santé au travail ;
- k) Sécurité ;
- l) Stratégie d'information et de communication et infrastructure y afférente ;
- m) Gestion des carburants, des rations et des stocks (vols) ;
- n) Fraude dans la passation de marchés.

81. Un réseau de plus de 140 coordonnateurs de la gestion des risques dans 82 entités, suppléants compris, a été créé. Les entités souhaitant procéder à l'estimation des risques locaux ont bénéficié de programmes de formation et d'ateliers organisés au Siège et sur le terrain, l'objectif étant de renforcer la culture de gestion des risques du Secrétariat. Les coordonnateurs de la gestion du risque institutionnel joueront un rôle important dans la prise en compte des pratiques de gestion des risques dans leurs entités respectives.

*Prochaines étapes*

82. La nouvelle évaluation des risques à l'échelle du Secrétariat devrait être approuvée par le Comité de gestion, agissant en qualité de comité de la gestion du risque institutionnel du Secrétariat, au cours du premier trimestre 2020. Après l'approbation de l'inventaire des risques, et sous la coordination générale de la Section de la gestion du risque institutionnel, des responsables de la gestion des risques institutionnels seront désignés et chargés d'élaborer des plans détaillés de prévention et de traitement des risques hautement prioritaires, plans dont la mise en œuvre sera contrôlée par le Comité de gestion. Les risques transversaux relevés à l'issue de l'estimation permettront par ailleurs à toutes les entités du Secrétariat de connaître les principaux éléments affectant toute l'Organisation qui sont susceptibles d'avoir des répercussions à leur échelle.

83. 16. Le Secrétariat continuera d'aider les entités à faire en sorte que la gestion des risques rentre dans les habitudes de l'Organisation et que le personnel d'encadrement procède périodiquement à l'évaluation des risques dans le cadre de leurs fonctions quotidiennes essentielles.

#### **4. Déclaration relative au contrôle interne**

*Progrès accomplis*

84. La déclaration est en cours de préparation. Ce document, qui rendra compte de l'efficacité des procédures de contrôle internes, donnera aux États Membres l'assurance que toutes les activités prescrites à l'échelle du Secrétariat sont mises en œuvre de manière efficace et efficiente, que les rapports financiers sont fiables et que le cadre réglementaire de l'Organisation est respecté. Le Secrétariat s'appuie pour le préparer sur le cadre intégré de contrôle interne du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, modèle internationalement reconnu comme une pratique optimale.

*Prochaines étapes*

85. La première déclaration relative au contrôle interne devrait paraître pour toutes les opérations du Secrétariat des Nations Unies en 2020, et les responsables d'entités

devront la signer à la fin de chaque année civile pour attester que le dispositif de contrôle interne a été respecté en ce qui concerne leur domaine de compétence.

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

86. Le Secrétariat a introduit le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en 2016 et effectué une évaluation du risque de fraude en 2017. L'étape suivante consiste à promulguer un guide de lutte contre la fraude et la corruption devant contribuer à atténuer ces risques au sein de l'Organisation, comme indiqué ci-dessous.

### *Progrès accomplis*

87. Dans le cadre de la mise à jour de l'estimation des risques menée à l'échelle du Secrétariat, qui a mis en lumière le risque de fraude affectant l'Organisation, le Secrétariat a passé en revue les rapports d'enquête du Bureau des services de contrôle interne pour la période 2014-2018, à partir desquels il a relevé les sources de fraude et de corruption les plus courantes, à savoir :

- a) les partenaires d'exécution ;
- b) le trucage des procédures d'achats ;
- c) le vol ;
- d) la pratique des pots-de-vin ;
- e) les prestations et indemnités ;
- f) la fraude à l'assurance maladie.

### *Prochaines étapes*

88. Étant donné l'hétérogénéité des modèles d'activités, les méthodes de fraude et de corruption et la fréquence à laquelle elles se produisent varient d'une entité du Secrétariat à l'autre. Cette complexité a incité le Secrétariat à créer un groupe de travail principalement chargé de préparer un guide sur le fonctionnement des systèmes de fraude et de corruption au sein de l'Organisation et sur les systèmes internes grâce auxquels prévenir et contrôler la fraude, guide dans lequel figureront une liste d'indices de fraude et de corruption et de pistes pour atténuer ces risques. Ce document d'orientation, ajouté au Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, permettra à l'Organisation d'adopter une stratégie axée sur la prévention, la détection et la réponse à la fraude et à la corruption, comme le recommande le Comité des commissaires aux comptes.

## **6. Coordination du contrôle**

### *Progrès accomplis*

89. La Section de coordination des contrôles de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a pour mission d'éplucher les conclusions et recommandations émanant des organes de contrôle pour recenser toutes lacunes de fond et faiblesses à signaler et de faire suivre ces informations aux équipes dirigeantes, de coordonner les mesures visant à donner suite aux rapports desdits organes et de surveiller la mise en œuvre des recommandations. Elle prépare également des compte rendus trimestriels sur les questions de contrôle qu'elle soumet au Comité de gestion et au Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Ces compte rendus contiennent entre autres des informations sur l'état de la mise en œuvre des recommandations d'importance critique par les organes de contrôle.

#### *Prochaines étapes*

90. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité procède à une analyse à long terme des recommandations des organes de contrôle, l'objectif étant d'élucider quels sont les domaines les plus problématiques et pourquoi. Elle a commencé à analyser les recommandations du Bureau des services de contrôle interne et du Comité des commissaires aux comptes et prévoit de procéder à cette analyse sur une base semestrielle.

## **7. Déontologie et discipline**

91. La réforme de la gestion a rassemblé les fonctions de déontologie et de discipline pour l'ensemble du Secrétariat, y compris les opérations de maintien de la paix, sous l'autorité de la Division du droit administratif du Bureau des ressources humaines, qui relève lui-même du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Du fait du regroupement des attributions concernant les recours et les procédures disciplinaires de l'ancien Bureau de la gestion des ressources humaines et des fonctions de l'ancien Département de l'appui aux missions, et grâce à la création d'un nouveau service chargé d'intervenir en cas d'incident critique, il est devenu possible d'aborder de manière intégrée les questions de déontologie et de discipline dans l'ensemble du Secrétariat.

#### *Progrès accomplis*

92. La création d'un réseau institutionnel de coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline en 2019 répond au souhait d'uniformiser effectivement l'application du Code de conduite à toutes les catégories de personnel des Nations Unies, y compris le personnel fourni par les États Membres. Le réseau s'appuie aussi sur une plateforme de la Division du droit administratif « ALD Connect », lancée en 2019 et dans laquelle sont communiqués des documents d'orientation et des bonnes pratiques.

93. La mise au point d'un outil élargi de gestion et de planification des risques d'inconduite permettra aux missions de maintien de la paix d'agir de manière ciblée pour ce qui est de comprendre et d'atténuer les risques d'exploitation et d'abus sexuels et d'autres fautes.

94. En outre, le Bureau des ressources humaines a dirigé la révision de la politique du Secrétariat sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité (ST/SGB/2019/8), publiée le 10 septembre 2019, et a mis au point un outil en ligne à l'intention des membres des formations chargées d'enquêter sur les plaintes officielles sous le régime en vigueur comme sous le régime précédent.

95. Le Secrétariat continue à soutenir les efforts déployés à l'échelle du système pour mettre en œuvre l'outil Clear Check, qui doit éviter que ne soient réembauchés les fonctionnaires des Nations Unies renvoyés pour des faits avérés d'exploitation et d'abus sexuels ou de harcèlement sexuel ou bien ayant quitté l'organisation au cours d'une enquête ou d'une procédure disciplinaire.

96. L'Équipe spéciale du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination chargée de la lutte contre le harcèlement sexuel dans les organismes du système des Nations Unies a travaillé de concert à plusieurs grands chantiers en 2019. Elle s'est ainsi employée à améliorer le mécanisme de collecte périodique de données devant être analysées à l'échelle du système, à élaborer un cadre des meilleures pratiques sur

les numéros d'urgence et services d'assistance téléphonique à l'intention du personnel et a fait paraître un Code de conduite pour la prévention du harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, lors des événements du Système des Nations Unies. D'autres efforts menés à cette échelle ont visé à renforcer les capacités d'enquête, moyennant entre autres un nouveau groupe de travail et par la mise au point d'outils, de documents et de recommandations devant relever la qualité et la quantité des enquêtes et favoriser la collaboration dans ce domaine. Les résultats de l'enquête de perception du harcèlement sexuel menée à l'échelle du système - la première de ce genre et à cette échelle - ont été publiés début 2019.

97. Pendant la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2018 au 30 juin 2019, 153 instances disciplinaires ont été traitées, comme il ressort des tableaux 2 et 3 ci-dessous.

Tableau 2  
**Affaires closes entre le 1<sup>er</sup> juillet 2018 et le 30 juin 2019**

<i>Décision</i>	<i>Nombre</i>
Renvoi	4
Cessation de service avec préavis ou indemnité en tenant lieu et avec ou sans indemnité de licenciement	37
Autres sanctions disciplinaires	42
Mesures administratives	5
Classement sans suite	15
Absence de suite disciplinaire	19
Cessation de service avant ou après la saisine du Bureau de la gestion des ressources humaines (depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2019, Bureau des ressources humaines), mais avant la conclusion de l'instance disciplinaire	29
Autres	1
<b>Total</b>	<b>153a</b>

<sup>a</sup> L'une des sanctions infligée à un membre du personnel concernait deux affaires.

Tableau 3  
**Dossiers ouverts entre le 1<sup>er</sup> juillet 2018 et le 30 juin 2019, par type de faute**

<i>Type de faute</i>	<i>Nombre</i>
Abus de pouvoir/harcèlement/discrimination	40
Agression (verbale ou physique)	8
Fausse déclarations et fausses attestations	28
Comportement déplacé ou perturbateur	1
Détournement de biens ou de matériel de l'Organisation	2
Représailles	3
Réticence	4
Exploitation et atteintes sexuelles	7
Vol et détournement	24
Activités extérieures non autorisées et conflit d'intérêts	17
Violation de la loi locale	4



<i>Type de faute</i>	<i>Nombre</i>
Irrégularités dans la procédure d'achat	4
Autres	12
<b>Total</b>	<b>154</b>

### *Prochaines étapes*

98. Le Secrétariat veillera à ce qu'aucune faute ne soit passée sous silence, continuera de surveiller et d'analyser ces informations et fera part de ses conclusions dans le prochain rapport sur l'application du principe de responsabilité.

99. Le Secrétariat poursuivra également ses efforts de rationalisation des procédures disciplinaires, le principe étant de supprimer des étapes intermédiaires et d'accélérer certaines procédures, par exemple les décisions concernant les congé administratif sans traitement et le renvoi d'affaires survenues sur le terrain vers le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Il continuera également d'appeler l'attention sur les questions de déontologie et discipline, en insistant sur celles-ci dans la formation d'initiation des officiers supérieurs, en formant davantage les membres du personnel et en épaulant le réseau de coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline à l'échelle du Secrétariat.

## **8. Renforcement de l'évaluation**

100. Dans sa résolution [73/289](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de continuer à prendre des mesures concrètes pour renforcer les capacités internes d'évaluation et d'auto-évaluation

### *Progrès accomplis*

101. La Section de l'évaluation a été créée au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité pour aider à instaurer une culture de l'évaluation dans toutes les entités du Secrétariat. Le Bureau des services de contrôle interne travaille en étroite collaboration avec cette section à l'élaboration d'une politique d'évaluation à l'échelle du Secrétariat. Cette politique, inspirée par les Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, servira de cadre général dans ce domaine pour l'Organisation. Elle visera entre autres :

- a) La planification et la coordination des activités d'évaluation du Secrétariat ;
- b) Les normes et méthodes d'évaluation applicables ;
- c) Les procédures de communication et d'exploitation des résultats d'évaluation aux fins de la planification des programmes ;
- d) La répartition des attributions dans l'Organisation concernant la conduite et l'appui des différents types d'évaluation, eu égard notamment à l'impératif d'indépendance de la fonction d'évaluation.

102. Une nouvelle version de cette politique est en cours de finalisation et pourra être consultée au début de 2020. Il faut en outre signaler la conception, en collaboration avec l'École des cadres du système des Nations unies, d'un programme de formation en ligne sur l'évaluation à l'intention du personnel du Secrétariat et d'un webinaire sur les entretiens d'évaluation à l'intention des hauts responsables. Un fichier de

spécialistes de la matière s'ajoutera bientôt aux ressources offertes aux responsables de programmes aux fins des évaluations.

#### *Prochaines étapes*

103. Le Bureau des services de contrôle interne et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité continueront à travailler en étroite collaboration et avec les coordonnateurs désignés d'autres entités à la mise au point définitive de la politique et à la mise en œuvre de dispositions visant à aider les directeurs de programme à renforcer la capacité d'évaluation au sein du Secrétariat. L'objectif général sera de mettre en place des structures auxquelles les directeurs de programme puissent faire appel en cas de besoin pour évaluer leur travail suivant un ensemble cohérent de normes et de méthodes. L'intérêt de la démarche est de faire en sorte que les conclusions de ces évaluations soient prises en compte dans la planification des programmes et que les enseignements tirés et les tendances communes soient analysés et mis à disposition de toute l'Organisation.

## **E. Composante V : normes de déontologie et intégrité**

104. Le Secrétaire général demeure déterminé à créer les conditions voulues pour que les membres du personnel n'aient pas peur de signaler les manquements et à les protéger de toutes représailles. Le Bureau de la déontologie joue un rôle important à cet égard.

#### **Protection contre les représailles**

105. Les mesures prises en 2018 par le Bureau de la déontologie du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018 pour protéger les fonctionnaires contre des représailles sont décrites en détail dans le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau (A/74/78, par. 37 à 52), dont un résumé paraîtra sous forme de document complémentaire. Il faut remarquer que le nombre moyen de jours nécessaires à la conduite des examens préliminaires, sur réception de tous les renseignements demandés concernant une plainte, a été ramené de 26 jours en 2017 à 13 jours en 2018, moyenne tout à fait satisfaisante au regard du délai de 30 jours prévu dans la politique de protection contre les représailles (ST/SGB/2017/2/Rev.1).

106. Le Cabinet du Secrétaire général et le Bureau de la déontologie ont lancé le dialogue en cascade de 2019 sur le thème « Conflits d'intérêts », l'objectif étant de faire prendre conscience aux membres du personnel des différentes situations de conflit d'intérêts auxquelles ils pourraient être exposés et des façons de s'assurer qu'ils agissent dans l'intérêt de l'Organisation.

## **F. Composante VI : fonctions de contrôle**

107. On trouvera à l'annexe IV un résumé de l'état de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle.

### **1. Bureau des services de contrôle interne**

108. Les évolutions ci-après ont été constatées pour ce qui est de l'état d'application des recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne durant la période allant de 2009 à 2018 :

a) Sur les 12 116 recommandations, 10 891 (89,9 %) ont été appliquées ou classées ; 1 225 (10,1 %) étaient encore en cours d'application ;

b) Sur les 1 813 recommandations d'importance critique, 1 774 (97,8 %) ont été appliquées ou classées par le Secrétariat ;

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

## 2. Comité des commissaires aux comptes

109. En ce qui concerne l'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes concernant les volumes I et II des rapports financiers et états financiers vérifiés de l'Organisation des Nations Unies, les évolutions indiquées ci-après ont été constatées au cours de la période allant de 2010 à 2018 :

a) Sur les 944 recommandations, 740 (78,4 %) ont été appliquées, classées ou rendues caduques par les événements ;

b) 204 recommandations (21,6 %) étaient encore en cours d'application ;

## 3. Corps commun d'inspection

110. Pour ce qui est de l'état de l'application des recommandations du Corps commun d'inspection au cours de la période allant de 2009 à 2018, il est à noter que le Secrétariat a accepté 64,2 % des recommandations et que 82,1 % des recommandations acceptées ont été appliquées<sup>3</sup>. Toutefois, ces taux ne reflètent pas forcément l'état réel de l'acceptation ou l'application des recommandations du Corps commun d'inspection adressées au Secrétariat, puisque le Corps commun d'inspection en a compté certaines, qui étaient destinées à l'Assemblée générale ou au Secrétaire général en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, parmi les recommandations adressées au Secrétariat.

### *Prochaines étapes*

111. À l'avenir, la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité s'efforcera d'amener les directeurs de programme à appliquer plus assidûment les recommandations des organes de contrôle ; elle analysera les constatations et recommandations des auditeurs pour en faire ressortir les tendances et en tirer des solutions globales aux problèmes systémiques.

## IV. Conclusion

112. Le nouveau modèle de gestion met le Secrétariat en demeure de mettre rigoureusement en œuvre le dispositif d'application du principe de responsabilité, vecteur de changement culturel dans l'Organisation. Un changement d'une telle envergure ne se fera pas en jour et, si certaines de conditions préalables au renforcement du systèmes se mettent peu à peu place, il reste encore beaucoup à faire en 2020 et dans les années à venir. Le Secrétariat attend avec intérêt les suggestions des États Membres pour la mise en œuvre de cette initiative d'envergure.

## V. Recommandation

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

<sup>3</sup> Informations obtenues à partir du système de suivi en ligne du Corps commun d'inspection au 10 janvier 2020.

## Annexe I

## Progrès accomplis dans l'application de la résolution 73/289<sup>1</sup> de l'Assemblée générale

<i>Paragraphe</i>	<i>Texte de la résolution</i>	<i>Parties pertinentes du présent rapport</i>	<i>Observations</i>
7	Rappelle le paragraphe 16 du rapport du Comité consultatif et prie le Secrétaire général de fournir, dans son neuvième rapport sur l'application du principe de responsabilité, des informations sur les questions qui y étaient mentionnées en ce qui concerne le nouveau système de délégation de pouvoirs qui est entré en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2019.	Section II.B, paragraphes 13 à 30	Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel ont joué un rôle central dans la mise en œuvre et l'opérationnalisation du nouveau système de délégation de pouvoirs
8	Rappelle également le paragraphe 19 du rapport du Comité consultatif et prie le Secrétaire général d'affiner les indicateurs clefs de résultats prévus dans le cadre de gestion des résultats et d'en rendre compte dans son prochain rapport	Paragraphe 30	Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité examinera et ajustera les 16 premiers indicateurs de performance clés afin d'améliorer les domaines de risque faisant l'objet d'un suivi et de renforcer la responsabilité des cadres
11	Prend note de la création de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et du rôle important que joue ce nouvel élément du dispositif d'application du principe de responsabilité, et prie le Secrétaire général de faire figurer dans son prochain rapport des informations sur la manière dont la Division aide le Secrétariat, notamment les directeurs de programme, à contrôler et évaluer l'exécution des programmes et à rendre compte des résultats	Section I.A, paragraphes 7 à 12	La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité a été créée au sein du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Pour la première fois, des équipes spécialisées chargées de mettre en œuvre différentes composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité, notamment la gestion axée sur les résultats, la gestion du risque institutionnel et la coordination du contrôle, sont regroupées avec des analystes et bénéficient de capacités spécialisées de suivi, d'évaluation de la performance organisationnelle et d'appui aux fonctions d'évaluation
13	Souligne l'importance du cadre de contrôle interne pour le dispositif d'application du principe de	Section III, paragraphes 84 et 85	L'adoption d'une déclaration relative au contrôle interne donnera aux États Membres l'assurance que toutes les activités prescrites

<sup>1</sup> On trouvera dans la présente annexe un résumé des progrès accomplis dans l'application de la résolution 72/303 de l'Assemblée générale, en application du paragraphe 9 de ladite résolution, dans lequel l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 17 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant le septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/72/885), dans lequel le Comité a déclaré qu'il comptait que les futurs rapports sur le dispositif d'application du principe de responsabilité comprendraient régulièrement une synthèse des mesures adoptées et des progrès accomplis pour garantir l'application des résolutions pertinentes de l'Assemblée.

Paragraphe	Texte de la résolution	Parties pertinentes du présent rapport	Observations
	responsabilité et prie le Secrétaire général de continuer à renforcer les procédures de contrôle interne portant sur la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, et de rendre compte dans son neuvième rapport des mesures prises à cet égard		à l'échelle du Secrétariat sont mises en œuvre de manière efficace et efficiente, que les rapports financiers sont fiables et que le cadre réglementaire de l'Organisation est respecté
14	Prend note des mesures prises pour consolider les contrats de mission des hauts fonctionnaires et prie le Secrétaire général de donner, dans ses prochains rapports sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat, des informations plus détaillées sur l'efficacité de ces contrats comme instruments de responsabilisation, y compris les mesures visant à améliorer l'exécution des programmes lorsque les objectifs ne sont pas atteints	Section III, paragraphes 58 à 64	Les contrats de mission des hauts fonctionnaires font partie des outils utilisés par le Secrétaire général pour communiquer aux cadres ce que l'on attend d'eux et les critères d'évaluation de leurs performances. Cette section du rapport souligne les actions qui ont été (et seront) prises pour renforcer cet instrument
15	Redit que la présentation de documents en temps voulu constitue un aspect important des obligations du Secrétariat vis-à-vis des États Membres, prend note des efforts qui sont faits pour résoudre les difficultés sous-jacentes liées à la documentation et, à cet égard, prie le Secrétaire général de veiller à ce qu'un indicateur concernant cet aspect continue de figurer dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires	Section III, paragraphes 58 à 64	C'est l'un des indicateurs inclus dans les contrats de mission des cadres
16	Rappelle le paragraphe 36 du rapport du Comité consultatif, souligne l'importance de la fonction de gestion des risques pour le nouveau système de délégation de pouvoirs et prie le Secrétaire général de rendre compte en détail dans son prochain rapport des mesures qui ont été prises pour que les entités du Secrétariat prennent en main la maîtrise et la gestion des risques	Section III, paragraphes 79 à 83	Une nouvelle estimation des risques à l'échelle du Secrétariat a été réalisée sur la base de la version consolidée de l'inventaire des risques au Secrétariat qui avait été précédemment approuvé et de l'évaluation des risques de fraude et de corruption. Les responsables de la gestion des risques institutionnels seront chargés d'élaborer des plans détaillés de traitement des risques et d'intervention pour les risques hautement prioritaires. Les risques transversaux ainsi recensés les aideront et les guideront dans la conduite de leurs évaluations des risques locaux au niveau des entités avec le soutien de la Division de la transformation

<i>Paragraphe</i>	<i>Texte de la résolution</i>	<i>Parties pertinentes du présent rapport</i>	<i>Observations</i>
			opérationnelle et des questions de responsabilité
17	Rappelle également le paragraphe 16 de sa résolution <a href="#">72/303</a> et prie le Secrétaire général de continuer de prendre des mesures concrètes pour renforcer les capacités internes d'évaluation et d'auto-évaluation, notamment par l'intermédiaire de la Section de l'évaluation qui relève de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité	Section III, paragraphes 100 à 103	Une équipe d'évaluation spécialisée a été créée au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité/Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité pour aider à instaurer une culture de l'évaluation dans toutes les entités du Secrétariat. Le Bureau des services de contrôle interne travaille avec elle à l'élaboration d'une politique d'évaluation pour l'ensemble du Secrétariat qui s'inspire des normes et standards définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Cette politique servira de cadre général pour l'évaluation au sein de l'Organisation. En outre, des outils d'apprentissage en ligne ont été conçus et une liste de spécialistes de l'évaluation est en cours d'élaboration
18	Prie le Secrétaire général de donner des précisions sur la poursuite de l'élaboration des directives sur l'établissement d'accords avec les donateurs et les partenaires d'exécution	Section III, paragraphes 76 à 78	En septembre 2016, le Secrétariat a publié des lignes directrices détaillées à l'intention de toutes les entités pour la préparation et l'approbation des accords financiers avec les partenaires d'exécution. Des lignes directrices révisées seront publiées en 2020
19	Rappelle le paragraphe 41 du rapport du Comité consultatif et prie le Secrétaire général de fournir dans son prochain rapport des informations détaillées sur l'état d'application des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes ainsi que sur les autres mesures prises pour répondre aux préoccupations du Comité concernant la gestion du risque de fraude	Section III, paragraphes 86 à 88 et 107 à 111, et annexe IV	Le Secrétariat a créé un groupe de travail dont les principaux objectifs sont de préparer un guide visant à fournir, entre autres, des informations sur le fonctionnement des systèmes de fraude et de corruption au sein de l'Organisation, les systèmes internes que l'Organisation a mis en place pour prévenir et contrôler la fraude, une série d'indicateurs de fraude et de corruption, et des suggestions sur la manière d'atténuer ces risques. Ces lignes directrices, ainsi que le Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, permettront à l'Organisation d'adopter une stratégie axée sur la prévention, la détection et la réponse à la fraude et à la corruption, comme le recommande le Comité des commissaires aux comptes  Application des recommandations des organes de contrôle

<i>Paragraphe</i>	<i>Texte de la résolution</i>	<i>Parties pertinentes du présent rapport</i>	<i>Observations</i>
20	[...] et prie [le Secrétaire général] de s'employer à mieux asseoir la culture de la responsabilité au Secrétariat, notamment en continuant de promouvoir, entre autres, un environnement propice au signalement de la fraude et des fautes, et de continuer de prendre des mesures efficaces propres à protéger les lanceurs d'alerte et à prévenir les représailles	Section III, paragraphes 104 à 106	Les mesures prises en 2018 par le Bureau de la déontologie pour protéger les fonctionnaires contre des représailles sont décrites en détail dans le rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau (A/74/78, par. 37 à 52). Le dialogue en cascade de 2018 a été organisé autour du thème « Oser intervenir, tirer la sonnette d'alarme : quand et comment se faire entendre » et a mis en lumière la différence entre le fait de « lancer l'alerte » et les autres moyens de s'exprimer.
21	Prie le Secrétaire général de lui présenter pour examen à la première partie de la reprise de sa soixante-quatorzième session un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat, y compris sur le système de délégation de pouvoirs	Présent rapport	Le présent rapport a été établi en application de la résolution 73/289 de l'Assemblée générale

## Annexe II

## Résumé de l'état de l'application des résolutions sur les questions administratives et budgétaires<sup>1</sup> adoptées par l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
134. Rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes	<a href="#">73/268 A</a> : Rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes	<a href="#">A/74/323</a> et <a href="#">A/74/323/Add.1</a>	Le prochain rapport sur la question doit être présenté à la soixante-quinzième session de l'Assemblée générale
134. Rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes	<a href="#">73/268 B</a> : Rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes	Sans objet	Le rapport n'est pas encore disponible car il sera examiné lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
135. Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies	<a href="#">73/281</a> : Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : étude comparative des structures de gestion des ressources humaines	<a href="#">A/73/366</a>	Rapport présenté en application du mandat de l'Assemblée générale, dans lequel le Secrétaire général a décrit les structures en place et les difficultés actuellement rencontrées dans la gestion des ressources humaines au Secrétariat et a évalué la mesure dans laquelle une structure unique ou une structure binaire pouvait apporter des solutions efficaces à ces difficultés
135. Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies	<a href="#">73/289</a> : Progrès accomplis dans l'élaboration d'un dispositif d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies	Pas encore publié	Le rapport doit être présenté lors de la première partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale. Le neuvième rapport sur l'application du principe de responsabilité traitera toutes les questions soulevées par l'Assemblée

<sup>1</sup> Les questions dont l'examen est reporté à une date ultérieure ne sont pas incluses.



<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279</a> A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	Sans objet	Comme indiqué dans le document <a href="#">A/73/400</a> , les prévisions révisées sont prises en compte dans le montant révisé des crédits ouverts pour la Commission économique pour l'Afrique, au chapitre 18A, pour l'exercice biennal 2018-2019
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279</a> A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	Sans objet	Crédits révisés émis tels qu'établis dans le document <a href="#">A/73/402</a>
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279</a> A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/352</a>	Rapport établi en application de la résolution <a href="#">73/279</a> A de l'Assemblée générale, par laquelle l'Assemblée a notamment autorisé le Secrétaire général à prendre des engagements pour compléter les contributions volontaires disponibles pour le financement du Tribunal spécial résiduel pour la Sierra Leone pour 2019 et à lui faire rapport, pendant la partie principale de sa soixante-quatorzième session, sur l'utilisation de l'autorisation d'engagement de dépenses et la demande de subvention pour permettre au Tribunal de continuer à s'acquitter de son mandat en 2020
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279</a> A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/359</a>	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale, dans lequel le Secrétaire général a donné un aperçu général des progrès accomplis par les Chambres extraordinaires au sein des tribunaux cambodgiens depuis la publication de son dernier rapport, a indiqué l'usage qu'il a été prévu de faire des engagements autorisés au titre de 2019, a présenté des informations sur le projet de budget des Chambres pour 2020

Point de l'ordre du jour	Résolution	Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution	Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	73/279 A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	A/74/6 (Sect. 7)	et a demandé à l'Assemblée générale d'approuver l'ouverture de crédits pour une subvention destinée à la composante internationale des Chambres  La section VII du document <a href="#">A/74/6 (Sect. 1)</a> concernait le Bureau du Défenseur des droits des victimes et comprenait le projet de plan-programme pour 2020 et l'exécution du programme pour 2018, ainsi que les ressources proposées pour 2020 au titre des postes et des autres objets de dépense
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	73/279 A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	A/74/345	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Quatrième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la gestion souple de l'espace de travail au Siège de l'Organisation des Nations Unies. Il fait le point sur l'état d'avancement du projet depuis le troisième rapport ( <a href="#">A/73/370</a> et <a href="#">A/73/370/Corr.1</a> ) et comprend les réponses aux demandes formulées dans la résolution <a href="#">73/279 A</a> de l'Assemblée
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	73/279 A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	A/74/317	Rapport établi en application du mandat des Nations Unies. Troisième rapport sur l'état d'avancement du projet de mise aux normes parasismiques et de remplacement des équipements en fin de vie au siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, à Bangkok
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	73/279 A : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	A/74/328	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Quatrième rapport sur l'état d'avancement des projets de construction et des travaux de rénovation des installations de

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/343</a>	conférence, y compris l'Africa Hall et le centre des visiteurs, réalisés dans le complexe de la Commission économique pour l'Afrique à Addis-Abeba  Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Deuxième rapport sur l'état d'avancement du remplacement des bâtiments A à J de l'Office des Nations Unies à Nairobi
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/330</a>	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Ce rapport fait le point sur le projet de rénovation et de réduction des risques sismiques du bâtiment nord de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes depuis la publication du rapport précédent ( <a href="#">A/73/351</a> )
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/6 (Introduction)</a> et <a href="#">A/74/570</a>	Les rapports contiennent les informations demandées
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/452</a>	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Le sixième rapport annuel sur l'état d'avancement du plan stratégique patrimonial de l'Office des Nations Unies à Genève couvre la période allant du 1 <sup>er</sup> septembre 2018 au 31 août 2019 et fait le point sur les activités entreprises depuis le cinquième rapport ( <a href="#">A/73/395</a> ). Il fournit des informations actualisées sur l'état d'avancement des projets, les stratégies de gestion souple de l'espace de travail, les prévisions de dépenses, les schémas d'évaluation possibles et les mécanismes de financement envisageables

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.1</a> , <a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.2</a> , <a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.3</a> , <a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.4</a> , <a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.5</a> , <a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.5/Corr.1</a> , <a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.6</a> et <a href="#">A/74/6 (Sect.3)/Add.6/Corr.1</a>	Les rapports contiennent les informations demandées
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/73-E/2019/14</a>	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Le rapport présente les conclusions du dialogue sur le financement qui a débouché sur un pacte de financement visant à réorienter les pratiques vers l'amélioration de la qualité et l'accroissement de la quantité des ressources, et vers une transparence et une responsabilisation accrues en matière de résultats.
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	Sans objet (aucun rapport demandé)	Déclaration préparée à la demande de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée est invitée à approuver les incidences financières découlant des décisions et recommandations contenues dans le rapport annuel de la Commission de la fonction publique internationale
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/478</a>	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Ce rapport fait le point sur la situation depuis la publication du dixième rapport ( <a href="#">A/73/389</a> ) en septembre 2018
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 A</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	Sans objet (aucun rapport demandé)	Prévisions révisées prises en compte dans les montants révisés des crédits ouverts au titre des sections 2, 24 et 29E pour l'exercice biennal 2018-2019

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 B</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	Un rapport sur la question sera présenté lors de la première partie de la reprise de la soixante-seizième session de l'Assemblée générale	Le rapport du Secrétaire général traitera toutes les questions soulevées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport ( <a href="#">A/73/775</a> ) et la résolution de l'Assemblée générale
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 B</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	Un rapport sur la question sera présenté à la soixante-quinzième session de l'Assemblée générale	Rapport présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-quinzième session
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 B</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/6 (Sect. 3)/Add.3</a>	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Il contient un exposé des ressources demandées pour 2020 pour 15 missions politiques spéciales relevant de l'axe thématique « Équipes de surveillance des sanctions, groupes d'experts et autres entités et mécanismes », y compris le Groupe d'experts sur la Somalie
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 B</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">A/74/6 (Sect. 3)/Add.7</a>	Prévisions budgétaires relatives aux missions politiques spéciales. Un rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies doit être présenté au plus tard lors de la première partie de la reprise de la soixante-seizième session de l'Assemblée générale. Un rapport du Secrétaire général sur la gestion de l'assurance maladie après la cessation de service doit être présenté à la soixante-quinzième session
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	<a href="#">73/279 B</a> : Questions spéciales relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	Sans objet	Le rapport <a href="#">A/73/729</a> a été établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Il contient des informations sur

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	73/280 A–C : Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	A/74/6 (Introduction)	les ressources nécessaires en 2019. Crédits ouverts  Question traitée dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget, qui sera présenté lors de la soixante-quatorzième session
136. Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019	73/306 : Prévisions de dépenses relatives aux missions politiques spéciales, missions de bons offices et autres initiatives politiques autorisées par l'Assemblée générale ou le Conseil de sécurité	A/74/6 (Sect. 3)/Add.7	Prévisions budgétaires relatives aux missions politiques spéciales
138. Amélioration de la situation financière de l'Organisation des Nations Unies	Amélioration de la situation financière de l'Organisation des Nations Unies	Un rapport sur la question sera présenté à la soixante-seizième session de l'Assemblée générale	Avis de mise en recouvrement pour les missions de maintien de la paix émises pour l'ensemble de l'exercice budgétaire ; première réunion d'information trimestrielle à l'intention des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police organisée par le Département de l'appui opérationnel
139. Plan des conférences	73/270 : Plan des conférences	A/74/121	Rapport établi en application du mandat de l'Assemblée générale. Le rapport souligne l'adoption par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences d'une stratégie axée sur l'innovation et fournit des exemples précis qui illustrent des synergies concrètes entre l'orientation-client, l'innovation et les partenariats. Le Secrétaire général souligne que l'activité principale du Département consiste à fournir des services de réunion et de documentation de qualité de manière efficace et rationnelle et, à cet égard, il fournit des informations statistiques sur l'utilisation des ressources des services

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
			de conférence par les organes des Nations Unies, ainsi que sur la soumission, le traitement et la publication des documents en temps voulu
140. Barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses de l'Organisation des Nations Unies	<a href="#">73/271</a> : Barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses de l'Organisation des Nations Unies	<a href="#">A/74/11</a>	Rapport sur les travaux de la soixante-dix-neuvième session du Comité des contributions, tenue au Siège du 3 au 21 juin 2019
140. Barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses de l'Organisation des Nations Unies	<a href="#">73/4</a> : Barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses de l'Organisation des Nations Unies : demandes présentées au titre de l'Article 19 de la Charte	<a href="#">A/74/68</a>	Toutes les dispositions ont été pleinement appliquées, conformément au souhait exprimé par l'Assemblée générale. Conformément aux dispositions du paragraphe 3 de la résolution, la date limite pour demander une dérogation en vertu de l'Article 19 de la Charte des Nations Unies a été portée à l'attention des États Membres au moyen d'un avis dans le Journal des Nations Unies et leur a été communiquée directement
142. Corps commun d'inspection	<a href="#">73/287</a> : Corps commun d'inspection	<a href="#">A/73/377/Add.1</a>	Note du Secrétaire général établie en application du mandat du Corps commun d'inspection. Une fois que le Corps commun a établi un rapport portant sur une question intéressant l'ensemble du système, le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination le diffuse aux entités des Nations Unies qui sont membres du Corps commun. Le secrétariat demande aux entités de formuler des observations sur la version finale du rapport et transmet ces observations dans une note du Secrétaire général

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
143. Régime commun des Nations Unies	73/273 : Régime commun des Nations Unies	<a href="#">A/74/289</a>	La décision a été appliquée et est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2019.  Des modifications supplémentaires au Statut et au Règlement du personnel ont été proposées pour tenir compte de certaines demandes figurant dans la résolution
	73/273 : Régime commun des Nations Unies	<a href="#">A/74/289</a>	Une modification du Statut et du Règlement du personnel a été soumise à l'Assemblée générale, notamment une nouvelle disposition du Règlement du personnel sur l'emploi et l'accessibilité pour les fonctionnaires handicapés, qui a été proposée dans le cadre du rapport
	73/273 : Régime commun des Nations Unies	<a href="#">A/74/146</a>	Les consultations demandées se sont tenues dans le Réseau ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat et dans le Groupe d'appui interorganisations pour la Convention relative aux droits des personnes handicapées, dans le cadre de l'examen des opérations menées par les Nations Unies en faveur de la prise en compte des questions de handicap, notamment celle de l'accessibilité. La Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap a été élaborée à la lumière des conclusions issues de l'examen et lancée en juin 2019. Elle a été mise au point avec la participation intensive de près de 60 entités des Nations Unies, réseaux interorganisations et organisations de la société civile, en consultation avec les États Membres. Des informations sur la Stratégie ont été incluses dans le rapport



<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
	<a href="#">73/273</a> : Régime commun des Nations Unies	Aucun rapport du Secrétaire général n'est nécessaire	La décision de l'Assemblée générale a été appliquée et est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2019.
	<a href="#">73/273</a> : Régime commun des Nations Unies	Aucun rapport du Secrétaire général n'est nécessaire La Commission de la fonction publique internationale présentera son rapport à l'Assemblée générale lors de sa soixante-quinzième session	La décision de l'Assemblée générale a été appliquée et est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2019.  Une nouvelle section a été ajoutée à l'instruction administrative sur les droits spéciaux des fonctionnaires en poste dans certains lieux d'affectation ( <a href="#">ST/AI/2019/3</a> ) afin d'inclure une disposition sur le nouveau paiement concernant les fonctionnaires en poste dans un lieu d'affectation de catégorie E non classé famille non autorisée, en lieu et place du paiement d'installation.
144. Régime des pensions des Nations Unies	<a href="#">73/274</a> : Régime des pensions des Nations Unies	<a href="#">A/74/146</a>	Le rapport offre une vue d'ensemble de la question de l'accessibilité pour les personnes handicapées et présente les efforts en cours et les progrès réalisés par les gouvernements, les entités des Nations Unies et les organisations de la société civile dans ce domaine.  Des informations sur les progrès accomplis seront également incluses dans le rapport annuel d'ensemble du Conseil des chefs de secrétariat pour 2019.
146. Rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne	<a href="#">73/275</a> : Rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne	À inclure dans le rapport du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies	Rapport fournissant des informations sur les activités du BSCI au cours de la période considérée, soit du 1 <sup>er</sup> juillet 2017 au 30 juin 2018
146. Rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne	<a href="#">73/275</a> : Rapport sur les activités du Bureau des services de contrôle interne	Sans objet. Dans cette résolution, l'Assemblée générale prend note avec satisfaction des travaux du	Le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit continue d'examiner le budget du BSCI et

Point de l'ordre du jour	Résolution	Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution	Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution
147. Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies	73/276 : Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies	Comité et invite celui-ci à continuer d'examiner l'indépendance budgétaire opérationnelle du Bureau (A/74/280)  A/74/171	conseille l'Assemblée générale à ce sujet conformément à son mandat  Conformément aux dispositions du paragraphe 16 de la résolution 73/276 de l'Assemblée générale, un projet pilote visant à proposer des services de règlement amiable des différends aux non-fonctionnaires a été mis en place et le rapport fait le point sur l'état d'avancement dudit projet (A/74/171). Conformément aux dispositions du paragraphe 18 de la résolution, des informations ont été fournies dans le rapport
147. Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies	73/276 : Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies	A/74/172	Des informations sur l'état d'avancement de l'application de la résolution de l'Assemblée générale sont fournies dans le rapport (A/74/172) et dans les rapports du Conseil de justice interne (A/73/911 et A/74/169). L'une des demandes figurant dans la résolution 73/276 de l'Assemblée (par. 47) concerne l'établissement de rapports pendant la soixante-quatrième session. Comme suite à cette demande, le rapport du Secrétaire général sur la question sera présenté lors de cette session
148. Financement du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	73/277 : Financement du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	Sans objet	Autorisation budgétaire conforme à la demande de l'Assemblée générale
148. Financement du Mécanisme international appelé à exercer les	73/288 : Construction de nouveaux bâtiments pour la division d'Arusha	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la première partie de la reprise de la

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux	du Mécanisme international appelé à exercer les fonctions résiduelles des Tribunaux pénaux		soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
149. Barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses relatives aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies	<a href="#">73/272</a> : Barème des quotes-parts pour la répartition des dépenses relatives aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Sans objet	Barème des quotes-parts publié
150. Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	<a href="#">73/308</a> : Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
150. Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	<a href="#">73/309</a> : Financement du Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
150. Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	<a href="#">73/310</a> : Financement de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie)	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
151. Financement de la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei	<a href="#">73/311</a> : Financement de la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
152. Financement de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine	<a href="#">73/312</a> : Financement de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
153. Financement de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	<a href="#">73/313</a> : Financement de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
154. Financement de la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	<a href="#">73/314</a> : Financement de la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
155. Financement de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo	<a href="#">73/315</a> : Financement de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo.	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
157. Financement de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti	<a href="#">73/316</a> : Financement de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
158. Financement de la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti	<a href="#">73/317</a> : Financement de la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
159. Financement de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	<a href="#">73/318</a> : Financement de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
160. Financement de la Mission des Nations Unies au Libéria	<a href="#">73/319</a> : Financement de la Mission des Nations Unies au Libéria	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
161. Financement de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali	<a href="#">73/320</a> : Financement de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
162 a). Financement des forces des Nations Unies chargées du maintien de la paix au Moyen-Orient : Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement	<a href="#">73/321</a> : Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale

<i>Point de l'ordre du jour</i>	<i>Résolution</i>	<i>Rapports présentés par le Secrétariat en application de la résolution</i>	<i>Résumé du rapport rendant compte de l'état de l'application de la résolution</i>
162 b). Financement des forces des Nations Unies chargées du maintien de la paix au Moyen-Orient : Force intérimaire des Nations Unies au Liban	<a href="#">73/322</a> : Force intérimaire des Nations Unies au Liban	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
163. Financement de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud	<a href="#">73/323</a> : Financement de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
164. Financement de la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental	<a href="#">73/324</a> : Financement de la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
165. Financement de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	<a href="#">73/278 A</a> : Financement de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
165. Financement de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	<a href="#">73/278 B</a> : Financement de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale
166. Financement des activités découlant de la résolution <a href="#">1863 (2009)</a> du Conseil de sécurité	<a href="#">73/325</a> : Financement des activités découlant de la résolution <a href="#">1863 (2009)</a> du Conseil de sécurité	Sans objet	Le rapport sera présenté lors de la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale

### Annexe III

## Synthèse des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021)

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

<i>Point</i>	<i>Activité</i>	<i>Date d'exécution</i>	<i>État d'application</i>
1	Le Secrétaire général adressera aux hauts fonctionnaires une communication leur signifiant qu'ils ont pour obligation de participer à toutes les initiatives concernant la gestion axée sur les résultats prévues dans leur département, bureau ou mission, et d'y apporter leur soutien.	Mi-2018	Exécutée
2	Le Secrétaire général lancera une campagne d'information à un haut niveau, notamment sous la forme d'articles publiés sur iSeek, d'affiches et de brochures, visant à faire comprendre aux hauts fonctionnaires et au reste du personnel que l'Organisation doit redoubler d'efforts pour atteindre des résultats clairement définis.	2018-2021 (en continu)	En cours
3	Le Secrétaire général intégrera dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires un indicateur de performance permettant d'évaluer la contribution de chaque haut fonctionnaire à l'application de la gestion axée sur les résultats.	À partir de 2019	Exécutée
4	Après la décision de l'Assemblée générale, le Secrétariat a lancé un grand projet d'accompagnement du changement grâce auquel, tout au long de 2018, tous les départements, bureaux et missions politiques spéciales seront dotés des moyens nécessaires pour élaborer leurs plans-programmes axés sur les résultats en y joignant des informations sur les résultats escomptés. En intégrant ces informations dans les rapports budgétaires, le Secrétariat va procéder à une planification qui s'appuiera davantage sur des faits et améliorer l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne ses activités.	2018-2019	Exécutée
5	Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité concevra sur mesure et mettra en place des ateliers et des séances d'accompagnement professionnel à l'intention des hauts fonctionnaires et du personnel de tous niveaux, concernant la gestion axée sur les	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)	Des ateliers ont été organisés en 2019 pour aider les entités à préparer leur programmation annuelle, y compris les cadres de résultats escomptés et effectifs

<i>Point</i>	<i>Activité</i>	<i>Date d'exécution</i>	<i>État d'application</i>
	résultats et les attributions des uns et des autres à cet égard.		
6	Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité élaborera un manuel relatif à la gestion axée sur les résultats comprenant les principes en la matière et des conseils pratiques applicables dans tous les secteurs concernés.	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)	À l'heure actuelle, il existe plusieurs manuels de gestion axée sur les résultats au Secrétariat, ainsi que des directives ou instructions dans des domaines connexes. À l'avenir, le Département s'appuiera sur les enseignements tirés de ces documents pour déterminer les meilleurs moyens de fournir des lignes directrices sur la gestion axée sur les résultats dans tous les domaines de travail
7	Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité élaborera un programme de formation obligatoire en ligne consacré à la gestion axée sur les résultats qui mettra en relief toutes les étapes du processus. Ce programme sera mis à la disposition du personnel de tous niveaux (y compris les hauts fonctionnaires)	Troisième trimestre 2019-31 décembre 2021 (en continu)	Huit modules de formation sur l'utilisation d'Umoja pour la planification stratégique, y compris les cadres de résultats, ont été mis en ligne. À l'avenir, une évaluation sera menée sur la base des retours des utilisateurs afin de déterminer quelle formation en ligne pourrait être conçue pour compléter l'offre de formation
8	La mise en service d'Umoja-Extension 2 rendra possible la gestion axée sur les résultats dans la mesure où les responsables pourront mettre en regard les objectifs, les résultats, les produits et les ressources.	2019-2020	Les cadres de budgétisation axée sur les résultats exposés dans le projet de budget-programme pour 2020 ainsi que les cadres de budgétisation axée sur les résultats approuvés pour les missions de maintien de la paix pour l'exercice 2019/20 ont été versés dans Umoja ( <a href="#">A/74/478</a> , par. 19)
9	Pour la rédaction de leurs plans de travail annuels (contrats de mission pour les hauts fonctionnaires et plans établis dans le cadre du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires pour les autres), les hauts fonctionnaires et les autres membres du personnel seront tenus de commencer par prendre en considération les cadres de résultats figurant dans les documents de planification de l'Organisation, et bénéficieront pour ce faire d'une formation et d'un appui.	mars 2019	Exécutée

<i>Point</i>	<i>Activité</i>	<i>Date d'exécution</i>	<i>État d'application</i>
10	Le Secrétaire général se servira, entre autres, des résultats de l'exécution des programmes pour évaluer la performance des hauts fonctionnaires.	2019-2021 (en continu)	En cours
11	Le Cabinet du Secrétaire général et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité choisiront dans les différents domaines de travail de l'Organisation les aspects prioritaires qui feront l'objet d'une auto-évaluation approfondie.	2019	Exécutée. Chaque programme a intégré un exercice d'évaluation dans sa programmation annuelle
12	Les hauts fonctionnaires veilleront, avec l'appui du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et de son Bureau des finances et du budget, à ce que les résultats des évaluations et les enseignements qui en ont été tirés puissent être pris en considération lors de l'élaboration des budgets et dans leurs pratiques de gestion au quotidien.	2019	Exécutée. Les plans-programmes annuels comprennent des informations sur les évaluations et les enseignements pris en compte pour leur élaboration
13	Les hauts fonctionnaires et les autres membres du personnel feront figurer des données sur l'exécution des programmes dans des tableaux de bord en ligne qui seront tenus à jour tout au long du cycle budgétaire	2019-2020	À l'heure actuelle, l'application de contrôle de l'exécution d'Umoja a été mise en service dans toutes les missions de maintien de la paix et les entités qui leur apportent un appui, ce qui permet de définir les produits attendus et les indicateurs de succès pour les différentes unités administratives concernées dans les budgets 2019/20. Cette fonctionnalité permet aux responsables de suivre les progrès et de les enregistrer régulièrement en les comparant aux objectifs fixés et de conserver les données relatives aux performances durant plusieurs exercices, de façon à analyser les tendances au fil du temps. En 2020, le contrôle de l'exécution sera également mis en place pour le budget-programme (A/74/478, par. 20). Au quatrième trimestre de 2019, un tableau de bord de suivi des performances Umoja a été mis en service dans six missions de maintien de la paix pilotes pour leur offrir une vue d'ensemble des programmes ou des cadres adoptés et leur permettre d'en contrôler l'exécution. Cette



---

<i>Point</i>	<i>Activité</i>	<i>Date d'exécution</i>	<i>État d'application</i>
			initiative sera encore élargie en 2020
14	Une évaluation indépendante des résultats du présent plan sera effectuée à la fin de 2021 pour faire le point sur l'application de la gestion axée sur les résultats et pour concevoir des mesures qui pourront en accompagner l'évolution.	Quatrième trimestre 2021	En bonne voie

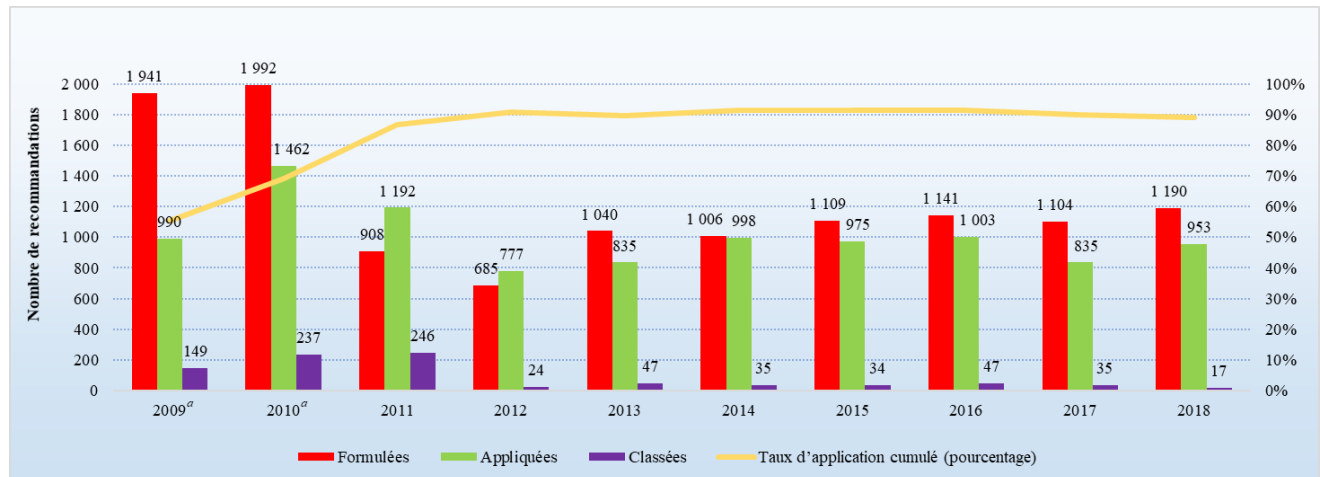
---

## Annexe IV

### Recommandations des organes de contrôle (2009-2018)

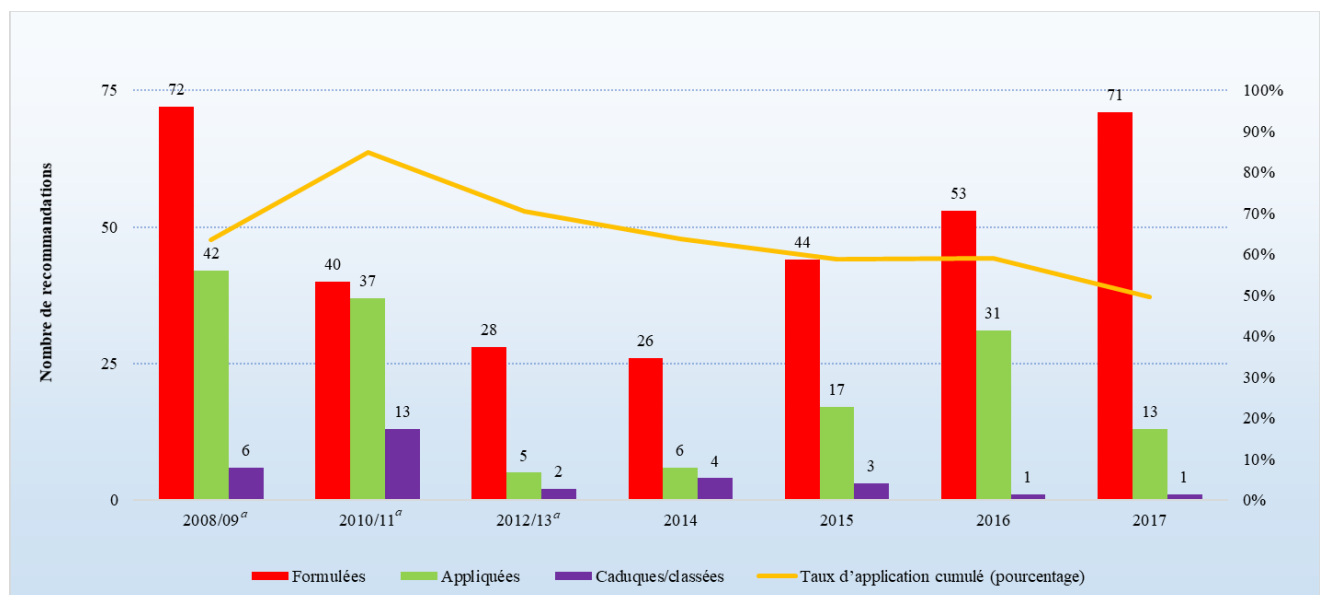
#### A. Les recommandations des organes de contrôle en chiffres

##### Recommandations du Bureau des services de contrôle interne



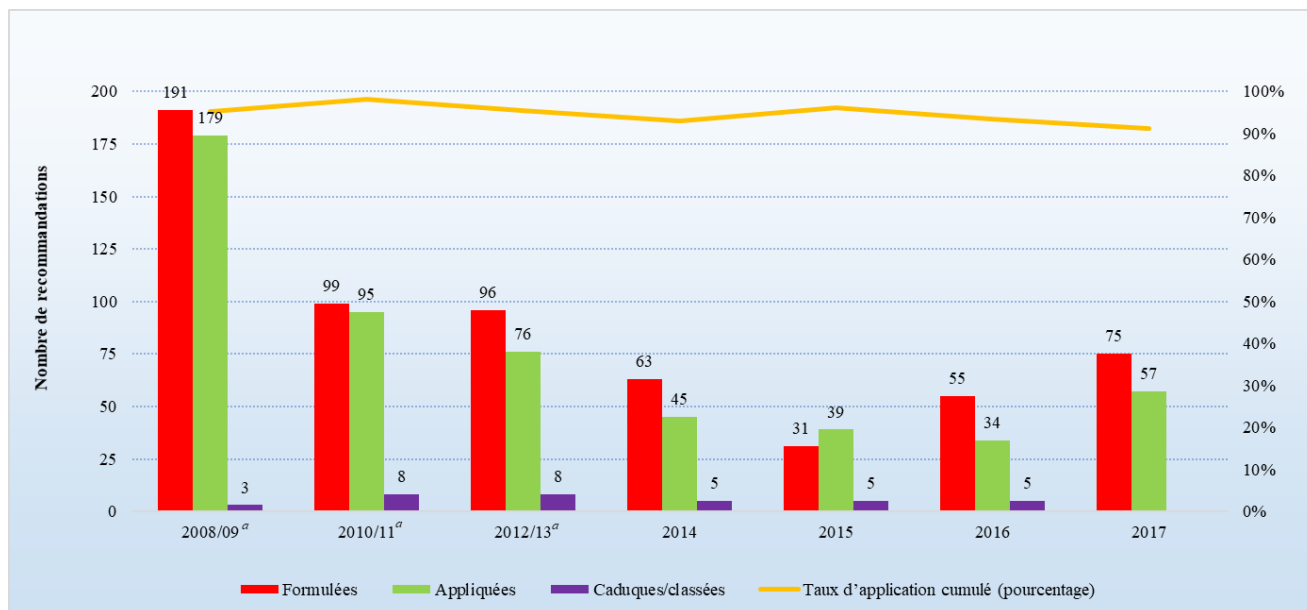
<sup>a</sup> Pour une période de 12 mois s'achevant le 30 juin.

##### Recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans le volume I des rapports financiers et états financiers audités de l'Organisation des Nations Unies



<sup>a</sup> Pour l'exercice biennal clos le 31 décembre.

## Recommandations du Comité des commissaires aux comptes dans le volume II des rapports financiers et états financiers audités de l'Organisation des Nations Unies



<sup>a</sup> Pour l'exercice biennal clos le 30 juin (combinées à des fins de comparaison).

## B. État de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle de 2009 à 2018

### Bureau des services de contrôle interne

Catégorie	Nombre de recommandations formulées depuis 2009	Appliquées										Total	Classées	En cours d'application
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018			
Toutes les recommandations	<b>12 116</b>	990	1 462	1 192	777	835	998	975	1 003	835	953	10 020	871	1 225
	Taux d'application cumulé (pourcentage)	55	69	87	91	90	92	91	91	90	89			
Recommandations d'importance critique	<b>1 813</b>	304	523	425	88	94	70	90	58	16	17	1 685	89	39
	Taux d'application cumulé (pourcentage)	52	67	96	98	99	98	98	99	99	98			

### Comité des commissaires aux comptes

États financiers	Nombre de recommandations formulées depuis 2009	Appliquées							Total	Recommandations classées ou devenues caduques	En cours d'application
		2010-2011	2012-2013	2014	2015	2016	2017	2018			
Volume I	<b>334</b>	42	37	5	6	17	31	13	151	30	153
	Taux d'application cumulé (pourcentage)	64	85	71	64	59	59	50			
Volume II	<b>610</b>	179	95	76	45	39	34	57	525	34	51
	Taux d'application cumulé (pourcentage)	95	98	95	93	96	93	91			