



**Nations Unies**

**Examen des dispositifs d'application  
du principe de responsabilité dans  
les entités des Nations Unies**

**Rapport du Corps commun d'inspection**

**Établi par Nikolay Lozinskiy**





# **Examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies**

**Rapport du Corps commun d'inspection**

**Établi par Nikolay Lozinskiy**



**Nations Unies • Genève, 2023**

### **Équipe chargée de l'examen**

Nikolay Lozinskiy, Inspecteur

Elena Figus, Spécialiste hors classe de l'inspection et de l'évaluation

Joycelyn Kee Wah Tay, Spécialiste de l'inspection et de l'évaluation

Hervé Baudat, Assistant de recherche

Claire Sze Eng Tan, stagiaire

Linda Sebbas, stagiaire

Yuanwei Zong, stagiaire

Vanessa Maria Albertoli, stagiaire

Jonathan Matthias Ziener, stagiaire

## Résumé

# Examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les entités des Nations Unies

## Introduction

Menée à l'échelle du système, la présente étude porte sur toutes les entités participantes du Corps commun d'inspection (CCI). Elle fait suite au rapport sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies établi par le CCI en 2011, en réponse à la demande formulée dans ce sens par l'Assemblée générale en 2010 (le « rapport de 2011 »)<sup>1</sup>.

## Objectifs de l'étude

Les objectifs de la présente étude sont les suivants :

- a) Prendre la mesure de l'acceptation et de l'application des recommandations contenues dans le rapport de 2011 ;
- b) Actualiser le dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le CCI en 2011 (le « dispositif de référence de 2011 ») ;
- c) Comparer les dispositifs d'application du principe de responsabilité, tels qu'ils existent aujourd'hui, au dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité actualisé par le CCI en 2023 (le « dispositif de référence de 2023 ») ;
- d) Examiner les dispositions prises par les entités des Nations Unies pour mesurer l'efficience et l'efficacité de leurs dispositifs d'application du principe de responsabilité ;
- e) Examiner les activités communes menées par les entités des Nations Unies en faveur de l'application du principe de responsabilité.

## Principales constatations

### Application des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection dans son rapport de 2011 sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies

Dans son rapport de 2011, le CCI recommandait à toutes les entités des Nations Unies de se doter d'un document autonome sur l'application du principe de responsabilité en s'inspirant pour ce faire de son dispositif de référence de 2011. À l'époque de la publication du rapport de 2011, le système des Nations Unies ne comptait en tout et pour tout que sept de ces dispositifs. Ceux-ci étaient d'application dans 11 entités, dont 5 relevaient du dispositif du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Le premier document autonome avait été mis au point par l'Organisation mondiale de la Santé en 2006. Ont ensuite été adoptés ceux du Fonds des Nations Unies pour la population en 2007, du Programme des Nations Unies pour le développement et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets en 2008, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance en 2009, de l'Organisation internationale du Travail en 2010 et du Secrétariat de l'ONU, également en 2010, ce dernier couvrant aussi la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le

<sup>1</sup> [JIU/REP/2011/5](#).

développement (CNUCED), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat). Depuis, le nombre d'entités participantes du CCI dotées d'un dispositif formel d'application du principe de responsabilité est passé de 11 à 19. Les entités concernées par le rapport de 2011 qui ont adopté un tel dispositif depuis la réalisation de cette première étude sont l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Agence internationale de l'énergie atomique, l'Union internationale des télécommunications, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et l'Organisation mondiale de la Santé. Sauf dans le cas du Centre du commerce international, de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, les nouveaux dispositifs sont d'adoption récente, postérieure à 2018. Parmi les entités restantes, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, l'Organisation maritime internationale, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient et l'Organisation de l'aviation civile internationale ont informé l'Inspecteur qu'ils s'employaient à élaborer un dispositif d'application du principe de responsabilité. Bien que ne s'étant pas dotés de dispositifs formels en la matière, le Programme alimentaire mondial et l'Union postale universelle ont indiqué qu'ils jugeaient suffisantes les politiques et les dispositions déjà en place. L'Organisation mondiale du tourisme et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) n'ont pas de dispositif formel destiné à veiller à l'application du principe de responsabilité.

Le rapport de 2011 contenait également cinq recommandations tendant à ce que diverses entités adoptent des mesures relatives à certains aspects du dispositif (la gestion axée sur les résultats, la communication et l'information, l'évaluation et les auto-évaluations, la bonne performance du personnel et sa récompense). En tout, 81 % de ces recommandations ont été acceptées, et parmi celles-ci, selon les informations reçues, une seule, adressée à l'Union internationale des télécommunications concernant l'utilisation des évaluations, n'a pas été appliquée (l'application autodéclarée atteignant ainsi un taux de 99 %), à cela près que, si l'on en juge par un échantillonnage restreint des dispositions prises, les recommandations du rapport de 2011 n'ont pas toutes été appliquées comme l'entendait le CCI. Les 20 % de recommandations restantes, concernant principalement la CNUCED, l'ONUDC, ONU-Habitat et l'Organisation mondiale du tourisme, n'ont pas été formellement acceptées.

Enfin, dans son rapport de 2011, le CCI recommandait aussi à l'Assemblée générale de prier la direction de son Secrétariat d'évaluer la mise en œuvre de son système d'application du principe de responsabilité, et de lui présenter un rapport pour examen en 2015. Une évaluation effectuée en 2017 a conduit à certains changements dans le dispositif, et une mission de conseil du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), entamée en 2020 à la demande de la direction du Secrétariat, s'est achevée en décembre 2022.

### **Proposition d'actualisation du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d'inspection**

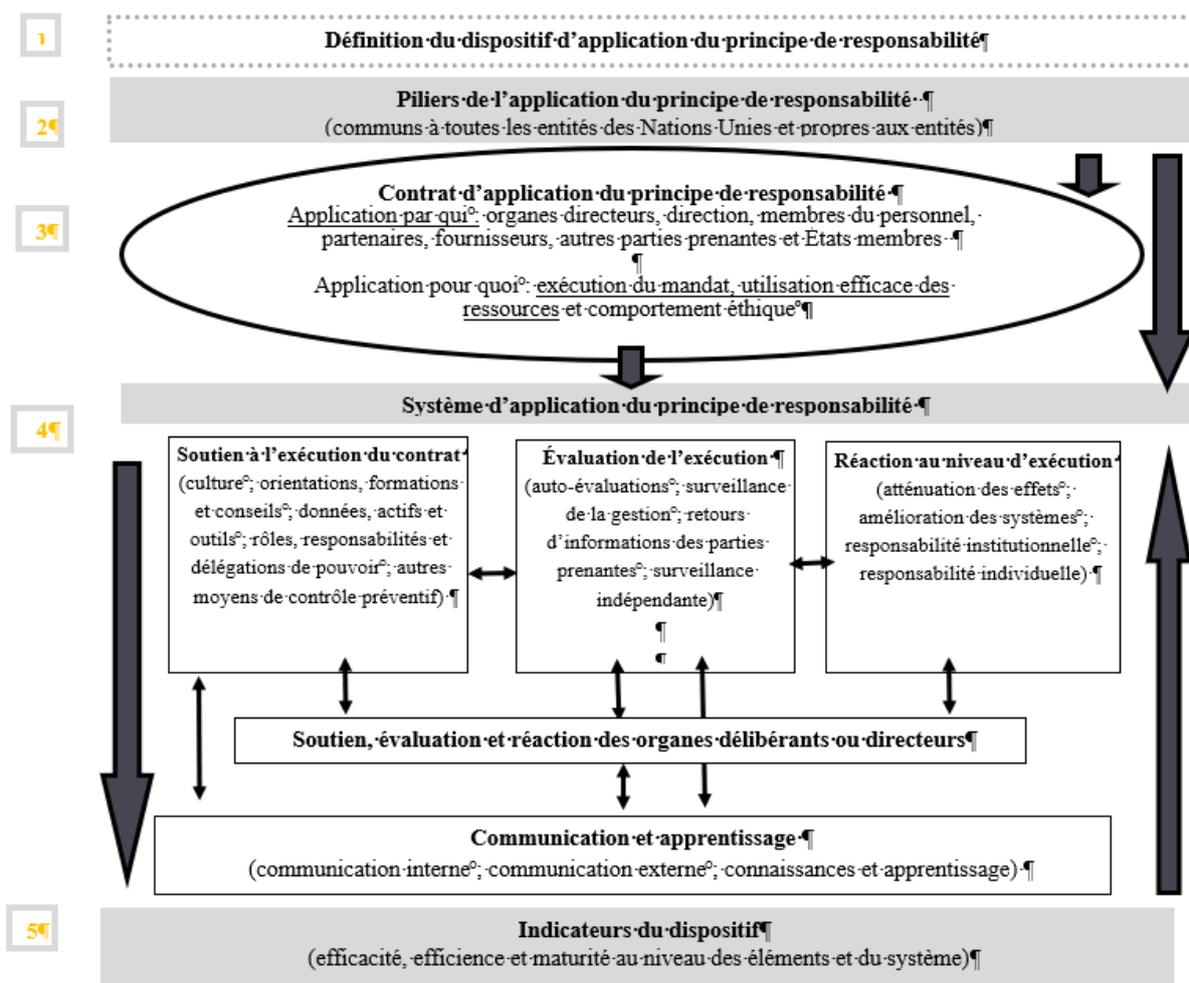
Bien que le dispositif d'application du principe de responsabilité proposé dans le rapport de 2011 reste largement d'actualité, de nouvelles orientations techniques, des changements dans le système des Nations Unies et de nouvelles attentes de la part des parties prenantes appellent une actualisation du dispositif conceptuel de 2011 et des conditions détaillées conçues pour en étayer la mise en œuvre.

Comme l'illustre la figure ci-dessous, le dispositif de référence actualisé comprend cinq éléments, dont une définition formelle du dispositif d'application du principe de responsabilité ; il s'accorde avec la définition du principe de responsabilité approuvée par l'Assemblée générale en 2010 et avec le « Modèle de gestion des risques et de mécanismes de contrôle et de responsabilisation » adopté en 2014 par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination.

**Définition du dispositif d'application du principe de responsabilité selon le CCI :**

Le dispositif d'application du principe de responsabilité est un document public autonome, appartenant au chef de secrétariat et approuvé par les organes délibérants ou directeurs, par lequel une entité agence cinq éléments (la définition du dispositif d'application du principe de responsabilité, les piliers sur lesquels celui-ci se fonde, le contrat qui le régit, le système dans lequel il s'inscrit et les indicateurs qui en mesurent la qualité) en un système cohérent visant à améliorer l'exécution de son mandat, à renforcer la cohésion du système des Nations Unies et à accroître la confiance dont elle jouit, notamment celle qui est accordée à ses organes délibérants ou directeurs, son personnel et ses partenaires. Le dispositif d'application du principe de responsabilité comprend le dispositif de contrôle interne, le cadre de surveillance et tous les autres dispositifs d'application du principe de responsabilité ayant une portée limitée.

**Les cinq éléments du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité proposé par le Corps commun d'inspection, version de 2023**



Source : CCI, à partir d'une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI touchant au principe de responsabilité ainsi que sur un examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité en place dans le système des Nations Unies.

Les principaux changements à relever par rapport au dispositif de référence de 2011 sont la prise en compte plus explicite des moteurs communs de l'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, la reconnaissance d'un éventail plus large de parties prenantes et du rôle de leurs retours d'informations sur la conception et la mise en œuvre des dispositifs d'application du principe de responsabilité, l'attention plus grande accordée aux mesures promptes et exhaustives qui s'imposent face aux manquements à l'application du principe de responsabilité, la meilleure intégration dans la gouvernance, dans la gestion des risques et dans le contrôle interne des systèmes de riposte aux manquements à l'application du principe de responsabilité, et la reconnaissance expresse de la nature dynamique et complexe des dispositifs d'application du principe de responsabilité. Par suite de ces changements, le nombre de conditions détaillées qui, comme dans le rapport de 2011, sont conçues pour soutenir la mise en œuvre du dispositif est passé de 17 à 24.

### **Analyse comparative des dispositifs d'application du principe de responsabilité établis par les entités, mesurés au regard de la version actualisée des conditions définies par le Corps commun d'inspection**

Tout comme pour l'étude qu'il a réalisée en 2011, le CCI inclut dans le présent rapport une analyse comparative effectuée sur la base du dispositif de référence qu'il a conçu aux fins de cette nouvelle étude.

#### **Élément 1 : définition du dispositif d'application du principe de responsabilité.**

Les dispositifs qui ont été mis en place pour appliquer le principe de responsabilité varient sensiblement d'une entité à l'autre, qu'il s'agisse du processus par lequel ils ont été approuvés, du public auquel ils s'adressent, de leurs objectifs ou de leur teneur. Il a été constaté que plusieurs entités complétaient leur dispositif d'application du principe de responsabilité par des dispositifs à portée limitée, notamment concernant leur responsabilité à l'égard des populations concernées, mais en omettant de renvoyer à leur dispositif global, et vice versa, ce qui augmentait le risque d'un manque de cohérence entre les deux démarches et, partant, d'une perte d'efficacité et d'efficience des processus d'application du principe de responsabilité dans l'entité. Dans l'ensemble, l'Inspecteur a dû constater qu'aucun des dispositifs examinés ne comprenait tous les éléments et toutes les conditions du dispositif actualisé proposé par le CCI.

**Élément 2 : piliers de l'application du principe de responsabilité.** L'expression « piliers de l'application du principe de responsabilité », adoptée dans le dispositif actualisé proposé par le CCI, renvoie à tous les engagements juridiques et toutes les décisions clés qui ont été pris au plus haut niveau de l'entité et ont une influence sur la conception et la mise en œuvre de son dispositif d'application du principe de responsabilité, que ces engagements et décisions lui soient propres ou valables pour toutes les entités des Nations Unies. La configuration de ces piliers est particulièrement importante pour maintenir l'utilité du dispositif dans un environnement qui change rapidement. L'Inspecteur a constaté que parmi les entités qui s'étaient dotées d'un dispositif avant 2018, cinq seulement l'avaient actualisé. Il a également constaté l'absence de mention expresse de ces piliers dans la plupart des dispositifs, et l'omission complète des piliers communs aux entités des Nations Unies dans bien des cas. Il relève également qu'aucune des entités relevant du système d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'ONU (à savoir la CNUCED, l'ONU-DC, le PNUE et ONU-Habitat) ne dispose d'un dispositif plus adapté qui, tout en étant aligné sur le cadre posé par le Secrétariat, reflète davantage ses propres piliers de l'application du principe de la responsabilité.

**Élément 3 : contrat d'application du principe de responsabilité.** L'expression « contrat d'application du principe de responsabilité » est utilisée dans le présent rapport pour désigner les éléments qui répondent aux questions « application pour quoi » et « application par qui ». La version actualisée du dispositif d'application du principe de responsabilité, telle que proposée par le CCI, tend à la réalisation de trois objectifs : l'exécution du mandat, l'utilisation efficace de ses ressources et l'équité du comportement. Bien que la plupart des dispositifs en vigueur fassent mention de ces trois notions, les distinctions suivantes apparaissent : a) toutes ces notions ne sont pas considérées comme des objectifs (le comportement éthique, par exemple, se conçoit comme un moyen plutôt que comme une fin en soi) ; b) le terme « ressources » s'entend principalement de ressources financières, tandis que la définition du CCI inclut les personnes, les données, le temps et les connaissances ; c) les considérations (et garanties) sociales et environnementales ne figurent pas expressément dans les dispositifs existants, tandis qu'elles sont expressément visées sous le « comportement éthique » dans le dispositif du CCI. En ce qui concerne la question de savoir qui est responsable devant qui, il est principalement question dans les dispositifs plus anciens des comptes que le chef de secrétariat doit rendre aux organes délibérants ou directeurs, et des comptes que le personnel doit rendre au chef de secrétariat. Les dispositifs plus récents incluent fréquemment d'autres parties prenantes, telles que les pays hôtes et les personnes ou les communautés concernées par les activités des entités des Nations Unies, quoique souvent de façon non systématique. Dans l'ensemble, aucun des cadres examinés ne comprend de liste exhaustive des parties prenantes ni d'indications claires quant à savoir qui répond de quoi à qui.

**Élément 4 : système d'application du principe de responsabilité.** Le système d'application du principe de responsabilité s'entend de tous les éléments qui, dans le dispositif de référence de 2011, se rangeaient sous les « contrôles internes », d'une part, et les « mécanismes de recours effectifs » informels et formels, d'autre part. Bien que le dispositif actualisé soit généralement conforme à celui de 2011, les activités du système d'application du principe de responsabilité s'y répartissent en cinq groupes qui vont au-delà de la configuration originelle : a) soutien à l'exécution du contrat ; b) évaluation de l'exécution ; c) réaction à la sous-exécution ou à la surexécution du contrat ; d) communication et apprentissage ; e) tous les éléments précédents tels qu'ils sont réalisés spécifiquement par les organes délibérants ou directeurs, dont le rôle de premier plan est ainsi expressément reconnu à tous les stades du processus. Les principales améliorations qui peuvent être apportées aux dispositifs actuels portent sur : a) l'importance de donner le ton ou l'exemple au plus haut niveau de l'entité, conformément à ses valeurs et au code de conduite ; b) l'importance de l'apprentissage permanent et de la gestion des connaissances ; c) le rôle des parties prenantes en tant que sources d'informations sur la bonne exécution ou non du contrat d'application du principe de responsabilité ; d) l'importance d'un robuste cadre de gestion des risques qui fasse le lien entre les différentes politiques et soutienne la mise en œuvre en temps voulu de mesures d'atténuation des risques et d'amélioration du système, dès avant que ne soient convenablement établies les responsabilités institutionnelles ou individuelles ; e) le rôle des auto-évaluations et de la surveillance exercée par la direction.

### **Examen des processus de suivi de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs d'application du principe de responsabilité**

**Élément 5 : indicateurs du dispositif d'application du principe de responsabilité.** Bien que les entités étudiées mesurent les coûts, la performance et les risques de diverses manières, et qu'elles disposent d'organes de contrôle indépendants chargés de l'assurance des états financiers, de la gouvernance, de la gestion des risques et des processus et programmes de contrôle interne (selon les cas), les dispositifs existants ne contiennent aucune indication quant à la façon dont seront évaluées l'efficacité et l'efficience du dispositif global d'application du principe de responsabilité dans l'entité. Le dispositif actualisé du CCI prévoit trois indicateurs portant respectivement sur son efficacité, son efficience et sa maturité. Dans chaque cas, la condition à remplir comprend des orientations quant aux modalités de sélection d'une série d'indicateurs appropriés se rapportant aux éléments individuels comme au système, en reconnaissance du fait que les dispositifs

d'application du principe de responsabilité sont des systèmes complexes caractérisés par de nombreuses boucles de rétroaction parmi tous les éléments et les sous-éléments (ainsi la confiance dans le fait que toute sous-exécution du contrat d'application du principe de responsabilité donnera lieu à une riposte adéquate devrait-elle contribuer à prévenir de telles situations, de même que la confiance dans un système adéquat de protection contre les mesures de rétorsion devrait accroître les retours d'expérience de la part des parties prenantes ayant fait l'objet de comportements interdits, et contribuer de la sorte à éliminer les causes de tels manquements au contrat d'application du principe de responsabilité).

Aux fins de la comparaison des activités menées actuellement dans les entités avec les conditions proposées, il a été décidé que l'accent serait mis sur deux sujets : la couverture de la surveillance indépendante (une des sources d'informations concernant l'efficacité du dispositif) et le coût des principaux processus d'application du principe de responsabilité (un point de départ pour tout calcul de l'efficacité).

L'Inspecteur a constaté que seules quatre entités avaient procédé à un examen formel de leur dispositif global depuis 2011 et que de nombreux processus clés touchant à l'application du principe de responsabilité n'avaient fait l'objet que d'une attention particulière limitée en matière de surveillance indépendante.

En ce qui concerne les coûts, seules quatre entités avaient pu fournir un ensemble d'informations relativement complet concernant les fonctions de surveillance et les autres. Les entités restantes avaient principalement évoqué la difficulté de rendre compte de la répartition des coûts lorsque des fonctions recouvraient des activités de types différents mais relevant du même directeur ou de la même directrice (dans les cas, par exemple, où les fonctions d'audit, d'enquête et d'évaluation d'une entité relèvent de la même personne) et lorsque des membres du personnel, en particulier sur le terrain, étaient engagés dans de multiples activités (dans le cas, par exemple, où les personnes chargées de coordonner la gestion des risques et d'assurer le suivi des programmes prennent également part à la conception des programmes).

### **Activités communes menées par les entités des Nations Unies en faveur de l'application du principe de responsabilité**

Depuis 2018, des entités des Nations Unies se sont investies dans le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement et dans la redynamisation du système des coordonnateurs et coordonnatrices résidents. Malgré cette mobilisation, le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (précédemment Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement), le système des coordonnateurs et coordonnatrices résidents et les objectifs de développement durable ne sont clairement mentionnés que par le Secrétariat de l'ONU, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme des Nations Unies pour le développement.

Interrogées sur la possibilité d'accroître l'efficacité et l'efficacité de leurs dispositifs d'application du principe de responsabilité, la plupart des entités disaient s'en remettre davantage à leurs propres améliorations internes qu'au renforcement de la collaboration avec d'autres entités ou processus des Nations Unies, notamment en matière de surveillance commune et de suivi à l'échelle du système.

## **Conclusions : forces, faiblesses et voie à suivre**

La présente étude a permis à l'Inspecteur de constater que de nombreuses améliorations avaient été apportées depuis 2011, tant par le nombre de dispositifs d'application du principe de responsabilité approuvés que par l'existence de fonctions et de processus soutenant leur mise en œuvre, une importance accrue ayant notamment été accordée à la gestion des risques, aux déclarations relatives au contrôle interne, à la surveillance exercée par la direction et au soutien en matière d'éthique.

L'Inspecteur relève toutefois qu'au regard du dispositif de référence actualisé, les dispositifs en place présentent des lacunes susceptibles de réduire leur efficacité et leur efficacité. Les liens qui existent entre les entités des Nations Unies gagneraient également à être davantage pris en compte.

La présente étude contient cinq recommandations formelles, dont deux sont destinées aux organes délibérants ou directeurs et trois aux chefs de secrétariat des entités participantes du CCI (voir l'annexe III pour les détails relatifs à chaque entité). L'Inspecteur estime que ces recommandations contribueront à renforcer la transparence et l'application du principe de responsabilité dans les entités elles-mêmes et au niveau du système des Nations Unies dans son ensemble, ainsi que la coordination, la cohésion et la mise en harmonie des entités.

Plusieurs recommandations informelles viennent compléter ces recommandations formelles. Elles sont matérialisées en gras dans le corps du rapport et listées ci-dessous. Ce sont des suggestions qui, de l'avis de l'Inspecteur, ouvrent la voie aux recommandations officielles ou les éclairent et contribuent à renforcer l'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies.

### **Recommandation 1**

**Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leur chef de secrétariat d'évaluer le dispositif d'application du principe de responsabilité de leur entité au regard du dispositif de référence actualisé établi par le CCI et d'ajuster, s'il y a lieu, leur dispositif d'ici à la fin de 2024.**

### **Recommandation 2**

**À partir de 2025, les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient veiller à ce que, dans un délai raisonnable, les activités des bureaux du contrôle interne soient planifiées de sorte à couvrir tous les aspects du dispositif d'application du principe de responsabilité de leur entité ou, si certains aspects ne sont pas couverts, à ce que soient fournis les motifs de cette couverture incomplète.**

### **Recommandation 3**

**À partir de 2025, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient présenter à leurs organes délibérants ou directeurs des rapports périodiques sur la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité de leur entité et sur le coût des principaux éléments de ce dispositif.**

**Recommandation 4**

D'ici à la fin de 2024, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient établir, au moyen de consultations menées dans le cadre des mécanismes interentités appropriés, un modèle de référence commun relatif à la maturité des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, qui prenne en compte, dans sa version actualisée, le dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le CCI.

**Recommandation 5**

D'ici à la fin de 2025, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient réaliser, au regard du modèle de référence commun relatif à la maturité des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, une évaluation de la maturité du dispositif correspondant de leur entité et en communiquer les résultats, pour information, à leurs organes délibérants ou directeurs.

## Liste de recommandations informelles incluses dans le présent rapport

### Chapitre II

1. L'Inspecteur recommande à toutes les entités d'examiner plus attentivement l'état d'application effectif des recommandations du CCI de sorte à pouvoir en rendre compte avec exactitude au CCI et à leurs organes délibérants ou directeurs.
2. L'Inspecteur recommande à quatre entités (ONU-Habitat, l'ONU-DC, la CNUCED et l'OMT) de revoir la façon dont elles procèdent pour accepter les recommandations du CCI, à commencer par la phase de rédaction du rapport. L'Inspecteur relève par ailleurs que cette question sera examinée plus en détail dans une étude que le CCI consacrera en 2023 à la mesure dans laquelle ses recommandations sont acceptées et appliquées.

### Chapitre IV

3. Bien que ces engagements [responsabilité à l'égard des populations concernées] ne soient techniquement contraignants que pour les membres du Comité permanent interorganisations qui mènent des activités humanitaires, et qu'ils doivent de ce fait figurer dans les dispositifs globaux d'application du principe de responsabilité de ces membres (ce qui n'est souvent pas le cas), l'Inspecteur recommande que d'autres entités envisagent de formaliser d'une manière similaire les liens qui les unissent à leurs parties prenantes.
4. L'Inspecteur recommande aux entités qui mettent en œuvre ou à jour leurs dispositifs d'application du principe de responsabilité de veiller tout particulièrement, compte dûment tenu du dispositif de référence établi par le CCI, à ce que tous leurs dispositifs à portée limitée soient mentionnés dans leur dispositif global et vice versa, et à ce que la structure retenue pour concevoir les premiers corresponde à celle du second, pour en faciliter le regroupement et l'analyse.
5. L'Inspecteur recommande qu'un examen régulier, effectué au moins tous les cinq ans, fasse partie intégrante de tous les dispositifs, et que leurs éléments individuels soient examinés plus fréquemment, en fonction des changements qui interviennent dans les piliers de l'application du principe de responsabilité de l'entité ou dans des risques résiduels et l'appétit pour le risque.
6. L'Inspecteur voudrait encourager les entités des Nations Unies à accorder un degré de priorité élevé à leur responsabilité à l'égard des populations concernées et à faire appel en cela à leurs synergies avec d'autres entités actives auprès des mêmes populations.
7. L'Inspecteur encourage les entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait à effectuer une auto-évaluation des risques en se servant du modèle de maturité de référence pour la gestion des risques établi par le CCS, et à en utiliser les résultats pour concevoir ou actualiser leurs dispositifs d'application du principe de responsabilité.
8. L'inspecteur voudrait encourager les chefs de secrétariat du PNUE, d'ONU-Habitat, de l'ONU-DC et de la CNUCED à élaborer des dispositifs d'application du principe de responsabilité qui soient propres à leurs entités, en conformité avec le dispositif du Secrétariat de l'ONU et alignés sur les recommandations contenues dans le présent rapport.
9. L'Inspecteur recommande que les résultats des évaluations effectuées parmi les entités et à l'échelle du système des Nations Unies soient communiqués aux organes délibérants et directeurs dans la déclaration du chef de secrétariat relative au contrôle interne, dans le rapport relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité ou dans d'autres documents concernés.

10. L'Inspecteur encourage vivement toutes les entités, quels que soient leurs types d'activités, à créer les voies nécessaires pour recevoir de leurs parties prenantes des retours d'informations importants sur d'éventuels manquements à l'application du principe de responsabilité.
11. L'Inspecteur recommande que le nombre, la portée et, si possible, les résultats des examens réalisés par les donateurs, ou ceux de processus équivalents, soient communiqués aux organes délibérants ou directeurs dans le cadre de la déclaration du chef de secrétariat relative au contrôle interne ou dans le rapport relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité.
12. L'Inspecteur encourage vivement les entités des Nations Unies à dresser un tableau plus complet des principaux manquements aux contrats d'application du principe de responsabilité et de toutes les mesures qui sont prises en conséquence, avec un relevé des délais intervenus et, si possible, des ressources engagées dans ces processus (notamment le temps écoulé entre les premiers soupçons, l'enquête préliminaire, l'enquête finale et la décision juridique finale, le caractère interne ou judiciaire des mesures, et l'issue de l'éventuelle procédure d'appel).
13. L'Inspecteur recommande également que les plans de travail et les budgets de la fonction d'évaluation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et de la fonction d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies soient inclus dans le rapport d'étape annuel du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité, en même temps qu'une réflexion sur l'efficacité de ces deux fonctions.
14. L'Inspecteur voudrait rappeler aux entités qu'il est important d'appliquer les recommandations dans les délais convenus et d'énoncer clairement les risques que les chefs de secrétariat acceptent implicitement lorsqu'ils ne les appliquent pas.
15. L'Inspecteur voudrait encourager toutes les entités à continuer de collaborer à l'établissement d'une série commune de catégories de coûts dont elles feraient toutes un usage constant.
16. L'inspecteur recommande que ces mesures [visant à réduire les coûts afférents à l'application du principe de responsabilité] prennent également en compte les synergies qui pourraient résulter de la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies.

## Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COSO	Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway
CTI	Centre du commerce international
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle
UTI	Union internationale des télécommunications

## Glossaire des mots ou expressions clefs

<p><b>Bénéficiaires</b> <i>Beneficiaries</i></p>	Personnes ou communautés qui reçoivent, entre autres, une assistance, un soutien ou des conseils fournis par les entités des Nations Unies.
<p><b>Dispositif d'application du principe de responsabilité</b> <i>Accountability framework</i></p>	Document public autonome, appartenant au chef de secrétariat et approuvé par les organes délibérants ou directeurs, par lequel une entité agence cinq éléments (la définition du dispositif d'application du principe de responsabilité, les piliers sur lesquels celui-ci se fonde, le contrat qui le régit, le système dans lequel il s'inscrit et les indicateurs qui en mesurent la qualité) en un système cohérent visant à améliorer l'exécution de son mandat, à renforcer la cohésion du système des Nations Unies et à accroître la confiance dont elle jouit, notamment celle qui est accordée à ses organes délibérants ou directeurs, son personnel et ses partenaires. Le dispositif d'application du principe de responsabilité comprend le dispositif de contrôle interne, le cadre de surveillance et tous les autres dispositifs d'application du principe de responsabilité ayant une portée limitée.
<p><b>Dispositif d'application du principe de responsabilité à portée limitée</b> <i>Limited-scope accountability framework</i></p>	Dispositif d'application du principe de responsabilité qui ne couvre qu'un seul processus, sujet ou risque.
<p><b>Dispositif global d'application du principe de responsabilité</b> <i>Comprehensive accountability framework</i></p>	Dispositif d'application du principe de responsabilité portant sur toutes les activités et toutes les parties prenantes d'une entité.
<p><b>Dispositif informel d'application du principe de responsabilité</b> <i>Informal accountability framework</i></p>	Systèmes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne qui soutiennent l'application du principe de responsabilité dans l'entité, sans avoir été formalisés sous la forme d'un dispositif autonome d'application du principe de responsabilité.
<p><b>Durabilité</b> <i>Sustainability</i></p>	Démarche de développement économique qui intègre des préoccupations environnementales et sociales <sup>2</sup> .
<p><b>Efficacité du dispositif d'application du principe de responsabilité</b> <i>Effectiveness of the accountability framework</i></p>	Mesure dans laquelle le dispositif a atteint ou devrait atteindre ses objectifs, à savoir l'exécution du contrat d'application du principe de responsabilité.
<p><b>Efficience du dispositif d'application du principe de responsabilité</b> <i>Efficiency of the accountability framework</i></p>	Mesure dans laquelle le dispositif produit ou est susceptible de produire des résultats de façon économique et dans les temps. L'expression « de façon économique » renvoie à la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, actifs, logiciels, etc.) en résultats de la façon la plus économiquement avantageuse possible compte tenu des possibilités du contexte, et l'expression « dans les temps » renvoie au respect des délais fixés ou de délais raisonnables compte tenu des exigences du contexte <sup>3</sup> .

<sup>2</sup> En 1987, la Commission mondiale pour l'environnement et le développement a défini la durabilité comme la satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. Voir également « Impact académique : Durabilité ». Disponible à l'adresse <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/durabilit%C3%A9>.

<sup>3</sup> Organisation pour le développement et la coopération économiques, *Une application réfléchie des critères d'évaluation*. Disponible à l'adresse [www.oecd-ilibrary.org/development/une-application-reflechie-des-criteres-d-evaluation\\_716baf6e-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/development/une-application-reflechie-des-criteres-d-evaluation_716baf6e-fr).

<b>Membres du personnel</b> <i>Staff members</i>	Personnes qui sont employées dans le cadre d'un contrat de travail et dont l'emploi est régi par le statut et le règlement du personnel de leur entité. Les membres du personnel comprennent les administrateurs et administratrices recrutés sur le plan international, les administrateurs et administratrices auxiliaires, les administrateurs et administratrices recrutés sur le plan national, et les agentes et agents des services généraux.
<b>Partenaires</b> <i>Partners</i>	Parties prenantes externes qui jouent un rôle déterminant dans l'exécution du mandat de l'entité ou la soutiennent. Les partenaires du système des Nations Unies comprennent normalement des organisations non gouvernementales (ONG) nationales ou internationales et des pouvoirs publics (ministères, gouvernements locaux, etc.).
<b>Parties prenantes</b> <i>Stakeholders</i>	Personne ou entité tierce qui peut soit influencer sur une décision ou une activité de l'entité, soit être influencé(e) ou s'estimer influencé(e) par une telle décision ou activité <sup>4</sup> . Les parties prenantes du système des Nations Unies comprennent normalement les pays hôtes, les États Membres au sein des organes délibérants ou directeurs, les personnes ou les populations concernées par les activités des entités des Nations Unies, les donateurs, les clients, les fournisseurs, les partenaires d'exécution, les ONG et le personnel.
<b>Personnel</b> <i>Personnel</i>	Personnes qui travaillent pour une entité, y compris celles qui ne sont pas membres de son personnel à proprement parler, tels que les consultantes et consultants, les vacataires, les volontaires des Nations Unies, les boursières et boursiers, et les stagiaires.
<b>Populations concernées</b> <i>Affected populations</i>	Personnes ou communautés concernées par les résultats des activités des entités des Nations Unies. Ces populations s'entendent des bénéficiaires directs et indirects visés par ces activités, de même que des personnes ou communautés qui, sans être visées en tant que bénéficiaires, sont concernées par les résultats de ces activités dans des domaines tels que les droits humains, la santé, les revenus et le milieu de vie.
<b>Principe de responsabilité</b> <i>Accountability</i>	Obligation envers autrui de s'acquitter d'une responsabilité, aussi appelée « obligation redditionnelle », « responsabilisation » ou « redevabilité » selon les sources. Le principe de responsabilité comprend l'obligation, pour la partie débitrice, de communiquer et d'expliquer la manière dont elle s'est acquittée de sa responsabilité ; le défaut de s'acquitter d'une responsabilité entraîne, pour la partie débitrice, des conséquences qui lui sont opposables <sup>5</sup> .
<b>Réforme de l'ONU</b> <i>United Nations reform</i>	Propositions faites par le Secrétaire général actuel, António Guterres, depuis le début de son mandat en 2017, en matière de développement, de gestion et de maintien de la paix (non couvertes dans le présent rapport) <sup>6</sup> .
<b>Responsabilité</b> <i>Responsibility</i>	Obligation d'agir et de prendre des décisions pour obtenir les résultats exigés <sup>7</sup> .
<b>Surveillance exercée par la direction</b> <i>Management oversight</i>	Surveillance exercée par les services ou départements placés sous l'autorité directe ou indirecte du chef de secrétariat.
<b>Surveillance externe</b> <i>External oversight</i>	Surveillance exercée par des personnes ou des entités externes à l'entité, nommées par ses organes délibérants ou directeurs et indépendantes de son chef de secrétariat.
<b>Surveillance indépendante</b> <i>Independent oversight</i>	Surveillance exercée par des membres du personnel (ou par des consultantes et consultants sous la direction de membres du personnel).

<sup>4</sup> Organisation internationale de normalisation, norme ISO 37000.

<sup>5</sup> Organisation internationale de normalisation, norme ISO 37000 (redevabilité).

<sup>6</sup> Voir ONU, page Web « Unis pour la Réforme », section « *Resources* ». Disponible [en anglais] à l'adresse <https://reform.un.org/fr/content/resources>.

<sup>7</sup> Organisation internationale de normalisation, norme ISO 37000.



## Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé.....	iii
Abréviations .....	xiii
Glossaire des mots ou expressions clefs.....	xiv
I. Introduction.....	1
A. Contexte.....	1
B. Objectifs et portée.....	1
C. Méthodologie.....	2
II. Application des recommandations formulées par le Corps commun d’inspection dans son rapport de 2011 sur les dispositifs d’application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies .....	5
A. Dispositif de référence pour l’application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d’inspection en 2011.....	5
B. Recommandation tendant à l’élaboration d’un dispositif d’application du principe de responsabilité .....	7
C. Autres recommandations .....	9
III. Proposition d’actualisation du dispositif de référence pour l’application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d’inspection .....	12
A. Évolution du contexte opérationnel .....	12
B. Évolution des orientations techniques (2010-2022).....	14
C. Évolution du système des Nations Unies (2010-2022).....	18
D. Version actualisée du dispositif de référence pour l’application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d’inspection .....	22
IV. Analyse comparative des dispositifs d’application du principe de responsabilité établis par les entités, mesurés au regard de la version actualisée des conditions définies par le Corps commun d’inspection .....	26
A. Élément 1 : définition du dispositif d’application du principe de responsabilité .....	26
B. Élément 2 : piliers de l’application du principe de responsabilité .....	29
C. Élément 3 : contrat d’application du principe de responsabilité .....	32
D. Élément 4 : système d’application du principe de responsabilité .....	35
E. Élément 5 : indicateurs du dispositif d’application du principe de responsabilité .....	53
 Annexes	
I. État d’application des recommandations formulées par le Corps commun d’inspection en 2011 .....	62
II. Coût des principales fonctions concernées par l’application du principe de responsabilité .....	66
III. Vue d’ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d’inspection.....	74



## I. Introduction

### A. Contexte

1. La présente étude figurait dans le programme de travail du Corps commun d'inspection (CCI) pour 2021 et a été entamée en décembre 2021. Elle fait suite à l'examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies réalisé en 2011 (le « rapport de 2011 ») et demandé par l'Assemblée générale en 2010<sup>8</sup>, lors de la session où elle avait également approuvé, dans sa résolution 64/259, le système d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. À l'époque de l'étude originelle, seules sept entités des Nations Unies s'étaient dotées d'un dispositif formel d'application du principe de responsabilité : l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) en 2006, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) en 2007, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en 2008, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) en 2008, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) en 2009, l'Organisation internationale du Travail (OIT) en 2010 et le Secrétariat de l'ONU en 2010.

2. Bien qu'il soit souvent question de l'application du principe de responsabilité dans le secteur public, il n'existe pas d'orientations techniques particulières qui pourraient servir de référence lorsqu'il s'agit d'élaborer un tel dispositif pour une entité des Nations Unies. La seule référence complète disponible en la matière est le dispositif proposé par le CCI dans son rapport de 2011. Ce modèle sera actualisé dans le cadre de la présente étude, pour refléter les changements qu'a connus, depuis 2011, l'environnement dans lequel fonctionnent les entités des Nations Unies, c'est-à-dire un environnement qui présente plus de risques, une complexité accrue, des difficultés de financement et des attentes plus grandes de la part des parties prenantes – autant de facteurs qui rendent encore plus nécessaire la mise en place de dispositifs performants.

### B. Objectifs et portée

#### 1. Portée

3. Menée à l'échelle du système, la présente étude porte sur toutes les entités participantes du CCI, à savoir le Secrétariat de l'ONU, ses départements et ses bureaux, les fonds et programmes des Nations Unies, d'autres entités des Nations Unies, les institutions spécialisées des Nations Unies et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).

4. À la demande de sa Directrice exécutive, le Centre du commerce international (ITC) a pris part à l'exercice en tant qu'observateur, de sorte que les éléments qui le concernent proviennent principalement de documents publics, avec une contribution limitée de la direction de l'ITC.

#### 2. Objectifs

5. La présente étude débute par un examen de l'état d'acceptation et d'application des recommandations contenues dans le rapport de 2011.

6. Ses objectifs sont les suivants :

a) Relever les aspects des dispositifs actuels d'application du principe de responsabilité qui sont améliorables du point de vue de leur conception ou de leur mise en œuvre ;

b) Répertoire les bonnes pratiques qui peuvent être mises en commun dans le système des Nations Unies ;

---

<sup>8</sup> [JIU/REP/2011/5](#).

c) Cerner les synergies possibles parmi les entités des Nations Unies et avec des parties externes, le cas échéant ;

d) Contribuer à renforcer l'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, ainsi que la crédibilité, l'efficacité et l'efficacé du système.

7. C'est pourquoi sont également inclus dans le présent rapport :

a) Une actualisation du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le CCI en 2011, afin de prendre en compte les changements intervenus entretemps dans le système des Nations Unies et dans les meilleures pratiques ;

b) Une comparaison des dispositifs d'application du principe de responsabilité tels qu'ils existent aujourd'hui avec le dispositif de référence actualisé par le CCI ;

c) Un examen de la façon dont les entités mesurent l'efficacité et l'efficacité de leurs dispositifs ;

d) Un examen des activités communes menées par les entités des Nations Unies en faveur de l'application du principe de responsabilité.

## C. Méthodologie

8. Conformément aux normes et procédures de travail du CCI, plusieurs méthodes de collecte des données qualitatives et quantitatives provenant de différentes sources ont été utilisées aux fins de la présente étude, afin d'assurer la cohérence, la validité et la fiabilité de ses constatations. À jour en octobre 2022, les éléments qui ont permis d'établir le présent rapport ont été obtenus comme suit :

- **Étude documentaire.** Le CCI a examiné tous les dispositifs d'application du principe de responsabilité fournis par les entités participantes, ainsi que d'autres documents utiles rendus publics ou communiqués par les entités, tels que des budgets et des rapports d'exécution annuels, et des rapports annuels établis pour les organes délibérants ou directeurs par les directions des fonctions d'audit interne, d'enquête, d'audit externe, d'évaluation et de déontologie. Ont également été examinés des résolutions de l'Assemblée générale, des rapports du Secrétaire général, des rapports du Comité de haut niveau sur la gestion et de son Réseau Finances et budget, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, des rapports du Comité permanent interorganisations<sup>9</sup>, du Bureau de la coordination des activités de développement et du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, ainsi que d'autres documents publics utiles. Le CCI a également consulté des orientations et des normes techniques, telles que celles publiées par l'Organisation internationale de normalisation (la norme ISO 37000 relative à la gouvernance des organismes, publiée en 2021), par l'Institut des auditeurs internes, par le Comité des organisations coparrainantes de la Commission Treadway (COSO) et par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. L'attention du CCI s'est par ailleurs portée sur des documents produits par des entités relevant de systèmes externes telles que la Banque mondiale et le Fonds vert pour le climat, et sur des articles et des revues traitant de l'application du principe de responsabilité dans les secteurs public et privé.
- **Questionnaire.** Une liste complète de questions sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité existants et sur les tendances, décisions et coûts en matière d'application du principe a été adressée à toutes les entités participantes du CCI, à l'exception de l'ITC. Des réponses ont été reçues de toutes les entités, sauf de l'Union postale universelle (UPU), qui n'a pas été en mesure de répondre dans un délai raisonnable. Le Secrétariat de l'ONU a fourni une réponse unique pour toutes les entités qui relèvent de son système d'application du principe de responsabilité,

<sup>9</sup> Les entités suivantes participantes du CCI sont membres du Comité permanent interorganisations : la FAO, le Secrétariat des Nations Unies (Bureau de la coordination des affaires humanitaires), le PNUD, le FNUAP, ONU-Habitat, ONU-Femmes, le HCR, l'UNICEF, le PAM et l'OMS.

y compris pour les entités suivantes participantes du CCI : le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Les entités participantes ont apporté au questionnaire des réponses variables en qualité et en profondeur.

- **Entretiens.** Le CCI a mené des entretiens de suivi avec toutes les entités participantes à l'exception de l'OMS (en raison de retards dans la soumission de ses réponses au questionnaire du CCI), de la CNUCED (dont les représentants n'étaient pas disponibles pour participer à un entretien dans un délai raisonnable), de l'ONUDC (dont la contribution a été reçue par l'entremise du Secrétariat de l'ONU) et de l'ITC, en raison de sa participation à la présente étude en tant qu'observateur. Les représentantes et représentants des entités qui ont pris part aux entretiens étaient des coordonnateurs ou coordonnatrices des dispositifs d'application du principe de responsabilité, des membres du personnel des services juridiques et des services de gestion des risques, des représentantes et représentants des bureaux d'audit interne et d'évaluation, un échantillon de directeurs ou directrices de pays et régionaux basés au Liban, et des membres du personnel de rang supérieur du Secrétariat de l'ONU. La plupart des réunions se sont tenues en ligne ou en mode hybride, sauf pour certains entretiens en présentiel tenus à Genève, New York et Beirut.
- **Analyses de données quantitatives et qualitatives.** L'équipe a collecté et analysé des données relatives aux coûts des principales fonctions ayant contribué au système d'application du principe de responsabilité pendant la période allant de 2010 à 2020, en se fondant sur des données communiquées par les entités participantes du CCI en réponse au questionnaire, complétées, lorsqu'elles étaient disponibles, et sur des informations provenant des états financiers et des documents budgétaires de ces entités.

9. Conformément aux politiques et procédures du CCI, les principaux résultats de la présente étude ont été communiqués et analysés comme suit :

- **Examen collégial au sein du CCI.** Conformément à l'article 11 2) du Statut du Corps commun d'inspection, le présent rapport a été finalisé après consultations entre les Inspecteurs. Ses conclusions et recommandations ont ainsi été soumises au jugement collectif du CCI. Cela étant, il engage la seule responsabilité de l'Inspecteur qui en est l'auteur.
- **Observations des entités participantes du CCI.** Les projets de cadre de référence et de rapport ont été soumis aux observations et aux corrections des entités participantes du CCI. Des observations concernant le projet de rapport ont été reçues de toutes les entités, quoique dans certains cas avec beaucoup de retard<sup>10</sup>. Les entités ont à leur tour été informées par le CCI de la suite qui a été donnée à leurs observations dans la version finale du rapport, et des raisonnements suivis à cet égard.

10. **Limites.** Une partie de la présente étude ayant été réalisée en pleine pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), la collecte de données a pris du retard et de nombreux entretiens ont dû être menés soit exclusivement par voie de vidéoconférence, soit en mode hybride. Cette situation a pu affecter l'accès à certains interlocuteurs et certaines interlocutrices, de même qu'elle a pu affecter leur disposition à communiquer des informations sensibles qu'ils auraient plus volontiers communiquées en présentiel.

11. À noter aussi que les dispositifs d'application du principe de responsabilité font intervenir un nombre important d'activités et de processus au sein des entités et que, compte tenu du temps alloué pour effectuer l'étude, l'Inspecteur a décidé de porter son attention en priorité sur la conception globale de ces dispositifs, et de limiter celle accordée aux processus particuliers qui seraient plus avantageusement examinés dans le cadre d'études séparées du CCI ou par les fonctions de surveillance indépendante des entités.

<sup>10</sup> Dans le cas de l'OMS, le retard était tel que les informations n'ont pas été reçues à temps pour être incluses dans le présent rapport.

12. **Remerciements.** L'Inspecteur tient à exprimer sa gratitude à tous les fonctionnaires et toutes les fonctionnaires des entités des Nations Unies ainsi qu'à tous les représentants et toutes les représentantes d'autres organisations qui ont concouru à l'établissement du rapport, et plus particulièrement à celles et ceux qui ont pris part aux entretiens et n'ont pas hésité à mettre leurs connaissances et leurs compétences à contribution pendant une période particulièrement éprouvante.

13. **Structure du rapport.** Le CCI se penche sur l'application des recommandations contenues dans son rapport de 2011 (chap. II) et propose une version actualisée du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité (chap. III) à laquelle il compare les dispositifs en vigueur (chap. IV).

14. Un document additionnel rassemblant des informations, bonnes pratiques et données supplémentaires recueillies par l'Inspecteur dans le cadre de la présente étude a été établi à l'intention des entités participantes et leur a été communiqué directement.

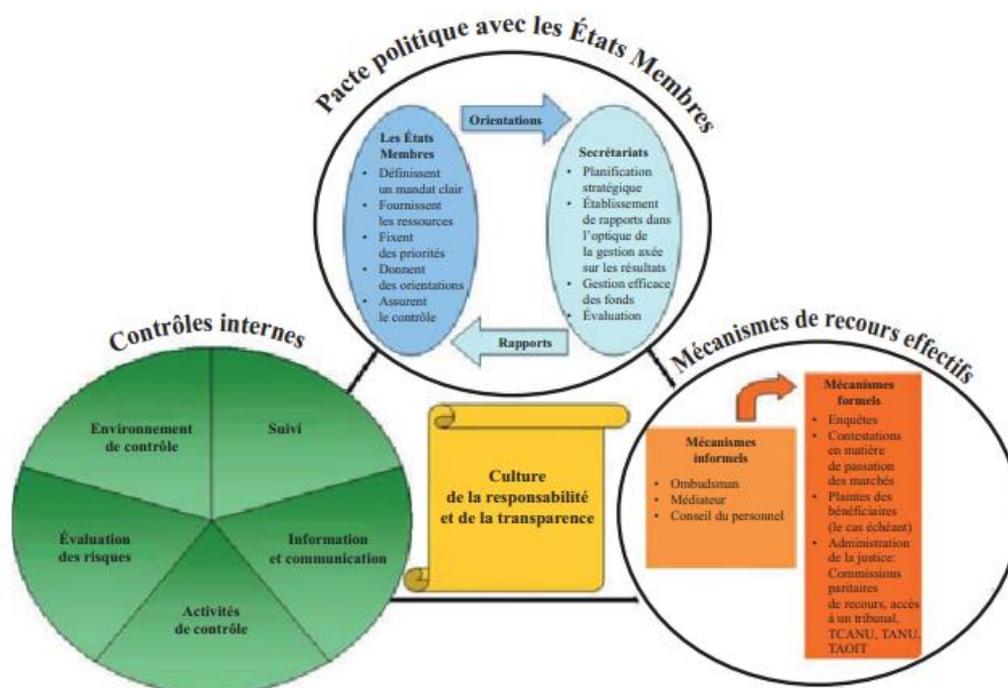
## II. Application des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection dans son rapport de 2011 sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies

### A. Dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d'inspection en 2011

15. Dans son rapport de 2011 sur les dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies, le CCI proposait un dispositif de référence qui reste le seul dont disposaient les entités des Nations Unies à ce jour. Le dispositif du CCI a été conçu sur la base du système d'application du principe de responsabilité approuvé par l'Assemblée générale pour le Secrétariat de l'ONU en 2010. Il se fondait sur quatre piliers, comme le montre la figure ci-dessous : a) une culture de la responsabilité et de la transparence ; b) un pacte politique entre les entités et les États Membres ; c) un dispositif de contrôle interne ; d) des mécanismes de recours effectifs. Le CCI incorporait également à ce dispositif, en tant que condition à remplir par les fonctions de contrôle interne des entités des Nations Unies, le dispositif de contrôle interne intégré adopté par le COSO en 1992<sup>11</sup>.

Figure I

**Dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d'inspection en 2011**



Source : CCI, rapport de 2011.

16. Le rapport de 2011 comprenait aussi une liste de conditions plus détaillées, destinées à appuyer la mise en œuvre du dispositif de référence. Elles sont résumées dans le tableau 1 ci-dessous.

<sup>11</sup> Voir COSO, « About us ». Disponible à l'adresse <https://www.coso.org/about-us>.

Tableau 1  
**Conditions de référence du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI en 2011**

Soutien à l'exécution	Évaluation de l'exécution	Réaction	Communication et apprentissage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion axée sur les résultats</li> <li>• Normes déontologiques</li> <li>• Descriptions de postes</li> <li>• Conflit d'intérêts</li> <li>• Analyse des risques</li> <li>• Délégations de pouvoir</li> <li>• Lutte contre la fraude et la corruption</li> <li>• Accès aux informations utiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluations</li> <li>• Déclaration relative aux contrôles internes</li> <li>• Évaluations de la performance</li> <li>• Mécanismes de plainte informels</li> <li>• Mécanismes de plainte formels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanctions</li> <li>• Recommandations des organes de surveillance</li> <li>• Mesures faisant suite aux plaintes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication des informations</li> <li>• Communication des sanctions</li> </ul>

Source : CCI, rapport de 2011.

17. Le rapport de 2011 comprenait en tout sept recommandations (voir l'annexe I), dont l'une portait sur l'adoption d'un dispositif d'application du principe de responsabilité, et les autres sur des éléments de ce dispositif. Il a été demandé à 10 (ou 38 %) des 26 entités qui avaient approuvé le Statut du CCI à l'époque, d'appliquer toutes les recommandations et aux 16 autres d'en appliquer entre 2 et 5 chacune. Le rapport de 2011 et ses recommandations ont généralement été bien reçus par les entités. Leur réponse coordonnée transmise par l'intermédiaire du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) attestait également une compréhension poussée de l'objectif principal du dispositif de référence de 2011. Elle se lisait notamment comme suit :

L'Inspecteur conclut que la responsabilisation va au-delà d'un bon système de contrôle interne. Elle doit englober des questions telles que l'identification du pacte politique avec les États Membres, les mécanismes de recours permettant aux principales parties prenantes d'adresser leurs plaintes et les dispositifs permettant de répondre à celles-ci, la transparence des organisations vis-à-vis des États Membres, des bénéficiaires et du public en général et une culture affirmée de la responsabilité [...] Les organismes du système des Nations Unies [...] notent qu'un dispositif général d'application du principe de responsabilité serait utile pour rendre plus concrets les liens entre la mission de l'organisation, la planification stratégique, l'évaluation, l'apprentissage organisationnel et les résultats. La mise en place d'un tel dispositif pourrait aussi être utile pour identifier les déséquilibres entre ces éléments<sup>12</sup>.

18. Dans leur réponse, les entités ont également attiré l'attention sur certaines difficultés qu'elles pourraient rencontrer dans l'application des recommandations, notamment les difficultés afférentes aux ressources financières limitées (qui risquaient d'empêcher les plus petites d'entre elles de se doter de tous les processus et de toutes les fonctions préconisés dans le dispositif, notamment de mettre en place des ombudsmans et des médiateurs ou médiatrices) et les considérations de confidentialité, étant donné que la politique de transparence recommandée pouvait notamment être préjudiciable aux personnes et avoir des ramifications juridiques.

<sup>12</sup> A/66/710/Add.1.

## B. Recommandation tendant à l'élaboration d'un dispositif d'application du principe de responsabilité

19. Dans la première recommandation de son rapport de 2011, le CCI encourageait en ces termes les entités à élaborer un dispositif autonome d'application du principe de responsabilité : « Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui n'ont pas encore élaboré de document autonome sur l'application du principe de responsabilité devraient le faire à titre prioritaire en s'inspirant des conditions énoncées dans le présent rapport. ».

20. À l'époque de la publication du rapport de 2011, le système des Nations Unies ne comptait en tout et pour tout que sept dispositifs formels d'application du principe de responsabilité. Ceux-ci étaient d'application dans 11 entités, dont 5 relevaient du dispositif du Secrétariat de l'ONU. Le premier document autonome avait été mis au point par l'OMS en 2006. Ont ensuite été adoptés ceux du FNUAP en 2007, du PNUD et de l'UNOPS en 2008, de l'UNICEF en 2009, de l'OIT en 2010 et du Secrétariat de l'ONU, également en 2010, ce dernier couvrant aussi la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE et ONU-Habitat.

21. Depuis lors, 10 entités ont informé le CCI qu'elles avaient pleinement appliqué cette recommandation (l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'AIEA, l'Union internationale des télécommunications (UIT), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Organisation mondiale de la propriété industrielle (OMPI), l'Organisation météorologique mondiale (OMM), le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'UPU). Les entités suivantes ont indiqué ne pas avoir de dispositif autonome : l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Organisation maritime internationale (OMI) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) (qui toutes s'emploient à l'élaboration d'un dispositif ou ont l'intention d'en élaborer un dans un avenir proche et ont par conséquent signalé que la recommandation avait été partiellement appliquée) ; l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) (qui n'a pas accepté la recommandation) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) (qui n'avait pas approuvé le Statut du CCI en 2011 et à laquelle la recommandation originelle n'a donc jamais été adressée). Voir l'annexe I pour l'année d'adoption de chacun de ces dispositifs. Selon les informations fournies à ce jour par les entités elles-mêmes, le nombre d'entités dotées d'un dispositif formel est par conséquent passé de 11 à 21, comme consigné dans le tableau 2 ci-dessous.

22. L'Inspecteur relève qu'en fait, parmi les neuf entités qui ont rapporté avoir appliqué la recommandation, deux (le PAM et l'UPU) n'ont pas de dispositif formel d'application du principe de responsabilité en tant que tel, mais s'appuient en la matière sur plusieurs politiques, procédures et dispositifs existants qui n'ont pas été intégrés en un document unique. Elles s'écartent en cela de l'esprit de la recommandation de 2011, par laquelle le CCI préconisait l'adoption d'un seul document garantissant la mise en place d'un dispositif complet et cohérent, compte tenu des éléments en place : politiques, procédures, gouvernance, gestion des risques, contrôle interne et activités de surveillance. Le taux effectif d'application est donc inférieur à celui qui est mentionné ci-dessus. Cela étant, l'Inspecteur constate que, comme le dispositif de surveillance du PAM, approuvé par son Conseil d'administration en 2018, s'inscrit dans le « modèle des trois lignes » et qu'il agence ainsi plus que la seule surveillance (notamment en arrêtant les rôles et responsabilités du directeur exécutif ou de la directrice exécutive et des premières et deuxième lignes, en décrivant les organes directeurs et les processus de remontée de l'information, et en répertoriant les politiques et procédures concernées), de sorte qu'il constitue un bon document-cadre pour de nombreuses activités touchant à l'application du principe de responsabilité.

Tableau 2

**Existence de dispositifs formels d'application du principe de responsabilité dans les entités participantes du Corps commun d'inspection (comparaison des données de 2010 et de 2022)**

	Dispositif d'application du principe de responsabilité en place en 2010 (au moment de l'établissement du rapport de 2011)	Dispositifs d'application du principe de responsabilité formalisés depuis 2010	Sous-total des dispositifs formels d'application du principe de responsabilité en 2022	Entités indiquant que la recommandation a été appliquée, jugeant suffisants à cet égard les dispositifs dont elles disposent déjà	Entités ne disposant pas d'un dispositif autonome formel d'application du principe de responsabilité en 2022	
					Entités élaborant un dispositif d'application du principe de responsabilité	Autres
Entités utilisant le dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'ONU	5 Secrétariat de l'ONU, CNUCED, ONUDC, PNUE, ONU-Habitat	–	5		–	–
Entités utilisant ou susceptibles d'utiliser leur propre dispositif d'application du principe de responsabilité	6 OIT, PNUD, FNUAP, UNOPS, UNICEF, OMS	8 FAO, AIEA, ITC <sup>a</sup> , IUT, ONUSIDA, ONUDI, OMPI, OMM	14	2 PAM, UPU	5 HCR, UNESCO, OACI, OMI, UNRWA <sup>b</sup>	2 ONU-Femmes <sup>a</sup> , OMT
<b>Total (sur les 28 entités participantes du CCI)</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>Total (à l'exclusion d'ONU-Femmes et de l'ITC)<sup>a</sup></b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Source : Traitement par le CCI des informations fournies par les entités participantes.

Note : ONU-Femmes et l'ITC, qui n'avaient pas approuvé le Statut du CCI au moment de la publication du rapport de 2011, figurent néanmoins dans le tableau pour pouvoir comparer les situations de 2010 et de 2022 sur les mêmes bases.

<sup>a</sup> L'ITC a approuvé le Statut du CCI en 2012, après la finalisation du rapport de 2011. La recommandation n'a donc jamais fait l'objet d'une considération officielle dans cette entité.

<sup>b</sup> L'UNESCO et l'OMI sont déjà au stade de la rédaction de leur dispositif.

23. À noter aussi qu'outre l'absence de dispositif formel d'application du principe de responsabilité dans plus de 30 % des entités participantes du CCI, la plupart de celles qui ont adopté un dispositif à la suite de la publication du rapport de 2011 l'ont fait après plusieurs années, soit en 2014 pour l'ITC, la FAO et l'OMPI, en 2018 pour l'ONUSIDA et l'AIEA, en 2020 pour l'IUT, et en 2021 pour l'ONUDI et l'OMM. Parmi les approbations récentes, l'UIT et l'ONUDI ont indiqué que leur mise en œuvre était encore en cours.

24. À cela s'ajoute que ces dispositifs varient sensiblement par leurs objectifs déclarés et par leur teneur. Ces différences seront examinées plus en détail dans le chapitre IV du présent rapport.

## C. Autres recommandations

25. Le rapport de 2011 contenait six recommandations en plus de celle dont il est question sous le titre précédent. Elles sont décrites plus en détail dans l'annexe I du présent rapport. Elles ont été acceptées dans leur grande majorité (avec un taux d'acceptation moyen de 81 %) et, selon les informations fournies par les entités, pleinement appliquées dans 99 % de ces cas, comme il ressort du tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

### Taux d'application autodéclarée des autres recommandations formulées par le Corps commun d'inspection en 2011

Nombre	Objet de la recommandation	Entités auxquelles les recommandations étaient destinées (sur un total de 26)	Entités qui n'ont pas accepté la recommandation <sup>a</sup>	Taux d'acceptation <sup>b</sup>	Pleine application des recommandations acceptées (%)
2	Gestion axée sur les résultats	25	CNUCED, ONUDC, ONU-Habitat, OMT, AIEA	20 (80 %)	100
3	Incorporation de l'évaluation, y compris des résultats des auto-évaluations, dans les rapports	24	ONU-Habitat, OMT	22 (92 %)	95
4	Communication d'informations sur les mesures disciplinaires imposées	15	OIT, UIT, OMI, CNUCED, ONUDC, ONU-Habitat, OMT, OMM	11 (73 %)	100
5	Reconnaissance des résultats exceptionnels	25	CNUCED, ONUDC, ONU-Habitat, OMT, OMS	20 (80 %)	100
6	Politique de communication de l'information	21	CNUCED, ONUDC, ONU-Habitat, OMT	17 (81 %)	100
7	Évaluation de la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité	1	–	100 %	100

<sup>a</sup> Comprend les réponses suivantes de la part des entités : acceptation jugée sans objet ; recommandation non acceptée ; absence de réponse officielle de la part de l'entité concernant l'acceptation.

<sup>b</sup> Exclut les réponses suivantes de la part des entités : acceptation jugée sans objet ; recommandation non acceptée ; absence de réponse officielle de la part de l'entité concernant l'acceptation.

26. Compte tenu du temps disponible pour réaliser cette enquête, la décision a été prise de considérer le dispositif dans son ensemble, et non ses éléments pris séparément, ce qui aurait nécessité beaucoup plus de travail et, dans certains cas, un rapport à part entière (sur l'application de la recommandation relative à la gestion axée sur les résultats, par exemple).

27. Il n'en est pas moins important d'envisager la possibilité que, comme l'indique un examen de haut niveau de documents communiqués par les entités, les taux d'application effectifs pourraient être moins élevés que ceux qui ressortent du tableau 3, ce qui peut s'expliquer, dans certains cas, par une interprétation différente ou plus étroite de la recommandation, comme l'attestent les cas suivants :

a) **Recommandation 3 concernant l'incorporation de l'évaluation, y compris des résultats des auto-évaluations, dans les rapports.** Dans la plupart des cas, les informations relatives aux évaluations et aux auto-évaluations (ou du moins à certaines de ces dernières) sont communiquées. Elles ne le sont toutefois pas dans le rapport du chef de secrétariat comme recommandé par le CCI en 2011, mais dans le cadre des rapports annuels établis et présentés par les responsables de l'évaluation ou de l'audit interne pour leurs domaines d'activité respectifs ;

b) **Recommandation 4 concernant la communication d'informations sur les mesures disciplinaires imposées.** L'Inspecteur n'a pas été en mesure de vérifier, sur la base de son étude documentaire, l'application de cette recommandation par l'UNOPS, l'OMS et l'UPU. En outre, dans certains cas, la communication n'est effectuée que par l'entremise des rapports des responsables des enquêtes (ou les personnes exerçant des fonctions équivalentes) et ne porte que sur les affaires signalées et instruites, omettant par nature les informations relatives à l'issue d'éventuelles procédures judiciaires ;

c) **Recommandation 5 concernant la reconnaissance des résultats exceptionnels.** En comparant les informations autodéclarées concernant l'application de cette recommandation et les informations fournies en la matière dans les réponses au questionnaire<sup>13</sup>, l'inspecteur a relevé certaines incohérences qui donnent à penser que le niveau d'application pourrait ne pas être aussi élevé que les 100 % rapportés par les entités<sup>14</sup> ;

d) **Recommandation 6 concernant la politique de communication de l'information.** Bien que la plupart des entités disposent d'une politique claire de communication des rapports de surveillance et que certaines aient des politiques relatives à la protection des données et à la communication des données qui concernent leurs bénéficiaires et leur personnel, l'Inspecteur a constaté que toutes ne s'étaient pas dotées d'une politique complète de communication de l'information, comme le recommandait le CCI en 2011 ;

e) **Recommandation 7 concernant l'évaluation de la mise en œuvre du système d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'ONU à l'échéance de 2015.** Un premier examen de la situation effectué en 2017 a permis d'apporter certains changements au dispositif du Secrétariat<sup>15</sup>. Une mission de conseil entamée en juillet 2020 s'est achevée en décembre 2022. S'il est entendu que les conclusions seront étudiées avec des membres du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de la Cinquième Commission et du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, elles ne seront pas pour autant rendues publiques<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Il leur était demandé si le système d'évaluation et de notation de leurs fonctionnaires comportait la note « excellent » ou une appréciation équivalente, si les fonctionnaires qui atteignaient ce niveau étaient automatiquement récompensés par des avantages tels qu'une promotion plus rapide ou des choix de carrière supplémentaires, et si elles disposaient d'autres moyens pour inciter leur personnel à exécuter le contrat d'application du principe de responsabilité de façon efficace et efficiente.

<sup>14</sup> L'OMPI est la seule entité à avoir signalé qu'à dater de 2022, la récompense individuelle accordée à ses fonctionnaires pour l'obtention d'excellents résultats sera directement liée à l'obtention d'une note excellente dans le cadre de l'évaluation de la performance.

<sup>15</sup> Étant donné que le document présenté à l'Assemblée générale au moment de l'adoption du système d'application du principe de responsabilité comprenait une longue liste de points à améliorer déjà déterminés par le Secrétaire général à l'époque, il était d'autant plus important d'examiner la situation à l'échéance de 2015, comme recommandé par le CCI, dès lors que des mises à jour annuelles ne sauraient se substituer aux constats d'une surveillance indépendante.

<sup>16</sup> Le rapport récapitulatif de la mission de conseil, intitulé « *Evaluation of the accountability system of the United Nations Secretariat* », remis par le BSCI le 29 décembre 2022, a été communiqué au CCI le 2 mars 2023.

28. **Compte tenu des différences relevées ci-dessus entre l'application autodéclarée des recommandations et la situation effective constatée dans le cadre de la présente étude, l'Inspecteur recommande à toutes les entités d'examiner plus attentivement l'état d'application effectif des recommandations du CCI de sorte à pouvoir en rendre compte avec exactitude au CCI et à leurs organes délibérants ou directeurs.**

29. Le tableau 3 fait également apparaître certaines tendances concernant les entités qui n'ont pas accepté la plupart des recommandations formulées par le CCI en 2011, à savoir, d'une part, ONU-Habitat, qui n'a jamais confirmé s'il appliquerait ou non les quatre recommandations qui lui avaient été adressées, et l'ONUSUDC, la CNUCED<sup>17</sup> et l'OMT, d'autre part, qui ont tous jugé sans objet certaines des recommandations qui leur avaient été adressées. L'Inspecteur pense que cette non-acceptation des recommandations pourrait être due en partie à certaines erreurs de communication ou à certains malentendus entre les responsables de ces entités et le Secrétariat de l'ONU, dès lors que certaines d'entre elles relèvent du système d'application du principe de responsabilité du Secrétariat. **L'Inspecteur recommande à ces quatre entités (ONU-Habitat, l'ONUSUDC, la CNUCED et l'OMT) de revoir la façon dont elles procèdent pour accepter les recommandations du CCI, à commencer par la phase de rédaction du rapport. L'Inspecteur relève par ailleurs que cette question sera examinée plus en détail dans une étude que le CCI consacrera en 2023 à la mesure dans laquelle ses recommandations sont acceptées et appliquées.**

---

<sup>17</sup> OMT : recommandations 1 à 6 ; ONUSUDC : recommandations 2, 3, 5 et 6 ; CNUCED : recommandations 2, 5 et 6.

### **III. Proposition d'actualisation du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d'inspection**

30. L'Inspecteur est d'avis que le dispositif de référence de 2011 reste globalement valable. Celui-ci ne saurait toutefois intégrer les nombreux changements qui sont survenus ces douze dernières années dans l'environnement opérationnel des entités des Nations Unies, dans les cadres techniques qui régissent la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne, et dans le système des Nations Unies lui-même.

#### **A. Évolution du contexte opérationnel**

31. Le contexte dans lequel a été élaboré, en 2009, le dispositif utilisé par le Secrétariat des Nations Unies depuis 2010 est bien décrit dans la déclaration suivante faite par le Secrétaire général dans son rapport de 2008 sur le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats :

Les travaux de l'Organisation ont connu, au cours des dix dernières années, une expansion rapide, de sorte qu'il est devenu difficile, pour les États Membres, de déterminer si elle fait ce qui doit être fait et si elle le fait bien. La tâche est redoutable. On attend en effet de l'Organisation non seulement qu'elle en fasse plus, mais encore qu'elle en rende mieux compte, en faisant preuve d'une plus grande transparence, efficacité et efficacie. Il lui faut mettre davantage l'accent sur les résultats tout en se concentrant sur les moyens mis en œuvre, sur la possibilité d'obtenir des gains d'efficacité<sup>18</sup>.

32. Quinze ans plus tard, les défis énumérés dans cette déclaration restent d'actualité. La plupart des entités ont poursuivi leur croissance (comme le montre le tableau 4 ci-dessous), les objectifs du Millénaire pour le développement ont été remplacés par les objectifs de développement durable, et le système des Nations Unies continue de faire l'objet de pressions réformatrices, en partie à cause de la perte de confiance dans sa capacité de faire face aux enjeux et aux problématiques mondiales. Les entités doivent s'adapter et réagir aux difficultés engendrées par les changements climatiques, les crises économiques et sociales dans de nombreux endroits du monde, alors que bien souvent, même dans celles dont les ressources se sont accrues, le fossé entre le financement requis et le financement acquis continue de se creuser (notamment à cause de la démobilisation des donateurs et de la concurrence parmi les bénéficiaires), ce qui met les dispositifs d'application du principe de responsabilité à rude épreuve.

---

<sup>18</sup> [A/62/701](#).

Tableau 4

**Financements en 2020, par entité, grande catégorie d'activités et variation depuis 2010**

(En millions de dollars des États-Unis)

	Membres du CPI et du GNUDD	Membres du GNUDD	Autres
<b>Financement ayant plus que doublé</b> (plus de 100 %)	PAM 8 904 UNICEF 7 548 HCR 4 892 ONU-Femmes 564 <sup>a</sup>	UNOPS 1 180 UNRWA 983 PNUE 796	UPU 94
<b>Financement ayant sensiblement augmenté</b> (21 % à 100%)	OMS 4 299 FAO 1 791	ONUDC 391 ITC 121 OMPI 530	AIEA 772
<b>Financement ayant légèrement augmenté</b> (1 % à 20 %)	Secrétariat 15 671 PNUD 6 574 ONU-Habitat 208	ONUSIDA 269 OIT 747 UIT 193 CNUCED 111 <sup>b</sup>	OMI 76
<b>Financement ayant diminué</b> (0 % à -24 %)	–	UNESCO 655 ONUDI 267 OMS 99	OIAC 170 OMT 22

Source : Calculs du CCI effectués sur la base des données relatives aux revenus des entités telles qu'elles sont fournies sur le site Web du CCS (*Revenue by Entity*). Ces données comprennent les contributions statutaires, les contributions volontaires de base ou non, préaffectées ou non, et les revenus d'autres activités. Le CCI est conscient du fait que certains des chiffres donnés peuvent ne pas correspondre aux chiffres audités. Ces valeurs sont données à titre de référence seulement, pour donner une idée de la taille relative de chaque entité et de l'évolution de cette taille depuis que le CCI a effectué sa précédente étude de l'application du principe de responsabilité en 2011.

Abréviations : CPI, Comité permanent interorganisations ; GNUDD, Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

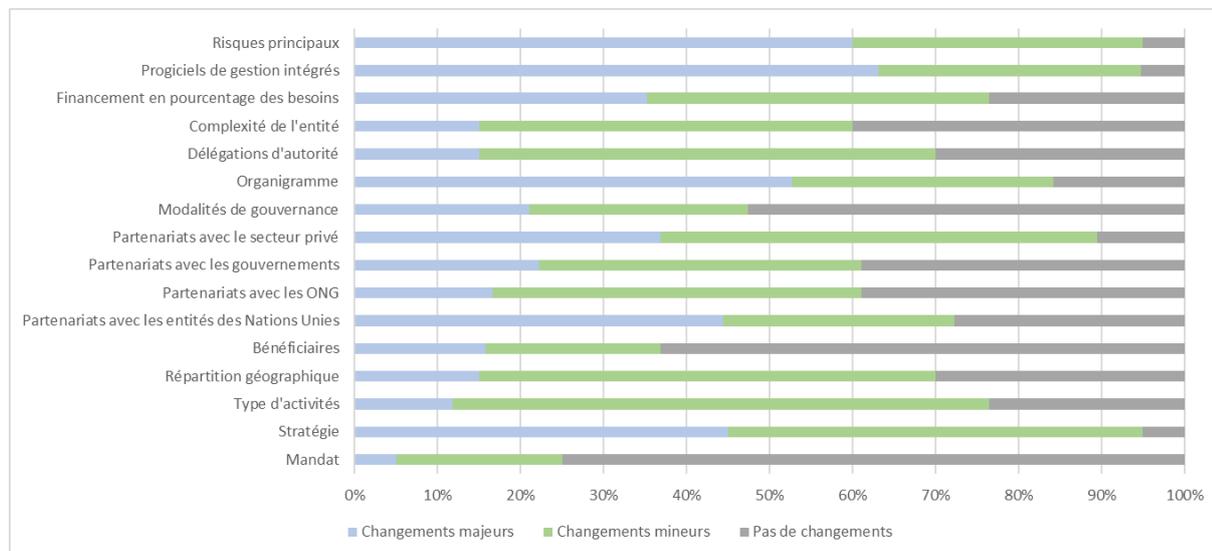
<sup>a</sup> L'augmentation des revenus d'ONU-Femmes a été calculée sur la base de la première année de fonctionnement de l'entité (2011).

<sup>b</sup> Les données relatives à la CNUCED ont été calculées par le CCI sur la base des informations détaillées relatives au Secrétariat de l'ONU disponibles sur le site Web du CCS ; les données relatives aux revenus du Secrétariat ont été réduites en conséquence.

33. Comme indiqué dans la figure II ci-dessous, trois changements affectant l'environnement dans lequel fonctionnent les entités des Nations Unies ont une incidence directe sur les risques que celles-ci ont à gérer. Face à ces risques, elles se voient contraintes de réagir activement en modifiant leurs stratégies (leurs partenariats, par exemple) et les éléments clefs de leurs systèmes de gouvernance et de contrôle interne (leur progiciel de gestion intégré et leur organigramme, par exemple), ce qui les conduira sans doute aussi à modifier la conception de leurs cadres comptables et compliquera sans doute encore plus leur mise en œuvre<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Par suite de ces complications, les entités ont également dit, dans leurs réponses à la question 6 du questionnaire du CCI, qu'elles avaient consacré d'importants investissements au renforcement de l'application du principe de responsabilité, notamment au renouvellement et à la mise à niveau de leurs logiciels (73 % des entités qui ont répondu), au renouvellement de leur matériel informatique (65 %), à la mise en ligne d'un nouveau site Web plus perfectionné (58 %), à la création d'un nouveau service ou département (39 %), à l'installation d'un nouvel intranet plus performant (37 %) et à l'inauguration de locaux en de nouveaux lieux (33 %).

Figure II  
**Changements contextuels majeurs survenus depuis 2010, selon les réponses des entités participantes au questionnaire du Corps commun d'inspection**  
 (En pourcentage)



Source : Réponses de 23 entités participantes à la question 3 du questionnaire du CCI.

## B. Évolution des orientations techniques (2010-2022)

34. Bien qu'il n'existe pas d'orientations techniques propres aux dispositifs d'application du principe de responsabilité, que ce soit dans le secteur public ou dans le secteur privé, il en existe d'utiles qui portent au moins sur certains aspects de ces dispositifs. La plupart d'entre elles ont connu des mises à jour depuis la publication du rapport de 2011.

35. Selon les réponses au questionnaire du CCI, les orientations les plus fréquemment utilisées, décrites plus en détail ci-dessous, proviennent des sources suivantes : le COSO (81 %), l'Institut des auditeurs internes (53 %), le rapport de 2011 (50 %), le rapport publié par le CCS en 2014 (47 per cent), le Secrétariat de l'ONU (26 %), des orientations du secteur privé (19 %) et la norme ISO 37000 de l'Organisation internationale de normalisation (5 %).

36. Les principaux changements sont répertoriés ci-dessous par ordre chronologique. Ils peuvent se résumer comme suit : l'importance accrue de la gestion des risques ; l'importance accrue de la démarche systémique et dynamique en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne ; la clarté accrue des rôles et des responsabilités, en particulier pour ce qui concerne le rôle de surveillance des fonctions de gestion et le rôle des organes de contrôle ; l'attention accrue portée aux responsabilités sociales et environnementales des entités et à leurs relations avec d'autres entités et le contexte opérationnel. Tous ces changements devraient se refléter dans le dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité actualisé par le CCI en 2023.

37. En 2013, le COSO a publié ses orientations révisées relatives au contrôle interne sous le titre « *Internal Control - Integrated Framework* » (traduit en français sous le titre « *COSO - Référentiel intégré de contrôle interne* »). La principale source d'orientations en matière de contrôle interne avait été publiée en 1992 à l'origine, sous le même titre (traduit en français sous le titre « *La pratique du contrôle interne : COSO Report* »). Les principaux changements apportés au référentiel intégré ont consisté à élargir la communication de l'information au-delà des résultats financiers, à adapter les cinq éléments originellement définis par le Comité (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, activités de suivi) en une liste de 17 principes, et à

mettre davantage l'accent sur la nature systémique des dispositifs de contrôle interne, de façon à ce que tous les éléments fonctionnent ensemble, de façon intégrée<sup>20</sup>.

38. La même année, l'Institut des auditeurs internes a publié un document de position sur les trois lignes de défense pour la gestion et le contrôle efficaces des risques<sup>21</sup>. Le Réseau Finances et budget s'est fondé sur ce document pour élaborer le modèle de référence pour la gestion des risques, la surveillance et l'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, qui sera approuvé par le Haut Comité sur la gestion lors de sa vingt-huitième session en 2014<sup>22</sup>. Cette référence comprend : a) une version du modèle des trois lignes de défense adaptée au système des Nations Unies (voir la figure III ci-dessous) ; b) une liste minimale convenue de fonctions d'assurance indépendante et de six pratiques jugées efficaces, comme le montre la figure 5 ci-dessous. À la différence du COSO et de l'Institut des auditeurs internes qui ont expressément présenté leurs cadres comme étant applicables à tous les types d'entités dans tous les secteurs, le Réseau Finances et budget a estimé que, vu l'éventail des mandats institutionnels dont étaient investies les entités des Nations Unies, il n'était pas possible de leur prescrire une seule et même façon d'administrer la gouvernance et la surveillance, dès lors que la détermination du niveau approprié de surveillance, en particulier, et des ressources nécessaires à cette fin dépendait de la taille, du mandat, de la complexité, de la maturité et du modèle institutionnel de l'entité. Selon les informations fournies par les entités elles-mêmes et présentées dans la partie du site Web du CCS consacrée au tableau de bord du Comité de haut niveau sur la gestion (*HLCM Dashboard*)<sup>23</sup>, les entités participantes du CCI<sup>24</sup> ont mené à bien la mise en œuvre du modèle du CCS, sauf l'UPU et de l'UNRWA, où ce processus est encore en cours.

<sup>20</sup> Voir International Federation of Accountants, « *COSOO Internal Control – Integrated Framework, an IAASB Overview* » (septembre 2016). Disponible à l'adresse [www.ifac.org/\\_flysystem/azure-private/meetings/files/20160919-IAASB\\_Agenda\\_Item\\_4-A\\_COSO\\_Presentation.pdf](http://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/meetings/files/20160919-IAASB_Agenda_Item_4-A_COSO_Presentation.pdf).

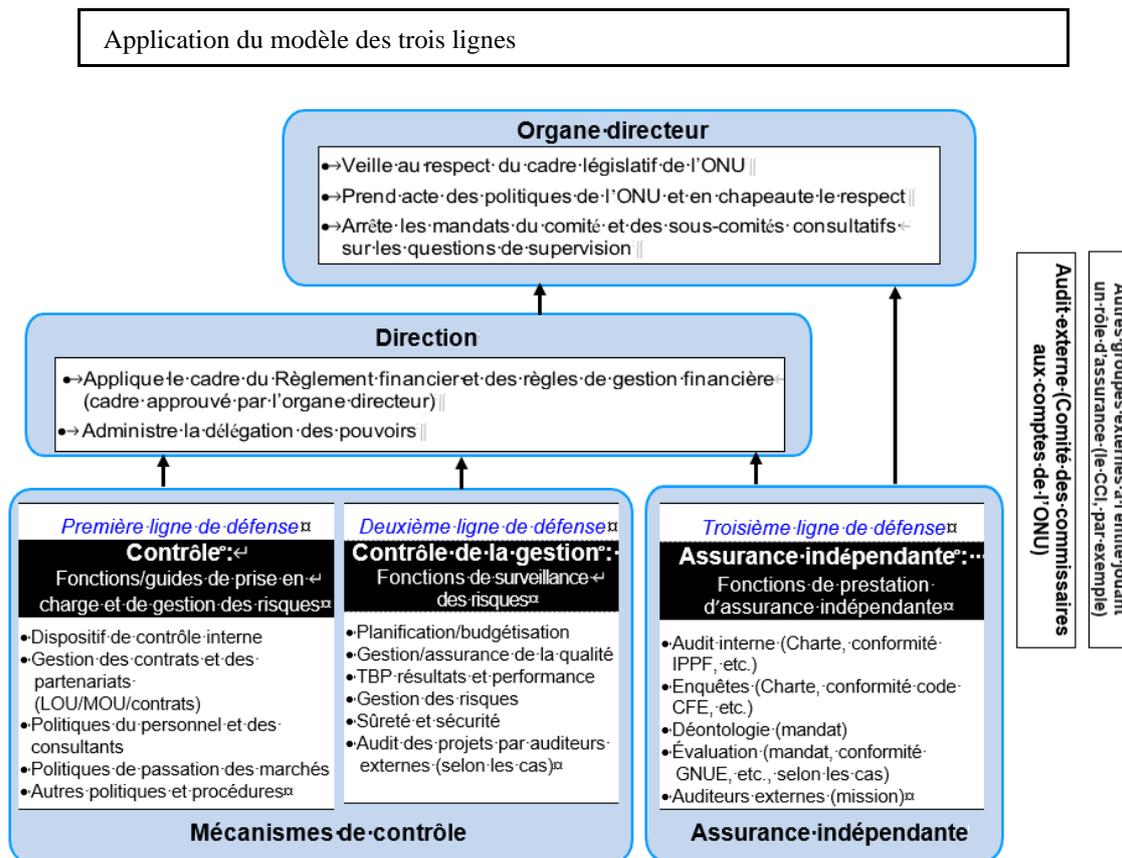
<sup>21</sup> Institut des auditeurs internes, « *Position Paper: The Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control* » (janvier 2013).

<sup>22</sup> « *Reference risk management, oversight & accountability model for the UN system* », CEB/2014/HLCM/14/Rev.1.

<sup>23</sup> CCS, « *HLCM Dashboard* ». Disponible à l'adresse <https://unsceb.org/hlcm-dashboard> (consulté le 19 septembre 2022). Le CCS assortit cette base de données d'une clause de non-responsabilité précisant que le tableau de bord est publié à des fins d'information seulement, que le secrétariat du CCS et les membres du Comité de haut niveau en revoient les données périodiquement et qu'il ne saurait être considéré comme un outil d'audit.

<sup>24</sup> Il n'a pas été communiqué d'informations concernant l'ITC, qui ne fait pas l'objet d'une entrée distincte dans le tableau de bord.

Figure III  
**Modèle des trois lignes de défense appliqué au système des Nations Unies**  
**(Réseau Finances et budget, 2014)**



Source : modèle du CCS établi par le Réseau Finances et budget.

Abréviations : LOU, lettre d'entente ; MOU, memorandum d'entente ; TBP, tableau de bord prospectif ; IPPF, cadre de référence international des pratiques professionnelles ; CFE, examinateur agréé en matière de fraude ; GNUE, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Tableau 5  
**Extrait de « Reference risk management, oversight & accountability model for the UN system » (modèle de référence pour la gestion des risques, la surveillance et l'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies)**

Éléments nécessaires de l'assurance indépendante	Pratiques jugées efficaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction d'audit interne</li> <li>• Fonction d'évaluation (pour les entités à vocation programmatique)</li> <li>• Fonction d'enquête</li> </ul>	<p><b>Fonctions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité d'audit indépendant</li> <li>• Fonction de déontologie indépendante</li> </ul> <p><b>Processus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositif de contrôle interne à l'échelle de l'entité en conformité avec une norme internationale reconnue</li> <li>• Gestion des risques en conformité avec une norme internationale reconnue</li> <li>• Mesure de la performance ou des résultats</li> <li>• Déclaration relative au contrôle interne</li> </ul>

Source : CEB/2014/HLCM/14/Rev.1.

Note : Cette liste, retenue en tant que pratique exemplaire par les membres du Réseau Finances et budget, ne contient pas tous les éléments de la figure III (par exemple, la fonction de déontologie n'y est pas considérée comme faisant partie de la troisième ligne).

39. En 2017, le COSO a publié de nouvelles orientations sur la gestion institutionnelle des risques, actualisant ce faisant son cadre intégré originellement publié en 2004 sous le titre « *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* »<sup>25</sup>. Intitulé « *Enterprise risk management – Integrating with Strategy and Performance* », le nouveau document décrit les principaux changements apportés au cadre. Celui-ci met davantage l'accent sur la gestion des risques en tant qu'outil de planification stratégique, sur la nécessité d'intégrer la gestion des risques à tous les aspects de l'entité et sur l'importance de reconnaître la nature interconnectée des risques et la nécessité d'être attentif et de s'adapter à l'environnement extérieur, comme illustré dans la figure IV ci-dessous.

Figure IV

**Représentation visuelle du cadre présenté dans « *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* » (2017) (gestion globale des risques intégrée dans la stratégie et la performance)**



Source : COSO.

40. En 2019, le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques a revu ses principes d'évaluation<sup>26</sup>, ajoutant la « cohérence » aux principes existants qu'étaient la « pertinence », l'« efficacité », l'« efficience », l'« impact » et la « viabilité ». Le nouveau critère comprend à la fois la cohérence interne et externe. La cohérence interne concerne les synergies et les interdépendances entre l'intervention considérée et d'autres interventions menées par la même entité, ainsi que la cohérence entre cette intervention et les normes et critères internationaux pertinents auxquels l'entité adhère. La cohérence externe concerne la cohérence entre l'intervention considérée et des interventions menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et la mesure dans laquelle l'intervention apporte de la valeur tout en évitant le chevauchement d'activités. D'autres changements comprennent la place plus grande accordée à l'équité, à l'égalité des genres, à la préoccupation de ne laisser personne de côté, ainsi qu'une référence à la réalisation des objectifs de développement durable.

41. En 2020, l'Institut des auditeurs internes a revu les trois lignes de défense de son modèle de gestion des risques et de contrôle efficaces, rebaptisé « Le modèle des trois lignes »<sup>27</sup>. Le modèle reste dans une large mesure inchangé, sauf pour l'attention plus grande accordée à la gestion des risques et pour l'abandon du mot « défense », dont il a été constaté qu'il amenait les entités à s'intéresser outre mesure aux aspects négatifs des risques.

<sup>25</sup> COSO, « *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* », 2004. Résumé analytique disponible à l'adresse [www.sox-online.com/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.sox-online.com/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf).

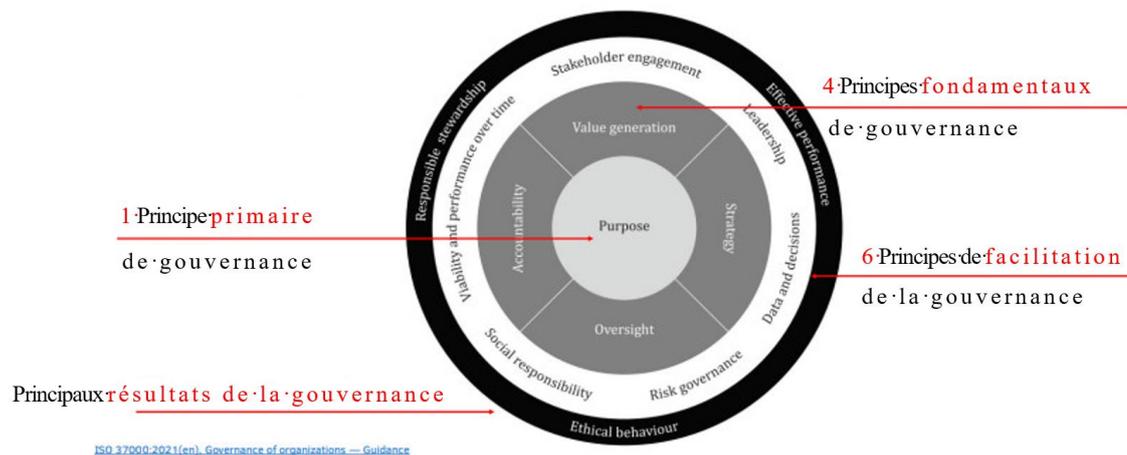
<sup>26</sup> Organisation de coopération et de développement économique, Comité d'aide au développement, « Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement ». Disponible à l'adresse [www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm](http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm). [www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm](http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm).

<sup>27</sup> Institut des auditeurs internes, « Le modèle des trois lignes de l'IIA : Version 2020 des trois lignes de défense ». Disponible à l'adresse [www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-french-canadian.pdf](http://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-french-canadian.pdf).

Le document contient également une importante précision concernant l'utilisation des catégories associées aux trois lignes. Si les expressions « première ligne », « deuxième ligne » et « troisième ligne » du modèle originel sont maintenues, parce qu'elles sont familières, ces « lignes » ne s'entendent plus d'éléments structurels, mais permettent de différencier utilement les rôles. Logiquement, les rôles des organes directeurs constituent aussi une « ligne », mais cette convention n'a pas été adoptée pour éviter la confusion. La numérotation (première, deuxième et troisième) ne doit pas être prise dans son sens ordinal pour désigner des opérations successives, car les rôles interviennent simultanément.

42. En 2021, l'Organisation internationale de normalisation a publié la première norme relative à la gouvernance des organismes (la norme ISO 37000), annoncée sur le site Web de l'Organisation comme marquant « la publication de la première référence internationale pour la bonne gouvernance ». Son but déclaré est d'« aide[r] les organes de gouvernance à s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace, prudente et efficiente, tout en renforçant la confiance, l'inclusion, la redevabilité, la légitimité, la réactivité, la transparence et l'équité ». Elle comprend une série de définitions utiles et, comme le montre la figure V ci-dessous, s'articule en trois grands « résultats de gouvernance » que viennent appuyer une série de « principes », le tout pouvant servir à n'importe quel organisme.

Figure V  
**Extrait de la norme ISO 37000 de l'Organisation internationale de normalisation relative à la gouvernance des organismes**



Source : Organisation internationale de normalisation.

43. En mars 2023, le COSO a produit un nouveau complément d'orientations tendant au bon contrôle interne des rapports sur la durabilité<sup>28</sup>. Bien qu'il n'y ait pas encore de consensus quant aux normes à appliquer lorsqu'il s'agit de rendre compte des résultats en matière de responsabilité environnementale et sociale et de gouvernance, c'est un sujet qui ne manquera sans doute pas de gagner en actualité au fil du temps, non seulement dans le secteur privé, mais aussi dans l'ensemble du système des Nations Unies, et d'influer ainsi de façon significative sur ce que devront être les objectifs des dispositifs d'application du principe de responsabilité et sur les processus sous-jacents nécessaires pour les réaliser.

### C. Évolution du système des Nations Unies (2010-2022)

44. Les principaux changements qu'a connus le système des Nations Unies, présentés ci-dessous par ordre chronologique, peuvent se classer en quatre grands groupes : a) une plus grande importance accordée à l'application du principe de responsabilité au niveau individuel et au niveau du système ; b) une plus grande importance accordée aux parties prenantes

<sup>28</sup> Institut des auditeurs internes, « COSO releases new supplemental guidance on achieving effective “internal control over sustainability reporting” (ICSR) », 30 mars 2023. Disponible à l'adresse [www.theiia.org/en/content/communications/press-releases/2023/march/coso-releases-new-supplemental-guidance-on-achieving-effective-internal-control-over-sustainability-reporting-icsr/](http://www.theiia.org/en/content/communications/press-releases/2023/march/coso-releases-new-supplemental-guidance-on-achieving-effective-internal-control-over-sustainability-reporting-icsr/).

externes ; c) une plus grande attention portée aux résultats sociaux et environnementaux plus larges et une reconnaissance accrue des liens entre divers types d'activités, à la fois au sein des entités et entre elles (entités partenaires comprises) ; d) l'environnement opérationnel. Ces changements sont pris en compte dans le dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité mis à jour par le CCI en 2023.

45. En 2011, l'équipe dirigeante du Comité permanent interorganisations a approuvé les cinq engagements en matière de responsabilité vis-à-vis des populations concernées<sup>29</sup> : a) leadership/gouvernance ; b) transparence ; c) retour d'informations et réclamations ; d) participation ; e) élaboration, suivi et évaluations. Ces engagements ont été revus en 2017 (voir tableau 6 ci-dessous) et publiquement réaffirmés par l'équipe dirigeante du Comité en avril 2022. **Bien que ces engagements ne soient techniquement contraignants que pour les membres du Comité permanent interorganisations qui mènent des activités humanitaires, de sorte qu'ils doivent figurer dans leurs dispositifs globaux d'application du principe de responsabilité (ce qui n'est souvent pas le cas), l'Inspecteur recommande que d'autres entités envisagent de formaliser d'une manière similaire les liens qui les unissent à leurs parties prenantes.**

Tableau 6

« Engagements du Comité permanent interorganisations (2017) relatifs aux responsabilités en matière de redevabilité envers les populations affectées et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles »

	Les membres de l'équipe dirigeante du Comité permanent interorganisations s'engagent :
<b>Direction</b>	À concrétiser leur engagement relatif aux responsabilités à la redevabilité envers les populations affectées et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles en mettant en application et en institutionnalisant les approches afférentes aux responsabilités à la redevabilité envers les populations affectées et en les intégrant dans le cycle de programme humanitaire et dans les processus de planification stratégique, à l'échelle des pays et en mettant en place des systèmes de gestion appropriés de nature à permettre de solliciter et d'entendre les voix et les priorités des populations touchées et d'agir en conséquence selon des modalités coordonnées, y compris en ce qui concerne l'exploitation et les atteintes sexuelles, avant, pendant et après les situations d'urgence.
<b>Participation et partenariat</b>	À adopter des mécanismes institutionnels alimentant et soutenant des approches collectives/coordonnées axées sur l'être humain permettant aux femmes, aux filles, aux garçons, aux hommes, y compris les plus marginalisés et les plus vulnérables au sein des communautés touchées, de participer, en y jouant un rôle actif à la prise des décisions qui auront une incidence sur leur existence, leur bien-être, leur dignité et leur protection. À adopter et maintenir des partenariats équitables avec des acteurs locaux afin de faire fond sur leurs relations et leur confiance de longue date avec les communautés.
<b>Information, retour d'informations et action</b>	À adopter des mécanismes institutionnels qui alimentent et soutiennent des approches collectives et participatives qui apportent des informations et soient à l'écoute des communautés, tiennent compte des retours d'informations et aboutissent à des mesures correctives. À instaurer et appuyer la mise en œuvre de mécanismes appropriés de communication et de traitement des plaintes relatives à l'exploitation et aux atteintes sexuelles. À préparer, concevoir et gérer des programmes de protection et d'aide qui tiennent compte de la diversité et des vues exprimées par les communautés touchées.

<sup>29</sup> 1) Comité permanent interorganisations, « Les engagements des responsables de l'IASC en matière de redevabilité envers les populations affectées CAAP » (fiche récapitulative en français, sans date). Disponible à l'adresse [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/AAP%20Commitments%20Engagements%20French.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/AAP%20Commitments%20Engagements%20French.pdf).

2) Comité permanent interorganisations, « *Accountability to affected populations: tools to assist in implementing the IASC AAP Commitments* » (texte complet en anglais, juillet 2012). Disponible à l'adresse [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/TOOLS%20to%20assist%20in%20implementing%20the%20IASC%20AAP%20Commitments.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/TOOLS%20to%20assist%20in%20implementing%20the%20IASC%20AAP%20Commitments.pdf).

	<b>Les membres de l'équipe dirigeante du Comité permanent interorganisations s'engagent :</b>
<b>Résultats</b>	À quantifier les résultats en matière de responsabilités à l'égard des populations touchées et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles aux échelles institutionnelle et collective, notamment à l'aune de normes telles que la norme humanitaire fondamentale et les normes minimales opérationnelles pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles ; le guide des pratiques optimales pour établir des mécanismes interorganisations à assise communautaire afférents aux plaintes et ses modes opératoires normalisés.

Sources : 1) Comité permanent interorganisations, « Engagements du Comité permanent interorganisations (2017) relatifs aux responsabilités à la redevabilité envers les populations affectées et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles » (fiche récapitulative en français, sans date). Disponible à l'adresse [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/mw565\\_tc\\_inter-agency\\_standing\\_committee\\_fr.docx](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/mw565_tc_inter-agency_standing_committee_fr.docx).

2) Comité permanent interorganisations, « Policy: commitments on accountability to affected people and protection from sexual exploitation and abuse » (texte complet en anglais, novembre 2017). Disponible à l'adresse <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-11/IASC%20Revised%20AAP%20Commitments%20endorsed%20November%202017.pdf>.

46. En 2013, le « principe de responsabilité » (*accountability*), objet du présent rapport, est venu se superposer à la notion de « responsabilité » (*responsibility*) (voir ces entrées dans le glossaire) dans les Normes de conduite de la fonction publique internationale arrêtées par la Commission de la fonction publique internationale, la nouvelle phrase en question se lisant comme suit : « Les fonctionnaires internationaux de tous niveaux sont responsables et comptables (*accountable and answerable*) de tous les actes qu'ils accomplissent et de toutes les décisions et tous les engagements qu'ils prennent dans l'exercice de leurs fonctions. »<sup>30</sup>.

47. En 2015, l'Assemblée générale a adopté sa résolution 70/1, intitulée « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », dans laquelle elle remplaçait les objectifs du Millénaire pour le développement par une série de 17 objectifs économiques, sociaux et environnementaux interconnectés plus complets et plus ambitieux (les objectifs de développement durable), les principaux étant résumés dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7

**Extrait du préambule du Programme de développement durable à l'horizon 2030**

L'humanité	Nous [chefs d'État et de gouvernement et hauts représentants, réunis au Siège de l'Organisation des Nations Unies à New York du 25 au 27 septembre 2015] sommes déterminés à éliminer la pauvreté et la faim, sous toutes leurs formes et dans toutes leurs dimensions, et à faire en sorte que tous les êtres humains puissent réaliser leur potentiel dans des conditions de dignité et d'égalité et dans un environnement sain.
La planète	Nous sommes déterminés à lutter contre la dégradation de la planète, en recourant à des modes de consommation et de production durables, en assurant la gestion durable de ses ressources naturelles et en prenant d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques, afin qu'elle puisse répondre aux besoins des générations actuelles et futures.
La prospérité	Nous sommes déterminés à faire en sorte que tous les êtres humains aient une vie prospère et épanouissante et que le progrès économique, social et technologique se fasse en harmonie avec la nature.
La paix	Nous sommes déterminés à favoriser l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives, libérées de la peur et la violence. En effet, il ne peut y avoir de développement durable sans paix ni de paix sans développement durable.

<sup>30</sup> Bien que la Charte des Nations Unies contienne les mots « responsabilité(s) » et « responsable(s) » (« *responsibility* », « *responsibilities* » et « *responsible* » en anglais), ces termes y sont utilisés pour préciser les obligations qui incombent aux divers organes créés par la Charte, et non dans le sens du principe de responsabilité (« *accountability* » en anglais).

Les partenariats	Nous sommes déterminés à mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ce Programme grâce à un Partenariat mondial revitalisé pour le développement durable, qui sera mû par un esprit de solidarité renforcé, où l'accent sera mis sur les besoins des plus démunis et des plus vulnérables, et auquel participeront tous les pays, toutes les parties prenantes et tous les peuples.
Les fondements	Le nouveau Programme est guidé par les buts et principes énoncés dans la Charte des Nations Unies, notamment le plein respect du droit international. Il se fonde sur la Déclaration universelle des droits de l'homme, les instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, la Déclaration du Millénaire et le Document final du Sommet mondial de 2005. Il s'inspire d'autres instruments, tels que la Déclaration sur le droit au développement.

48. En 2017, le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale un rapport intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur »<sup>31</sup>. Il y met en exergue l'importance de renforcer le principe de responsabilité et d'améliorer son application à divers niveaux et par divers moyens, comme le montre le tableau 8 ci-dessous.

Tableau 8

**Résumé des points saillants du rapport présenté par le Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030**

<b>Agir avec cohérence grâce à une direction renforcée et responsable</b>	<b>Renforcer le principe de responsabilité afin de guider l'appui du système des Nations Unies pour le développement à la mise en œuvre du Programme 2030</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau des pays : vers une nouvelle génération d'équipes de pays</li> <li>• Au niveau régional : une même approche des politiques</li> <li>• Au niveau mondial : repositionner le développement aux échelons les plus élevés de l'Organisation afin de soutenir et de permettre l'obtention de résultats au niveau des pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la gouvernance et la tutelle par les États Membres</li> <li>• Améliorer la transparence des résultats obtenus à l'échelle du système</li> <li>• Renforcer la responsabilité interne en vue d'honorer les mandats collectifs</li> </ul>

Source : [A/72/124-E/2018/3](#).

49. En 2019, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable<sup>32</sup> a produit la première version du cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies (qui sera révisé en 2021)<sup>33</sup>, qui jetait les bases de l'application du principe de responsabilité au sein des équipes de pays des Nations Unies (y compris aux niveaux régional et mondial) et de la responsabilité à l'égard du coordonnateur résident ou de la coordonnatrice résidente. Le cadre requiert des entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable qu'elles prennent notamment les dispositions suivantes :

- Le rôle et les responsabilités du coordonnateur résident ou de la coordonnatrice résidente sont actés dans les définitions d'emplois des membres des équipes de pays des Nations Unies.
- Le coordonnateur résident ou la coordonnatrice résidente évalue la contribution des membres des équipes de pays des Nations Unies à la réalisation des résultats convenus tels que les définissent le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et d'autres accords interentités. L'appréciation est portée dans

<sup>31</sup> [A/72/124-E/2018/3](#).

<sup>32</sup> Parmi les entités participantes du CCI, seules l'AIEA, l'OACI, l'OMI, l'OMT et l'UPU ne sont pas membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

<sup>33</sup> Groupe des Nations Unies pour le développement durable, *Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System* (15 septembre 2021).

le système de notation des fonctionnaires des entités concernés, dans le cadre de leur évaluation périodique.

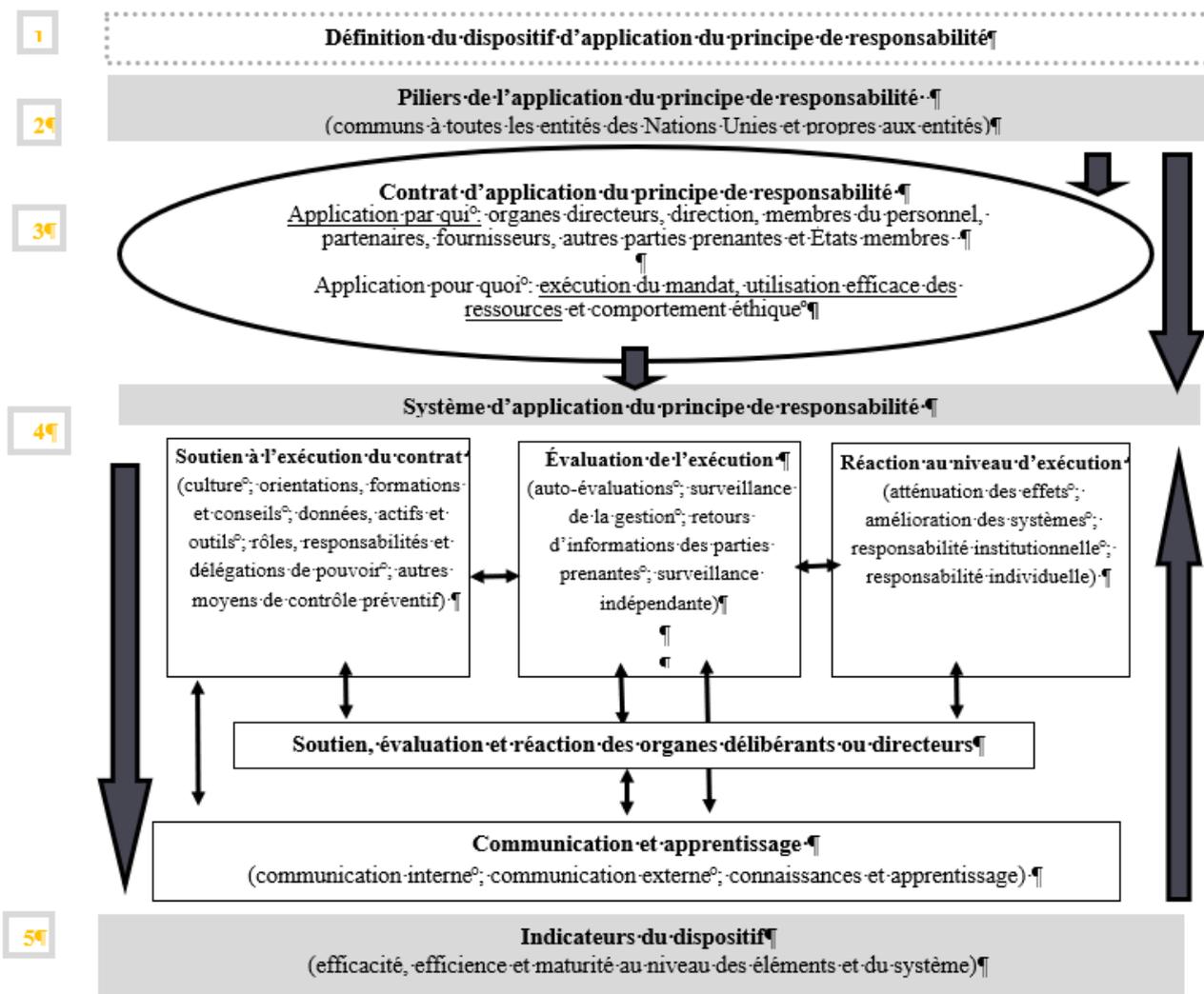
- Les directeurs et directrices régionaux, ou responsables équivalents, des entités qui constituent les équipes de pays des Nations Unies contribuent à l'évaluation et à la notation des coordonnateurs et coordonnatrices résidents.
- Les membres de l'équipe de pays des Nations Unies consultent le coordonnateur résident ou la coordonnatrice résidente aux étapes importantes de la planification stratégique propre à leur entité et prennent officiellement son avis en matière de concordance avec le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable.
- Conformément aux principes directeurs et aux orientations applicables au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, lorsqu'un nouveau programme de pays est établi, le coordonnateur résident ou la coordonnatrice résidente fournit à la direction régionale de l'entité concernée, dès avant qu'elle ne procède à toute validation, la confirmation écrite que le document s'inscrit bien dans le Plan-cadre.

#### **D. Version actualisée du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d'inspection**

50. Tout comme son prédécesseur de 2011, le dispositif actualisé de 2023 se veut un outil utile au service de la direction et des organes délibérants ou directeurs. Il est conçu pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités, pour servir de base à un dialogue fructueux entre eux, ainsi qu'avec toutes les autres parties prenantes, pour contribuer au renforcement et au maintien de la confiance dans l'entité, et pour soutenir, en définitive, l'exécution efficiente et de son mandat par des moyens éthiques. Cela étant, les nombreux changements qu'ont connus, comme on l'a vu dans les pages précédentes, le contexte opérationnel, les cadres techniques et les initiatives du système des Nations Unies, ainsi que les constats qui se sont dégagés de l'examen de cadres organisationnels existants, appellent certaines modifications du dispositif de référence de 2011, afin d'en accroître la portée, de préciser certaines notions et, en fin de compte, d'améliorer l'utilisation et l'efficacité du dispositif de référence et la cohésion entre les entités.

51. La version actualisée du dispositif de référence du CCI est présentée dans la figure VI ci-dessous. Elle sera définie et décrite plus en détail dans le chapitre IV du présent rapport, où est également donnée la liste des 24 conditions détaillées (elles étaient 17 en 2011) dont les entités pourront s'aider pour concevoir et mettre en œuvre le dispositif de référence.

Figure VI  
**Les cinq éléments du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité proposé par le Corps commun d'inspection, version de 2023**



Source : CCI, d'après une analyse des bonnes pratiques et des recommandations du CCI touchant au principe de responsabilité ainsi que sur un examen des dispositifs d'application du principe de responsabilité en place dans le système des Nations Unies.

52. Le dispositif de référence actualisé s'appuie sur l'ancien modèle tout en apportant certains éléments nouveaux et certains changements à sa conception. Les principaux changements sont décrits dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9  
**Principaux changements apportés dans la version actualisée en 2023 du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le Corps commun d'inspection en 2011**

Éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI en 2011	Changements apportés dans la version actualisée du dispositif du CCI
<b>Culture<sup>a</sup></b> Responsabilité et transparence ; diriger en tenant compte des valeurs et par l'exemple ; diriger par l'information et la communication ; diriger par la motivation ; diriger par les instructions et la discipline ; diriger par la participation	Le dispositif actualisé continue de mettre l'accent sur la responsabilité et la transparence, mais contient une recommandation tendant à ce que soient également incluses l'intégrité et la « tolérance zéro à l'égard de l'inaction ».  Les autres notions ont été incorporées dans des conditions séparées.

Éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI en 2011	Changements apportés dans la version actualisée du dispositif du CCI
<p><b>Pacte politique avec les États Membres<sup>b</sup></b></p>	<p>Le dispositif actualisé continue de mettre l'accent sur le rôle de premier plan des États Membres dans la conception et la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité.</p> <p>Dans le nouveau dispositif, toutefois, le pacte a été développé et précisé par l'ajout d'une référence expresse à l'efficacité et au comportement éthique en tant que produits à exécuter (en plus l'exécution du mandat institutionnel), et d'une demande tendant à ce que les entités reconnaissent expressément leur responsabilité à l'égard des autres parties prenantes et la responsabilité des parties prenantes à l'égard de l'entité.</p>
<p><b>Contrôle interne</b></p> <p>L'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, le suivi, l'information et la communication sont alignés sur les orientations données par la COSO en 2019.</p>	<p>Tous les mécanismes clés en matière de contrôle qui étaient répertoriés dans le dispositif de référence de 2011 et dans le modèle du CCS de 2014 sont compris dans le dispositif actualisé.</p> <p>Le modèle actualisé met en outre l'accent sur les éléments suivants : a) la reconnaissance de la différence entre le contrôle préventif et le contrôle de détection ; b) l'importance de la gestion des risques et de l'appétit pour le risque ; c) la surveillance exercée par la direction ; d) l'exploitation des éléments fournis par les parties prenantes ; e) l'exploitation des éléments fournis par des sources d'information externes à l'entité ; f) les liens et les boucles de rétroaction entre les différents éléments du dispositif.</p>
<p><b>Mécanismes de plaintes et de réponses aux plaintes</b></p> <p>Ils comprennent les mécanismes formels (enquête, difficultés d'approvisionnement, plaintes des bénéficiaires, administration de la justice, etc.) et informels (ombudsman, médiateur ou médiatrice, conseil du personnel).</p>	<p>Outre les mécanismes inclus dans le dispositif de 2011, le dispositif actualisé comprend une référence expresse à la nécessité de réagir immédiatement en cas de non-exécution du pacte, de s'occuper des causes systémiques des manquements et de prendre des mesures diligentes et équitables pour assurer le respect de l'application du principe de responsabilité au niveau individuel et institutionnel.</p>
<p><b>Nouveaux éléments</b></p>	<p>Étant donné les différences relevées entre les dispositifs d'application du principe de responsabilité qui sont en place, le dispositif de référence actualisé comprend une définition claire du principe de responsabilité et une définition de référence du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité.</p> <p>La version actualisée du dispositif repose notamment sur le fait que les engagements juridiques et non juridiques déjà pris par l'entité doivent être bien compris avant de pouvoir concevoir et actualiser comme il se doit un dispositif d'application du principe de responsabilité.</p> <p>Il comporte également la reconnaissance expresse de l'importance croissante des engagements relatifs au système des Nations Unies et de ses principes communs.</p>

Éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI en 2011	Changements apportés dans la version actualisée du dispositif du CCI
	Le dispositif de référence mis à jour veut que les entités incluent dans le dispositif lui-même les indicateurs nécessaires pour mesurer son efficacité, son efficience et sa maturité au niveau de chacun de ses éléments et au niveau du système tout entier, et que les résultats soient régulièrement soumis à l'analyse de la direction et des organes délibérants ou directeurs.

<sup>a</sup> Les composantes de la culture sont énoncées de façon plus complète dans le rapport de 2011. Elles y figurent en ces termes : « 1. Diriger en tenant compte des valeurs et par l'exemple – la responsabilisation en tant que priorité du comportement quotidien, attestée par les normes élevées d'intégrité caractérisant les hauts fonctionnaires ; 2. Diriger par l'information et la communication – la responsabilisation par la transparence dans la prise de décisions ; 3. Diriger par la motivation – la responsabilisation par la reconnaissance des tâches accomplies par le personnel ; 4. Diriger par les instructions et la discipline – une politique de tolérance zéro à l'égard des comportements inacceptables à tous les niveaux ; 5. Diriger par la participation – un dialogue ouvert devrait encourager la responsabilisation mutuelle. »

<sup>b</sup> Le pacte est décrit plus en détail dans le rapport de 2011. Les États Membres indiquent la voie à suivre aux secrétariats : ils les dotent d'un mandat clair, définissent leurs priorités, leur fournissent des orientations, veillent à la surveillance de leurs activités et leur accordent des ressources. Les secrétariats sont responsables de la mise en œuvre de ces éléments et en rendent compte aux États Membres : ils se chargent de la planification stratégique, pratiquent une gestion axée sur les résultats, gèrent les fonds et assurent les évaluations.

53. Comme indiqué dans le chapitre IV du présent rapport, l'Inspecteur est d'avis qu'aucun des dispositifs d'application du principe de responsabilité actuellement en vigueur n'est pleinement conforme au dispositif actualisé de 2023. L'application de la recommandation suivante concourra à renforcer le respect du principe de responsabilité et la confiance dans les entités, ainsi que leur capacité d'exécuter leurs mandats de manière efficiente et éthique.

#### **Recommandation 1**

**Les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient demander à leur chef de secrétariat d'évaluer le dispositif d'application du principe de responsabilité de leur entité au regard du dispositif de référence actualisé établi par le CCI et d'ajuster, s'il y a lieu, leur dispositif d'ici à la fin de 2024.**

## **IV. Analyse comparative des dispositifs d'application du principe de responsabilité établis par les entités, mesurés au regard de la version actualisée des conditions définies par le Corps commun d'inspection**

54. Le présent chapitre contient une description plus détaillée des éléments constitutifs de la version actualisée du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le CCI, ainsi qu'une liste détaillée des conditions applicables sous chaque élément pour guider les entités dans l'évaluation de leurs dispositifs au regard du dispositif de référence, et une comparaison de haut niveau des dispositifs en place avec les conditions proposées, notamment afin d'en décerner les aspects améliorables et les pratiques louables.

55. Étant donné que toutes les entités présentent des éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité, même lorsque leur dispositif n'a pas été formalisé en un seul document, les informations provenant des entités sans dispositif formel ont également été examinées et incorporées dans l'analyse ci-dessous.

56. L'Inspecteur est conscient du fait que les entités participantes du CCI varient sensiblement à divers égards, comme la taille, le mandat et les modalités de gouvernance ; il reconnaît expressément ces différences par l'inclusion des piliers propres aux entités dans le dispositif de référence actualisé. Il n'en est pas moins d'avis que le dispositif et ses cinq éléments peuvent être adoptés par toutes les entités, même si certains des outils recommandés peuvent ne pas convenir à toutes les entités, auquel cas les risques potentiels devront être atténués par des mesures de substitution.

### **A. Élément 1 : définition du dispositif d'application du principe de responsabilité**

57. Étant donné les grandes différences révélées par la présente étude dans la conception et la finalité souhaitée des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur, la première condition proposée, conformément à démarche déjà suivie en 2011, concerne l'existence et la structure du dispositif lui-même.

58. Par sa conception, la version actualisée du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI s'inspire de la dernière définition du principe de responsabilité retenue dans la norme ISO 37000 de l'Organisation mondiale de normalisation relative à la gouvernance des organismes. Sous le vocable de « redevabilité », le principe de responsabilité s'y entend de l'obligation envers autrui de s'acquitter d'une responsabilité. Toujours selon la norme, cette obligation « comprend le devoir d'informer et d'expliquer la manière dont la responsabilité a été acquittée », et le fait de ne pas s'en acquitter « a des conséquences qui peuvent être imposées à la partie qui en est redevable ». Il importe par conséquent de savoir d'abord qui a une obligation envers qui et en quoi elle consiste (dans le dispositif de référence du CCI, ce sont les « piliers de l'application du principe de responsabilité » et le « contrat d'application du principe de responsabilité »), ensuite comment les informations relatives à la manière dont la responsabilité a été honorée sont obtenues et communiquées (dans le dispositif de référence du CCI, c'est l'« évaluation de l'exécution » du contrat d'application du principe d'égalité incluse dans l'élément constitué par le système d'application du principe de responsabilité), et enfin quelles conséquences sont imposables (dans le dispositif de référence du CCI, c'est la « réaction au niveau d'exécution » incluse dans l'élément constitué par le système d'application du principe d'égalité). Cela étant, par souci de cohérence avec le dispositif de référence de 2011, le dispositif de référence actualisé comprend également tous les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne qui soutiennent l'exécution globale du contrat d'application du principe de responsabilité, ces processus n'étant pas directement visés dans la définition donnée ci-dessus du principe de responsabilité.

**Condition 1 : existence d'un dispositif d'application du principe de responsabilité.**

L'entité dispose d'un dispositif clair et autonome pour l'application du principe de responsabilité.

Outils et orientations :

- a) Le dispositif d'application du principe de responsabilité est un document de politique générale qui donne une définition claire du principe de responsabilité ;
- b) Le document de politique générale relatif au dispositif est approuvé par les organes délibérants ou directeurs et appartient au chef de secrétariat ;
- c) Le propriétaire de la politique est clairement indiqué ;
- d) Le document de politique générale relatif au dispositif contient les éléments essentiels que sont les piliers de l'application du principe de responsabilité, le contrat d'application du principe de responsabilité, le système d'application du principe de responsabilité et les indicateurs du dispositif d'application du principe de responsabilité, tels qu'ils sont définis dans les conditions suivantes (explorées plus en détail dans les sections qui suivent du présent rapport) ;
- e) Le dispositif d'application du principe de responsabilité fait référence à tous les autres cadres d'application du principe de responsabilité à portée limitée, et vice versa, notamment le dispositif d'application du principe de responsabilité à l'égard des populations concernées ;
- f) Le dispositif d'application du principe de responsabilité comprend et chapeaute tous les dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de surveillance, tels que le dispositif de contrôle interne, le cadre ou dispositif de gestion des risques et le dispositif de surveillance ;
- g) Des dispositions sont incluses concernant l'examen régulier du dispositif ;
- h) Le document de politique générale relatif au dispositif est disponible sur le site Web de l'entité ;
- i) Tous les membres du personnel comprennent le dispositif, ses piliers et ses implications pour leur travail.

59. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 1 :

a) **Le dispositif est approuvé par les organes délibérants ou directeurs et appartient au chef de secrétariat.** L'Inspecteur recommande que le document soit approuvé par les organes délibérants ou directeurs à l'image du pacte qui existe entre eux et le chef de secrétariat, dès lors que le dispositif d'application du principe de responsabilité ne devrait pas être limité à la responsabilité du chef de secrétariat à l'égard des organes délibérants ou directeurs et à celle des membres du personnel à l'égard du chef de secrétariat. Parmi les dispositifs d'application du principe de responsabilité actuellement en vigueur, seuls sept ont été approuvés par les organes délibérants ou directeurs (à savoir ceux du Secrétariat de l'ONU, de l'UNICEF, de l'UNOPS, du PNUD, du FNUAP, de la FAO et de l'UIT). Dans le cas de l'OMPI, le dispositif a été présenté, mais pour information seulement ;

b) **Le propriétaire de la politique est clairement indiqué.** Il est recommandé que tous les dispositifs, quelle que soit la partie qui les a approuvés, contiennent une indication claire de l'unité qui en est dépositaire, comme c'est le cas à la FAO, à l'ONUDI et à l'AIEA ;

c) **Renvois aux dispositifs d'application du principe de responsabilité à portée limitée.** L'Inspecteur a constaté qu'au fil du temps, le nombre de dispositifs à portée limitée avait augmenté et que la plupart d'entre eux n'étaient pas mentionnés dans le dispositif principal de l'entité concernée (et vice versa). Il s'agit notamment des dispositifs régissant la responsabilité à l'égard des populations concernées ou de ceux se rapportant au genre. S'il est vrai que des documents séparés peuvent s'avérer nécessaires pour détailler ces processus spécialisés, le fait de ne pas les lier au dispositif principal accroît le risque d'incohérence, à la fois de façon générale et en particulier entre l'application du principe de responsabilité au niveau de la gestion, d'une part, et des programmes d'autre part. **L'Inspecteur recommande aux entités qui mettent en œuvre ou à jour leurs dispositifs d'application du principe de responsabilité de veiller tout particulièrement, compte dûment tenu du dispositif de référence établi par le CCI, à ce que tous leurs dispositifs à portée limitée soient mentionnés dans leur dispositif global et vice versa, et à ce que la structure retenue pour concevoir les premiers corresponde à celle du second, pour en faciliter le regroupement et l'analyse ;**

d) **Le dispositif chapeaute ceux qui régissent la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne.** Dans bien des cas, les dispositifs d'application du principe de responsabilité déjà en place n'ont pas été conçus pour couvrir tous les autres. Les plus anciens (comme ceux du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS et de l'OMS) ont été publiés en tandem avec un cadre de surveillance (*oversight framework*) pour constituer ensemble un système d'application du principe de responsabilité (*accountability system*). Le manque de cohérence entre les rôles que jouent, d'une entité à l'autre, les dispositifs d'application du principe de responsabilité limite leur pertinence ;

e) **Le dispositif est un document public.** La plupart des dispositifs, et plus particulièrement ceux approuvés après 2011, ont été mis en circulation par les chefs de secrétariat en tant que documents internes seulement, à l'attention des membres du personnel, ce qui en limite la pertinence et l'utilité ;

f) **Des dispositions sont incluses concernant l'examen régulier du dispositif.** **L'Inspecteur recommande qu'un examen régulier, effectué au moins tous les cinq ans, fasse partie intégrante de tous les dispositifs, et que leurs éléments individuels soient examinés plus fréquemment, en fonction des changements qui interviennent dans les piliers de l'application du principe de responsabilité de l'entité ou dans les risques résiduels et l'appétit pour le risque.**

60. En plus de la condition 1 ci-dessus, l'Inspecteur voudrait proposer la définition suivante du dispositif d'application du principe de responsabilité. Elle saisit les points essentiels de la condition et devrait se concevoir comme le premier élément de la version actualisée du dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le CCI :

Document public autonome, appartenant au chef de secrétariat et approuvé par les organes délibérants ou directeurs, selon lequel une entité agence cinq éléments (la définition du dispositif d'application du principe de responsabilité, les piliers sur lesquels celui-ci se fonde, le contrat qui le régit, le système dans lequel il s'inscrit et les indicateurs qui en mesurent la qualité) en un système cohérent visant à améliorer l'exécution de son mandat, à renforcer la cohésion du système des Nations Unies et à accroître la confiance dont elle jouit, notamment celle qui est accordée à ses organes délibérants ou directeurs, son personnel et ses partenaires. Le dispositif d'application du principe de responsabilité comprend le dispositif de contrôle interne, le cadre de surveillance et tous les autres dispositifs d'application du principe de responsabilité ayant une portée limitée.

## B. Élément 2 : piliers de l'application du principe de responsabilité

61. À l'examen des dispositifs existants, l'Inspecteur a constaté que les éléments clefs qui influençaient la conception du dispositif ou les dispositions relatives à son actualisation n'étaient que très peu décrits. Parmi les dispositifs en vigueur au moment de l'étude de 2011<sup>34</sup>, seuls ceux de l'OMS (2015), du Secrétariat de l'ONU (2017)<sup>35</sup> et de l'UNICEF (2022) avaient été formellement actualisés.

62. La condition suivante tend à combler cette lacune des dispositifs en vigueur.

**Condition 2 : piliers de l'application du principe de responsabilité.** Les engagements juridiques et les décisions clefs qui sont pris au plus haut niveau de l'entité et qui influent sur la conception et la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité (les « piliers de l'application du principe de responsabilité ») sont clairement relevés, bien compris et régulièrement revus.

Outils et orientations :

a) Sont relevés tous les piliers communs aux entités des Nations Unies, notamment la Charte des Nations Unies, les objectifs de développement durable, les Normes de conduite de la fonction publique internationale arrêtées par la Commission de la fonction publique internationale, le Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies (2017), les législations internes et internationales applicables, et les privilèges et immunités des Nations Unies ;

b) Sont relevés les piliers propres aux entités, notamment les engagements juridiques (dont les mandats), les modalités de gouvernance, l'appétit pour le risque, les types d'activités, les moyens technologiques utilisés et les structures de financement ;

c) Toutes les parties prenantes concernées comprennent la nature des piliers et la façon dont ils déterminent la conception et la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité, à la fois en tant que tels et en relation avec leurs propres responsabilités.

63. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 2 :

a) **Piliers communs aux entités des Nations Unies.** L'Inspecteur a constaté que les Nations Unies, et notamment la Charte des Nations Unies, n'étaient pas souvent mentionnées dans les dispositifs existants. Les « Normes de conduite de la fonction publique internationale » établies par la Commission de la fonction publique internationale étaient le document relatif aux Nations Unies auquel il était le plus fréquemment fait référence dans ce contexte. Le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (anciennement Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement), le coordonnateur résident ou la coordinatrice résidente des Nations Unies, et les objectifs de développement durable n'étaient clairement cités que par le Secrétariat de l'ONU, l'ONUDI, ONUSIDA, l'UNICEF, le PNUD et quelques autres. Certaines entités s'opposaient à l'inclusion de telles mentions dans leur dispositif, affirmant que la chose n'était pas nécessaire dès lors que ces références étaient présentes dans leurs stratégie et budget-programme. Il n'en reste pas moins qu'un renvoi aux principes communs des Nations Unies dans le dispositif d'application du principe de responsabilité de chaque entité est essentiel, car les décisions du Secrétariat, du Secrétaire général et de l'Assemblée générale ne sont pas automatiquement contraignantes pour toutes les entités des Nations Unies. Telle qu'elle est, la situation rend plus difficiles l'alignement et la coopération entre ces entités,

<sup>34</sup> Les dispositifs ultérieurs qui ont fait l'objet d'une mise à jour sont ceux de la FAO (2014, actualisé en 2020), de l'AIEA (2018, actualisé en 2021) et de l'OMS (2015, actualisé en 2021).

<sup>35</sup> Le Secrétariat de l'ONU a conservé le même dispositif, mais y a ajouté de nouveaux éléments sous ses catégories existantes au fil de l'établissement des rapports de situation relatifs à sa mise en œuvre.

d'où l'importance de concevoir des dispositifs d'application du principe de responsabilité qui mentionnent expressément ce qui les relie au système des Nations Unies ;

b) **Piliers propres à chaque entité des Nations Unies.** Le tableau 10 ci-dessous propose certaines catégories qui peuvent servir de base à une réflexion en la matière ;

c) **Engagements juridiques.** Le pilier des engagements juridiques comprend le mandat de l'entité ainsi que tous ses accords et autres engagements à caractère juridique, y compris ceux qui découlent de ses qualités de membre du Comité permanent interorganisations, dont celui d'appliquer le principe de responsabilité à l'égard des populations concernées, et de membre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dont celui de mettre en œuvre le cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs et des coordonnatrices résidents. En ce qui concerne la responsabilité à l'égard des populations concernées, certaines des entités membres du Comité permanent interorganisations qui ont répondu au questionnaire du CCI ont signalé qu'elles étaient encore en train de mettre en place ce dispositif. **L'Inspecteur voudrait encourager les entités des Nations Unies à accorder un degré de priorité élevé à leur responsabilité à l'égard des populations concernées et à faire appel en cela à leurs synergies avec d'autres entités actives auprès des mêmes populations.** Dans leurs entretiens avec le CCI, plusieurs entités ont soulevé des questions relatives à la mise en phase des activités et des mandats et à la mise en œuvre du cadre de gestion et de responsabilité. En ce qui concerne le cadre de gestion et de responsabilité, elles ont fait observer que si le taux d'adoption du cadre s'améliorait, sa pleine mise en œuvre était difficile dans la pratique, à moins que les entités n'acceptent de modifier leurs systèmes d'application du principe de responsabilité. Les coordonnateurs et coordonnatrices résidents ne pouvaient pas donner d'instructions aux membres du personnel d'autres entités, et les incitations à l'alignement sur le système des coordonnateurs et coordonnatrices résidents étaient limitées, surtout dans les entités de plus grande taille ;

d) **Appétit pour le risque.** La plupart des dispositifs font figurer la gestion des risques parmi les processus clefs, mais en termes généraux. Ils sont rares à aborder la notion même d'appétit pour le risque, le rôle des organes délibérants ou directeurs dans l'adoption des seuils maximums de risques, ou la structure des délégations de pouvoir en matière de gestion des risques. Bien que la présence de la gestion des risques dans les dispositifs ait augmenté avec le temps, sa pleine intégration dans les dispositifs d'application du principe de responsabilité est encore en cours de réalisation. **L'Inspecteur encourage les entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait à effectuer une auto-évaluation des risques en se servant du modèle de maturité de référence pour la gestion des risques établi par le CCS<sup>36</sup>, et à en utiliser les résultats pour concevoir ou actualiser leurs dispositifs d'application du principe de responsabilité ;**

e) **Financement.** Aucun des dispositifs ne renvoie au modèle de financement de l'entité, alors que celui-ci a des répercussions non négligeables sur les processus de budgétisation, sur les types de contrats que l'entité peut passer (notamment avec son personnel, ses partenaires et ses fournisseurs), sur les conditions susceptibles d'être posées par les donateurs et sur la surveillance qu'ils pourraient vouloir exercer. Ce sont autant de facteurs qui influent non seulement sur la conception du dispositif d'application du principe de responsabilité, mais aussi sur l'attrait (ou le manque d'attrait) d'une mise en conformité avec ses dispositions ;

f) **Importance des piliers propres aux entités.** Toutes les entités participantes du CCI qui relèvent du Secrétariat de l'ONU (la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE et ONU-Habitat) utilisent le dispositif mis en place par ce dernier et n'ont pas de cadre équivalent qui prenne en compte les piliers qui leur sont propres en matière d'application du principe de responsabilité. Le CCI relève que lors de la session d'octobre 2020 du Conseil exécutif du Programme des Nations Unies pour les établissements humains, il a été demandé au secrétariat d'ONU-Habitat de décrire la façon dont le dispositif du Secrétariat de l'ONU était appliqué à l'environnement particulier de l'entité<sup>37</sup>. Compte tenu du dispositif

<sup>36</sup> CEB/2019/HLCM/25.

<sup>37</sup> HSP/EB.2020/24.

d'application du principe de responsabilité objet du présent rapport, en particulier de sa condition 2 ci-dessus, et nonobstant la nécessité d'un alignement sur le dispositif du Secrétariat de l'ONU et d'une réduction au minimum des chevauchements d'activités, **l'Inspecteur voudrait encourager les chefs de secrétariat du PNUE, d'ONU-Habitat, de l'ONUSUDC et de la CNUCED à élaborer des dispositifs d'application du principe de responsabilité qui soient propres à leurs entités, en conformité avec le dispositif du Secrétariat de l'ONU et alignés sur les recommandations contenues dans le présent rapport.**

Tableau 10

**Piliers de l'application du principe de responsabilité propres à chaque entité**

<b>Pilier</b>	<b>Description</b>
Engagements juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat de l'entité</li> <li>• Tous traités et autres engagements signés ou adoptés par l'entité</li> <li>• Décisions des organes délibérants ou directeurs</li> <li>• Contrats et mémorandums d'entente avec les pays hôtes, les donateurs, les fournisseurs, les membres du personnel, etc.</li> <li>• Qualité de membre du Comité permanent interorganisations, engagements apparentés (dont la responsabilité à l'égard des populations concernées)</li> <li>• Qualité de membre du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, engagements apparentés (dont le cadre de gestion et de responsabilité du système des Nations Unies pour le développement et du système des coordonnateurs et des coordonnatrices des Nations Unies)</li> </ul>
Modalités de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure des organes délibérants ou directeurs, y compris des comités et commissions</li> <li>• Composition des organes délibérants ou directeurs</li> <li>• Délégations de pouvoir au chef de secrétariat</li> <li>• Sous-délégations de pouvoir du chef de secrétariat à d'autres membres du personnel, au siège, dans les bureaux régionaux, dans les bureaux de pays, etc.</li> <li>• Comités et commissions et groupes d'examen au sein de l'entité</li> </ul>
Appétit pour le risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau maximum de risques, approuvé par les organes délibérants ou directeurs, que le chef de secrétariat est habilité à prendre aux fins de l'exécution du mandat</li> <li>• Niveau maximum de risques que le chef de secrétariat a sous-délégué à d'autres membres du personnel, au siège, dans les bureaux régionaux, dans les bureaux de pays, etc.</li> </ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'activités</li> <li>• Gratuité ou non des biens et services fournis par l'entité à ses bénéficiaires</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel de gestion intégré</li> <li>• Logiciel et matériel d'enregistrement ou de validation des transactions ou d'autres informations</li> <li>• Moyens technologiques d'analyse des données disponibles</li> <li>• Moyens technologiques utilisés par les partenaires (appartenant ou non au système des Nations Unies)</li> </ul>
Financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types de donateurs</li> <li>• Prévisibilité du financement</li> <li>• Niveau de financement par rapport aux besoins</li> <li>• Principe de recouvrement des coûts</li> </ul>

*Source* : CCI, sur la base d'une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI concernant des sujets touchant au principe de responsabilité, et sur une étude des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur dans le système des Nations Unies.

### C. Élément 3 : contrat d'application du principe de responsabilité

64. Le troisième élément de la version actualisée du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI, baptisé « contrat d'application du principe de responsabilité », a pour vocation d'aider les entités à répondre à la question de savoir qui est responsable de quoi à l'égard de qui et pourquoi. Il comprend deux sous-éléments, l'un axé sur les objectifs du contrat (le « quoi ») et l'autre sur les parties prenantes au contrat (le « qui »).

#### **Condition 3 : objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité.**

L'application du principe de responsabilité se définit par trois objectifs (les « objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité »), qui sont poursuivis avec constance : l'exécution du mandat de l'entité, l'utilisation efficiente des ressources et un comportement éthique.

Outils et orientations :

- a) Les trois objectifs du contrat sont clairement définis dans le dispositif d'application du principe de responsabilité ;
- b) Tous les processus institutionnels clés intègrent les trois objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité.

65. Le tableau 11 ci-dessous fournit des orientations supplémentaires pour l'interprétation des trois objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité.

Tableau 11

#### **Orientations pour l'interprétation des objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité**

<b>Objectif</b>	<b>Description</b>
Exécution du mandat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accent doit être mis sur les résultats (et non les produits) escomptés du mandat</li> <li>• Les conséquences non escomptées, positives et négatives, que peuvent avoir les activités doivent être prises en compte</li> </ul>
Utilisation efficiente des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources financières</li> <li>• Actifs tangibles (par exemple, immeubles, voitures, équipements et réseaux informatiques)</li> <li>• Actifs intangibles (par exemple, connaissances, données et partenariats)</li> <li>• Ressources humaines (par exemple coûts, mais aussi compétences, aspirations, temps et santé)</li> <li>• Ressources des parties prenantes (par exemple, temps, fonds et actifs des populations concernées et des partenaires)</li> </ul>
Comportement éthique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités doivent être alignées sur le mandat convenu (sans aller au-delà) et respecter les mandats des autres entités des Nations Unies</li> <li>• Le comportement doit être aligné sur le code de déontologie de l'entité, ou ce qui en tient lieu, nonobstant les normes minimales énoncées dans les Normes de conduite de la fonction publique internationale, notamment la compétence, l'intégrité, l'impartialité, l'indépendance, ainsi que le respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la justice sociale, de la dignité et de la valeur de la personne humaine et de l'égalité des droits des hommes et des femmes</li> <li>• Les comportements interdits devraient toujours comprendre, au minimum, la fraude, la corruption, l'exploitation et les abus sexuels, le harcèlement sexuel et les violations de la confidentialité et de la protection des données</li> <li>• Les activités et les situations pour lesquelles l'entité devrait fournir des orientations claires afin d'assurer un comportement éthique comprennent, pour le moins, le conflit d'intérêts (notamment lorsque sont concernées des parties liées ou qu'entrent en jeu des intérêts financiers), les restrictions concernant l'engagement de membres de la famille ou de proches, les restrictions postérieures à l'emploi en cas de retraite ou de démission, une politique en matière d'activités externes, une politique en matière de responsabilité à l'égard des populations concernées, et des garanties sociales et environnementales</li> </ul>

- Le respect des lois et règlements des pays dans lesquels l'entité mène ses activités doit être assuré, sans préjudice des droits, privilèges et immunités des Nations Unies qui sont concernés par ces activités
- Le respect de toutes les obligations contractuelles conformes à la loi doit être assuré.
- Le respect de toutes les politiques et procédures internes doit être assuré

*Source* : CCI, sur la base d'une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI concernant des sujets touchant à la responsabilité, et sur une étude des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur dans le système des Nations Unies.

66. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 3 :

a) **Observation générale.** Les dispositifs existants ne font pas toujours une distinction claire entre les objectifs et les contrôles qui devraient être mis en œuvre afin de minimiser les risques de non-réalisation des objectifs. Les trois objectifs proposés dans le cadre de référence actualisé du CCI sont inspirés des catégories utilisées dans la norme ISO 37000 de l'Organisation internationale de normalisation, à savoir « une performance efficace », « une gestion responsable » et « un comportement éthique » ;

b) **Utilisation efficiente des ressources.** La plupart des dispositifs en vigueur se concentrent sur les ressources financières. De rares entités mentionnent directement d'autres types de ressources, telles que l'AIEA où il est question de responsabilités spécifiques en rapport avec le capital humain, les connaissances et l'information, les finances et les actifs, et les partenaires externes ;

c) **Comportement éthique.** La plupart des dispositifs en vigueur prescrivent la tolérance zéro à l'égard de la fraude et le respect général des politiques et procédures internes, telles que le code de déontologie. Rares sont ceux où il est question du respect des engagements juridiques ou de la législation des pays hôtes (indépendamment des privilèges et immunités), ou encore de durabilité. En fait, 10 entités disposent d'une politique sociale et environnementale formalisée (la FAO, le FNUAP, le HCR, le PAM, le PNUD, le PNUE, l'ONUDI, ONU-Habitat, l'UNESCO et l'UNOPS) ;

d) **Comparaison avec les objectifs retenus dans la définition du principe de responsabilité approuvée par l'Assemblée générale.** La façon dont le CCI conçoit le contrat d'application du principe de responsabilité est aussi largement compatible, quoique la dépassant en portée, avec la définition du principe de responsabilité approuvée par l'Assemblée générale de l'ONU en 2010, qui comporte les objectifs suivants<sup>38</sup> : réaliser les objectifs de l'entité, assurer sa performance en tous ses aspects, et produire des résultats de haute qualité (c'est l'« exécution du mandat ») dans les délais fixés et d'une manière économique, en gérant les fonds et autres ressources de manière responsable (c'est « utilisation efficiente des ressources »), de même que dans le respect de toutes les résolutions, de tous les règlements, de toutes les règles et de toutes les normes déontologiques, et en faisant rapport avec honnêteté, objectivité et exactitude des résultats obtenus (c'est le « comportement éthique »).

<sup>38</sup> La définition du principe de responsabilité, telle que l'Assemblée générale l'a approuvée dans sa résolution 64/259, se lit pour partie comme suit : « 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, et 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. ».

67. Le deuxième volet du contrat d'application du principe de responsabilité répond à la question de savoir qui est responsable à l'égard de qui. Il correspond à la condition 4 ci-dessous.

**Condition 4 : parties prenantes au contrat d'application du principe de responsabilité.**

Le dispositif d'application du principe de responsabilité définit clairement toutes les parties prenantes concernées par l'entité (les « parties prenantes au contrat d'application du principe de responsabilité »), précise qui est responsable à l'égard de qui et pourquoi, étant entendu que certaines formes de responsabilité peuvent découler de décisions de l'entité et ne pas relever d'obligations juridiquement contraignantes.

Outils et orientations :

- a) Les parties prenantes potentielles qui doivent être prises en compte comprennent, pour le moins, l'entité elle-même, son personnel, les États Membres du système des Nations Unies en leurs divers rôles, d'autres entités des Nations Unies, des personnes et communautés concernées par les activités des entités des Nations Unies, et d'autres parties externes ;
- b) Le relevé des parties prenantes communes aux entités des Nations Unies est fortement encouragé, de sorte que le contrat d'application du principe de responsabilité puisse être interprété de façon cohérente ;
- c) De nombreuses parties prenantes ont un double rôle : elles sont responsables à l'égard d'autres et d'autres sont responsables à leur égard (c'est le cas du fournisseur, par exemple, qui est responsable de sa livraison à l'égard de l'entité, et de l'entité qui est responsable à son égard du paiement de sa livraison et, dans certains cas, de son accès, de sa sécurité, etc.) ;
- d) Lorsqu'il est question de responsabilités mutuelles, les entités sont claires quant aux objectifs à réaliser, à la façon de les réaliser et au suivi de leur réalisation ;
- e) Le dispositif tient compte du fait que, selon la catégorie de parties prenantes, le respect et le suivi de certaines des obligations du contrat d'application du principe de responsabilité sont plus difficiles à assurer, cette difficulté devant être intégrée dans la conception du système d'application du principe de responsabilité et dans le registre des risques de l'entité.

68. Le tableau 12 ci-dessous fournit des orientations supplémentaires à l'appui du relevé de toutes les parties prenantes concernées.

Tableau 12

**Orientations pour le relevé de toutes les parties prenantes concernées**

Partie(s) prenante(s)	Description
Entité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocontractante officielle dans le cadre de bon nombre des obligations juridiques, l'entité est responsable des manquements</li> </ul>
Personnel de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de secrétariat</li> <li>• Fonctionnaires et non-fonctionnaires à titre individuel</li> <li>• Fonctionnaires et non-fonctionnaires en tant que membres de comités et commissions</li> <li>• Fonctionnaires et non-fonctionnaires en tant que cadres</li> </ul>
États Membres des entités des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant que membres des organes délibérants ou directeurs</li> <li>• En tant que pays d'accueil</li> <li>• En tant que sources de contributions statutaires</li> <li>• En tant que sources de contributions volontaires</li> <li>• En tant que clients des entités des Nations Unies pour l'achat de services</li> <li>• En tant que bénéficiaires de l'assistance des Nations Unies (appui technique, aide humanitaire, aide au développement, etc.)</li> </ul>

Partie(s) prenante(s)	Description
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tant que partenaires dans la mise en œuvre des activités des Nations Unies (ministères, autorités nationales, universités, etc.)</li> <li>• En tant qu'auditeurs externes (par l'intermédiaire de leurs institutions supérieures de contrôle des finances publiques)</li> <li>• En tant que vérificateurs des processus et des dépenses (par exemple, vérifications de donateurs)</li> </ul>
Entités et personnes relevant du système des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entités des Nations Unies en tant que partenaires</li> <li>• Entités des Nations Unies en tant que donateurs</li> <li>• Entités des Nations Unies en tant que clients</li> <li>• Entités des Nations Unies en tant que prestataires de services</li> <li>• Membres du personnel des Nations Unies qui ont des responsabilités à l'échelle du système (coordonnateur ou coordonnatrice résident, coordonnateur ou coordonnatrice des opérations humanitaires, etc.)</li> </ul>
Personnes et communautés concernées par les activités des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients qui achètent des services aux Nations Unies</li> <li>• Bénéficiaires directement visés par les activités des Nations Unies</li> <li>• Bénéficiaires indirectement visés par les activités des Nations Unies</li> <li>• Personnes et communautés (positivement ou négativement) touchées par les activités des Nations Unies, sans être les bénéficiaires visés par ces activités</li> </ul>
Autres parties externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres indépendants des organes directeurs</li> <li>• Donateurs publics ou privés (sauf ceux déjà visés plus haut)</li> <li>• Partenaires (ONG, universités, hôpitaux, etc.)</li> <li>• Consultants</li> <li>• Fournisseurs</li> <li>• Autres entités des secteurs privé ou publics</li> </ul>

Source : CCI, sur la base d'une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI concernant des sujets touchant à la responsabilité, et sur une étude des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur dans le système des Nations Unies.

69. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 4 :

a) **Observation générale.** La plupart des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur se concentrent sur la responsabilité du chef de secrétariat à l'égard des organes délibérants ou directeurs et sur la responsabilité des membres du personnel à l'égard du chef de secrétariat. La responsabilité des autres parties prenantes n'est souvent mentionnée qu'en des termes généraux ;

b) **Responsabilité mutuelle.** Il est question de ce type de responsabilité dans quelques-uns des dispositifs d'application du principe de responsabilité, en particulier s'agissant des gouvernements hôtes et des partenaires de mise en œuvre, mais souvent de façon très générale ;

c) **Responsabilité de l'entité et fondement juridique.** L'Inspecteur croit savoir que l'existence ou non d'un contrat juridique entre l'entité et une partie prenante influencera la mesure dans laquelle les Nations Unies pourront corriger d'éventuelles suites négatives, d'où l'importance d'un relevé complet.

## D. Élément 4 : système d'application du principe de responsabilité

70. L'objectif du dispositif d'application du principe de responsabilité est de rendre aussi probable que possible la bonne exécution du contrat d'application du principe de responsabilité et de faire en sorte qu'en cas de défaut, les parties prenantes concernées puissent être tenues responsables et que le système puisse continuer de s'améliorer dans le sens d'une meilleure exécution. À cette fin, l'entité doit se doter d'un système d'application du principe de responsabilité. Le système proposé par le CCI s'appuie sur deux éléments du dispositif de 2011, à savoir les « contrôles internes » et les « mécanismes de recours effectifs ». Il est conforme aux orientations du COSO, d'une part, et à celles du CCS

contenues dans le document intitulé « *Reference risk management, oversight & accountability model for the UN system* », dont il a été question dans le chapitre III du présent rapport. Dans son dispositif de référence actualisé, toutefois, le CCI réorganise ces notions en cinq sous-éléments (comme le montre le tableau 13 ci-dessous), apporte certaines notions supplémentaires et renforce les liens et les boucles de rétroaction qui existent entre toutes les composantes du système (par exemple, une réaction équitable, en temps utile, à la sous-exécution ou à la surexécution du contrat contribuera à créer la culture voulue, qui à son tour soutiendra une meilleure exécution). Chacun des éléments numérotés dans le tableau 13 ci-dessous représente l'une des conditions conçues pour guider la mise en œuvre du dispositif, comme exposé plus en détail dans les pages suivantes.

Tableau 13

**Sous-éléments du système d'application du principe de responsabilité (numérotés en tant que conditions)**

Soutien à l'exécution du contrat	Évaluation de l'exécution	Réaction au niveau d'exécution	Communication et apprentissage
5. Culture 6. Orientations, formation et conseils 7. Données, actifs et outils 8. Rôles, responsabilités, délégations de pouvoir et autres accords juridiques 9. Autres moyens de contrôle préventif	10. Auto-évaluations 11. Surveillance exercée par la direction 12. Retours d'information des parties prenantes 13. Surveillance indépendante	14. Atténuation des effets 15. Amélioration du système 16. Responsabilité institutionnelle 17. Responsabilité individuelle	18. Communication interne 19. Communication externe 20. Connaissances et apprentissage
21. Soutien, évaluation et réaction des organes délibérants ou directeurs			

Source : CCI, sur la base d'une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI concernant des sujets touchant à la responsabilité, et sur une étude des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur dans le système des Nations Unies.

**1. Soutien à l'exécution du contrat d'application du principe de responsabilité**

**Condition 5 : culture.** Il existe dans l'organisation une culture bien établie qui soutient et encourage l'engagement de toutes les parties prenantes concernées en faveur de la bonne exécution du contrat d'application du principe de responsabilité, et favorise la prise de mesures promptes et équitables en cas de sous-exécution non négligeable du contrat.

Outils et orientation :

- a) Les valeurs de l'entité sont clairement établies et comprennent, au minimum, l'intégrité, le principe de responsabilité, la transparence et le principe de « tolérance zéro à l'égard de l'inaction » ;
- b) Il existe un code de conduite qui renvoie, pour le moins, à la Charte des Nations Unies et aux Normes de conduite de la fonction publique internationale ;
- c) L'appétit pour le risque fait l'objet d'une déclaration qui le relie aux trois objectifs du dispositif d'application du principe de responsabilité ;
- d) Le ton donné au sommet de l'entité est au diapason de ses valeurs et de son code de conduite ;
- e) Toutes les parties prenantes internes comme externes montrent qu'elles sont conscientes des valeurs et du code de conduite de l'entité et les comprennent (par exemple, les populations concernées par ses activités) ;
- f) Tous les accords juridiques passés avec des parties prenantes contiennent des renvois au code de conduite ;

- g) Des efforts sont déployés pour harmoniser les valeurs des entités qui sont comparables dans le système des Nations Unies ;
- h) L'importance du respect mutuel, de la confiance et de la collaboration est reconnue.

71. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 5 :

a) **Valeurs.** Les valeurs institutionnelles proposées dans la version actualisée du dispositif établi par le CCI comprennent le principe de responsabilité et la transparence, qui figuraient déjà dans le dispositif de 2011, auxquels sont venus s'ajouter l'intégrité et la « tolérance zéro à l'égard de l'inaction ». Bien que la plupart des entités mentionnent le principe de responsabilité, toutes ne le font pas figurer parmi leurs valeurs. Dans certains cas, il fait partie du référentiel de compétences ou du code de conduite. L'intégrité est aussi mentionnée par la plupart des entités, mais elle ne l'est pas expressément en tant que valeur dans le cas de l'UNOPS et de l'OMPI, et seules quatre entités (la FAO, le PNUD, l'OMM et l'UNOPS) la citent expressément au nombre de leurs valeurs. La « tolérance zéro à l'égard de l'inaction » ne fait l'objet d'une mention expresse dans aucun des dispositifs en vigueur. L'inclusion de cette nouvelle valeur veut faire de l'application du principe de responsabilité l'affaire de tout le monde. Il ne s'agit pas seulement d'enquêter ou d'imposer des sanctions individuelles, mais d'être attentif, de signaler les manquements, d'analyser les risques, d'essayer de résoudre les causes des manquements et de les prévenir en améliorant sans cesse le système. En 2021, le PAM a remplacé la tolérance zéro à l'égard de comportements tels que la fraude et la corruption par la « tolérance zéro à l'égard de l'inaction », principe qu'il a également inclus, en 2022, dans la version révisée de sa politique de lutte contre les comportements abusifs et dans sa politique en matière de personnel, à l'égard de tout manquement, qu'il s'agisse d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement sexuel, de harcèlement, d'abus d'autorité et de toute forme de discrimination, notamment le racisme ;

b) **Ton donné au sommet.** La FAO, l'OIT, le FNUAP, l'UNICEF et l'UNOPS ne font pas expressément référence au « ton donné au sommet » dans leurs dispositifs d'application du principe d'égalité, bien qu'il en soit parfois question dans d'autres documents (par exemple, dans leur dispositif de contrôle interne) ou de façon implicite<sup>39</sup>. Il est important de garder à l'esprit que, dans le système des Nations Unies, les conséquences des faiblesses réelles ou perçues dont serait entaché le « ton donné au sommet » peuvent avoir des effets qui vont au-delà de l'entité elle-même. Pendant que se réalisait la présente étude, à la suite de certaines préoccupations au sujet d'une entité, au moins un donateur a gelé tout financement à plusieurs entités des Nations Unies jusqu'à ce que la question soit résolue.

**Condition 6 : orientations, formation et conseils.** Toutes les parties prenantes concernées reçoivent les orientations, la formation et les conseils nécessaires à la réalisation des trois objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité.

Outils et orientations :

a) Aux fins de l'adoption de nouvelles politiques et procédures, l'entité dispose d'un processus constant qui assure la cohérence entre toutes les orientations données ainsi que la conformité avec les obligations juridiques applicables, les autres engagements institutionnels et l'appétit de l'entité pour le risque ;

b) Les politiques, procédures, cadres et dispositifs de l'entité sont tous alignés, d'une part, sur les meilleures pratiques techniques pertinentes (par exemple, les documents du COSO ou de l'Organisation internationale de normalisation), lesquelles sont formellement incluses dans les dispositions en question, d'autre part, sur les cadres ou

<sup>39</sup> En 2020, le PAM a effectué un audit du « ton donné au sommet » de sa hiérarchie. Voir PAM, « *Internal audit of tone-at-the-top and PAM's leadership arrangements* » (janvier 2020). Disponible à l'adresse [https://docs.PAM.org/api/documents/PAM-0000112577/download/?\\_ga=2.164003768.609448329.1682074946-1957878914.1681640224](https://docs.PAM.org/api/documents/PAM-0000112577/download/?_ga=2.164003768.609448329.1682074946-1957878914.1681640224).

dispositifs du système des Nations Unies, lesquels renvoient eux-mêmes à ces meilleures pratiques (par exemple, les documents du Forum du CCS sur la gestion des risques) ;

c) Les politiques et procédures renvoient toutes à une série normalisée de risques et de moyens de contrôle, de sorte à faciliter le regroupement de toutes les informations dans l'entité, y compris les informations provenant des activités de suivi et de l'observation de la suite donnée aux recommandations d'amélioration ;

d) Les politiques et procédures sont conçues pour favoriser les facteurs qui incitent les parties prenantes à se comporter selon les conditions du système d'application du principe de responsabilité et pour défavoriser les facteurs qui les en dissuadent<sup>a</sup> ;

e) Les répercussions que toutes les nouvelles politiques et procédures pourront avoir sur les ressources sont répertoriées, évaluées à l'avance et examinées avant l'approbation finale. Elles devraient comprendre, pour le moins, les coûts occasionnés par les achats, les adaptations et les mesures d'entretien nécessaires au nouveau système, une estimation du temps et des autres ressources que les parties prenantes internes et externes devront consacrer à des activités supplémentaires, et les ressources requises par le suivi de la mise en œuvre de la nouvelle politique ;

f) Les politiques et procédures contiennent des dispositions concernant les circonstances dans lesquelles elles pourraient ne pas être d'application, ainsi que des orientations concernant la façon de procéder pour approuver, communiquer et suivre tous changements aux procédures établies, et les risques y afférents ;

g) L'archivage des politiques et procédures est convivial et facilement accessible à toutes les parties prenantes concernées, internes comme externes, selon qu'il convient, et en conformité avec la politique de communication de l'information de l'entité ;

h) Les nouvelles politiques et procédures sont correctement communiquées et leur déploiement est appuyé par des mesures de formation adéquates, ainsi que par les mesures d'appui et d'orientation supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires (par exemple, aux propriétaires de la politique, au bureau des affaires juridiques et au bureau de la déontologie). Il existe des modèles normalisés pour établir différents types d'accords juridiques avec des parties prenantes, de même qu'un processus formel mais agile pour examiner et approuver de toute déviation par rapport aux modèles et pour garder une trace centrale de tout changement majeur, compte tenu du niveau de risques potentiels auquel est exposée l'entité ;

i) Les possibilités de coopération et de synergies avec d'autres entités des Nations Unies en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre des politiques et procédures sont dûment explorées.

<sup>a</sup> Dans son dispositif de 2011, le CCI mettait l'accent sur l'importance des incitations et des récompenses comme moyens d'encourager l'adhésion des membres du personnel au dispositif d'application du principe de responsabilité. Dans la présente étude, l'Inspecteur entend ne pas seulement mettre l'accent sur la maximisation des incitations, mais aussi sur la minimisation des « désincitations ». Celles-ci peuvent relever de la conception de certains processus institutionnels (par exemple, la budgétisation et la procédure de passation de marchés) ou de l'efficacité effective de certains autres (par exemple, une politique de dénonciation des manquements qui ne serait pas assortie des protections voulues, les évaluations du personnel, etc.). Si les « désincitations » sont trop fortes, les membres du personnel risquent de ne pas signaler les manquements ou tous autres écarts par rapport au dispositif d'application du principe de responsabilité, ou de ne pas proposer de changements en vue d'améliorer sa conception, son efficacité ou son efficience.

72. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 6. Il est des circonstances dans lesquelles les activités ou les mesures de contrôle prévues ne peuvent être mises en œuvre. C'est notamment le cas lorsque le faible niveau de financement nécessite que soit réaménagé l'ordre de priorité des activités convenues (une situation que connaissent régulièrement ou occasionnellement 59 % des répondants au questionnaire du CCI), lorsque l'accès aux

bénéficiaires est limité (une situation que connaissent régulièrement ou occasionnellement 45 % des répondants) ou, comme expressément prévu dans les politiques et procédures du Comité permanent interorganisations, en cas d'intervention d'urgence menée en vertu du principe dit « sans regret ». Les modifications que la pandémie de COVID-19 et ses restrictions ont amené les entités à apporter à la façon dont elles suivaient l'exécution de leurs programmes sont un exemple récent. À l'heure actuelle, aucun des dispositifs en place pour assurer l'application du principe de responsabilité ne mentionne de circonstances dans lesquelles le dispositif standard pourrait ne pas être applicable, ni ne prévoit la manière dont l'entité gérerait de telles situations et en informerait les organes délibérants ou directeurs, avant ou après les faits.

**Condition 7 : données, actifs et outils.** Toutes les parties prenantes concernées ont accès à des données, des actifs et des outils adéquats et fiables à l'appui des activités qu'elles entreprennent et des décisions qu'elles prennent, conformément aux tâches qui leur reviennent et aux délégations de pouvoir qui les concernent.

Outils et orientations :

- a) Un progiciel de gestion intégré et d'autres systèmes utiles (Internet, Intranet, etc.) sont en place pour saisir et enregistrer les informations pertinentes. Ces systèmes sont accessibles à toutes les parties prenantes concernées ;
- b) Les voies de communication interne sont pleinement exploitées ;
- c) L'efficacité, la fiabilité et l'utilité des actifs et des outils pour toutes les parties prenantes concernées sont régulièrement évaluées ;
- d) Les financements nécessaires à l'entretien ou à l'acquisition des actifs et des outils concernés sont établis de façon transparente et appropriée, et les fonds demandés ;
- e) Les possibilités de coopération et de synergies avec d'autres entités des Nations Unies en matière de conception, collecte, achat, location ou entretien des données, outils et actifs sont dûment explorées.

**Condition 8 : rôles, responsabilités, délégations de pouvoir et autres accords juridiques.** Toutes les parties prenantes comprennent parfaitement les rôles, responsabilités et délégations de pouvoir qui les concernent et qui engagent leur responsabilité pour la bonne exécution du contrat d'application du principe de responsabilité.

Outils et orientations :

- a) Les rôles, responsabilités et délégations de pouvoir des parties prenantes répondent aux trois objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité ;
- b) Le travail et les activités au quotidien des parties prenantes correspondent aux rôles, responsabilités et délégations de pouvoir approuvés, ainsi qu'aux définitions d'emploi, accords de consultance ou autres dispositions équivalentes ;
- c) La chaîne de commandement et les délégations de pouvoir concordent, sont claires et cohérentes, traduisent les engagements des Nations Unies et, lorsque c'est possible, font partie intégrante du progiciel de gestion intégré ;
- d) Les délégations de pouvoir prennent en compte la nécessité de séparer les tâches et équilibrent ce fait avec le besoin d'agilité, en conformité avec l'appétit pour le risque de l'entité ;
- e) Les sous-délégations de pouvoir sont soumises à des règles claires ;
- f) S'il existe des chaînes de commandement parallèles, elles doivent être claires et cohérentes ;
- g) L'autorisation budgétaire est en phase avec les délégations de pouvoir ;

h) Les conditions de dérogation aux délégations de pouvoir habituelles sont claires et conformes à l'appétit pour le risque de l'entité. Le progiciel de gestion intégré comprend des outils de notification qui permettent de signaler les recours aux dérogations ;

i) Le rôle, les responsabilités, les délégations de pouvoir et les objectifs de l'unité pour laquelle le travail est effectué sont pris en compte dans un processus d'évaluation de la performance, où ces éléments serviront de base aux évaluations régulières ;

j) Les formulaires d'évaluation de début de période font référence aux trois objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité (exécution du mandat, utilisation efficiente des ressources et comportement éthique). Les cibles fixées pour l'exécution du mandat et l'utilisation des ressources sont dûment harmonisées avec les objectifs de l'unité ;

k) Les possibilités de coopération et de synergies avec d'autres entités des Nations Unies sont dûment explorées.

**Condition 9 : autres moyens de contrôle préventif.** L'entité a mis en place les mesures préventives nécessaires pour réduire le risque de non-exécution du contrat d'application du principe de responsabilité ainsi que les répercussions d'une éventuelle non-exécution. Ces mesures concernent la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne.

Outils et orientations :

a) Les processus clefs ci-après sont reliés aux trois objectifs du dispositif d'application du principe de responsabilité :

i) La planification stratégique, y compris ses cibles, qui rend compte, au niveau voulu, des écarts et de l'analyse des écarts et des cibles ;

ii) La budgétisation, y compris ses cibles, qui rend compte, au niveau voulu, des écarts et de l'analyse des écarts et des cibles ;

iii) La gestion des risques, y compris ses cibles, qui rend compte, au niveau voulu, des écarts et de l'analyse des écarts et des cibles ;

iv) La planification des ressources, y compris ses cibles, qui rend compte, au niveau voulu, des écarts et de l'analyse des écarts et des cibles ;

v) La sélection et la promotion des fonctionnaires et des non-fonctionnaires compte tenu de l'aptitude à honorer le contrat d'application du principe de responsabilité (par exemple, qualification professionnelle et intégrité) ;

vi) La sélection des partenaires sur la base de l'aptitude à mieux honorer le contrat d'application du principe de responsabilité que la concurrence ;

vii) L'acquisition de biens et services habituels compte tenu de l'aptitude du fournisseur à honorer le contrat d'application du principe de responsabilité mieux que la concurrence ;

viii) L'acquisition ou la réalisation au sein de l'entité d'importants investissements (par exemple, dans les TIC et dans les actifs immobilisés ou autres projets à forte intensité de capital) compte tenu de l'aptitude du projet à contribuer davantage que d'autres à l'exécution du contrat d'application du principe de responsabilité ;

b) Toutes les cibles mentionnées ci-dessus se déclinent sur le plan mondial, au niveau des unités et géographiquement, en concordance avec les sous-délégations de pouvoir du chef de secrétariat ;

c) Les possibilités de coopération et de synergies avec d'autres entités des Nations Unies sont dûment explorées.

## 2. Évaluation de l'exécution du contrat

73. Le contrat d'application du principe de responsabilité devrait être évalué afin de déterminer s'il est exécuté normalement ou s'il est en sous-exécution, voire en surexécution. Quatre sources d'informations importantes à cet égard figurent dans le dispositif : les auto-évaluations, la surveillance exercée par la direction, les retours d'informations des parties prenantes et la surveillance indépendante.

**Condition 10 : auto-évaluations.** L'entité convient que les auto-évaluations peuvent servir à suivre la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité. Les informations recueillies dans le cadre de l'auto-évaluation devraient, dans toute la mesure du possible, être recoupées avec celles d'autres sources, et les différences clairement relevées et expliquées.

Outils et orientations :

- a) Des auto-évaluations du personnel sont effectuées ;
- b) Des auto-évaluations des risques et des moyens de contrôle sont effectuées (par exemple, registres des risques et indicateurs objectifs de risques) ;
- c) Des examens ad hoc sont effectués par les propriétaires des processus ou des politiques ;
- d) La fréquence d'auto-évaluation est arrêtée en fonction des objectifs, du niveau de risques et du coût de la collecte et de l'analyse des informations. Les évaluations régulières sont encouragées parce qu'elles permettent de corriger d'éventuelles erreurs dans la conception ou la mise en œuvre des activités évaluées ;
- e) Une déclaration relative au contrôle interne, en adéquation parfaite avec le dispositif d'application du principe de responsabilité, est signée par le chef de secrétariat ;
- f) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

74. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 10 en ce qui concerne la déclaration de contrôle interne. À l'époque de la publication du rapport de 2011, aucune des entités n'avait produit de déclaration officielle relative au contrôle interne signée par le chef de secrétariat. Même si les entités ont réalisé des progrès notables depuis lors, plusieurs restent sans déclaration relative au contrôle interne (l'UNRWA, ONU-Femmes, l'OMT, l'UPU, l'ONUDI, le FNUAP, l'ITC et l'AIEA) et deux ne disposent que d'une déclaration très générale qui ne porte que sur le contrôle financier (l'UNOPS et l'OMI). Les entités qui se sont livrées à ce processus ont déclaré avoir dû lui consacrer beaucoup de temps initialement, mais qu'il a contribué à une meilleure compréhension du système d'application du principe de responsabilité et des risques et moyens de contrôle à tous les niveaux.

**Condition 11 : surveillance exercée par la direction.** L'entité convient que la surveillance exercée par la direction est un outil important pour assurer le suivi de la conception et de la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité. Les tâches de surveillance sont clairement définies pour éviter les chevauchements et les lacunes. Les informations contenues dans les rapports de surveillance exercée par la direction sont recoupées, dans toute la mesure possible, avec celles d'autres sources, et les différences clairement relevées et expliquées.

Outils et orientations :

- a) L'entité dispose d'un cadre de surveillance exercée par la direction qui définit clairement les rôles et les responsabilités des propriétaires de processus et des fonctions de deuxième ligne (par exemple, les responsables de la conformité) au siège comme dans les lieux décentralisés ;

- b) Les activités de suivi menées aux fins de la surveillance exercée par la direction sont assurées à la fois par des indicateurs automatisés et par des personnes chargées d'observer ;
- c) Le cadre de surveillance exercée par la direction comprend également une description du type d'activités prévues, de la base sur laquelle ont été prises les décisions concernant la portée de ces activités, les critères de communication des constatations et de diffusion des rapports, et le processus de suivi des recommandations ;
- d) La fréquence de la surveillance exercée par la direction est arrêtée sur la base des objectifs poursuivis, du niveau de risques constaté et du coût escompté de la collecte et de l'analyse des informations. Les évaluations régulières sont encouragées parce qu'elles permettent de corriger d'éventuelles erreurs dans la conception ou la mise en œuvre des activités évaluées ;
- e) Les activités, constatations et recommandations de la surveillance exercée par la direction recourent aux mêmes catégories de risques et catégories de contrôle que celles utilisées pour le cadre de gestion des risques. Elles portent sur tous les éléments du système d'application du principe de responsabilité ;
- f) La fiabilité des activités de surveillance exercée par la direction est expressément évaluée par les organes de surveillance indépendante. Cette évaluation est prise en compte dans la planification et la réalisation des missions de ces organes, afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités générales du dispositif dans son ensemble ;
- g) La surveillance exercée par la direction comprend des évaluations régulières portant notamment sur le personnel, les partenaires et les fournisseurs, qui sont des aspects de l'entité révélateurs de toute sous-exécution ou surexécution (et pertinents pour les indicateurs apparentés). La progression des carrières, la prolongation des contrats et la poursuite des coopérations sont liées à l'évaluation de la performance ;
- h) Les résultats des examens de surveillance indépendante et les retours d'informations des parties prenantes concernées, y compris les parties prenantes internes (par exemple, une unité qui en soutient d'autres ou le retour d'informations du bénéficiaire d'une intervention), sont incorporés en tant qu'éléments normaux du processus d'évaluation des parties prenantes ;
- i) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

75. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 11 en ce qui concerne la surveillance exercée par la direction. Depuis 2010, en partie du fait de l'adoption formelle du modèle des trois lignes, créé par l'Institut des auditeurs internes et validé par le CCS en 2014, et du fait de la rationalisation des pratiques de gestion des risques, la plupart des entités ont investi dans des activités plus systématiques de surveillance exercée par la direction. Selon les réponses au questionnaire du CCI, la période allant de 2010 à 2020 a vu pratiquement doubler le nombre d'organisations disposant d'une forme ou l'autre de surveillance formelle par la direction. Ainsi, deux tiers des entités en disposaient en 2020. Cela étant, lorsque les dispositifs d'application du principe de responsabilité ont été examinés, ils n'ont révélé que peu de références à ces activités de surveillance, l'exception étant la mention par un petit nombre d'entités des responsabilités qui incombaient en la matière aux directeurs et directrices régionaux et aux bureaux régionaux en général. Il est également ressorti des réponses que la plupart des entités semblaient avoir mis en place deux formes de surveillance, l'une assurée par des responsables de la conformité et l'autre confiée à des experts techniques et portant sur des fonctions précises (par exemple, lorsqu'un ou une spécialiste des acquisitions en poste au siège ou dans un bureau régional mène des activités de surveillance dans des bureaux de pays), une telle combinaison devant être agencée et coordonnée avec soin pour éviter les chevauchements et les conflits.

**Condition 12 : retours d'informations des parties prenantes.** L'entité convient que les retours d'informations des parties prenantes sont une source importante d'éléments pour évaluer l'exécution du dispositif d'application du principe de responsabilité, de même qu'une bonne base pour instaurer un dialogue franc et honnête entre les parties. L'entité protège comme il se doit l'identité de celles et ceux qui fournissent ces informations et les préserve du risque de rétorsion. Les informations provenant directement des parties prenantes sont recoupées, dans toute la mesure possible, avec celles d'autres sources, et les différences clairement relevées et expliquées.

Outils et orientations :

a) **L'entité s'adresse directement à son personnel pour obtenir des retours d'informations à caractère général.** Une stratégie d'échange avec le personnel a été mise en place. Elle comprend : des orientations relatives aux enquêtes auprès du personnel, assorties d'objectifs clairs liés au dispositif d'application du principe de responsabilité et d'une méthodologie claire qui soit, idéalement, constante au fil des ans et conforme aux meilleures pratiques internationales ; un mélange de coups de sonde et d'enquêtes plus approfondies ; un processus clair de riposte aux manquements qui permette notamment de demander des comptes au personnel d'encadrement ; un processus clair de conception et de mise en œuvre du plan d'action subséquent qui tienne compte du fait que le personnel d'encadrement responsable de certaines des faiblesses ne devrait pas se voir confier automatiquement les plans d'amélioration ; des dispositions veillant à ce que les situations à haut risque mises en évidence dans les enquêtes soient prises en charge immédiatement, sans avoir à attendre la conclusion de l'enquête ou l'analyse de ses résultats ; une politique claire de communication des constatations et des mesures correctives aux parties prenantes internes ainsi qu'aux organes délibérants ou directeurs ; des dispositions permettant de tirer parti d'activités communes avec d'autres entités des Nations Unies chaque fois que cela s'avère utile (par exemple, les enquêtes auprès du personnel au niveau du pays) ; des dispositions prévoyant la tenue d'entretiens de départ ; des dispositions préservant le caractère confidentiel des données et protégeant leurs sources contre d'éventuelles mesures de rétorsion ;

b) **L'entité s'adresse aux autres parties prenantes pour obtenir des retours d'informations à caractère général.** Des stratégies d'échange ont été mises en place pour chaque catégorie de parties prenantes. Il est fait usage à cette fin d'outils et de méthodes normalisés, dans la lignée de ceux destinés aux enquêtes auprès du personnel. Les dispositions voulues sont prises pour préserver le caractère confidentiel des données et protéger leurs sources contre d'éventuelles mesures de rétorsion ;

c) **Des membres du personnel ou d'autres parties prenantes s'adressent à l'entité de façon ponctuelle pour signaler des manquements au contrat d'application du principe de responsabilité.** Des lignes de téléassistance ou des moyens de signalement similaires sont mis à la disposition de toutes les catégories de parties prenantes et sont aisément accessibles à toutes ces parties prenantes (par exemple, ces moyens sont disponibles dans les langues nécessaires, mettent en œuvre des moyens technologiques largement disponibles sur place, et leur utilisation est gratuite ou presque). Il existe un protocole clairement établi pour donner suite en temps utile aux informations reçues, et les dispositions voulues ont été prises pour préserver le caractère confidentiel des données et protéger leurs sources contre d'éventuelles mesures de rétorsion ;

d) **L'entité analyse et exploite les informations indirectes et anonymisées provenant de membres du personnel.** Il peut s'agir d'informations reçues, entre autres, de médecins, de conseillères et conseillers du personnel et de médiateurs et médiatrices, ou d'autres informations utiles relatives à d'autres parties prenantes (telles que des informations sur la situation géographique ou la consommation de biens ou services reçus d'entités des Nations Unies), en conformité avec la politique de l'entité en matière de confidentialité des données ;

e) **L'établissement d'un rapport annuel sur l'utilisation de ces différents moyens de communication.** Un rapport annuel sur l'utilisation qui a été faite de ces différents moyens de communication, ainsi que sur les principaux risques qui sont apparus et les mesures qui ont été prises en conséquence, est établi et communiqué au chef de secrétariat et aux organes directeurs concernés ;

f) **Les informations provenant des examens réalisés par les donateurs.** Les examens réalisés par les donateurs, leur portée et leurs recommandations sont suivis au niveau de l'entité. Les enseignements qui en sont tirés et les mesures d'atténuation qui ont été prises en conséquence sont communiquées comme il convient au sein de l'entité ;

g) **Les informations provenant des examens du système des Nations Unies effectués dans le cadre de la surveillance exercée par la direction et de la surveillance indépendante.** Les observations et recommandations issues de ces activités de surveillance sont transmises et suivies comme il convient. Elles sont utilisées par la direction et les unités de surveillance indépendante de l'entité ;

h) **Les possibilités d'initiatives conjointes.** Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

76. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 12 :

a) **Retours d'informations des parties prenantes par des voies de signalement ad hoc.** Le dispositif de référence de 2011 contenait certaines dispositions relatives à la mise en service de lignes de téléassistance et de mécanismes de plainte destinés au personnel fonctionnaire et non fonctionnaire, aux consultantes et consultants, aux bénéficiaires et aux fournisseurs. Comme le montre le tableau 14 ci-dessous, le nombre d'entités qui ont prévu de tels mécanismes a certes augmenté entretemps, mais tous n'ont pas encore été mis en œuvre. En fait, les entités sont très peu nombreuses à avoir mis des lignes de téléassistance pleinement opérationnelles à la disposition de leurs bénéficiaires. **L'Inspecteur encourage vivement toutes les entités, quel que soit leur type d'activités, à créer les voies nécessaires pour recevoir de leurs parties prenantes des retours d'informations importants sur d'éventuels manquements à l'application du principe de responsabilité ;**

b) **Échanges anticipatifs avec les parties prenantes pour assurer le suivi des manquements au principe de responsabilité.** Il ressort également du tableau 14 que le nombre de demandes d'informations adressées à titre anticipatif reste faible pour des catégories entières de parties prenantes (par exemple, les enquêtes auprès du personnel) ou dans le cadre de processus réguliers (par exemple, les entretiens de départ, les demandes de retours d'informations de la part d'unités qui fournissent des services à d'autres unités au sein de l'entité, ou les informations provenant des conseillers du personnel et des bureaux de déontologie). Et cela alors que les progrès technologiques rendent plus aisées non seulement la collecte d'informations auprès des parties prenantes, mais aussi l'analyse quantitative et qualitative des réponses, et, partant, l'obtention d'informations utiles sur les domaines qui donnent satisfaction et ceux auxquels des améliorations doivent être apportées, moyennant le croisement de ces informations avec celles d'autres sources. À l'heure actuelle, aucune de ces sources n'est mentionnée dans les dispositifs d'application du principe de responsabilité. Par ailleurs, de nombreuses entités souffrent actuellement d'un phénomène de lassitude face aux enquêtes, qui risque d'entamer le rôle important que les informations de ce type pourraient jouer dans le suivi de l'efficacité et de l'efficacé du dispositif d'application du principe de responsabilité. Il est par conséquent important que ces outils soient utilisés de façon bien planifiée, compte tenu d'objectifs clairs liés au contrat d'application du principe de responsabilité, et, dans toute la mesure possible, selon des méthodes constantes au fil des ans, voire selon des cadres internationaux (par exemple, l'OMS et l'OIT utilisent actuellement l'indice de santé institutionnelle de McKinsey & Company pour leurs enquêtes auprès du personnel). La clef d'une bonne exploitation de ces informations réside dans le niveau de confiance dans la suite qui leur est donnée. Certaines orientations sont fournies dans le dispositif actualisé ;

c) **Protection contre les mesures de rétorsion.** La « protection contre les représailles de ceux qui signalent des fautes (politique de protection de ceux qui dénoncent des irrégularités) » faisait partie de la condition du dispositif de 2011 consacrée à la déontologie. Il est important que ce processus soit efficace, car si celles et ceux qui sont susceptibles de fournir des informations ne sont pas sûrs d'être à l'abri de mesures de rétorsion, des manquements ne seront pas signalés et ne pourront pas être corrigés en temps utile. En 2018, dans son « Examen des politiques et pratiques relatives à la dénonciation des abus dans les entités du système des Nations Unies »<sup>40</sup>, le CCI a constaté que certaines des 23 politiques respectaient mieux certains critères que d'autres, mais que leur étude complète à l'aune des 22 indicateurs faisait ressortir que pas une seule entité n'avait élaboré de politique respectant toutes les prescriptions des cinq critères applicables aux meilleures pratiques. En tout, 58,3 % seulement des indicateurs (soit 295 sur 506) avaient pu être qualifiés de pleinement respectés. Les principales faiblesses relevées concernaient la définition des activités protégées, les bénéficiaires de cette protection (les fonctionnaires étaient systématiquement inclus, mais les non-fonctionnaires et les parties prenantes externes ne l'étaient pas), l'indépendance des personnes chargées d'appliquer la politique, et le mécanisme de recours lorsque l'examen préliminaire, dit *prima facie*, d'une plainte pour rétorsion n'a pas été concluant. Le manque de confiance dans le processus a également été mis en évidence dans certaines enquêtes menées plus récemment auprès du personnel et dont les résultats ont été communiqués au CCI aux fins de la présente étude. À l'heure actuelle, seules l'OMI et l'OMT ne disposent pas d'une politique de protection des lanceurs et lanceuses d'alertes ;

d) **Exploitation des informations provenant des examens et des rapports de surveillance des Nations Unies.** Depuis 2010, le nombre d'examens supplémentaires effectués par des parties externes aux entités est en augmentation. Ce supplément d'informations est à peine cité dans les dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur. Aucun des cadres examinés ne fait référence aux évaluations menées à l'échelle du système (celles qui couvrent les interventions humanitaires interentités et sont menées par l'équipe d'évaluation du Bureau de la coordination ou celles qui couvrent les activités de développement et sont menées par une unité d'évaluation sous l'autorité directe du Secrétaire général). Le CCI relève une incohérence entre l'importance accordée à la cohésion entre les entités des Nations Unies dans le cadre de la réforme de l'ONU, d'une part, et le niveau et type de ressources investies pour obtenir des informations sur la mise en œuvre effective des mesures de cohésion et des synergies sur le terrain, d'autre part. En outre, dans leurs réponses au questionnaire, 79 % des répondants ont dit que l'application du principe de responsabilité par les Nations Unies était devenue une question plus importante depuis 2010, et 63 % que les systèmes actuels n'étaient pas suffisants pour gérer les effets que pouvaient avoir sur la réputation de leurs entités respectives les manquements réels ou perçus associés à d'autres entités des Nations Unies. **L'Inspecteur recommande que les résultats des évaluations effectuées parmi plusieurs entités et à l'échelle du système des Nations Unies soient communiqués aux organes délibérants et directeurs dans la déclaration du chef de secrétariat relative au contrôle interne, dans le rapport relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité ou dans d'autres documents concernés. L'Inspecteur recommande également que les plans de travail et les budgets de la fonction d'évaluation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et de la fonction d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies soient inclus dans le rapport d'étape annuel du Secrétaire général sur l'application du principe de responsabilité, en même temps qu'une réflexion sur l'efficacité de ces deux fonctions ;**

e) **Informations provenant des examens réalisés par les donateurs.** Aucun des dispositifs ne contient de mention directe des examens réalisés par les donateurs, qui se sont pourtant faits plus nombreux au fil du temps. Seule une entité (l'UNICEF) fait référence dans son dispositif d'application du principe de responsabilité, adopté en 2022, au travail du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales<sup>41</sup>, en tant que source

<sup>40</sup> JIU/REP/2018/4.

<sup>41</sup> Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (Multilateral Organization Performance Assessment Network) est une organisation financée par plusieurs États Membres de

supplémentaire d'informations sur la qualité de la conception et de la mise en œuvre de certains aspects du dispositif. Les rapports établis par un seul donateur sont confidentiels et les informations concernant leur nombre et leurs auteurs sont limitées. En revanche, les rapports du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales sont publics et établis selon une méthode constante, actualisée au cours des années. **L'Inspecteur recommande que le nombre, la portée et, si possible, les résultats des examens réalisés par les donateurs, ou ceux de processus équivalents<sup>42</sup>, soient communiqués aux organes délibérants ou directeurs dans le cadre de la déclaration du chef de secrétariat relative au contrôle interne ou dans le rapport relatif au dispositif d'application du principe de responsabilité.**

Tableau 14

**État de la mise en œuvre de moyens permettant d'obtenir les retours d'informations des parties prenantes, selon les réponses fournies par les entités**

Sources des retours d'informations	Autres (2022)							Somme des réponses reçues
	Mise en œuvre achevée (2010)	Mise en œuvre achevée (2022)	Mise en œuvre en cours		Mise en œuvre non entamée	Sans objet	Autres	
			Aspects mineurs pendants	Aspects majeurs pendants				
Enquêtes auprès du personnel	12	19	1	1				21
Bureau de déontologie	12	18	3					21
Association du personnel	15	16	1	1			2	20
Lignes de téléassistance, adresses électroniques et moyens institutionnels équivalents	6	16	1			2		19
Inspecteur général, enquêtes ou moyens équivalents	13	14	3	1				18
Conseillères et conseillers du personnel	5	11	3			2	1	17
Bureau du médiateur ou de la médiatrice	4	9	2			5		16
Entretiens de départ des fonctionnaires et non-fonctionnaires	2	8	2		2	4	1	17
Lignes de téléassistance et adresses électroniques à la disposition des projets ou des bénéficiaires	1	2	7	2	1	4	1	17

Source : Réponses des entités participantes au questionnaire du CCI.

l'ONU (16 en 2010 et 23 à la fin de 2021) qui a pour vocation de renforcer les résultats du développement et de l'action humanitaire en général en améliorant l'application du principe de responsabilité et en promouvant le dialogue, l'apprentissage et la réforme par la production, l'analyse et la présentation de données essentielles relatives à la performance. Le Réseau réalise en moyenne de trois à quatre évaluations par année. Depuis 2015, il s'est ainsi intéressé à 18 des 28 entités participantes du CCI. Celles qui n'ont pas été couvertes sont le Secrétariat de l'ONU, l'UPU, l'AIEA, l'OMI, l'OACI, l'OMT, l'ITC, l'OMPI, l'UIT et l'OMM. De plus amples informations sont disponibles en anglais à l'adresse [www.mopanonline.org/aboutus/whatismopan/](http://www.mopanonline.org/aboutus/whatismopan/).

<sup>42</sup> Il peut s'agir, par exemple, des examens d'accréditation et des processus de suivi.

**Condition 13 : supervision indépendante.** L'entité dispose des fonctions de surveillance professionnelle indépendante suivantes : l'audit externe, l'audit interne et, pour les organisations à vocation programmatique, l'évaluation<sup>a</sup>. Les audits et les évaluations effectués en commun avec d'autres entités des Nations Unies sont vivement encouragés, si le procédé convient.

Outils et orientations :

- a) Des mandats clairs sont établis pour chacun des organes de surveillance indépendante, conformément aux meilleures pratiques et en veillant à limiter les chevauchements entre les prestataires de ces services ;
- b) Les rapports hiérarchiques tendent à assurer l'indépendance des fonctions de surveillance vis-à-vis de la direction ;
- c) Les membres du personnel et les consultants concernés sont sélectionnés et nommés sur la base de critères de compétence et d'intégrité ;
- d) Des méthodes bien documentées, conformes aux meilleures pratiques en la matière, sont appliquées tout au long du processus, depuis sa planification annuelle jusqu'à la communication de ses résultats ;
- e) Le type d'activités est clairement porté à la connaissance des parties prenantes (par exemple, les activités consultatives font l'objet de communications particulières) ;
- f) Le financement est adéquat et la communication avec l'organe directeur est transparente pour tout ce qui concerne les restrictions financières et leurs implications ;
- g) Toutes les fonctions de surveillance indépendante sont soumises à une évaluation professionnelle externe indépendante, ou pour le moins à un examen par les pairs, une fois tous les cinq ans ou selon les normes professionnelles applicables.

<sup>a</sup> En conformité avec le modèle de 2014 du CCS qui requiert l'existence de trois processus d'assurance indépendante, à savoir : l'audit interne, l'évaluation (pour les entités à vocation programmatique) et les enquêtes. Le dispositif de référence de 2011 ne faisait mention que d'une seule fonction d'évaluation indépendante au sein d'une des conditions retenues à l'époque. Une nouvelle condition a été créée pour couvrir toutes les fonctions de surveillance.

77. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 13 :

a) **Mandat des auditeurs externes.** L'Inspecteur a constaté que les dispositifs existants ne prévoyaient pas avec exactitude le mandat des auditeurs externes. Dans cinq entités (l'AIEA, l'OACI, l'OMI, l'OMT et l'UPU), ce mandat se résumait à donner un avis sur l'état financier, tandis que pour les autres, il était également question d'effectuer des audits de performance. Ceux-ci, bien qu'ajoutant de la valeur à la mission d'audit, nécessitaient aussi une coordination plus poussée avec d'autres organes de surveillance de l'entité ;

b) **Audits et évaluations communs à plusieurs entités des Nations Unies.** Bien que ne figurant aucunement dans les dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur, les audits et les évaluations effectués conjointement par plusieurs entités du système des Nations Unies ont bien lieu, à telle enseigne que des orientations officielles concernant leur déroulement ont été fournies en 2014 à la fois par les représentants des services d'audit interne des entités des Nations Unies (dans le cas des audits internes) que par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (dans le cas des évaluations). L'Inspecteur relève que le nombre de missions conjointes reste peu élevé et que les constatations dégagées ne sont pas toujours mentionnées dans les rapports annuels des responsables des évaluations ou de l'audit. Les rapports ne sont même pas toujours disponibles dans le même répertoire documentaire que ceux d'autres examens. Dans son rapport sur l'état de la fonction d'audit

interne dans le système des Nations Unies<sup>43</sup>, publié en 2016, le CCI a expressément pris acte de certaines des difficultés afférentes à la planification et à l'exécution de ce type de mission ;

c) **Évaluation des organes de surveillance indépendante.** La plupart des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur ne disent pas comment sont évaluées l'efficacité et l'efficience des organes de surveillance eux-mêmes (par exemple, en faisant appel aux services d'évaluation externe de la qualité de l'Institut des auditeurs internes ou aux services d'examen par les pairs du Groupe des Nations pour l'évaluation). En ce qui concerne les fonctions d'évaluation pendant la période de 2011 à 2022, par exemple, le CCI a constaté que 14 entités avaient été examinées (l'AIEA, la FAO, le HCR, l'OIT, l'OMS, l'ONUDI, ONU-Femmes, ONU-Habitat, le PAM, le PNUD, le PNUE, l'UNESCO, l'UNICEF et l'UNRWA), mais que seules trois d'entre elles l'avaient été plus d'une fois (le PAM, en 2014 et 2021, l'OIT, en 2017 et 2022, et l'UNICEF en 2017 et 2022).

### 3. Réaction à la sous-exécution ou à la surexécution du contrat

78. Le rapport de 2011 mettait l'accent sur les sanctions et mesures disciplinaires encourues par les membres du personnel ainsi que sur l'application des recommandations. Ces conditions restent d'actualité, mais ont été étoffées en faveur d'un plus large éventail de mesures et de parties prenantes.

**Condition 14 : atténuation des effets.** Conformément au principe de « tolérance zéro à l'égard de l'inaction », les manquements substantiels au contrat d'application du principe de responsabilité sont renvoyés au niveau supérieur ou signalés en temps utile et en toute confidentialité de sorte que leurs effets puissent être atténués sans retard, en conformité avec l'appétit pour le risque de l'entité.

Outils et orientations :

- a) Un cadre de gestion des risques a été mis en place, définissant l'appétit pour le risque de l'entité ainsi que son mécanisme de remontée du risque ;
- b) Les moyens de signalement confidentiels inspirent la confiance ;
- c) Les délégations de pouvoir ont été clairement établies ;
- d) Des budgets suffisants sont mis à disposition ;
- e) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

**Condition 15 : amélioration des systèmes.** Les causes sous-jacentes des manquements avérés au contrat d'application du principe de responsabilité, de même que celles des manquements anticipés par les propriétaires de processus ou par les activités de surveillance, sont déterminées comme il convient. Des activités d'amélioration des systèmes sont alors entreprises en temps utile, en application du principe de « tolérance zéro à l'égard de l'inaction ».

Outils et orientations :

- a) Un répertoire unique est réservé à toutes les recommandations issues de la surveillance indépendante (audit interne, audit externe et évaluation). Les informations y sont facilement accessibles, par catégorie de risques, niveau de risques et moyen de contrôle concerné ;
- b) Les rôles et les responsabilités ont été clairement établis en ce qui concerne le suivi de l'application ;

<sup>43</sup> JIU/REP/2016/8.

c) Les informations relatives au nombre de recommandations indépendantes, leur niveau de risques et l'état de leur application sont régulièrement communiquées pour analyse avec les organes directeurs ; les retards d'application sont également étudiés. Idéalement, toutes les recommandations sont reliées aux catégories de risques et de contrôle utilisées dans le cadre de la gestion des risques ou dans le dispositif de contrôle interne ;

d) Le suivi des recommandations émanant des organes délibérants ou directeurs et des comités et commissions, du CCI, de la surveillance exercée par la direction, du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales, des examens effectués par les donateurs et des autres activités de suivi concernées, s'effectue en appliquant le même système, les mêmes catégories de risques, de processus et de moyens de contrôle, et avec la même rigueur que ceux employés par les organes de surveillance indépendante. Les recommandations sont exploitées par tous les directeurs aux fins de leurs évaluations des risques et de leurs contributions au dispositif de contrôle interne ;

e) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

79. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 15 en ce qui concerne l'application et le suivi des recommandations issues des activités de surveillance indépendante. Dans son rapport de 2011, le CCI ne laissait aucun doute quant à l'importance du suivi de l'application des recommandations et d'une explication claire des retards ou des lacunes enregistrés en la matière. Le CCI a relevé que les entités étaient peu nombreuses à établir le lien entre les recommandations de l'audit interne, d'une part, et le niveau de risques ou le processus concernés, d'autre part. De même qu'elles étaient peu nombreuses à déterminer avec clarté la durée du retard accusé dans l'application ou encore les risques résiduels auxquels ce retard exposait l'entité. Cette situation était particulièrement fréquente dans le cas des recommandations relatives à l'évaluation. Si seulement trois entités (l'UNESCO, l'OACI et l'UNICEF) ont déclaré qu'elles disposaient d'une liste unique de processus, moyens de contrôle et risques par rapport à laquelle l'application de toutes les améliorations recommandées pouvait être jugée, au moins 11 autres ont dit qu'elles s'employaient à mettre en place une telle ressource. Le HCR a ainsi lancé en avril 2022 un outil de suivi en ligne qui regroupe les recommandations issues des activités de surveillance et qui fait le point mensuellement sur l'état d'application de toutes les recommandations formulées depuis 2022 par le service d'audit interne du HCR (le BSCI), le Comité des commissaires aux comptes, le CCI et le Bureau de l'évaluation du HCR, toutes ces recommandations étant rattachées aux catégories de risques du dispositif de gestion des risques du Haut-Commissariat. En ce qui concerne les taux d'application des recommandations, les améliorations sont apparentes, mais les retards fréquents. **L'Inspecteur voudrait rappeler aux entités qu'il est important d'appliquer les recommandations dans les délais convenus et d'énoncer clairement les risques que les chefs de secrétariat acceptent implicitement lorsqu'ils ne les appliquent pas.**

**Condition 16 : responsabilité institutionnelle.** La responsabilité institutionnelle est prise au sérieux. L'entité est déterminée à soutenir les processus requis pour établir les manquements et les responsabilités, et à exécuter toute décision relative à des mesures correctives.

**Condition 17 : responsabilité individuelle.** Les parties prenantes concernées et l'entité prennent au sérieux la responsabilité individuelle. L'entité est déterminée à soutenir les processus qui permettent de procéder avec diligence et efficacité à l'établissement des manquements et à la détermination des conséquences encourues à tous les niveaux, sans préjudice du droit de recours des personnes mises en cause.

Outils et orientations :

- a) Des enquêteurs professionnels et indépendants sont engagés moyennant un budget suffisant ;
- b) Des processus de résolution formels et informels, clairs et bien compris, ont été mis en place à l'intention de toutes les parties prenantes concernées ;
- c) Un budget suffisant est alloué au bureau des affaires juridiques et aux autres départements concernés par ces processus ;
- d) Le « ton donné au sommet » est en phase avec les principes de transparence et de responsabilité ;
- e) Le chef de secrétariat et la direction engagent leur propre responsabilité lorsqu'ils manquent de demander des comptes à d'autres parties pour les manquements dont elles ont été reconnues responsables.

80. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 17 en ce qui concerne les informations relatives aux manquements. L'Inspecteur a demandé aux entités de fournir des informations sur les manquements les plus fréquemment instruits. Selon les 12 réponses reçues, les dossiers les plus souvent ouverts en matière d'application du principe de responsabilité concernent le personnel fonctionnaire et non fonctionnaire, suivis par les litiges avec les fournisseurs pour fraude ou rupture de contrat. Les informations demandées n'ont pas été divulguées par toutes les entités. **L'Inspecteur encourage vivement les entités des Nations Unies à dresser un tableau plus complet des principaux manquements aux contrats d'application du principe de responsabilité et de toutes les mesures qui sont prises en conséquence, avec un relevé des délais intervenus et, si possible, des ressources engagées dans ces processus (notamment le temps écoulé entre les premiers soupçons, l'enquête préliminaire, l'enquête finale et la décision juridique finale, le caractère interne ou judiciaire des mesures, et l'issue de l'éventuelle procédure d'appel).**

#### 4. Communication et apprentissage

81. Le cadre de référence de 2011 portait principalement sur la communication des informations, notamment les informations relatives aux sanctions imposées au personnel. Dans le cadre de référence actualisé, cette matière est développée, l'accent étant mis sur l'importance de la communication au sens large (au-delà de la seule communication d'informations) en tant que moyen d'accroître la confiance parmi les parties prenantes et, en définitive, de soutenir l'exécution du contrat d'application du principe de responsabilité<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> L'UNICEF met au point une stratégie d'apprentissage institutionnel fondée sur sa stratégie de gestion des connaissances de 2021, dans laquelle les fonctions de surveillance indépendante, notamment l'évaluation et l'audit, jouent un rôle actif.

**Condition 18 : communication interne.** L'entité privilégie la communication réciproque et honnête avec les parties prenantes internes, et reconnaît que cette communication favorise une culture de respect du principe de responsabilité et d'amélioration permanente. La communication est assurée de façon cohérente, efficace et efficiente.

Outils et orientations :

- a) Une stratégie de communication interne a été adoptée vis-à-vis de toutes les parties prenantes internes et est adaptée selon que de besoin (par exemple, en ce qui concerne le langage et la terminologie technique) ;
- b) Les activités de communication du département chargé de la communication et d'autres départements ou services dans d'autres lieux géographiques sont régulièrement évaluées afin d'éviter les doubles emplois, d'assurer une approche cohérente et de réduire les dépenses qui ne contribuent pas à la réalisation des objectifs institutionnels ;
- c) Une politique claire de communication interne de l'information a été adoptée, qui fournit les critères d'équilibre entre le besoin de transparence et de communication, d'une part, et les considérations liées à la confidentialité, à la protection de la vie privée et aux coûts de la communication, d'autre part ;
- d) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

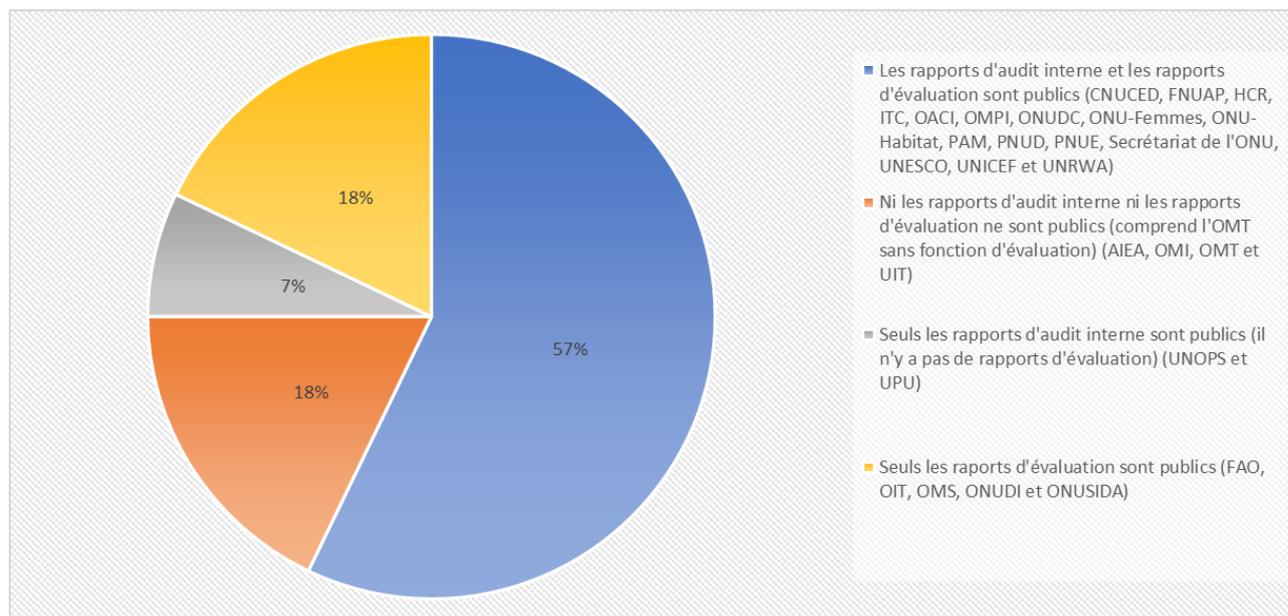
**Condition 19 : communication externe.** L'entité privilégie la communication réciproque et honnête avec les parties prenantes externes et reconnaît que cette communication favorise une culture de respect du principe de responsabilité et d'amélioration permanente. La communication est assurée de façon cohérente, efficace et efficiente.

Outils et orientations :

- a) L'entité répertorie toutes les voies de communication importantes entre sa direction et ses organes directeurs ainsi qu'avec ses donateurs et ses autres partenaires externes ;
- b) Une stratégie de communication externe a été adoptée vis-à-vis de toutes les parties prenantes externes concernées et est adaptée selon que de besoin (par exemple, en ce qui concerne le langage et la terminologie technique) ;
- c) Les stratégies et les activités de communication du département chargé de la communication et des départements ou des services individuels dans d'autres lieux géographiques sont régulièrement évaluées afin d'éviter les doubles emplois, d'assurer une approche cohérente et de réduire les dépenses qui ne contribuent pas à la réalisation des objectifs institutionnels ;
- d) Une politique claire de communication externe de l'information a été adoptée, qui fournit les critères d'équilibre entre le besoin de transparence et de communication, d'une part, et les considérations liées à la confidentialité, à la protection de la vie privée et aux coûts de la communication, d'autre part ;
- e) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

82. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 19 en ce qui concerne la communication des rapports d'audit interne et d'évaluation. Comme le montre la figure VII ci-dessous, de nombreuses entités ne publient pas complètement leurs rapports d'audit ou d'évaluation. Dans ce cas, ils en fournissent généralement des résumés (par exemple, la FAO, l'AIEA, l'OMI, l'OMS et ONUSIDA) qui peuvent présenter des niveaux de détail très variables d'une entité à l'autre.

Figure VII  
**Publicité des rapports d'audit interne et d'évaluation**  
 (En pourcentage)



Source : CCI, sur la base des informations fournies par les sites Web des entités.

Note : Les rapports du Secrétariat de l'ONU concernent également la CNUCED, l'ONUDC, ONU-Habitat, et le PNUE.

**Condition 20 : connaissances et apprentissage.** L'entité reconnaît la valeur des connaissances et de l'apprentissage permanent comme outils de premier plan pour assurer la résilience de l'entité et du système des Nations Unies.

Outils et orientations :

- a) Une stratégie des connaissances et de l'apprentissage a été adoptée ;
- b) La politique de formation s'accorde avec la stratégie des connaissances et de l'apprentissage ;
- c) Les activités suivantes sont prises en considération aux fins de l'établissement de la stratégie d'apprentissage : présentation et analyse des constatations des organes directeurs et de surveillance (notamment par la production de rapports de synthèse), amélioration de la conception et de la teneur des manuels et des modèles, processus d'entrée en fonctions, processus de passation des fonctions, mentorat, détachements dans d'autres entités, etc. ;
- d) Le catalogue des formations propose des solutions simples et efficaces pour se former au dispositif d'application du principe de responsabilité. Les formules sont adaptées aux divers rôles que les destinataires sont appelés à jouer dans le dispositif ;
- e) Les effets des initiatives de formation et d'apprentissage proposées font l'objet d'évaluations régulières ;
- f) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

83. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 20. Plusieurs entités mentionnent l'apprentissage dans leur dispositif d'application du principe de responsabilité. Aucune n'explique toutefois comment sont véritablement assimilés les enseignements tirés des bonnes pratiques, des échecs évités de justesse et des erreurs. Le Secrétariat de l'ONU a conçu des supports de formation consacrés à son dispositif d'application du principe de responsabilité, mais l'Inspecteur n'a trouvé que peu d'informations concernant ce type de formation dans les autres entités. Il est ressorti des entretiens que même des fonctionnaires de rang supérieur n'étaient pas bien au fait de l'existence et de la teneur de leur dispositif d'application du principe de responsabilité.

## 5. Soutien, évaluation et réaction des organes délibérants ou directeurs

**Condition 21 : rôle des organes délibérants ou directeurs.** Les organes délibérants ou directeurs de l'entité jouent un rôle important dans le système d'application du principe de responsabilité.

Outils et orientations :

- a) Les réunions sont assurées avec une fréquence et des ordres du jour appropriés ;
- b) Les réunions sont préparées avec la diligence voulue ;
- c) L'entité met à la disposition des organes délibérants et directeurs, en temps utile, un jeu de documents clairs, concis et précis pour leur permettre d'accomplir leur tâche ;
- d) Un temps suffisant est réservé aux discussions entre les organes délibérants et directeurs et le chef de secrétariat ;
- e) Les décisions prises lors des réunions font l'objet d'un suivi adéquat. Il est donné suite aux demandes et aux recommandations en temps utile ;
- f) Des dispositions sont prises pour assurer la cohérence et la coordination parmi les différents organes délibérants ou directeurs ;
- g) La structure de gouvernance fait régulièrement l'objet d'évaluations indépendantes ou d'auto-évaluations ; les activités des organes délibérants ou directeurs se déroulent de façon régulière.

## E. Élément 5 : indicateurs du dispositif d'application du principe de responsabilité

84. Alors que toutes les entités étudiées mesurent de diverses façons leurs coûts, performance et risques, et que des organes de surveillance indépendante évaluent la façon dont elles établissent leurs états financiers, sont dirigées, gèrent les risques, assurent leur contrôle interne et exécutent leurs programmes (le cas échéant), aucun des dispositifs en vigueur ne prévoit d'évaluer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles elles appliquent le principe de responsabilité<sup>45</sup>.

85. Or, compte tenu en particulier de l'augmentation des budgets des fonctions essentielles existantes et de la création de nouvelles fonctions depuis 2010 (par exemple, les bureaux de déontologie, les bureaux de gestion des risques et les groupes des responsabilités), ainsi que de l'augmentation des activités de surveillance menées par les donateurs (par exemple, le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales et les examens individuels effectués par les donateurs), la bonne compréhension de l'utilisation et de l'affectation des fonds est encore plus importante aujourd'hui qu'elle ne l'était à l'époque de la publication du rapport de 2011. Un fait récemment confirmé par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en ces termes : « [N]onobstant la nature

<sup>45</sup> Voir les définitions de l'efficacité et de l'efficience dans le glossaire au début du présent rapport.

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. »<sup>46</sup>.

86. Étant donné la portée et les contraintes de la présente étude, il n'est pas possible de fournir une liste complète des indicateurs qui pourraient servir à toutes les entités et qui couvriraient le dispositif tout entier. L'Inspecteur propose toutefois un minimum de trois catégories d'indicateurs portant sur l'efficacité, l'efficience et la maturité globale. Celles-ci prennent la forme des trois conditions de haut niveau proposées ci-dessous, qui font ensuite l'objet d'observations portant également sur des pratiques actuelles.

## 1. Efficacité

**Condition 22 : indicateurs d'efficacité.** Le dispositif d'application du principe de responsabilité comprend une série d'indicateurs destinés à mesurer l'efficacité de ses principaux éléments ainsi que de l'ensemble du système, de sorte que la direction et les organes délibérants ou directeurs puissent évaluer et examiner dans quelle mesure le dispositif soutient avec efficacité la réalisation de tous les objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité.

Outils et orientations :

- a) La notion d'efficacité est clairement énoncée pour chaque élément du dispositif et pour le dispositif dans son ensemble, étant entendu qu'il s'agit d'un système complexe, non pas linéaire, dont les éléments présentent entre eux des liens et des boucles de rétroaction ;
- b) Un nombre restreint d'indicateurs ont été sélectionnés pour leur capacité de donner une bonne idée de la tenue des éléments et de l'ensemble du système (par exemple, le processus de protection des donneurs d'alerte fournit des indications non seulement sur la qualité de la protection assurée, mais aussi sur la confiance qui est accordée à la haute direction, aux partenaires, etc.) ;
- c) Les critères suivants sont des guides pour la sélection de ces indicateurs indirects :
  - i) Les indicateurs sélectionnés devraient, dans toute la mesure possible, exploiter des indicateurs qui existent déjà ;
  - ii) Les indicateurs sélectionnés devraient, dans toute la mesure possible, exploiter les outils et les systèmes informatiques qui existent déjà ;
  - iii) Les indicateurs sélectionnés devraient utiliser une combinaison de données quantitatives et qualitatives (par exemple, le niveau de confiance et le niveau de satisfaction) ;
  - iv) Les indicateurs sélectionnés devraient s'appuyer sur des sources diverses, notamment sur les données automatiques que fournissent les systèmes, sur les auto-évaluations, la surveillance exercée par la direction, les fonctions de surveillance indépendante au sein de l'entité, les fonctions de surveillance externe et les examens au niveau du système des Nations Unies, ainsi que sur les retours d'information des parties prenantes ;
  - v) Les différents niveaux de fiabilité et d'indépendance des sources devraient être pris en compte et clairement communiqués, et les informations obtenues devraient être recoupées ;

<sup>46</sup> A/76/728.

- vi) Les meilleurs indicateurs ne sont pas nécessairement ceux qui sont établis au niveau de la fonction, du département ou du service, vu que : a) de nombreuses fonctions interviennent dans plus d'un élément du dispositif ; b) l'efficacité du dispositif pourrait avoir à s'apprécier sur l'ensemble du processus, ce qui impliquerait plus d'une fonction et plus d'un élément du dispositif ;
- d) Les indicateurs portent également sur les fonctions de surveillance ;
- e) Les informations provenant des indicateurs d'efficacité sont utilisées pour éclairer l'élaboration d'un plan de remédiation, examiné au niveau voulu ;
- f) Les possibilités d'initiatives conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies sont dûment explorées.

87. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 22 :

a) **Efficacité du dispositif d'application du principe de responsabilité en tant que système.** Selon les informations reçues, seules quatre entités ont examiné leur dispositif d'application du principe de responsabilité en tant que système en soi : l'ITC (examen du BSCI), l'OMS (audit externe), le Secrétariat de l'ONU (examen consultatif du BSCI) et la FAO (audit interne) ;

b) **Surveillance indépendante des éléments du dispositif d'application du principe de responsabilité.** La surveillance d'un processus particulier peut s'effectuer soit dans le cadre d'une mission spécifique portant sur ce seul processus, soit dans le cadre d'une surveillance systématique de certaines des activités de ce processus dans le cadre de missions thématiques plus larges ou de missions à l'échelle d'un projet ou d'un pays, par exemple, auquel cas, pour une année donnée, les prestataires de la surveillance indépendante peuvent ou non avoir rassemblé assez d'informations pour dégager des conclusions quant à l'efficacité du processus dans son ensemble ou regrouper les constatations pour examen avec les organes directeurs compétents. Aux fins de la présente étude, il a été demandé à chaque entité d'indiquer combien de fois elle avait, pendant la période 2010-2022, effectué un audit ou une évaluation consacrés uniquement aux processus figurant dans une liste fournie par le CCI pour l'occasion. Les constatations sont résumées dans le tableau 15 ci-dessous.

Tableau 15

**Entités ayant audité ou évalué les processus clés de l'application du principe de responsabilité dans le cadre d'un rapport thématique unique (2010-2022)**

(En pourcentage)

Plus de 75 % (16)	Entre 50 % (11) et 75 % (15)	Entre 25 % (6) et 50 % (10)	Moins de 25 % (5 ou moins)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisitions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestions des risques</li> <li>• Gestion axée sur les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction de déontologie</li> <li>• Gestion de la performance du personnel</li> <li>• Surveillance exercée par la direction</li> <li>• Délégations de pouvoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification stratégique</li> <li>• Budgétisation</li> <li>• Responsabilité à l'égard des populations concernées<sup>a</sup></li> <li>• Signalement d'irrégularités</li> <li>• Mécanisme de retour d'informations des bénéficiaires</li> <li>• Culture et valeurs institutionnelles</li> </ul>

Source : Réponses de 22 répondants au questionnaire du CCI.

Note : Exclut la prise en compte indirecte des processus dans le cadre de missions d'audit, d'évaluation ou autres effectuées au niveau des projets, des pays ou des régions, et ne visant pas spécifiquement ceux énumérés dans le questionnaire du CCI.

<sup>a</sup> Uniquement en ce qui concerne la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.

88. Ayant pris acte des limites de la surveillance des processus clefs, qui ne saurait se résumer à ce que montre le tableau 15, et de l'importance que revêtent les informations de sources indépendantes pour la direction et les organes délibérants ou directeurs, l'Inspecteur voudrait proposer l'application de la recommandation suivante visant à renforcer le contrôle et la conformité des entités, et, partant, l'efficacité de leur dispositif d'application du principe de responsabilité.

#### **Recommandation 2**

**À partir de 2025, les organes délibérants ou directeurs des entités des Nations Unies devraient veiller à ce que, dans un délai raisonnable, les activités des bureaux du contrôle interne soient planifiées de sorte à couvrir tous les aspects du dispositif d'application du principe de responsabilité de leur entité ou, si certains aspects ne sont pas couverts, à ce que soient fournis les motifs de cette couverture incomplète.**

89. L'Inspecteur fait observer qu'il est particulièrement important de fournir les motifs d'une couverture incomplète afin de relever la mesure dans laquelle ce fait tient à des restrictions budgétaires, aux constatations résultant de l'évaluation des risques menée par l'entité elle-même ou au recours à des audits externes ou à d'autres examens effectués au niveau du système des Nations Unies ou par d'autres parties fiables.

## **2. Efficience**

**Condition 23 : indicateurs d'efficience.** Le dispositif d'application du principe de responsabilité comprend une série d'indicateurs destinés à mesurer l'efficience de ses principaux éléments ainsi que de l'ensemble du système, de sorte que la direction et les organes délibérants ou directeurs puissent évaluer et examiner dans quelle mesure le dispositif soutient, moyennant l'utilisation la plus rationnelle possible des ressources, la réalisation de tous les objectifs du contrat d'application du principe de responsabilité.

Outils et orientations :

- a) La notion d'efficience est clairement énoncée pour chaque élément du dispositif et pour le dispositif dans son ensemble, étant entendu qu'il s'agit d'un système complexe, non pas linéaire, dont les éléments présentent entre eux des liens et des boucles de rétroaction ;
- b) Un nombre restreint d'indicateurs ont été sélectionnés pour leur capacité de donner une bonne idée de la tenue des éléments et de l'ensemble du système (par exemple, la confiance dans le processus de planification du budget) ;
- c) Les critères suivants sont des guides pour la sélection de ces indicateurs indirects :
  - i) Les indicateurs sélectionnés devraient, dans toute la mesure possible, exploiter des indicateurs qui existent déjà ;
  - ii) Les indicateurs sélectionnés devraient, dans toute la mesure possible, exploiter les outils et les systèmes informatiques en place ;
  - iii) Les indicateurs sélectionnés devraient utiliser une combinaison de données quantitatives et qualitatives ;
  - iv) Les indicateurs sélectionnés devraient s'appuyer sur des sources diverses, notamment sur les données automatiques que fournissent les systèmes, sur les auto-évaluations, la surveillance exercée par la direction, les fonctions de surveillance indépendante au sein de l'entité, les fonctions de surveillance externe et les examens au niveau du système des Nations Unies, ainsi que sur les retours d'information des parties prenantes, et sur les évaluations d'organismes professionnels externes ;

- v) Les différents niveaux de fiabilité et d'indépendance des sources devraient être pris en compte et clairement communiqués, et les informations obtenues devraient être recoupées ;
- vi) Les meilleurs indicateurs ne sont pas nécessairement ceux qui sont établis au niveau de la fonction, du département ou du service, vu que de nombreuses fonctions interviennent dans plus d'un élément du dispositif et que l'efficacité du dispositif pourrait avoir à s'apprécier sur l'ensemble du processus, ce qui impliquerait plus d'une fonction et plus d'un élément du dispositif ;
- vii) Les indicateurs devraient également porter sur les fonctions de surveillance ;
- d) Les critères suivants sont des guides pour la sélection des résultats retenus dans les indicateurs d'efficacité :
  - i) Les difficultés et les restrictions rencontrées dans le suivi de tous les résultats pertinents devraient être clairement communiquées ;
  - ii) Si les produits sont retenus au lieu des résultats, cette décision devrait être clairement communiquée et motivée ;
  - iii) Les résultats devraient s'entendre des résultats financiers et non financiers, et être mesurés selon les meilleures pratiques ;
  - iv) Les conséquences non intentionnelles positives et négatives des activités devraient également être suivies ;
  - e) Les critères suivants sont des guides pour la sélection des ressources mises à contribution :
    - i) Les ressources retenues devraient s'entendre des ressources financières et non financières, et être mesurées selon les meilleures pratiques ;
    - ii) Les ressources relatives à un processus donné devraient inclure les coûts suivants :
      - a. Les coûts directs du propriétaire du processus ;
      - b. Les coûts des conseillers externes, tels que les consultantes et consultants, à la charge du propriétaire du processus ;
      - c. Les coûts des conseillers internes, tels que le département des affaires juridiques, à la charge du propriétaire du processus ;
      - d. Les coûts d'entretien des matériels, logiciels et autres outils nécessaires pour soutenir le processus ;
      - e. Les coûts des parties prenantes internes et externes dont les services sont requis pour mettre en œuvre le processus (par exemple, le coût du temps supplémentaire dont le personnel a besoin pour se conformer aux processus de gestion des risques ou d'évaluation des fonctionnaires) ;
      - f. Les coûts occasionnés par les activités de suivi et de surveillance qui ne sont pas menées par le propriétaire du processus ;
    - f) Les informations provenant des indicateurs d'efficacité sont utilisées pour éclairer l'élaboration d'un plan de remédiation, examiné au niveau voulu ;
    - g) Les possibilités d'activités conjointes avec d'autres entités des Nations Unies sont dûment explorées.

90. Dans l'analyse qui suit, les dispositifs existants sont appréciés au regard de certains outils et de certaines orientations contenus dans la condition 23 :

a) **Disponibilité des données.** Dans le cadre de la présente étude, il a été demandé aux entités de donner les coûts de leurs fonctions de surveillance indépendante, de leurs principaux organes directeurs, et des fonctions mises à contribution dans les processus clés de l'application du principe de responsabilité (voir l'annexe II pour les détails). L'équipe du CCI a également effectué une étude de documents publics importants dans lesquels les entités fournissaient des informations financières. Il a été constaté que les coûts des principales unités intervenant dans le processus d'application du principe de responsabilité n'étaient pas aisément disponibles et que, de surcroît, les entités elles-mêmes n'étaient pas en mesure de fournir ces informations au niveau de détail escompté par le CCI. Seules quatre entités (le Secrétariat de l'ONU, le HCR, l'OMPI et l'UNESCO) ont fourni des informations relativement complètes concernant les fonctions de surveillance et les autres. Les entités restantes n'ont pu fournir qu'une partie de ce qui leur était demandé, expliquant dans certains cas que ce fait était dû à la difficulté de répartir les coûts de fonctions engagées dans différents types d'activités, mais placées sous l'autorité d'un même directeur ou d'une même directrice (par exemple, dans les entités où les fonctions d'audit, d'enquête et d'évaluation relèvent de la même personne), ou aux complications résultant du fait que des membres du personnel, surtout sur le terrain, se consacrent à de multiples activités (par exemple, lorsque le personnel de coordination ou de suivi des programmes participe aussi à la conception des programmes). L'Inspecteur fait observer que la communication des coûts d'audit et d'évaluation peut être améliorée en un temps relativement court, mais que la quantification des ressources consacrées à toutes les autres fonctions peut prendre plus de temps, surtout lorsque les fonctions entreprennent plus d'un type d'activités. À noter aussi que, lorsque les informations relatives aux coûts sont présentées selon les résultats et séparément selon le type de coût, sans lien aux activités ou, pour le moins, aux départements ou aux services, les documents financiers deviennent très difficiles à comprendre, en particulier sous l'angle de l'application du principe de responsabilité ;

b) **Comparabilité des données.** Le travail décrit ci-dessus a également mis en exergue les différences marquantes qui existent entre les catégories utilisées dans le système des Nations Unies pour agréger les données relatives aux coûts, ce qui rend très difficile toute comparaison entre les entités. **L'Inspecteur voudrait encourager toutes les entités à continuer de collaborer à l'établissement d'une série commune de catégories de coûts dont elles feraient toutes un usage constant.**

91. Étant donné les difficultés rencontrées par le CCI pour obtenir des informations sur les coûts, et vu par ailleurs que ces coûts sont précisément le point de départ de tout calcul d'efficacité, l'Inspecteur est d'avis que la recommandation suivante contribuera à renforcer la transparence et le principe de responsabilité dans les entités, à améliorer le dialogue sur l'efficacité et l'efficience des dispositifs d'application du principe de responsabilité en tant que systèmes et, potentiellement, à développer la coordination et la coopération parmi les entités des Nations Unies.

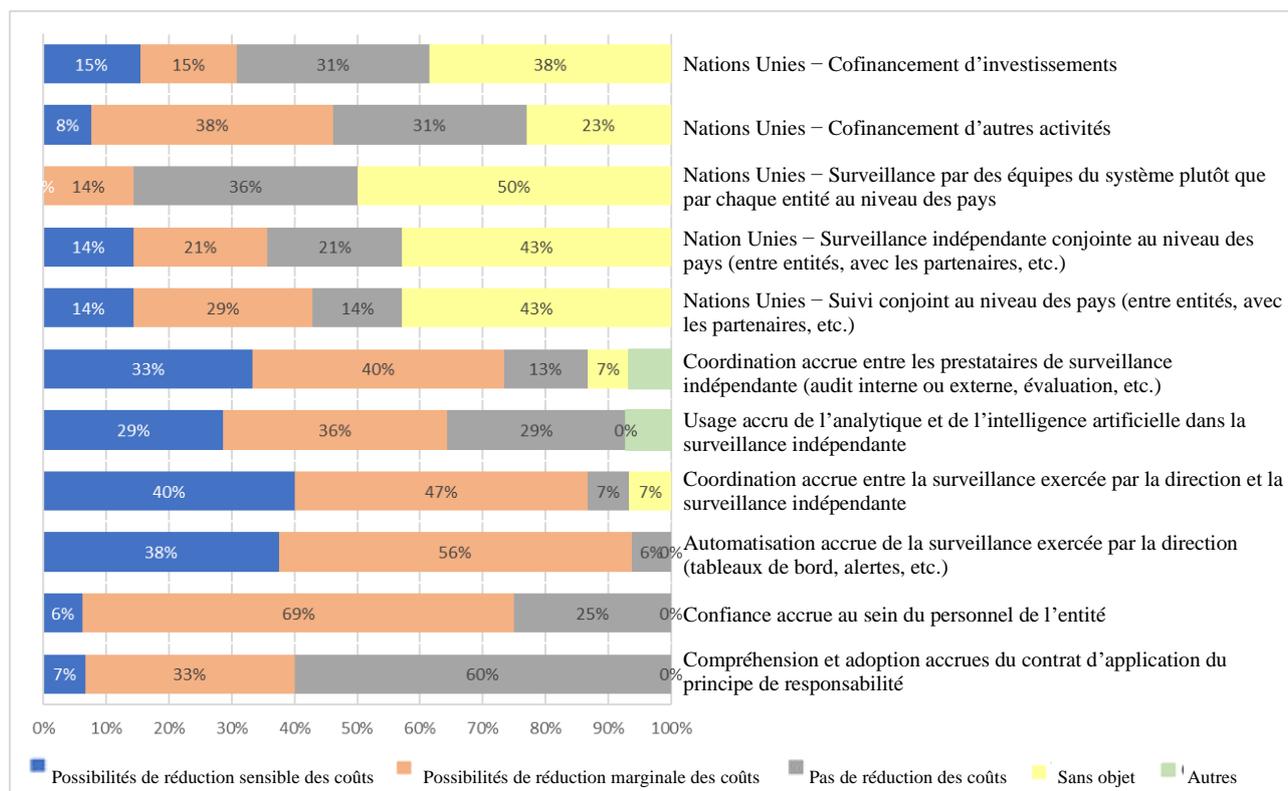
### Recommandation 3

**À partir de 2025, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient présenter à leurs organes délibérants ou directeurs des rapports périodiques sur la mise en œuvre du dispositif d'application du principe de responsabilité de leur entité et sur le coût des principaux éléments de ce dispositif.**

92. Dans le cadre de la collecte des données du présent rapport, l'Inspecteur s'est enquis auprès des entités participantes des possibilités de réduction des coûts afférents à l'application du principe de responsabilité. La figure VIII ci-dessous montre leurs réponses. La plupart estiment qu'une coordination et des analyses améliorées sont les facteurs les plus susceptibles de conduire à une réduction sensible des coûts. **L'inspecteur recommande que ces mesures prennent également en compte les synergies qui pourraient résulter de la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies.**

Figure VIII

### Opinions des entités participantes sur les moyens de réduire les coûts afférents à l'application du principe de responsabilité



Source : Réponses à la question 17 du questionnaire du CCI.

### 3. Modèle de maturité

**Condition 24 : modèle de maturité.** L'entité suit les progrès de son dispositif d'application du principe de responsabilité au moyen d'un modèle de maturité qui, idéalement, concorde avec ceux mis au point par d'autres entités des Nations Unies.

Outils et orientations :

- Des critères clairs ont été établis pour définir chaque niveau de maturité ;
- Une méthode fiable est utilisée pour apprécier s'il a été satisfait aux critères ;
- Le niveau de maturité est évalué régulièrement et communiqué pour examen au chef de secrétariat et aux organes délibérants ou directeurs.

93. De l'avis de l'Inspecteur, l'application des recommandations suivantes contribuera à renforcer la transparence et l'application du principe de responsabilité et à accroître la cohésion et l'harmonie entre les entités des Nations Unies.

#### Recommandation 4

D'ici à la fin de 2024, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient établir, au moyen de consultations menées dans le cadre des mécanismes interentités appropriés, un modèle de référence commun relatif à la maturité des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, qui prenne en compte, dans sa version actualisée, le dispositif de référence pour l'application du principe de responsabilité établi par le CCI.

**Recommandation 5**

**D'ici à la fin de 2025, les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient réaliser, au regard du modèle de référence commun relatif à la maturité des dispositifs d'application du principe de responsabilité dans le système des Nations Unies, une évaluation de la maturité du dispositif correspondant de leur entité et en communiquer les résultats, pour information, à leurs organes délibérants ou directeurs.**

94. Dans la présente étude, l'Inspecteur propose un cadre de maturité qui suit la même structure que le cadre présenté dans les conclusions du Comité de haut niveau sur la gestion à sa trente-huitième session<sup>47</sup>. Plusieurs entités ont mentionné le second au cours de la présente étude comme étant un outil utile à l'appui de l'évaluation et de l'amélioration de leur processus de gestion des risques, et un point de départ pour des discussions parmi diverses entités des Nations Unies.

95. Le modèle comprend cinq niveaux de maturité qui sont appliqués aux cinq éléments de la version actualisée du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI, ainsi qu'un volet supplémentaire relatif au système dans son ensemble. Le principe de base veut que la maturité du dispositif augmente au fur et à mesure que chaque élément est formalisé, intégré aux autres et pleinement exploité aux fins de la réalisation efficace des objectifs du dispositif d'application du principe de responsabilité. Les différents stades de maturité sont décrits dans le tableau 16 ci-dessous, et des précisions supplémentaires concernant les critères sont fournies dans le tableau 17.

Tableau 16

**Échelle de maturité de la version actualisée du dispositif d'application du principe de responsabilité établi par le CCI**

Niveau	Maturité	Critères
Niveau 1	Initiale <i>Initial</i>	Tous les éléments n'existent pas de façon formelle.
Niveau 2	En développement <i>Developping</i>	Tous les éléments existent, mais ce n'est pas le cas de toutes leurs composantes. Les éléments ne sont pas bien formalisés, ni bien intégrés ou accordés aux autres éléments.
Niveau 3	Établie <i>Established</i>	Tous les éléments existent et sont bien formalisés, mais ils ne sont pas bien intégrés ou accordés aux autres éléments.
Niveau 4	Avancée <i>Advanced</i>	Tous les éléments existent et sont formalisés, bien intégrés et accordés aux autres éléments du cadre. Des améliorations peuvent encore être apportées aux boucles de rétroaction parmi ces éléments, ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficience de la mise en œuvre du dispositif.
Niveau 5	Exemplaire <i>Leading</i>	Tous les éléments existent et sont formalisés, bien intégrés et accordés aux autres éléments du dispositif. Le dispositif fonctionne comme un système tout à fait dynamique, fondé sur le contrat d'application du principe de responsabilité, non replié sur lui-même, mais en prise avec les liens qui l'unissent au système des Nations Unies, au contexte extérieur et aux parties prenantes de l'entité, et il permet à cette dernière d'exécuter le contrat d'application du principe de responsabilité en toute efficacité et efficience.

Source : CCI, sur la base d'une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI concernant des sujets touchant à la responsabilité, et sur une étude des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur dans le système des Nations Unies.

<sup>47</sup> CEB/2019/5 (en anglais).

Tableau 17

**Échelle de maturité proposée par le CCI pour le dispositif d'application du principe de responsabilité du système des Nations Unies**

	Critères pour chaque élément du dispositif d'application du principe de responsabilité	Niveau 1 Maturité initiale	Niveau 2 Maturité en développement	Niveau 3 Maturité établie	Niveau 4 Maturité avancée	Niveau 5 Maturité exemplaire
<b>A</b>	<b>Critères d'évaluation au niveau des éléments</b>					
1	Existence de l'élément	Limité	✓	✓	✓	✓
2	Formalisation de l'élément	Limité	Limité	✓	✓	✓
3	Existence de toutes les conditions sous chaque élément	Limité	Limité	✓	✓	✓
4	Formalisation de toutes les conditions sous chaque élément	Limité	Limité	✓	✓	✓
5	Conscience et compréhension des éléments et des conditions par toutes les parties prenantes concernées	Limité	Limité	✓	✓	✓
6	Élément intégré et accordé aux autres éléments du dispositif	Limité	Limité	Limité	✓	✓
7	Exploitation des synergies entre éléments au moyen de boucles de rétroaction afin d'assurer l'efficacité et l'efficience du dispositif	Limité	Limité	Limité	Limité	✓
8	Efficacité de chaque élément	Limité	Limité	Limité	✓	✓
9	Efficience de chaque élément	Limité	Limité	Limité	✓	✓
<b>B</b>	<b>Critères d'évaluation au niveau du système</b>					
1	Conscience et compréhension du dispositif d'application du principe de responsabilité en tant que système complexe, dynamique et riche en interconnexions	Limité	Limité	Limité	✓	✓
2	Efficience et efficacité de l'ensemble du dispositif d'application du principe de responsabilité en tant que système dynamique	Limité	Limité	Limité	Limité	✓

Source : CCI, sur la base d'une analyse de bonnes pratiques et de recommandations du CCI concernant des sujets touchant à la responsabilité, et sur une étude des dispositifs d'application du principe de responsabilité en vigueur dans le système des Nations Unies.

## Annexe I

### État d'application des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection en 2011

Les recommandations formulées dans le rapport de 2011 sont présentées ci-dessous. On notera que le CCI ne comptait que 25 entités participantes en 2011. ONU-Femmes, ONUSIDA et l'ITC se sont ajoutés par la suite.

**Recommandation 1.** Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui n'ont pas encore élaboré de document autonome sur l'application du principe de responsabilité devraient le faire à titre prioritaire en s'inspirant des conditions énoncées dans le présent rapport.

**Recommandation 2.** Les organes délibérants des organismes des Nations Unies qui ne le font pas encore devraient prendre leurs décisions compte tenu de la gestion axée sur les résultats et veiller à ce que les ressources nécessaires soient allouées pour mettre en œuvre les plans stratégiques des organisations et la gestion axée sur les résultats.

**Recommandation 3.** Les chefs de secrétariat devraient incorporer l'évaluation, y compris les résultats des auto-évaluations, dans leurs rapports annuels aux organes délibérants.

**Recommandation 4.** Les chefs de secrétariat des organisations qui ne le font pas encore devraient informer le personnel des mesures disciplinaires qu'ils ont prises en publiant des listes (en annexe au rapport annuel et sur un site Web) décrivant l'infraction et les mesures prises tout en préservant l'anonymat des fonctionnaires concernés.

**Recommandation 5.** Les chefs de secrétariat devraient ordonner à leur division des ressources humaines de mettre en place des mécanismes de reconnaissance des résultats exceptionnels en concevant des manières créatives de motiver le personnel, notamment au moyen de primes et de récompenses.

**Recommandation 6.** Les chefs de secrétariat devraient d'urgence, s'ils ne l'ont pas déjà fait, élaborer et appliquer une politique de la communication et de l'information qui améliore la transparence et la responsabilisation dans leurs organisations respectives et faire rapport en conséquence à leurs organes délibérants.

**Recommandation 7.** L'Assemblée générale et les autres organes délibérants devraient prier les chefs de secrétariat d'évaluer la mise en œuvre de leur dispositif/système d'application du principe de responsabilité et de leur présenter un rapport pour examen en 2015.

Voir les tableaux A.1 et A.2 ci-dessous pour l'état d'application des recommandations ci-dessus.



Tableau A.2

## Examen par le Corps commun d'inspection de l'état d'acceptation de la recommandation 1

Entité participante du CCI		Entité faisant partie du Secrétariat de l'ONU		Dispositif d'application du principe de responsabilité selon le rapport de 2011 <sup>a</sup>	Dispositif d'application du principe de responsabilité le plus récent selon la vérification du CCI (2022)	Informations soumises par l'entité dans le système de suivi en ligne du CCI (recommandation 1)	Observation sur l'état d'application	État d'application du modèle du CCS <sup>b</sup>
		2011	2022					
1	AIEA			Non	Oui (2018, actualisé en 2021)	Appliquée		Adopté
2	CNUCED	√	√	Oui – Secrétariat	Voir Secrétariat de l'ONU	Sans objet		Adopté
3	FAO			Non	Oui (2014, actualisé en 2020)	Appliquée		Adopté
4	FNUAP			Oui (2007)	Oui (2007, révision en cours)	Sans objet		Adopté
5	HCR	√		Non	Non (en cours)	Sans objet	En cours	Adopté
6	ITC <sup>c</sup> (hors CCI en 2011)	√	√	Sans objet	Oui (2014)	Sans objet (hors CCI en 2011)		Adopté
7	OACI			Non	Non (en cours)	En cours		Adopté
8	OIT			Oui (2010)	Oui (2010)	Sans objet		Adopté
9	OMI			Non	Non (en cours, projet de 2022 communiqué)	En cours		Adopté
10	OMM			Non	Oui (2021)	Appliquée		Adopté
11	OMPI			Non	Oui (2014, actualisé en 2019)	Appliquée		Adopté
12	OMS			Oui (2006)	Oui (actualisé en 2015)	..		Adopté
13	OMT			Non	Non	Recommandation formulée par le CCI en 2011 non acceptée	Aucune recommandation de 2011 acceptée	Adopté
14	ONU-Femmes (hors CCI en 2011)			Sans objet	Non	Sans objet (hors CCI en 2011)	Tous éléments majeurs présents, dispositif non requis (auto-évaluation)	Adopté
15	ONU-Habitat	√	√	Oui – Secrétariat	Voir Secrétariat de l'ONU	Sans objet		Adopté
16	ONUDC	√	√	Oui – Secrétariat	Voir Secrétariat de l'ONU	Sans objet		Adopté

Entité participante du CCI		Entité faisant partie du Secrétariat de l'ONU		Dispositif d'application du principe de responsabilité selon le rapport de 2011 <sup>a</sup>	Dispositif d'application du principe de responsabilité le plus récent selon la vérification du CCI (2022)	Informations soumises par l'entité dans le système de suivi en ligne du CCI (recommandation 1)	Observation sur l'état d'application	État d'application du modèle du CCS <sup>b</sup>
		2011	2022					
17	ONUDI			Non	Oui (2021)	Appliquée		Adopté
18	ONUSIDA			Non	Oui (2018)	Appliquée		Adopté
19	PAM			Non	Non	Appliquée	Recommandation fermée, renvoi au dispositif de surveillance du PAM (2018)	Adopté
20	PNUD			Oui (2008)	Oui (2008)	Sans objet		Adopté
21	PNUE	√	√	Oui – Secrétariat	Voir Secrétariat de l'ONU	Sans objet		Adopté
22	Secrétariat de l'ONU			Oui – Secrétariat (2010)	Oui (2010)	Sans objet		Adopté
23	UIT			Non	Oui (2022)	Appliquée		Adopté
24	UNESCO			Non	Non (en cours, projet de 2022 communiqué)	En cours		Adopté
25	UNICEF			Oui (2009)	Oui (2009, actualisé en 2022)	Sans objet		Adopté
26	UNOPS			Oui (2008)	Oui (2008)	Sans objet		Adopté
27	UNRWA	√		Non	Non	Sans objet	En cours	En cours
28	UPU			Non	Non	Appliquée	Tous éléments majeurs présents, dispositif non requis (auto-évaluation)	En cours

Source : Système de suivi en ligne du CCI, sur la base des réponses reçues des points de contact pour le CCI, consulté le 10 novembre 2022.

Note : Le HCR et l'UNRWA étaient inclus sous la catégorie du Secrétariat de l'ONU en 2011, mais pas en 2022.

<sup>a</sup> « No » signifie qu'en 2011, le CCI a formulé une recommandation tendant à ce que l'entité mette en œuvre un dispositif d'application du principe de responsabilité (recommandation 1).

<sup>b</sup> CCS, « HLCM Dashboard ». Disponible à l'adresse <https://unsceb.org/hlcm-dashboard> (consulté en mars 2023).

<sup>c</sup> Agence de coopération conjointe de la CNUCED et de l'Organisation mondiale du commerce.

## Annexe II

### Coût des principales fonctions concernées par l'application du principe de responsabilité

#### Notes méthodologiques

a) Toutes les entités n'ont pas été en mesure de fournir des données de coûts aussi détaillées que ne le souhaitait le CCI, car elles utilisaient en la matière des catégories et des niveaux d'agrégation différents de ceux qui leur étaient demandés.

b) Fonctions de troisième ligne : si les données relatives aux coûts de ces fonctions centralisées étaient plus facilement disponibles que d'autres, il n'a pas toujours été possible de faire la distinction entre l'audit et les enquêtes, ou encore, lorsqu'elles étaient placées sous l'autorité de la même personne, entre les fonctions d'audit et d'évaluation.

c) Fonctions de deuxième ligne : les données étaient moins cohérentes et moins facilement disponibles, certaines des activités visées étant moins centralisées et certaines des personnes concernées, en particulier dans les bureaux de pays ou les bureaux régionaux, pouvant avoir à se consacrer à plus d'une fonction.

d) Fonctions de première ligne : il s'est avéré très difficile de déterminer avec clarté quels coûts se rapportaient à chaque élément du système d'application du principe de responsabilité.

#### Utilisation des données fournies dans les tableaux B.1, B.2, B.3 et B.4 ci-dessous

Merci de prendre note du fait que ces informations ne devraient être utilisées qu'à des fins de référence. En effet, a) la situation en 2023 peut, dans certains cas, être différente de celle de 2020, et b) en ce qui concerne plus particulièrement les fonctions de deuxième et troisième lignes ainsi que les organes délibérants ou directeurs, les données ne sont pas aisément comparables pour la même organisation à des moments différents, ou parmi plusieurs organisations.

Tableau B.1  
**Coût des fonctions de surveillance indépendante (2010 et 2020)**  
 (En dollars des États-Unis)

	Entité	Audit interne		Enquêtes		Audit interne et enquêtes		Évaluation (sauf décentralisation)		Audit externe (voyages compris)		CCI <sup>a</sup>	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
1	AIEA	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	144 980	110 669
2	CNUCED <sup>d</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
3	FAO	..	..	..	..	4 556 000	4 542 000	2 991 500	3 993 000	..	..	263 600	286 958
4	FNUAP	3 182 092	3 896 460	734 026	2 299 303	3 916 298	6 195 298	355 543	3 209 023	274 518	386 208	171 340	171 291
5	HCR	2 809 070	5 894 704	1 522 985	5 516 025	4 332 055	11 410 729	1 576 464	5 819 332	556 624	789 052	355 860	721 113
6	ITC <sup>c</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	0	0
7	OACI	..	955 337 <sup>b</sup>	..	..	740 552	..	..	317 000	..	..	72 490	38 065
8	OIT	..	..	..	..	1 210 027	1 694 388	1 039 895	1 484 944	527 717	533 700	144 980	121 948
9	OMI	..	..	..	..	..	..	..	..	..	1 328 205	19 770	11 983
10	OMM	..	..	..	..	..	800 000	..	125 000	..	153 000	26 360	19 032
11	OMPI	857 841	1 408 549	325 658	534 721	1 183 499	1 943 270	344 006	564 848	148 172	207 586	163 554	69 785
12	OMS	..	..	..	..	3 600 000	5 600 000	..	2 140 000	430 211	450 000	718 310	735 210
13	OMT	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	6 590	4 934
14	ONU-Femmes	..	..	..	..	..	1 997 000	..	2 578 000	..	..	..	62 736
15	ONU-Habitat <sup>d</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	0	0
16	ONUDC <sup>d</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	0	0
17	ONUDI	..	..	..	..	968 591	1 074 051	999 032	700 503	245 495	242 561	59 310	49 343
18	ONUSIDA	250 000	277 423	–	30 000	..	..	..	1 230 000	22 500	37 500	0	33 130
19	PAM	..	7 454 647	..	5 849 800	5 818 000	13 304 447	4 900 000	11 300 000	385 000	380 000	731 490	1 070 743
20	PNUD	..	..	..	..	12 040 383	19 857 247	6 669 226	10 665 175	895 415	1 122 484	1 403 670	902 977
21	PNUE <sup>d</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	0	0

	Entité	Audit interne		Enquêtes		Audit interne et enquêtes		Évaluation (sauf décentralisation)		Audit externe (voyages compris)		CCI <sup>a</sup>	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
22	Secrétariat de l'ONU	27 772 600	35 903 300	4 592 300	16 267 300	32 364 900	52 170 600	4 386 050	4 809 800	11 024 850	14 230 300	1 008 270	2 028 700
23	UIT	..	..	..	..	429 551	763 904	..	18 112	59 516	13 850	32 950	35 245
24	UNESCO	483 800	3 730 000	218 000	1 352 000	701 800	5 082 000	92 000	851 600	434 000	1 075 000	164 750	125 472
25	UNICEF	..	..	..	..	8 000 000	9 677 090	3 800 000	9 389 595	..	1 042 466	751 260	1 043 252
26	UNOPS	..	..	..	..	1 700 000	3 183 000	200 000	0	..	..	243 830	146 619
27	UNRWA	..	932 834	..	1 057 370	..	..	..	500 591	..	377 360	191 110	243 191
28	UPU <sup>c</sup>	..	98 000	0	0	..	..	..	..	0 <sup>e</sup>	0	13 180	14 803

Source : Réponses des entités au questionnaire du CCI.

<sup>a</sup> Ne comprend pas les ajustements annuels finals.

<sup>b</sup> L'OACI a recours aux services d'enquête du BSCI, auxquels il n'est fait appel qu'en cas de besoin.

<sup>c</sup> Comme il avait été décidé que l'ITC ne participerait à l'étude qu'en qualité d'observateur, aucune information n'est disponible à son sujet, ni au sujet de l'UPU, qui n'a pas pu répondre au questionnaire dans les délais convenus.

<sup>d</sup> Le Secrétariat de l'ONU, dont les réponses au questionnaire concernaient également la CNUCED, l'ONUUDC, ONU-Habitat et le PNUE, n'a pas fourni d'informations financières séparées pour ces entités.

<sup>e</sup> En application de l'article 149 de son règlement général, l'UPU utilise, à titre gratuit, les services d'audit externe du Contrôle fédéral suisse des finances.

Table B.2

**Coût des principales fonctions de gestion – 1<sup>re</sup> partie (2010 et 2020)**

(En dollars des États-Unis)

	Entité	Déontologie		Planification stratégique, suivi et communication de l'information		Planification de la gestion et de la performance, suivi et communication de l'information		Planification financière, suivi et communication de l'information		Conformité		Suivi et évaluation des programmes	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
1	AIEA	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
2	CNUCED <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
3	FAO	Double fonction, bureau des affaires juridiques	Double fonction, bureau des affaires juridiques	4 636 000	5 923 000	..	..	8 733 000	6 899 500	..	..	..	..
4	FNUAP	366 090	515 252	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
5	HCR	659 077	3 193 554	4 887 598	11 530 812	..	..	4 759 836	6 841 418	2 868 705	4 646 019	..	15 289 162
6	ITC <sup>a</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
7	OACI	Fonction absente	235 499	..	765 533	..	..	2 708 721	2 744 212	..	..	..	..
8	OIT	100 741	147 691	4 506 926	2 207 880	11 138 741	11 641 529	7 467 427	7 137 375	222 224	516 296	1 039 895	1 484 944
9	OMI	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
10	OMM	..	63 000	200 000	200 000	200 000	200 000	..	475 000	..	280 000	..	385 000
11	OMPI	156 478	419 166	..	..	639 431	1 739 650	5 791 800	8 114 201	..	..	..	..
12	OMS	300 000	1 100 000	4 900 000	4 000 000	4 900 000	4 000 000	37 700 000	33 200 000 <sup>c</sup>	..	..	4 900 000	4 000 000
13	OMT	Fonction absente	Double fonction, culture et resp. sociale	..	2 782 481	..	..	143 959	0	..	..	..	..
14	ONU-Femmes	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..

	Entité	Déontologie		Planification stratégique, suivi et communication de l'information		Planification de la gestion et de la performance, suivi et communication de l'information		Planification financière, suivi et communication de l'information		Conformité		Suivi et évaluation des programmes	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
15	ONU-Habitat <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
16	ONUDC <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
17	ONUDI	..	287 784	1 717 138	1 550 265	7 856 570	14 128 607	4 916 402	4 439 895	..	..	..	..
18	ONUSIDA	Fonction absente	200 000	..	..	600 000	900 000	3 500 000	3 500 000	700 000	1 650 000	..	..
19	PAM	500 000	1 400 000	4 900 000	20 700 000	8 000 000	9 200 000	7 800 000	9 800 000	..	..	..	3 500 000
20	PNUD	745 788	1 116 483	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
21	PNUE <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
22	Secrétariat de l'ONU	3 410 900	4 115 500	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
23	UIT	Fonction absente	383 550	4 461 120	8 525 463	..	..	4 309 096	9 092 265	..	..	..	..
24	UNESCO	719 300	1 192 000	694 800	1 544 000	694 800	1 544 000	7 496 700	10 926 000	983 800	2 200 000	983 800	851 600
25	UNICEF	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
26	UNOPS	Fonction absente	1 093 667	19 600 000	14 500 000	10 960 000	15 700 000	26 600 000	13 800 000	..	..	..	..
27	UNRWA	..	263 410	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
28	UPU <sup>a</sup>	..	30 000	400 000	480 000	..	..	398 000	418 000	..	..	100 000	120 000

Source : Réponses des entités au questionnaire du CCI.

<sup>a</sup> Comme il avait été décidé que l'ITC ne participerait à l'étude qu'en qualité d'observateur, aucune information n'est disponible à son sujet, ni au sujet de l'UPU, qui n'a pas pu répondre au questionnaire dans les délais convenus.

<sup>b</sup> Le Secrétariat de l'ONU, dont les réponses au questionnaire concernaient également la CNUCED, l'ONUDC, ONU-Habitat et le PNUE, n'a pas fourni d'informations financières séparées pour ces entités.

<sup>c</sup> Chiffres mondiaux relatifs à la planification financière et aux activités de suivi et de communication de l'information y afférentes, pour toute l'organisation, comprenant également les montants relatifs au suivi et à l'évaluation des programmes dans la dernière colonne.

Tableau B.3

**Coût des principales fonctions de gestion – 2<sup>e</sup> partie (2010 et 2020)**

(En dollars des États-Unis)

	Entité	Évaluation décentralisée		Département des affaires juridiques		Bureau du médiateur ou de la médiatrice		Gestion des risques		Inspection	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
1	AIEA	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
2	CNUCED <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
3	FAO	..	..	3 758 000	5 648 000	..	319 500	..	..	..	..
4	FNUAP	..	..	..	..	145 242	120 566	..	..	..	..
5	HCR	..	..	1 616 273	4 950 497	735 313	984 283	1 222 661	6 798 611	1 752 610	s.o.
6	ITC <sup>a</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
7	OACI	..	..	1 485 773	1 738 502	..	..	..	..	..	..
8	OIT	..	..	1 725 527	1 825 358	407 081	291 402	..	188 100	..	..
9	OMI	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
10	OMM	..	..	..	680 000	..	38 000	210 000	210 000	..	..
11	OMPI	..	..	2 766 133	3 617 865	161 739	265 573	1 267 637	1 312 432	163 554	169 334
12	OMS	..	..	3 100 000	6 100 000	900 000	900 000	..	5 700 000	..	..
13	OMT	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
14	ONU-Femmes	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
15	ONU-Habitat <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
16	ONUDC <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
17	ONUDI	..	..	816 636	738 646	..	..	..	..	..	..
18	ONUSIDA	..	..	100 000	700 000	..	..	..	..	..	..
19	PAM	..	2 670 000 <sup>c</sup>	3 628 812	6 106 175	500 000	1 200 000	..	..	..	5 849 800
20	PNUD	..	..	2 921 820	3 649 708	488 636	698 817	..	..	..	..
21	PNUE <sup>b</sup>	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..

	Entité	Évaluation décentralisée		Département des affaires juridiques		Bureau du médiateur ou de la médiatrice		Gestion des risques		Inspection	
		2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020
22	Secrétariat de l'ONU	..	..	28 599 550	32 249 500	4 420 400	5 860 700	..	..	Relève du BSCI	Relève du BSCI
23	UIT	..	..	522 060	1 184 743	..	..	..	..	..	..
24	UNESCO	75 000	851 600	3 854 800	5 633 000	983 800	2 200 000	694 800	1 544 000	..	..
25	UNICEF	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
26	UNOPS	..	..	..	..	..	..	400 000	..	..	..
27	UNRWA	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..
28	UPU <sup>a</sup>	..	..	893 480	1 008 200	10 738	..	..	..	..	..

Source : Réponses des entités au questionnaire du CCI.

<sup>a</sup> Comme il avait été décidé que l'ITC ne participerait à l'étude qu'en qualité d'observateur, aucune information n'est disponible à son sujet, ni au sujet de l'UPU, qui n'a pas pu répondre au questionnaire dans les délais convenus.

<sup>b</sup> Le Secrétariat de l'ONU, dont les réponses au questionnaire concernaient également la CNUCED, l'ONUUDC, ONU-Habitat et le PNUE, n'a pas fourni d'informations financières séparées pour ces entités.

<sup>c</sup> Selon le rapport annuel du PAM sur ses résultats de 2020. Disponible à l'adresse [https://executiveboard.wfp.org/document\\_download/WFP-0000128973](https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000128973). Les coûts ont atteint 6,7 millions de dollars des États-Unis en 2021.

Tableau B.4  
**Coût des organes délibérants ou directeurs (2010 et 2020)**  
 (En dollars des États-Unis)

Entité	Comité d'audit et de contrôle		Organes délibérants		Organe directeur principal		Bureau du chef de secrétariat		Secrétariat des organes délibérants et/ou directeurs		Autres comités
	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2010	2020	2020
AIEA	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
FAO	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	4 237 500	4 160 000	14 336 500	10 746 000	s.o.
FNUAP	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
HCR	s.o.	6 689	s.o.	s.o.	59 014	142 878	4 140 092	5 388 429	2 025 471	2 192 879	428 635
OACI	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	690 918	748 284	s.o.	s.o.	s.o.
OIT	171 781	304 235	6 730 336	12 542 025	2 887 922	9 242 075	4 542 728	3 489 790	27 753 382	8 780 045	s.o.
OMI	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	66 469 400	44 871 795	s.o.
OMM	s.o.	42 000	s.o.	480 000	s.o.	105 000	s.o.	55 000	s.o.	200 000	s.o.
OMPI	s.o.	212 955	s.o.	s.o.	1 950 340	38 480	4 660 799	6 131 606	s.o.	s.o.	s.o.
OMS	s.o.	180 000	s.o.	s.o.	1 600 000	3 340 000	s.o.	s.o.	13 100 000	13 000 000	480 000
ONUDI	s.o.	70 576	578 041	343 514	1 524 458	1 119 160	2 103 030	1 453 880	1 008 255	721 059	173 013
ONU-Femmes	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
ONUSIDA	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	500 000	517 856	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
PAM	s.o.	199 280	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	5 000 000	4 800 000	5 800 000	5 800 000	s.o.
PNUD	96 906	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Secrétariat de l'ONU	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	1 130 750	725 300	s.o.	s.o.	s.o.
UIT	s.o.	15 956	535 999	177 395	1 629 896	s.o.	1 436 978	1 441 690	597 524	655 143	s.o.
UNESCO	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	13 305 400	10 585 000	9 708 900	9 486 000	s.o.	s.o.	s.o.
UNICEF	s.o.	0*	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
UNOPS	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
UNRWA	s.o.	0 <sup>a</sup>	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.

Source : Réponses des entités au questionnaire du CCI.

<sup>a</sup> Il n'y a pas eu de coûts associés au Comité consultatif pour les questions d'audit en 2020, l'année de la pandémie, la totalité des interactions se faisant à distance, sans frais de voyage.

## Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection

	Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et programmes															Institutions spécialisées et AIEA												
		CCS	Secrétariat*	ONUSIDA	CNUCED **	ITC**	PNUD	PNUE**	FNUAP	ONU-Habitat**	HCR	UNICEF	ONUDC**	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Rapport	Pour suite à donner		<input checked="" type="checkbox"/>																										
	Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommandation 1	a		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 2	a, e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 3	a, c		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 4	d		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 5	a		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

### Légende :

**L** : Recommandation appelant une décision des organes délibérants ou directeurs.

**E** : Recommandation appelant une décision du chef de secrétariat.

: Recommandation n'appelant pas de mesure de la part de cette entité.

### Effet escompté :

**a** : transparence et application du principe de responsabilité renforcées **b** : diffusion de bonnes/meilleures pratiques **c** : coordination et coopération renforcées **d** : cohérence et harmonisation renforcées **e** : contrôle et conformité renforcés **f** : efficacité renforcée **g** : économies importantes **h** : efficacité renforcée **i** : autres.

\* Entités énumérées dans la circulaire du Secrétaire général [ST/SGB/2015/3](#).

\*\* Entités relevant de l'Assemblée générale et se conformant au dispositif d'application du principe de responsabilité du Secrétariat de l'ONU. Les mesures prises doivent respecter, le cas échéant, les directives du Secrétariat.