



Assemblée générale

Distr. générale
28 février 2022
Français
Original : anglais

Soixante-seizième session

Point 136 de l'ordre du jour

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

Onzième 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 la version préliminaire du rapport du Secrétaire général intitulé « Onzième 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/76/644](#)). À cette occasion, il s'est entretenu en ligne avec des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 14 février 2022.

2. Au paragraphe 8 de sa résolution [64/259](#), l'Assemblée générale a défini le principe de responsabilité comme suit, définition qui est toujours en vigueur¹ :

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 ;

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



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.

3. Depuis la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, tenue en 2011/12, le Comité consultatif formule des observations et des recommandations détaillées dans ses rapports concernant le dispositif d'application du principe de responsabilité, ainsi que dans de nombreux autres rapports dans lesquels il est question du principe de responsabilité². Ainsi que le montrent ses résolutions 60/260, 63/276 et 64/259, l'Assemblée s'intéresse à la question du principe de responsabilité et à la nécessité de mieux le faire appliquer au Secrétariat. Le Secrétaire général a présenté 11 rapports sur cette question (A/76/644, A/75/686, A/74/658, A/73/688 et A/73/688/Corr.1, A/72/773, A/71/729, A/70/668, A/69/676, A/68/697, A/67/714 et A/66/692). Dans son onzième rapport, il fait le point sur l'action menée jusqu'en décembre 2021 pour renforcer le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'ONU. Ayant posé la question, le Comité a été informé que l'Assemblée avait décidé de ne pas se prononcer sur le dixième rapport du Secrétaire général (A/75/686) ni sur son rapport correspondant (A/75/804). **Le Comité consultatif note que son rapport sur le dixième rapport du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité (A/75/804), ainsi que les observations et recommandations qu'il y a formulées, ne sont plus à l'ordre du jour de l'Assemblée.**

4. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé qu'à la suite des réformes de la gestion engagées dernièrement par le Secrétaire général, le dispositif d'application du principe de responsabilité a continué d'évoluer, notamment du fait de l'entrée en vigueur du nouveau système de délégation de pouvoirs, du renforcement des activités d'évaluation au Secrétariat, de la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel, du renforcement des mesures concernant la conduite et la discipline (par exemple, la politique de protection des lanceurs d'alerte et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles), de l'affinement des contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires, de l'entrée en vigueur d'un nouveau système d'évaluation de la performance et de la publication de la première déclaration de l'Organisation relative au contrôle interne (voir également sect. II)³. Il a également appris qu'en 2021, le dialogue en cascade, initiative du Secrétaire général coordonnée par le Bureau de la déontologie, était consacré au dispositif d'application du principe

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

³ Le Comité consultatif formule des observations sur certaines questions, notamment sur la gestion de l'environnement, et sur la conduite et la discipline dans des rapports distincts.

de responsabilité au Secrétariat de l'ONU et qu'environ 30 600 membres du personnel avaient été tenus d'y participer ; des informations supplémentaires sur le dialogue seront communiquées dans le rapport du Secrétaire général sur les activités menées par le Bureau de la déontologie en 2021. En outre, le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies est entré en vigueur en 2021, dans la limite des ressources existantes, et a bénéficié des apports d'environ 4 600 membres du personnel. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a publié un manuel relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat. Ayant posé la question, le Comité a été informé que ces activités avaient suscité un grand intérêt pour la question de la responsabilité en général (voir également [A/76/644](#), par. 6).

5. Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir des informations détaillées et une évaluation, dans le prochain rapport sur l'application du principe de responsabilité et dans le prochain rapport sur les activités du Bureau de la déontologie, concernant l'effet que le dialogue en cascade annuel et le manuel relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité ont sur l'instauration d'une culture de la responsabilité dans l'Organisation. En outre, en ce qui concerne le Référentiel de valeurs et de comportements de l'Organisation des Nations Unies, il compte que le Secrétaire général communiquera des informations plus détaillées à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport, notamment des informations sur le calendrier et le coût de l'établissement du Référentiel ainsi que sur les parties prenantes.

6. Le Comité consultatif prend note des mesures prises à ce jour et compte que le Secrétaire général s'attachera à ancrer solidement une culture organisationnelle de la responsabilité personnelle et institutionnelle au Secrétariat de l'ONU et qu'il rendra compte dans ses rapports de l'effet des mesures prises en ce sens⁴. Le Comité considère que le dispositif d'application du principe de responsabilité doit être ancré dans la définition du principe de responsabilité qui a été retenue par l'Assemblée générale à sa soixante-quatrième session et qu'il joue un rôle central dans toutes les mesures de réforme, ainsi que dans tous les changements organisationnels, administratifs et opérationnels (voir également par. 35 plus bas et [A/75/804](#), par. 4).

II. Observations et recommandations du Comité consultatif

1. Organes intergouvernementaux et contrôle interne et externe

Organes intergouvernementaux

7. On trouvera à l'annexe I du rapport du Secrétaire général un résumé de l'état d'application des résolutions sur les questions administratives et budgétaires adoptées par l'Assemblée générale à sa soixante-quinzième session, y compris en ce qu'elles ont trait aux observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes. Le Comité consultatif note qu'un certain nombre de résolutions de l'Assemblée ne sont pas encore appliquées. Il s'agit notamment des résolutions [76/235](#), [75/242](#), [74/249](#) et [73/268](#) dans lesquelles l'Assemblée a fait siennes les recommandations du Comité concernant les rapports du Comité des commissaires aux comptes et prié le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, de présenter

⁴ Il importe également que l'on continue de rendre compte de l'effet et des mesures connexes dans les rapports récurrents du Secrétaire général sur les mesures disciplinaires, ainsi que dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes à l'Assemblée générale (Vol. I).

des solutions viables pour la mise en place d'un système centralisé de gestion de la trésorerie et des placements dans le système des Nations Unies et de faciliter la définition de critères raisonnables aux fins de l'établissement des montants minimum et maximum des réserves opérationnelles du système des Nations Unies, ainsi que de faire rapport à ce sujet dans le contexte des états financiers de l'ONU présentés dans le volume I (Organisation des Nations Unies).

Soumission de la documentation dans les délais

8. Le Comité consultatif rappelle qu'il a été informé, à l'occasion de l'examen du dixième rapport du Secrétaire général sur le renforcement de l'application du principe de responsabilité (A/75/686), que tous les hauts fonctionnaires étaient tenus de fournir au plus tard aux dates de soumission qui avaient été convenues tous les documents qu'il était appelé à examiner. **Le Comité considère cependant que le taux élevé dont il est fait état en ce qui concerne la présentation dans les délais des documents et des renseignements supplémentaires ne correspond pas à la réalité, à savoir que le Secrétariat présente fréquemment des documents en retard. Il rappelle qu'au paragraphe 16 de la résolution 74/271, l'Assemblée générale a notamment redit que la présentation des documents en temps voulu constituait un aspect important des obligations du Secrétariat vis-à-vis des États Membres et prié le Secrétaire général de veiller à ce qu'un indicateur concernant cet aspect continue de figurer dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires et de lui donner, dans son prochain rapport d'étape, des informations sur la manière dont cet indicateur était utilisé pour améliorer l'application du principe de responsabilité par les hauts fonctionnaires et le respect des délais de présentation des documents (voir également A/74/741, par. 37 à 39).**

9. Le Comité consultatif note également que la dernière main semble parfois être mise à des rapports et initiatives majeurs peu de temps après la fin de sa session ou pendant l'examen des questions concernées par l'Assemblée générale, et que ces soumissions tardives peuvent avoir des conséquences sur l'analyse des questions et les décisions qui sont prises. **Le Comité compte que le Secrétaire général prendra en considération le fait que son calendrier et celui de la Cinquième Commission prévoient, par exemple, que les questions relatives à la gestion des ressources humaines soient examinées durant la première reprise de la session, soumettra les rapports et initiatives dans un délai approprié pour qu'ils puissent faire l'objet d'un véritable examen et rendra compte de la question dans le contexte des états financiers de l'Organisation des Nations Unies présentés dans le volume I (Organisation des Nations Unies).**

10. Le Comité consultatif souligne que la première composante du dispositif d'application du principe de responsabilité est ancrée dans la Charte des Nations Unies : les principes fondateurs de l'Organisation sont consacrés dans la Charte, qui énonce les attributions des organes principaux de l'Organisation et charge le Secrétaire général de veiller à l'exécution des mandats prescrits par ces organes (A/76/644, par. 8). Il est préoccupé par le fait que le Secrétaire général n'a pas donné suite aux résolutions 76/235, 75/242, 74/249 et 73/268, ni aux demandes répétées de l'Assemblée générale concernant la présentation de solutions viables pour la mise en place d'un système centralisé de gestion de la trésorerie et des placements dans le système des Nations Unies et la définition de critères raisonnables aux fins de l'établissement des montants minimum et maximum des réserves opérationnelles du système des Nations Unies. Comme un certain nombre de points sont toujours en chantier, le Comité souligne qu'il importe d'appliquer sans tarder les décisions et recommandations des organes intergouvernementaux, y compris ses recommandations et celles du Comité des

commissaires aux comptes qui ont été approuvées par l'Assemblée dans des résolutions (voir [A/75/804](#), par. 12).

Comité des commissaires aux comptes

11. Les observations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes figurent dans ses rapports annuels sur les rapports financiers et les états financiers audités de l'ONU (volume I) et des opérations de maintien de la paix (volume II). **Le Comité consultatif réaffirme qu'il importe d'appliquer intégralement et dans les meilleurs délais les recommandations des organes de contrôle, celles-ci faisant partie intégrante du dispositif d'application du principe de responsabilité, notamment celles qui ont trait aux opérations de trésorerie et à la délégation de pouvoirs (voir également par. 7 plus haut, [A/76/554](#), par. 47 à 53, et [A/75/804](#), par. 12).**

Corps commun d'inspection

12. Le Comité consultatif rappelle que le Corps commun d'inspection devait procéder, en 2021, à une évaluation des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur dans les entités du système des Nations Unies (voir [A/75/804](#), par. 9) et a été informé, comme suite à ses questions, que le rapport correspondant serait prêt d'ici au 31 décembre 2022. **Il attend avec intérêt les résultats de l'examen effectué par le Corps commun d'inspection (voir également [A/75/804](#), par. 9).**

Bureau des services de contrôle interne

13. Le Comité consultatif rappelle que le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) avait entrepris une évaluation du dispositif d'application du principe de responsabilité de l'Organisation des Nations Unies, qui aurait dû s'achever en juin 2021, afin de déterminer dans quelle mesure il fonctionnait de manière efficiente et efficace et aidait le Secrétariat : a) à exécuter pleinement tous les mandats approuvés par les organes intergouvernementaux et les organes subsidiaires ; b) à produire des résultats de qualité en temps voulu et de manière efficiente ([A/75/804](#), par. 6). Ayant posé la question, il a été informé que le BSCI avait retardé l'achèvement de son évaluation de neuf mois et pensait terminer ses travaux à la fin du premier trimestre de 2022.

14. **Le Comité consultatif recommande de nouveau que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce que le Bureau des services de contrôle interne fasse également porter son évaluation sur les aspects pratiques de la responsabilité institutionnelle et individuelle, y compris sur la mise en œuvre des procédures et mesures visant à promouvoir l'application du principe de responsabilité, et rende compte des résultats obtenus. Il note que le Bureau a retardé de neuf mois l'achèvement de son évaluation et que celle-ci ne sera peut-être prête qu'à la fin du premier trimestre de 2022, alors même qu'il aura terminé l'examen du onzième rapport consacré à l'application du principe de responsabilité. Il attend avec intérêt les constatations sur la question dont le Secrétaire général fera part dans son douzième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (voir également [A/75/804](#), par. 5 et 6). Dans l'intervalle, il compte que l'Assemblée recevra des informations préliminaires sur les constatations et conclusions lorsqu'elle examinera le présent rapport.**

2. Activités visant à renforcer l'application du principe de responsabilité

Mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats

15. On trouvera une 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) à l'annexe II du rapport du Secrétaire général. Des formations et des orientations concernant la gestion axée sur les résultats, le Système complet de planification et d'évaluation de la performance et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable ont ainsi été mises au point. Les travaux concernant la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information se sont poursuivis ; cette solution est actuellement à l'essai dans certaines missions (A/76/644, par. 17 à 25). En réponse à ses questions, il a été indiqué au Comité consultatif que la solution, qui fait partie du projet Strategic planning, budgeting and performance management (planification stratégique, budgétisation et gestion de la performance), est utilisée par 90 entités et que les outils du projet complètent différents outils et cadres également en cours de développement, tels que le Système complet de planification et d'évaluation de la performance et le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le Comité a également été informé que le déploiement des outils du projet, en particulier de la solution intégrée de planification, de gestion et de communication de l'information, permettrait de poursuivre l'harmonisation des différents outils de planification, de gestion axée sur les résultats et de budgétisation axée sur les résultats.

16. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation s'appliquent à toutes les sources de financement dans l'ensemble du Secrétariat, mais que l'application de la méthode de budgétisation axée sur les résultats diffère selon qu'il s'agit du budget-programme ou du budget des opérations de maintien de la paix, ou encore de la gestion des contributions volontaires. Le Comité a également été informé que, compte tenu du fait que le financement des programmes de nombreuses entités du Secrétariat provient de multiples sources et qu'il y a des différences dans les cadres de budgétisation axée sur les résultats, il serait souhaitable qu'il y ait un cadre harmonisé qui aiderait les directeurs de programme à planifier et gérer les programmes de manière globale indépendamment de la source de financement. En outre, le Comité a appris que du fait des différentes méthodes budgétaires, il était malaisé de véritablement harmoniser l'éventail croissant d'informations désormais disponibles dans Umoja.

17. **Le Comité consultatif note les incohérences concernant la terminologie utilisée pour décrire les différents aspects de la gestion axée sur les résultats, ce qui peut entraver l'harmonisation opérationnelle, et compte que des informations consolidées sur l'harmonisation de la terminologie figureront dans le prochain rapport d'étape. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de fournir des informations et d'expliquer en quoi la gestion axée sur les résultats et la budgétisation axée sur les résultats, plus précisément leur mise en œuvre et leur éventuelle mise en concordance pour chacune des trois sources de financement, peuvent converger pour constituer un dispositif d'application du principe de responsabilité global et s'inscrivant dans la durée (A/75/804, par. 13). Le Comité estime en outre qu'il convient d'élargir les principes de l'Organisation en matière de résultats et d'établir une approche à trois volets, comprenant : a) la gestion axée sur les résultats ; b) la budgétisation axée sur les résultats ; c) la performance axée sur les résultats, comme indiqué aux paragraphes 20 et 21.**

Contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires

18. Le Secrétaire général indique qu'un nouveau contrat de mission type est entré en vigueur en janvier 2022. La plateforme en ligne Inspira sera élargie en 2022 de sorte que les contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires ayant rang de sous-secrétaire général(e) y soient versés, et des améliorations sont actuellement à l'essai dans les domaines de l'administration des utilisateurs, du suivi des flux de travail concernant les contrats de mission et de la génération automatique des documents d'évaluation de la performance (A/76/644, par. 34 à 37). S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que le contrat type avait été révisé sur la base des recommandations du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires approuvées par le Secrétaire général ; il comprend cinq parties : a) une partie intitulée *Delivering Programmatic Objectives* : les hautes et hauts fonctionnaires y décrivent les engagements qu'ils prennent en ce qui concerne cinq objectifs stratégiques au maximum ; b) une partie intitulée *Delivering on specific areas* : les hautes et hauts fonctionnaires décrivent les engagements qu'ils prennent dans tel ou tel domaine ; c) une partie intitulée *Managing Resources* : on y trouve un ensemble standard d'indicateurs quantitatifs ; d) une partie intitulée *Compliance and accountability* : cette partie est consacrée au respect des règles et règlements et des normes déontologiques ; e) une partie intitulée *Declaration* : le Secrétaire général et le ou la haute(e) fonctionnaire scellent leur accord en signant le contrat. Il a également été informé que les problèmes de performance les plus fréquents concernent la diversification régionale, la sécurité et la santé au travail, les évaluations de fin de cycle, la conformité des sites Web et des applications, et l'application des recommandations des organes de contrôle.

19. **Le Comité consultatif note que le nouveau modèle de contrat de mission des hautes et hauts fonctionnaires comprend cinq parties et compte trouver des informations sur sa mise en œuvre opérationnelle, notamment en ce qui concerne la déclaration relative au contrôle interne, dans le prochain rapport d'étape. Il attend avec intérêt de prendre connaissance, dans les futurs rapports d'étape, des informations concernant la mise en œuvre pratique des contrats, en particulier en ce qui concerne les avantages qu'en retirent les bureaux et les départements (voir également par. 21).** Il a formulé d'autres observations sur les contrats de mission dans son rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après » (A/75/765, par. 29 et 30).

Système de gestion de la performance

20. Le Secrétaire général indique qu'à l'issue du projet pilote de gestion agile de la performance, le Secrétariat est passé d'une procédure axée sur la conformité à une procédure axée sur la responsabilité dans l'obtention des résultats, afin de favoriser une culture de dialogue permanent entre responsables et membres du personnel et de promouvoir la collaboration. S'appliquant dès le cycle de notation allant d'avril 2021 à mars 2022, la nouvelle approche rationalise l'établissement des plans de travail, favorise la tenue de conversations sur la performance entre les responsables et les membres du personnel et offre un mécanisme d'évaluation à 360 degrés, appliqué dans un premier temps aux fonctionnaires des classes D-1 et D-2.

21. **Le Comité consultatif réaffirme que la performance des cadres supérieurs et du personnel à tous les niveaux est étroitement liée à la mise en œuvre des activités confiées au Secrétariat et que les contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires, de même que les plans de travail des membres du personnel, doivent aller dans le sens des activités qui ont été approuvées pour les programmes et qui découlent des mandats établis (voir également A/75/765,**

par. 27 et 28). Par conséquent, pour que le dispositif d'application du principe de responsabilité individuelle et institutionnelle ait une portée globale et s'inscrive dans la durée, le Comité est d'avis qu'il faut relier les activités approuvées à la budgétisation et à la gestion axées sur les résultats, mais aussi définir clairement des indicateurs de succès axés sur les résultats et des points de comparaison dans les contrats de mission des hautes et des hauts fonctionnaires et dans les plans de travail des membres du personnel. À cette fin, il compte que le Secrétaire général aura recours aux ressources et à la base de connaissances du nouveau cadre d'évaluation, notamment en ce qui concerne l'autoévaluation, et fera le point sur la question dans ses prochains rapports d'étape.

22. Le Comité consultatif s'est fait fournir les rapports relatifs à la performance par département et entité pour 2019-2020 et 2020-2021 et a constaté, comme précédemment, que la performance de près de 100 % des membres du personnel est considéré comme dépassant les attentes ou comme répondant aux attentes (voir également [A/75/804](#), par. 17). En ce qui concerne une éventuelle courbe de notation en cloche, ou une distribution artificielle des notes, le Comité s'est renseigné et a été informé que l'école de pensée contemporaine ne privilégiait plus une notation en courbe, car il est considéré comme souhaitable qu'une grande partie du personnel réponde ou dépasse les attentes de l'Organisation en matière de performance.

23. Le Comité consultatif rappelle qu'à son avis, la répartition actuelle des appréciations ne reflète pas fidèlement la performance de l'Organisation et que les appréciations attribuées à la plupart des fonctionnaires peuvent ne pas refléter objectivement la performance réelle. Le Comité rappelle sa recommandation selon laquelle il faudrait donner à l'Assemblée générale un complément d'information et des éclaircissements concernant notamment l'ajout d'une courbe de distribution des appréciations, et les incidences financières éventuelles (voir également [A/75/765](#), par. 34 à 36). À son avis, il convient également d'établir une distinction plus nette entre les appréciations, en particulier les appréciations « performance dépassant les attentes » et « performance répondant aux attentes », en rehaussant le niveau de performance attendue pour une appréciation donnée. Le Comité recommande que l'Assemblée prie le Secrétaire général d'évaluer le système de notation afin de garantir que les entités se fondent sur des informations crédibles et comparables pour attribuer une appréciation (voir *ibid.*, par. 33 et 34), et de fournir des informations actualisées dans son prochain rapport d'étape et dans les rapports sur la gestion des ressources humaines.

Directives relatives aux restrictions applicables après la cessation de service à toutes les catégories de personnel

24. S'étant renseigné sur la question des emplois pouvant être occupés à l'extérieur par d'anciens fonctionnaires, quelle que soit leur catégorie, après leur départ de l'Organisation, le Comité consultatif a été informé que les restrictions applicables après la cessation de service sont régies par les alinéas g), i) et m) de l'article 1.2 du Statut du personnel de l'ONU et par l'alinéa q) de la disposition 1.2 du Règlement du personnel, qui énoncent les règles générales concernant les conflits d'intérêts, l'interdiction d'utiliser sa situation officielle dans son intérêt personnel et l'obligation d'exercer la plus grande discrétion sur toutes les questions officielles, la cessation de service ne dégageant pas les fonctionnaires de ces obligations. En outre, les règles s'appliquant aux membres du personnel qui participent directement à la passation de marchés sont énoncées dans la circulaire du Secrétaire général sur les restrictions applicables après la cessation de service ([ST/SGB/2006/15](#)).

Délégation de pouvoirs

25. Le Secrétaire général indique que la série enrichie d'indicateurs clés de performance, qui compte 26 indicateurs, contre 16 à l'origine, a commencé à être utilisée en 2021 : 6 indicateurs révisés sont entrés en vigueur au quatrième trimestre, et 18 autres indicateurs, considérés comme plus complexes sur le plan technique, devraient prendre effet en 2022 (voir [A/76/644](#), par. 50 à 55). Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que les activités menées en 2021 en ce qui concerne la délégation de pouvoirs sont les suivantes : a) l'élargissement des indicateurs clés de performance ; b) le transfert des rapports trimestriels relatifs aux indicateurs sur une plateforme interactive en ligne de suivi des indicateurs concernant le respect du principe de responsabilité, greffée sur le tableau de bord de gestion ; c) l'amélioration du portail de délégation de pouvoirs ; d) l'examen et la révision complets de la circulaire du Secrétaire général portant la cote [ST/SGB/2019/2](#) et de l'instrument de délégation afin d'exploiter les possibilités et de traiter les problèmes qui ont été décelés. Il a également été informé que quatre indicateurs révisés et deux nouveaux indicateurs seraient mis en œuvre le 15 février 2022 et a reçu un tableau comparatif présentant les indicateurs d'origine et les indicateurs révisés (voir annexe). **Le Comité compte qu'un complément d'information sera communiqué à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport et que des informations actualisées figureront dans le prochain rapport d'étape.**

26. Le Comité consultatif rappelle que le Comité des commissaires aux comptes a noté que les responsabilités exercées par certains chefs d'entité ne faisaient pas l'objet d'un suivi : les chefs de 134 des 233 entités concernées par le dispositif de délégation des pouvoirs occupaient un poste de la classe D-2 ou d'une classe inférieure et, sauf décision expresse, n'étaient pas tenus de signer de contrats de mission, contrairement aux hauts fonctionnaires. Par ailleurs, il n'y avait pas de mécanisme spécifiquement destiné à assurer le suivi de leurs responsabilités ([A/76/554](#), par. 53). **Le Comité consultatif souscrit à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes, à savoir qu'il convient de mettre en place un mécanisme d'application du principe de responsabilité plus robuste destiné aux chefs d'entités occupant un poste de la classe D-2 ou d'une classe inférieure ([A/76/554](#), par. 53).**

27. En ce qui concerne la liquidation de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), le Comité consultatif note que le Comité des commissaires aux comptes a observé que le Directeur de l'appui à la mission avait agi sans avoir l'autorité de chef d'entité après le départ du Chef de la MINUAD le 31 janvier 2021. Le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que le Secrétariat veille à ce que les pouvoirs délégués aux administrateurs responsables soient enregistrés dans le portail de délégation de pouvoirs, et de définir et codifier la délégation de pouvoirs en ce qui concerne les décisions administratives relatives à la gestion des ressources, y compris des ressources humaines, qui sont prises au stade de la réduction des effectifs et de la liquidation une fois que le Conseil de sécurité a mis fin au mandat d'une mission ([A/76/5 \(Vol. II\)](#), par. 64 à 77).

28. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que les chefs d'entité rendaient compte directement au Secrétaire général de l'exercice des pouvoirs qui leur étaient délégués et qu'à ce jour, il n'y avait pas eu de cas où il avait fallu retirer ou modifier une délégation de pouvoirs qui aurait été utilisée de manière inappropriée. Il a également été informé que le mécanisme actuel consiste : a) à donner des moyens à la première ligne de maîtrise des risques, en dotant les entités et les responsables d'outils qui les aideront à déceler les problèmes aussi tôt que possible ; b) à aider les responsables à régler les problèmes du mieux possible pour à la fois améliorer les performances et prévenir les cas de non-conformité ; c) à porter les problèmes à la connaissance des parties prenantes appropriées. Ayant posé la question, le Comité a

appris que les enseignements tirés des informations recueillies auprès des entités au moyen du tableau de bord de gestion montraient que la plupart des chefs d'entité considéraient que la délégation de pouvoirs renforcée avait amélioré l'efficacité des processus décisionnels, facilité l'utilisation responsable des ressources et amélioré l'exécution des mandats. Il a également été informé que les objectifs primordiaux du nouveau cadre de délégation de pouvoirs étaient considérés comme ayant été atteints.

29. Le Comité consultatif considère que la gestion responsable des ressources est un principe fondamental des pouvoirs délégués aux hautes et hauts fonctionnaires, quel que soit le niveau fonctionnel. Le Comité partage l'avis du Comité des commissaires aux comptes selon lequel il faudrait que les pouvoirs délégués aux administrateurs responsables soient enregistrés dans le portail de délégation de pouvoirs, et définis et codifiés pour les décisions administratives relatives à la gestion des ressources qui sont prises au stade de la réduction des effectifs et de la liquidation une fois que le Conseil de sécurité a mis fin au mandat d'une mission. Le Comité note que, comme indiqué dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes, un certain nombre d'irrégularités se sont produites au cours des opérations de retrait et de liquidation de la MINUAD. Le Comité considère qu'indépendamment de la nature décentralisée de la délégation de pouvoirs, il importe de définir la responsabilité individuelle, ainsi que les situations dans lesquelles la responsabilité est partagée entre le Siège et les bureaux extérieurs, en particulier en période de transition, par exemple lors de l'établissement ou de la liquidation d'une mission, et avant l'arrivée ou après le départ du chef de la mission. Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter des propositions concrètes concernant la délimitation et le partage, entre le Siège et les bureaux extérieurs, des pouvoirs faisant l'objet d'une délégation lorsqu'une mission est en transition. Il formule également des recommandations sur la question dans son rapport sur le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix pour l'exercice de 12 mois allant du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021 ([A/76/735](#)).

Gestion des partenaires d'exécution

30. Le Comité consultatif rappelle qu'initialement il était prévu que les directives relatives à l'établissement d'accords avec les partenaires d'exécution soient publiées en mars 2020, mais que la date a ensuite été repoussée au deuxième trimestre de 2021 ([A/75/804](#), par. 21). Dans son rapport, le Secrétaire général indique que les directives seront désormais publiées au premier trimestre de 2022 et qu'elles comprennent des principes clés et des processus standardisés qui sont intégrés dans le module d'attribution des subventions d'Umoja ([A/76/644](#), par. 56). Comme suite à ses questions, le Comité a été informé que les directives cibleraient les entités du Secrétariat, tiendraient compte des textes émanant des organes délibérants et des règles, règlements, politiques et procédures opérationnelles du Secrétariat et porteraient également sur les risques de fraude ([A/75/804](#), par. 21). Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire le point sur les directives relatives à l'établissement d'accords avec les partenaires d'exécution dans son prochain rapport d'étape. Il recommande également qu'elle prie le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, d'établir une approche harmonisée et des orientations concernant la gestion des partenaires d'exécution et de rendre compte de la question dans son prochain rapport d'étape.

Gestion du risque institutionnel

31. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que, comme suite à l'approbation par le Comité de gestion en 2020 de l'inventaire des risques du Secrétariat, qui comprend 16 risques, la mise en œuvre de la gestion du risque institutionnel s'est poursuivie au niveau central et au niveau des entités. Il a également été informé que 29 (50 %) des entités du Secrétariat qui avaient été sélectionnées avaient terminé leur évaluation des risques à la fin de 2021 et que 75 % prévoyaient de l'avoir terminée à la fin de 2022 (voir également [A/76/644](#), par. 58 à 63). Ayant posé la question, le Comité a également été informé que les 16 grands risques touchant la gouvernance, la gestion, les opérations, les finances, la conformité, la fraude et la corruption, qui ont été jugés très élevés, concernent la planification et la budgétisation stratégiques et l'établissement du budget ; la culture institutionnelle, la stratégie en matière de ressources humaines et le principe de responsabilité ; les pandémies ; la structure de l'Organisation et la synchronisation de ses activités ; les mandats des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales ; les opérations concernant les ressources humaines ; la gestion des soins de santé ; la sécurité et la santé au travail ; la sécurité ; la stratégie, les infrastructures et les systèmes relatifs à l'informatique et aux communications et la mise en œuvre des activités y afférentes ; les contributions financières ; le financement extrabudgétaire, la gestion des fonds provenant des donateurs et les partenaires d'exécution ; la gouvernance informatique et la cybersécurité ; les mécanismes de contrôle fournis par Umoja ; la gestion des carburants, des rations et des stocks (vols) ; la fraude dans la passation de marchés. **Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir, dans les futurs rapports d'étape, de plus amples informations sur la méthode utilisée pour quantifier les risques et sur tout changement concernant les grands risques susmentionnés.**

Dispositif de lutte contre la fraude et la corruption

32. Comme indiqué aux paragraphes 64 à 68 du rapport du Secrétaire général, un manuel de sensibilisation aux risques de fraude et de corruption et une stratégie de lutte contre la fraude et la corruption ont été établis et devraient être publiés début 2022. **Le Comité consultatif attend avec intérêt de recevoir, dans le prochain rapport d'étape, des informations supplémentaires concernant la mise en œuvre opérationnelle du manuel et de la stratégie susmentionnés, et espère que des informations actualisées seront fournies à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport.**

Déclaration relative au contrôle interne

33. La première déclaration relative au contrôle interne de toutes les activités du Secrétariat a été signée par le Secrétaire général en mai 2021 et publiée sur le site reform.un.org dans les six langues officielles de l'ONU (ibid., par. 69 et 70). S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que la déclaration couvre les trois objectifs de la version 2013 du dispositif intégré de contrôle interne (Internal Control-Integrated Framework) du Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway, à savoir les opérations, la conformité et la communication de l'information. **Le Comité consultatif prend note de la publication de la première déclaration relative au contrôle interne et attend avec intérêt l'examen du Comité des commissaires aux comptes concernant l'usage qui en sera fait au Secrétariat.**

Évaluation

34. Il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général que la politique d'évaluation du Secrétariat a été publiée en août 2021 (voir [ST/AI/2021/3](#)) ; elle a été établie en

tandem par le Bureau des services de contrôle interne et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité au terme d'une vaste consultation des parties prenantes. La politique traite de l'utilisation de l'évaluation au Secrétariat, comme le prévoit l'article VII du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (voir [A/76/644](#), par. 81). Ayant posé la question, le Comité consultatif a été informé que le Comité de gestion avait confirmé la création du Comité de gestion de l'évaluation au quatrième trimestre de 2021 et que ce dernier examinerait la question de ses attributions à sa première réunion, qui se tiendra au premier trimestre de 2022.

35. Le Comité consultatif considère que, nonobstant la nature intangible du concept de responsabilité, il importe de cerner les incidences financières globales, en particulier en ce qui concerne les coûts et les avantages ainsi que l'effet des diverses activités et initiatives qui ont été mises en œuvre dans le cadre du dispositif d'application du principe de responsabilité. Il attend avec intérêt de recevoir de plus amples informations à ce sujet dans les prochains rapports d'étape.

III. Conclusion

36. La décision que l'Assemblée générale est invitée à prendre est présentée au paragraphe 102 du rapport du Secrétaire général.

37. Sous réserve des observations et recommandations formulées dans le présent rapport, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du onzième rapport du Secrétaire général sur le renforcement de l'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

Annexe

Indicateurs clés de performance concernant la délégation de pouvoirs

Numéro de l'indicateur	Indicateurs initiaux (au 1 ^{er} janvier 2019)	Indicateurs révisés (y compris une brève description des changements les plus notables apportés aux indicateurs d'origine et de l'orientation donnée aux nouveaux indicateurs)	Dates d'entrée en vigueur
1	Répartition géographique équitable	Représentation géographique équitable <i>Mise en concordance avec la stratégie de l'ONU et les contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
2	—	Amélioration de la représentation des divers groupes régionaux <i>Permet de suivre les progrès accomplis en ce qui concerne la représentation des divers groupes régionaux (nouvel indicateur)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
3	Diversité de genre	Parité des genres <i>Mise en concordance avec la stratégie de l'ONU et les contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires, et ajout de la catégorie des agents du Service mobile</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
4	Procédure de recrutement	Procédure de recrutement <i>Mise en concordance avec la stratégie de l'ONU et les contrats de mission des hautes et hauts fonctionnaires, et ajout de la catégorie des agents du Service mobile et de toutes les classes d'administrateur</i>	Mise en œuvre prévue pour le 15 février 2022
5	Conduite et discipline : formation obligatoire	Formation obligatoire pour toutes et tous <i>Ajout des neuf cours obligatoires, dans toutes les langues dans lesquelles ils sont disponibles</i>	Mise en œuvre prévue pour le 15 février 2022
6	Conduite et discipline : évaluation des rapports	Évaluation des affaires concernant la conduite et la discipline <i>Permet de voir les cas de conduite et de discipline signalés dans le progiciel (reprise de l'activité après une mise en attente tenant au développement et à la mise en service du nouveau Système de suivi de la gestion des dossiers)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
7	Dérogations aux instructions administratives	Signalement des dérogations en matière de ressources humaines <i>Ajout d'un graphique indiquant le nombre moyen de jours concernant les soumissions</i>	Mise en œuvre prévue pour le 15 février 2022
8	—	Évaluation de la performance <i>Permet de montrer où en est l'évaluation de la performance (nouvel indicateur)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022

Numéro de l'indicateur	Indicateurs initiaux (au 1 ^{er} janvier 2019)	Indicateurs révisés (y compris une brève description des changements les plus notables apportés aux indicateurs d'origine et de l'orientation donnée aux nouveaux indicateurs)	Dates d'entrée en vigueur
9	Dépenses par rapport aux crédits mensuels	Dépenses par rapport aux crédits ouverts <i>Apport de modifications aux graphiques : pourcentages, et non plus ratios</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
10	Gestion des contributions volontaires	Gestion des contributions volontaires <i>Apport de modifications aux graphiques : pourcentages, et non plus ratios</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
11	Recouvrement des coûts des prestataires de services	Viabilité du recouvrement des coûts <i>Ajout d'une comparaison, sous forme de graphiques, entre les dépenses et les soldes des fonds : permet de disposer d'un complément d'information</i>	Mise en œuvre prévue pour le 15 février 2022
12	Règlement dans les délais des prestataires de services	Règlement dans les délais des prestataires de services <i>Accent mis sur les paiements traités au moyen de bons de commande</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
13	—	Viabilité des coûts d'appui aux programmes <i>Comparaison des dépenses et des recettes pour les fonds consacrés par une entité donnée aux coûts d'appui aux programmes</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
14	—	Taux de vacance de postes <i>Permet de montrer le taux de vacance de postes effectif par rapport au taux prévu ou budgétisé (nouvel indicateur)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
15	—	Règlements d'engagements non valides <i>Permet de voir les règlements d'engagements non autorisés (nouvel indicateur)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
16	Utilisation de contrats à long terme	Achats individuels <i>Ajout des 10 premiers fournisseurs et produits de base</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
17	Recours aux procédures formelles d'appel à la concurrence	Déroptions aux procédures formelles d'appel à la concurrence <i>Ajout des 10 premiers fournisseurs et catégories</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
18	Planification adéquate des biens et services	Planification adéquate des biens et services <i>Permet de voir les dossiers présentés a posteriori au Comité des marchés du Siège (reprise de l'activité après mise en attente)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
19	—	Formation obligatoire sur les achats <i>Permet de voir les membres du personnel qui ont suivi les cours obligatoires sur la passation de marchés (nouvel indicateur)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022

Numéro de l'indicateur	Indicateurs initiaux (au 1 ^{er} janvier 2019)	Indicateurs révisés (y compris une brève description des changements les plus notables apportés aux indicateurs d'origine et de l'orientation donnée aux nouveaux indicateurs)	Dates d'entrée en vigueur
20	—	Fonctionnaires chargés d'approuver les marchés par délégation <i>Permet de voir les membres du personnel ayant dans Umoja un rôle pour lequel il importe d'avoir reçu une délégation en matière d'achats (nouvel indicateur)</i>	Mise en œuvre prévue pour le 15 février 2022
21	—	Utilisation de la méthode informelle d'appel à la concurrence (demande de prix) <i>Permet de voir les bons de commande et les contrats dont le montant plafond approuvé dépasse 150 000 dollars, qui ont été attribués à la suite d'une demande de prix (nouvel indicateur)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
22	Respect des directives imposant l'achat des billets 16 jours au moins avant le départ	Directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion <i>Somme de la moyenne des jours s'écoulant entre la finalisation de la demande et le début du voyage</i>	Entré en vigueur en novembre 2021
23	—	Dépenses relatives aux voyages par rapport aux montants budgétisés <i>Permet de voir les dépenses relatives aux voyages officiels effectivement engagées par rapport aux montants inscrits au budget approuvé (nouvel indicateur)</i>	Entrée en vigueur prévue pour décembre 2022
24	Prévention de la perte de biens	Prévention de la perte de biens <i>Aucun changement par rapport à l'indicateur d'origine</i>	Entré en vigueur en 2020
25	Comptabilisation en pertes et cession de matériel	Comptabilisation en pertes et cession de matériel <i>Aucun changement par rapport à l'indicateur d'origine</i>	Entré en vigueur en 2020
26	—	Formation obligatoire à la gestion des biens <i>Permet de voir les personnes bénéficiant d'une délégation de pouvoirs en matière de gestion des biens qui ont achevé la formation obligatoire (nouvel indicateur)</i>	Mise en œuvre prévue pour le 15 février 2022