



# Assemblée générale

Distr. générale  
6 mars 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 Comité consultatif pour les questions administratives  
et budgétaires**

### **I. Introduction**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général intitulé « 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 » ([A/74/658](#)), présenté en application de la résolution [73/289](#) de l'Assemblée générale. À cette occasion, il a rencontré des représentantes et des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 26 février 2020.

2. Le rapport du Secrétaire général s'articule autour de deux grandes parties. Dans la première (sect. II), le Secrétaire général retrace les progrès accomplis dans le renforcement de l'application du principe de responsabilité dans le cadre du nouveau modèle de gestion, notamment dans la mise en service de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et dans la mise en œuvre du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs. Dans la seconde (sect. III), il donne un aperçu de l'état d'avancement de la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat dans ses six composantes, à savoir : composante 1 : Charte des Nations Unies ; composante 2 : documents relatifs à la planification des programmes et au budget ; composante 3 : résultats et performance ; composante 4 : dispositifs de contrôle interne ; composante 5 : normes de déontologie et intégrité ; composante 6 : fonctions de contrôle. Le Comité consultatif note que, dans son rapport, le Secrétaire général décrit un certain nombre de mesures et d'initiatives engagées au cours de l'année écoulée. Le Comité formule



ses observations et recommandations à ce sujet dans les paragraphes qui suivent. **Le Comité consultatif se félicite de ce que fait le Secrétaire général pour instaurer une solide culture de la responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat.**

3. L'Assemblée générale a souligné à maintes reprises l'importance de l'application du principe de responsabilité, notamment dans ses résolutions [60/260](#), [63/276](#) et [64/259](#). Depuis la soixante-sixième session de l'Assemblée, le Secrétaire général lui présente un rapport annuel sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité<sup>1</sup>. Par ailleurs, dans sa résolution [64/259](#), l'Assemblée a arrêté la définition suivante de la responsabilité, laquelle reste en vigueur :

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

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ; de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées.

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

### **A. Création de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité**

4. Dans son rapport, le Secrétaire général donne des précisions sur la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, créée sous la houlette du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité le 1<sup>er</sup> janvier 2019 ([A/74/658](#), par. 7 à 12). Il indique que la Division permet au Secrétariat 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. **Le Comité consultatif estime à nouveau que la mise en place de structures d'appui et de contrôle pleinement opérationnelles est un préalable indispensable**

<sup>1</sup> Dans son rapport consacré au huitième rapport sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le Comité consultatif présente des informations générales sur l'évolution de l'application du principe de responsabilité à l'Organisation des Nations Unies (voir [A/73/800](#), par. 3 à 9).

à la délégation de pouvoirs aux responsables d'entité (voir également [A/73/800](#), par. 26).

## B. Dispositif de délégation des pouvoirs

5. Dans son rapport, le Secrétaire général revient sur le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs, système de prise de décision décentralisée entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019 ([A/74/658](#), par. 13 à 30). Dans la circulaire [ST/SGB/2019/2](#) publiée en décembre 2018 par le Secrétaire général aux fins de décentraliser la prise de décisions, de mettre en adéquation pouvoirs et responsabilités et de renforcer l'application du principe de responsabilité, il est notamment indiqué que les pouvoirs délégués à un ou une responsable d'entité emportent le devoir d'exercer les pouvoirs considérés et peuvent être suspendus, modifiés ou révoqués par le Secrétaire général. Sont également définis dans la circulaire les pouvoirs pouvant être délégués à un ou une responsable d'entité dans quatre domaines fonctionnels (ressources humaines, finances et budget, achats, gestion des biens) (voir également [A/74/658](#), par. 13 à 15 et 25).

6. Au paragraphe 27 du rapport, il est indiqué que le Secrétaire général a décidé que, dans le cadre du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs, chaque responsable d'entité se verrait accorder de manière standard la délégation complète de pouvoirs décisionnels, indépendamment de la capacité administrative de l'entité. Il ajoute que, si l'entité ne dispose pas de la capacité administrative adéquate, le prestataire de services désigné mettrait en œuvre les décisions pour le compte du responsable de l'entité. Il précise également que certaines entités ayant des besoins opérationnels particuliers se verraient attribuer une délégation de pouvoirs spéciale. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que 12 entités avaient obtenu des délégations de pouvoirs spéciales (c'est-à-dire renforcées ou limitées) ou des pouvoirs spéciaux par memorandum soit de la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité soit du Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel<sup>2</sup>.

7. Aux paragraphes 17 et 20 de son rapport, le Secrétaire général indique que l'exercice des délégations de pouvoirs est contrôlé au moyen de 16 indicateurs de résultats<sup>3</sup>, à savoir : 6 pour le domaine des ressources humaines<sup>4</sup> ; 4 pour celui du budget et des finances ; 3 pour celui des achats ; 1 pour celui des voyages ; 2 pour

<sup>2</sup> Les 12 entités ayant obtenu des délégations de pouvoirs spéciales sont les suivantes : le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ; le Département de la communication globale ; le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti ; le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ; le Bureau de la gestion des investissements de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies ; l'Université des Nations Unies (entité relevant des deux catégories) ; la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; le Programme des Nations Unies pour l'environnement ; le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) ; l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

<sup>3</sup> Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que 15 indicateurs de résultats faisaient l'objet d'un suivi actif et que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité en examinait actuellement la pertinence afin de garantir un meilleur alignement sur les indicateurs figurant dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires. Le Comité a également été informé que les changements apportés aux indicateurs de résultats seraient mis en œuvre au cours du deuxième trimestre de 2020.

<sup>4</sup> Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé qu'un indicateur de résultats relatif aux ressources humaines (questions déontologiques et disciplinaires, évaluation des plaintes) ne faisait actuellement pas l'objet d'un suivi et était en cours d'examen pour assurer la conformité avec la circulaire [ST/SGB/2019/2](#) du Secrétaire général susmentionnée.

celui de la gestion des biens. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le cadre d'application du principe de responsabilité régissant le nouveau dispositif de délégation des pouvoirs prévoyait que l'exercice des pouvoirs de décision délégués seraient contrôlés au moyen d'indicateurs de résultats initiaux et de rapports. En outre, des précisions sur ces indicateurs de résultats et ces rapports ont été données aux responsables d'entité dans le « Guide à l'intention des responsables d'entité pour le suivi des décisions prises dans le cadre du dispositif de délégation des pouvoirs du 1<sup>er</sup> janvier 2019 ». Le Comité a également été informé que le dispositif d'application du principe de responsabilité évoluerait en fonction des remontées d'information, des enseignements tirés et des principes de gestion des risques.

8. Le Comité consultatif rappelle que le Comité des commissaires aux comptes a estimé qu'il était essentiel que des indicateurs supplémentaires soient définis dans les meilleurs délais et considéré qu'il importait que l'exercice des pouvoirs délégués soit consigné de manière précise et exhaustive dans Umoja et Inspira à des fins d'analyse et de suivi. Le Comité a également indiqué que l'inclusion d'un indicateur connexe relatif à l'exhaustivité des informations serait utile pour assurer l'interprétation des données mesurées par tous les indicateurs. De l'avis du Comité, les délégations de pouvoirs devraient donc être systématiquement consignées dans les progiciels de l'Organisation pour permettre à l'administration d'automatiser les contrôles et de rendre compte de manière exhaustive de l'exercice des pouvoirs délégués et du respect des dispositions applicables du Statut et du Règlement. Le Comité rappelle également que le Comité des commissaires aux comptes a recommandé à l'administration : a) d'analyser les données nécessaires au suivi complet de l'exercice des pouvoirs délégués ; b) de faire le point sur la manière dont ces aspects sont actuellement consignés ; c) de déterminer les changements à apporter. L'administration a accepté la recommandation et déclaré qu'elle élargirait le contrôle des pouvoirs exercés par les entités sur la base des données disponibles dans les progiciels et par voie d'autodéclaration quand il est impossible de faire autrement (voir A/74/5 (Vol. II), par. 219 à 231). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'appliquer intégralement les recommandations susmentionnées du Comité des commissaires aux comptes (ibid., par. 231).**

9. Le Comité consultatif a également été informé que certains responsables d'entité<sup>5</sup> se félicitaient du nouveau dispositif et notamment de la faculté que celui-ci donnait de prendre les décisions plus rapidement. Le Comité a également été informé que les problèmes liés à la mise en place des sous-délégations de pouvoirs étaient en cours de règlement ou avaient déjà été réglés, notamment l'inclusion dans le portail en ligne de champs supplémentaires réservés aux observations et explications, par exemple pour justifier la révocation ou la suspension d'une délégation de pouvoirs ou pour préciser les sous-délégations pouvant faire l'objet d'une nouvelle sous-délégation. **Le Comité consultatif est conscient que le passage au nouveau dispositif de délégation des pouvoirs est un processus continu. Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer, dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité, des**

<sup>5</sup> Les responsables d'entité qui se déclarent satisfaits de la mise en place du nouveau dispositif sont notamment ceux du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, de la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, du Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau, de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, de la Mission d'appui des Nations Unies en Libye et de l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve.

informations sur l'expérience et les enseignements tirés au cours de la deuxième année (c'est-à-dire 2020) de mise en œuvre du dispositif de délégation des pouvoirs, notamment du point de vue de tous les responsables d'entité en ce qui concerne leur capacité d'exercer les pouvoirs délégués avec responsabilité et de rendre compte de cet exercice (voir également [A/72/885](#), par. 45).

### III. Bilan des progrès accomplis dans l'application du principe de responsabilité au Secrétariat

10. Le Secrétaire général compte faire procéder à une évaluation externe pour déterminer l'efficacité et l'efficacités du fonctionnement des diverses composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité ([A/74/658](#), par. 33). Le Comité consultatif note que les résultats de l'évaluation serviront à mettre au point des directives exhaustives sur les structures et les activités du Secrétariat concernant l'application du principe de responsabilité, ce qui est l'une des attributions de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (ibid., tableau 1). Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé que l'évaluation serait menée par un consultant entre le 1<sup>er</sup> mars et le 31 octobre 2020 et que la Division serait chargée d'en définir les paramètres et d'apporter conseils, assistance et soutien. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter les résultats de l'évaluation externe dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité.**

#### A. Composante 1 : Charte des Nations Unies

11. On trouve des informations sur la composante 1 dans le rapport du Secrétaire général (ibid., par. 34 et 35). Le Comité consultatif rappelle sa recommandation, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [73/289](#), selon laquelle le Secrétaire général devrait faire apparaître des informations sur l'état d'avancement de l'application des résolutions de l'Assemblée sur les questions administratives et budgétaires dans ses futurs rapports sur l'application du principe de responsabilité (voir [A/73/800](#), par. 28). Le Comité relève que, dans le résumé présenté à l'annexe II de son rapport ([A/74/658](#)), le Secrétaire général se borne à indiquer les dates et les documents de référence sans analyser l'état d'avancement de la mise en œuvre des résolutions de l'Assemblée. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire apparaître, dans ses futurs rapports sur l'application du principe de responsabilité, une brève analyse de l'état d'avancement des résolutions de l'Assemblée sur les questions administratives et budgétaires.**

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

12. Aux paragraphes 36 à 38 de son rapport, le Secrétaire général indique que 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 dernière sur le budget-programme pour 2020 et la planification des programmes et comprendra une liste détaillée des produits retenus et la liste complète des mandats dans le projet de budget-programme, afin 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. **Le Comité consultatif**

rappelle les observations et les recommandations qu'il a formulées à ce sujet dans le cadre de son premier rapport sur le projet de budget-programme pour 2020 (A/74/7), et que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 74/262. Le Comité espère que les résolutions susmentionnées seront pleinement prises en compte dans l'établissement du projet de budget-programme pour 2021, qui doit être soumis à son examen au cours du deuxième trimestre de 2020.

### C. Composante 3 : résultats et performance

13. On trouve des informations sur la composante 3 aux paragraphes 39 à 67 du rapport du Secrétaire général.

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

14. Les informations relatives à la performance organisationnelle et au renforcement de l'application de la gestion axée sur les résultats figurent aux paragraphes 39 à 51 du rapport du Secrétaire général. On trouve un résumé des mesures prises pour mettre en œuvre le plan d'application de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (2018-2021) à l'annexe III du rapport. Ces mesures comprennent notamment : le renforcement des capacités du personnel du Secrétariat chargé de la mise en œuvre du plan d'action ; la conduite du dialogue avec les entités des Nations Unies, les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales en ce qui concerne le projet de budget-programme pour 2021 ; l'intégration dans la solution offerte dans Umoja dans le domaine de la gestion axée sur les résultats des 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 ; l'élaboration d'un tableau de bord de suivi des performances, qui a été inauguré dans six missions de maintien de la paix pilotes.

15. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire apparaître dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité des informations concrètes et des exemples précis d'améliorations résultant de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, notamment : a) des éléments attestant que les cadres supérieurs ont bien épousé une culture axée sur les résultats ; b) les indicateurs spécifiques permettant d'évaluer l'utilisation efficace et efficiente des ressources et les améliorations apportées à l'exécution des programmes ; c) les données devant être utilisées pour mettre en évidence le lien entre l'exécution des programmes et celle des budgets (voir également A/73/800, par. 25).**

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

16. Aux paragraphes 52 à 54 de son rapport, le Secrétaire général retrace les mesures prises pour parvenir à un Secrétariat écologiquement viable et indique que ces mesures comprennent : a) l'entrée en vigueur d'une politique environnementale applicable au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (voir ST/SGB/2019/7) ; b) l'adoption par le Secrétariat de son propre plan d'action pour le climat, prévoyant notamment la réduction de 45 % de l'empreinte carbone du Secrétariat d'ici à 2030. En ce qui concerne la neutralité carbone, le Comité consultatif a été informé, après avoir demandé des informations, que les résultats annuels de l'Organisation en matière d'émissions de gaz à effet de serre étaient mesurés dans le cadre des

évaluations relatives aux indicateurs environnementaux menées sous la coordination du Programme des Nations Unies pour l'environnement<sup>6</sup>.

**17. Le Comité consultatif rappelle les observations qu'il a formulées au sujet des questions de gestion de l'environnement dans le cadre de son premier rapport sur le projet de budget-programme pour 2020 (A/74/7), ainsi que dans son rapport intitulé « Observations et recommandations sur les questions concernant les opérations de maintien de la paix en général » (A/73/755, par. 68 à 72).**

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

18. Aux paragraphes 55 à 57 de son rapport, le Secrétaire général livre des informations sur la performance organisationnelle et l'analyse des données, notamment sur les tableaux de bord de gestion mis au point pour fournir des données administratives aux responsables d'entité ainsi que sur la mise en place d'un portail consacré à un fonds d'affectation spéciale donner aux États Membres des informations sur l'ensemble des contributions effectuées au titre du nouveau système de coordonnateur résident<sup>7</sup>. **Le Comité consultatif prend note de ces mesures et souligne l'importance des liens entre responsabilité institutionnelle et responsabilité individuelle, conformément au paragraphe 16 de la résolution 64/259 de l'Assemblée générale (voir également par. 28 du présent rapport). Le Comité recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général de faire apparaître, dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité, davantage de renseignements sur l'utilisation et l'incidence réelles des informations recueillies sur la performance de l'Organisation.**

#### **Contrats de mission des hauts fonctionnaires**

19. Comme l'indique le Secrétaire général aux paragraphes 58 à 64 de son rapport, les contrats de mission des hauts fonctionnaires de 2019 ont été restructurés en deux sections : a) « Obtention de résultats » ; b) « Exercice de responsabilités ».

**20. Le Comité consultatif souligne que le défaut de responsabilisation des hauts fonctionnaires nuit au bon respect du principe de responsabilité par l'ensemble des fonctionnaires, toutes catégories confondues. Le Comité rappelle sa recommandation selon laquelle les données provenant des différents contrats de mission pourraient être analysées et traitées afin de donner une vue d'ensemble de la situation et de l'évolution de la performance et de l'application du principe de responsabilité dans les départements, puis être regroupées afin d'offrir un aperçu de la performance et de l'application du principe de responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat (voir A/73/800, par. 31). Il souligne également qu'il importe de continuer à faire figurer dans les contrats de mission un indicateur portant sur le respect des délais de présentation des documents, conformément au paragraphe 15 de la résolution 73/289 de l'Assemblée générale (voir également par. 38 à 40 du présent rapport).**

21. Le Secrétaire général indique que 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 figurant dans leurs contrats de mission et pour conseiller le Secrétaire général sur ces questions. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Conseil, initialement créé en 2006 lors de la

<sup>6</sup> Le dernier rapport sur les émissions de gaz à effet de serre est consultable à l'adresse suivante : [www.greeningthebluereport2019.org](http://www.greeningthebluereport2019.org).

<sup>7</sup> Au paragraphe 55 de son rapport, le Secrétaire général indique que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité mène des activités d'analyse avancée et fournit des services de transformation opérationnelle et de gestion de projet.

mise en place des contrats de mission, s'était réuni en 2019 pour examiner la performance 2018 des hauts fonctionnaires. Le Conseil doit également se réunir en mars 2020 pour examiner la performance 2018/19 des hauts fonctionnaires dont le cycle d'évaluation correspond à l'exercice budgétaire des opérations de maintien de la paix et à nouveau à la mi-2020 pour évaluer la performance 2019 des hauts fonctionnaires dont le cycle d'évaluation correspond à la période du budget-programme. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer, dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité, davantage de renseignements sur le fonctionnement du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires et sur l'exécution de son mandat par cet organe.**

### Système de notation

22. Le Secrétaire général indique qu'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. Il ajoute que, dans l'optique d'améliorer l'objectivité et la crédibilité du cadre de gestion de la performance, une méthode de gestion dite « souple » a été introduite et mise à l'essai dans certains départements en 2019 et que cette méthode serait également expérimentée dans certaines missions en 2020. En outre, le Secrétariat s'emploiera à faire de la performance des membres du personnel un critère explicite de leur évolution professionnelle dans l'Organisation (voir [A/74/658](#), par. 65 à 67).

23. En ce qui concerne le projet pilote de gestion souple des performances susmentionné, le Comité consultatif a été informé, après avoir demandé des précisions, que la nouvelle méthode supposait de lier la gestion de la performance à l'exécution du mandat du Secrétariat, au Siège et dans les lieux d'affectation hors Siège, notamment par l'instauration : a) d'un état d'esprit axé sur les résultats, permettant au personnel de définir des objectifs et de les actualiser tout au long de l'année ; b) d'une culture reposant sur le dialogue et le retour d'information en continu au moyen d'une évaluation à 360 degrés constante ; c) d'une culture reposant sur le dialogue entre les membres du personnel et leurs supérieurs hiérarchiques. S'agissant de la prise en compte des pouvoirs délégués dans les évaluations de la performance individuelle, le Comité a été informé que, dans le cadre actuel de gestion de la performance du personnel, les possibilités d'alignement des priorités et des plans de travail individuels étaient limitées, mais que la méthode de gestion souple de la performance permettrait d'assigner les principaux résultats attendus en fonction des priorités du service à certains gestionnaires/responsables de la catégorie des directeurs et de rang inférieur, et que les pouvoirs sous-délégués seraient pris en compte dans ce contexte.

24. S'agissant de la mise en place d'un système d'incitation à la bonne performance, de mesures correctives en cas de performance insatisfaisante et de sanctions en cas de conduite répréhensible ou de faute professionnelle, le Comité consultatif rappelle que le Bureau des ressources humaines a procédé à une analyse des lacunes et que des systèmes d'incitation à la bonne performance et de mesures correctives et de sanctions en cas de performance insatisfaisante seront mis en place d'ici à mars 2020 [voir [A/73/800](#), par. 32 b)]. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé qu'à l'heure actuelle, lorsqu'une insuffisance dans le travail du fonctionnaire est constatée, le premier notateur et le second notateur doivent aider activement l'intéressé à y remédier. Il a également été informé que les mesures visant à créer une culture du mérite, conformément à la préconisation de la Commission de la fonction publique internationale (voir [A/70/30](#), annexe III), dans le cadre de la méthode pilote de gestion souple de la performance comprennent des éléments de reconnaissance informels quotidiens permettant à un membre du personnel ou à une équipe de voir



son travail reconnu par ses collègues (subordonnés immédiats, pairs et supérieurs hiérarchiques) à tout moment pendant la période d'évaluation. **Le Comité consultatif estime que l'actuelle répartition des appréciations, selon laquelle le comportement professionnel de 99 % des membres du personnel est jugé au moins satisfaisant, pourrait ne pas donner une image fidèle de la performance au Secrétariat (voir également A/73/497, par. 61).**

25. **Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général communiquera à l'Assemblée générale, au moment de son examen du présent rapport, des informations complémentaires sur la méthode pilote de gestion souple de la performance, notamment sur le calendrier de mise en œuvre et les résultats escomptés.**

## **D. Composante 4 : dispositifs de contrôle interne**

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

26. Aux paragraphes 68 à 75 de son rapport, le Secrétaire général indique qu'un examen d'ensemble du cadre réglementaire de l'Organisation était en cours. Dans ce cadre ont ainsi été proposées des modifications du Statut et du Règlement du personnel ainsi que des révisions du règlement financier et des règles de gestion financière. Un nouveau portail des politiques a également été lancé pour aider les responsables (<https://policy.un.org>). Il est également précisé qu'une version révisée du Manuel des achats a été publiée en septembre 2019.

27. Le Comité consultatif a formulé ses observations et ses recommandations dans son rapport sur le projet de modification du Règlement financier de l'Organisation des Nations Unies (A/73/817) et dans ses rapports sur les modifications à apporter au Statut et au Règlement du personnel (A/74/732 et A/73/622).

28. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller au respect intégral du Règlement financier et des règles de gestion financière en vigueur ainsi que des dispositions du Statut et du Règlement du personnel dans le cadre du dispositif général d'application du principe de responsabilité et compte tenu du lien entre responsabilité personnelle et performance des responsables (voir également par. 18 du présent rapport).**

### **Partenaires d'exécution**

29. Comme le Secrétaire général l'indique aux paragraphes 76 à 78 de son rapport, le Secrétariat a élaboré des directives sur l'établissement d'accords avec les donateurs et les partenaires d'exécution, dont la publication est prévue pour mars 2020 et qui visent la procédure d'agrément à laquelle doivent se soumettre les partenaires d'exécution ainsi que les examens sur place et les audits auxquels l'entité contractante du Secrétariat est périodiquement tenue de procéder. En outre, dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion, certains mécanismes seront mis à l'étude en vue 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.

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

30. Comme le Secrétaire général l'indique aux paragraphes 79 à 83 de son rapport, comme suite à la résolution 73/289 de l'Assemblée générale, une équipe chargée de la gestion du risque institutionnel a été créée au sein de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité et une nouvelle version de l'inventaire des risques à l'échelle du Secrétariat, comportant 14 domaines

critiques de risques opérationnels et stratégiques (que l'on trouve énumérés au paragraphe 80 du rapport), a été établie (voir également A/73/800, par. 36). Le Comité consultatif s'est fait communiquer une description des risques en question et a été informé que, comme les consultations étaient en cours avec les organes de contrôle, les risques seraient soumis à l'approbation d'un comité de gestion et que des changements pourraient être apportés aux définitions et aux niveaux de priorité des risques. **Le Comité consultatif réaffirme l'importance de la fonction de gestion des risques dans le cadre du nouveau dispositif de délégation des pouvoirs et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire le point, dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité, sur les risques opérationnels et stratégiques et sur l'état de la mise en œuvre (voir également A/73/800, par. 36).**

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

31. Aux paragraphes 84 et 85 de son rapport, le Secrétaire général indique que la déclaration relative au contrôle interne est en cours de préparation. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que la déclaration relative au contrôle interne serait publiée le 31 mars 2021 et que les responsables d'entité devraient 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. Le Comité a également été informé que les préparatifs actuels comprenaient un projet pilote, mis en œuvre au Liban fin janvier 2020, avec une liste de contrôle pour l'auto-évaluation et un examen des risques et des contrôles relatifs à 11 domaines<sup>8</sup>, applicable à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, au Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban et à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale. Il a en outre été informé que, sur la base d'un examen des résultats mené par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, les entités pilotes susmentionnées répondraient officiellement à toutes les questions figurant sur la liste de contrôle pour l'auto-évaluation et fourniraient des plans destinés à remédier aux lacunes constatées en matière de contrôle, et que, par la suite, la déclaration de contrôle serait communiquée aux autres entités.

#### **Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption**

32. Le Comité consultatif rappelle que le Comité des commissaires aux comptes continue de faire observer qu'il faut sensibiliser davantage le personnel aux risques de fraude auxquels est exposée l'Organisation (A/73/5 (Vol. I), chap. II, par. 326) et publier des directives claires sur les procédures à suivre en cas de fraude avérée et sur les délais dans lesquels les différentes mesures doivent être prises (A/74/5 (Vol. I), chap. II, par. 150). Comme le Secrétaire général l'indique aux paragraphes 86 à 88 de son rapport, à la suite de la publication du Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en 2016 et de la réalisation d'une évaluation du risque de fraude en 2017, il est prévu de publier un guide de lutte contre la fraude et la corruption et d'adopter une stratégie axée sur la prévention, la détection et la réponse à la fraude et à la corruption. Ayant demandé des précisions, le Comité a été informé qu'une équipe spéciale de lutte contre la fraude avait été créée et entrerait en activité d'ici au 1<sup>er</sup> mars 2020. **Le Comité consultatif réaffirme qu'il importe que les personnes concernées soient amenées**

<sup>8</sup> Le Comité consultatif a été informé que les domaines examinés étaient les suivants : les contrôles à l'échelle des entités ; les achats ; la logistique ; la gestion des biens ; les immobilisations en cours ; les biens immobiliers ; le recouvrement des coûts ; les ressources humaines ; les ressources affectées aux opérations de maintien de la paix, les ressources prévues au budget ordinaire et les ressources extrabudgétaires ; la trésorerie ; la gestion des voyages.

à répondre de leurs actes lorsqu'il s'avère que les allégations sont fondées (voir [A/74/528](#), par. 18). Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire le point sur les travaux de l'équipe spéciale ainsi que sur l'élaboration du guide de lutte contre la fraude et la corruption dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité.

### Évaluation

33. S'agissant des capacités internes d'évaluation et d'auto-évaluation, conformément à la résolution [73/289](#) de l'Assemblée générale, le Secrétaire général indique, aux paragraphes 100 à 103 de son rapport, que le Bureau des services de contrôle interne travaille en collaboration avec la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité à l'élaboration d'une politique d'évaluation à l'échelle du Secrétariat et que la version préliminaire de cette politique serait consultable au début de 2020. **Le Comité consultatif espère que l'Assemblée générale sera informée de l'état d'avancement de la politique au moment de l'examen du présent rapport et recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général de présenter de nouvelles informations à ce sujet dans son dixième rapport sur l'application du principe de responsabilité.**

34. Le Comité consultatif rappelle avoir déjà demandé qu'un résumé des principales conclusions issues des auto-évaluations figure dans le prochain rapport du Secrétaire général (voir [A/73/800](#), par. 39). Ayant demandé des informations, le Comité a été informé qu'une auto-évaluation menée à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes mais non mentionnée dans le rapport avait permis de tirer des enseignements et de formuler des recommandations qui ont été prises en compte dans l'établissement du programme de travail de la Commission pour 2020. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter un résumé des principales conclusions issues des auto-évaluations dans son dixième rapport.**

## E. Composante 5 : normes de déontologie et intégrité

35. Aux paragraphes 104 à 106 de son rapport, le Secrétaire général indique que le Bureau de la déontologie joue un rôle important en matière de protection contre les représailles. Le Comité consultatif a formulé ses observations et ses recommandations à ce sujet dans son dernier rapport sur les activités du Bureau ([A/74/539](#)). Par ailleurs, le Comité formulera ses observations et ses recommandations sur le dernier rapport du Secrétaire général relatif aux dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles ([A/74/705](#)) dans le cadre de son prochain rapport correspondant.

## F. Composante 6 : fonctions de contrôle

36. Aux paragraphes 108 à 111 et à l'annexe IV.B de son rapport, le Secrétaire général résume l'état de l'application des recommandations formulées par les organes de contrôle. S'agissant de l'application des recommandations émises par le Comité des commissaires aux comptes, le Comité consultatif rappelle qu'au 31 décembre 2018, sur les 167 recommandations qui restaient à appliquer au 31 décembre 2017, 13 (8 %) avaient été intégralement mises en œuvre, 149 (89 %) étaient en cours d'application, 4 (2 %) n'avaient pas du tout été appliquées et une (1 %) était devenue caduque (voir [A/74/5 \(Vol. I\)](#), par. 15 à 18).

37. **Le Comité consultatif souligne que la mise en œuvre intégrale et rapide des recommandations formulées par les organes de contrôle fait partie intégrante du**

dispositif d'application du principe de responsabilité et en particulier de l'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires dans le cadre des contrats de mission. Le Comité s'est inquiété à plusieurs reprises par le passé du recul du taux d'application des recommandations et rappelle que, dans sa résolution **73/268**, l'Assemblée générale a prié à nouveau le Secrétaire général de veiller à ce que les recommandations du Comité des commissaires aux comptes et les recommandations connexes du Comité consultatif soient promptement appliquées dans leur intégralité, de tenir les directeurs de programme responsables en cas de non-application de ces recommandations et de remédier aux causes profondes des problèmes constatés par le Comité des commissaires aux comptes (voir **A/74/528**, par. 13). Le Comité recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de veiller à ce que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité utilise les enseignements tirés de l'expérience et l'analyse des données résultant de l'examen régulier des rapports établis par les organes de contrôle et, dans son rôle de coordonnateur du contrôle, apporte le soutien et le contrôle nécessaires aux clients audités.

#### **IV. Questions diverses**

##### **Respect des délais de présentation des documents et exactitude de l'information**

38. Le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 15 de sa résolution **73/289**, l'Assemblée générale a redit que la présentation de documents en temps voulu constituait un aspect important des obligations du Secrétariat vis-à-vis des États Membres, pris note des efforts faits pour résoudre les difficultés sous-jacentes liées à la documentation, et prié le Secrétaire général de veiller à ce qu'un indicateur concernant cet aspect continue de figurer dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires.

39. Ces dernières années, le Comité consultatif n'a pas toujours reçu les documents dans les délais impartis, ce qui l'a empêché de mener et d'achever ses travaux en temps utile. Par ailleurs, le Comité rappelle avoir également constaté ces dernières années une augmentation du nombre d'inexactitudes figurant dans les rapports qui lui ont été communiqués (voir également **A/73/800**, par. 51). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de respecter strictement les délais impartis pour la présentation de tous les documents que le Comité doit examiner.**

#### **V. Recommandation**

40. Les mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont indiquées au paragraphe 113 du rapport du Secrétaire général. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du neuvième rapport du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (**A/74/658**), sous réserve des observations et des recommandations formulées dans le présent rapport.**