



# Assemblée générale

Distr. générale  
27 septembre 2017  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-douzième session

Points 124, 134, 136, 137 et 141 de l'ordre du jour

### Réforme de l'Organisation des Nations Unies : mesures et propositions

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

#### Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019

#### Planification des programmes

#### Gestion des ressources humaines

## Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Le présent rapport sur les réformes de la gestion du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies est la clef de voûte de mon programme de réforme. On y trouvera les grands principes qui guideront les efforts de réforme de la gestion, aujourd'hui et demain.

Depuis que je suis entré en fonctions, il m'est apparu clairement, au cours des consultations que j'ai pu mener, que notre action est entravée par un certain nombre de facteurs, à savoir la lenteur et la pesanteur qui caractérisent la fourniture des services, la fragmentation des structures de gestion et la microgestion à laquelle se livrent les organes délibérants, ainsi qu'un manque de confiance de la part des États Membres et du personnel, l'insuffisance des ressources affectées à l'exécution des mandats et les problèmes d'efficacité, et le manque de transparence et de respect du principe de responsabilité.

Je propose de prendre un tournant décisif et d'adopter un nouveau modèle de gestion qui permette aux responsables de décider de la meilleure manière d'utiliser les ressources dont ils disposent, à l'appui de l'exécution des programmes et de la bonne application des mandats. Cela suppose également de leur laisser une plus



grande latitude, tout en les tenant responsables des résultats programmatiques et institutionnels. Il ne s'agira pas de leur donner un blanc-seing, mais bien plutôt de leur déléguer des pouvoirs supplémentaires, après avoir étudié avec soin s'ils sont à la hauteur et capables de les assumer.

Je propose également de transformer l'Organisation selon de solides principes de gestion, afin de la rendre plus souple, efficace, transparente, responsable et tournée vers l'action, en décentralisant la prise de décisions pour mieux appuyer les activités normatives et opérationnelles. C'est ainsi que je pourrai appliquer mon ambitieux programme de réforme.

À cet égard, je présente trois grandes propositions de réforme. Tout d'abord, je propose des mesures pour rationaliser et améliorer les processus de planification et de budgétisation. Les budgets doivent favoriser une prise de décisions éclairée et mieux rendre compte du lien entre l'utilisation qui est faite des ressources et l'exécution des programmes. Deuxièmement, je compte donner une plus large marge de manœuvre aux responsables de programmes, tout en attendant d'eux qu'ils rendent compte de l'exécution des mandats. Troisièmement, je propose de modifier les dispositifs de gestion et d'appui pour faciliter l'exécution des programmes et donner aux responsables des conseils en matière d'assurance de la qualité et d'orientations stratégiques.

L'idée est de décentraliser la prise de décisions en la rapprochant des lieux d'exécution des projets; de faire confiance aux responsables et de leur donner les moyens de leur tâche; d'améliorer l'application du principe de responsabilité et la transparence; de remédier au problème des structures qui font double emploi et de la redondance de certains mandats; de mieux appuyer les opérations sur le terrain et de réformer les processus de planification et de budgétisation.

## I. Introduction

1. La mission de l'Organisation des Nations Unies, plus de 70 ans après sa création, est plus pertinente que jamais, qu'il s'agisse de préserver les générations futures du fléau de la guerre, de proclamer à nouveau la foi dans les droits fondamentaux, de créer les conditions nécessaires au maintien de la justice et du respect des obligations nées du droit international ou de favoriser le progrès social et d'instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande. La paix et la sécurité, les droits de l'homme, le droit international et le développement demeurent les piliers de l'Organisation des Nations Unies.

2. Dans le cadre de l'ONU, les États Membres ont réalisé des progrès notables dans les domaines de la paix, du développement durable et des droits de l'homme. Pourtant, l'Organisation a de plus en plus de mal à atteindre les objectifs qui ont été consacrés dans la Charte des Nations Unies. Les gains obtenus de haute lutte par l'ONU et ses États Membres sont fragiles et gravement menacés, y compris par un recul du multilatéralisme face aux défis contemporains comme les changements climatiques, l'accroissement de la population et les déplacements, le creusement des inégalités, la pauvreté, les violations des droits de l'homme, les conflits de plus en plus chroniques et régionalisés et la menace de plus en plus grave que représentent le terrorisme et l'extrémisme violent. L'expérience a montré que si l'on ne fait rien et que l'on ne s'adapte pas, le prix à payer en termes de souffrances humaines est énorme, donnant lieu à un terrible gâchis des points de vue du développement mondial et du progrès social. Je demeure convaincu que le multilatéralisme et l'action collective des 193 États Membres de l'Organisation des Nations Unies restent notre meilleur espoir.

3. Pour être en mesure de tenir notre promesse à l'égard des habitants de la planète, nous devons réexaminer la manière dont nous travaillons et reconnaître que les réformes de fond qui sont menées dans des domaines tels que la paix et la sécurité et le développement passent obligatoirement par une amélioration du fonctionnement administratif de l'Organisation. Le cadre de gestion, et les structures et procédures sur lesquels il repose, doivent apporter un regain de vitalité et favoriser l'innovation à l'échelle du Secrétariat et du système des Nations Unies dans son ensemble pour que l'Organisation puisse tenir ses promesses. Nous devons unir nos forces en tirant parti des avantages comparatifs des différentes entités des Nations Unies et en les prolongeant pour resserrer les liens entre les activités menées par l'Organisation dans les domaines de la paix et de la sécurité, du développement durable, de la protection des droits de l'homme et de la préservation de la planète, et l'Organisation doit rester une instance privilégiée pour les débats intergouvernementaux. C'est maintenant que nous devons agir, dans tous ces domaines, si nous voulons pouvoir appliquer le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et ne laisser personne de côté.

4. Les obstacles à la réalisation des objectifs fixés dans la Charte ne sont cependant pas tous extérieurs à l'Organisation. La lourdeur et le caractère centralisé de la structure de gestion et du cadre administratif du Secrétariat ne sont pas bien adaptés à la multiplication des mandats de l'Organisation des Nations Unies, en particulier sur le terrain, et à leur portée de plus en plus vaste. Il est essentiel de mener une réforme qui voit l'accent mis sur l'adoption d'une démarche intégrée et la rapidité de réaction sur le terrain. À l'heure où l'écrasante majorité des membres du personnel des Nations Unies travaillent sur le terrain – c'est-à-dire plus de 90 % des membres du personnel civil et du personnel en tenue, dont les deux tiers de la totalité des membres du personnel civil – et tandis que la plupart de nos ressources financières sont consacrées aux besoins sur le terrain, il est indispensable de revisiter notre cadre de gestion pour faciliter et appuyer les opérations sur le terrain,

à chaque fois que la situation l'exige. Mon projet de réforme a pour but de rapprocher la prise de décisions des lieux d'intervention en simplifiant les règles, les politiques et les procédures et en décentralisant les pouvoirs pour que nos efforts portent davantage de fruits. Pour ce faire, il faut institutionnaliser l'exigence de transparence et de responsabilité dans toutes nos activités afin de mieux servir les processus intergouvernementaux et procédures de gouvernance au Siège. Dans mon projet de réforme, je propose également de donner aux responsables davantage de latitude dans la gestion et l'affectation des ressources.

5. C'est avec ces pensées à l'esprit qu'au mois d'avril j'ai constitué une équipe d'évaluation interne chargée d'examiner les changements qui s'imposent pour rendre l'Organisation plus efficace et mieux adaptée à ceux qu'elle sert. Au terme de consultations avec les États Membres et les membres du personnel, à tous les niveaux, y compris celui des chefs de départements, de commissions régionales, de bureaux hors Siège et de missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales, l'équipe chargée de l'évaluation a recensé six grands problèmes :

- a) La lenteur et la pesanteur qui caractérisent la fourniture des services;
- b) La fragmentation des structures de gestion;
- c) Une culture de gestion de la performance qui laisse à désirer;
- d) Le manque des ressources et un manque d'efficacité dans la gestion des ressources disponibles pour l'exécution des mandats;
- e) Le manque de transparence et les problèmes d'application du principe de responsabilité;
- f) Un déficit de confiance entre les États Membres et le Secrétariat.

6. Concrètement, j'entends remédier à ces problèmes en formulant des propositions dans quatre grands domaines. Premièrement, il faut donner aux responsables de l'Organisation les moyens de s'acquitter de leurs fonctions. Il conviendra d'aligner fonctions, pouvoirs et responsabilités et de préciser les rôles et responsabilités de chacun. Nos dispositifs de supervision doivent voir l'accent mis non pas sur les contrôles ex ante, mais plutôt sur la conformité ex post, en veillant à ce que les responsables aient à rendre compte des résultats obtenus. Deuxièmement, l'Organisation doit être plus transparente et établir de manière plus visible et significative un lien clair entre ressources et résultats, tout en renforçant ses dispositifs de gestion des risques. Troisièmement, pour pouvoir agir rapidement et avec efficacité, il faudra déléguer la prise de décisions, de manière responsable et dans des conditions clairement définies, de manière à ce que l'exercice des responsabilités ait lieu au plus près des lieux d'exécution des projets. Quatrièmement, les structures de gestion au Siège doivent être réorganisées pour assurer un exercice responsable des pouvoirs délégués à l'appui de la bonne et pleine exécution des mandats, notamment en éliminant les fonctions qui font double emploi, en répartissant de manière plus claire les rôles et responsabilités et en séparant mieux les fonctions, ainsi qu'en mettant en place les contrepoids voulus.

7. Pour venir à bout des six grands problèmes susmentionnés, je compte prendre deux séries d'engagements, la première à l'égard des hauts fonctionnaires de l'Organisation, la seconde à l'égard des États Membres. S'agissant des hauts fonctionnaires de l'Organisation, je m'engage à leur donner toute latitude pour s'acquitter de leurs mandats, aussi longtemps qu'ils le feront dans la transparence et de manière fiable et responsable. J'attends en retour des membres de mon équipe qu'ils appliquent les réformes sur le terrain et revisitent les vieilles méthodes de travail. En ce qui concerne les États Membres, je m'engage à ce que le Secrétariat gère les ressources de l'Organisation de manière transparente, fiable et responsable

pour s'acquitter des mandats convenus et respecter les critères fixés afin d'assurer la bonne application de tous les mandats. Je demanderai en retour aux États Membres d'avoir confiance dans l'Administration de l'Organisation et de me donner la possibilité de prendre des décisions propres à assurer une exécution plus efficace des mandats, sans avoir à leur demander d'approuver préalablement mes choix, selon les grands paramètres posés dans le présent rapport.

8. En outre, je propose d'introduire les grandes modifications suivantes dans la gestion de l'Organisation :

a) Simplifier et rationaliser le cycle de planification et de budgétisation et les modalités d'établissement des rapports, y compris en passant d'un budget biennal à un budget annuel et en ramenant la durée du cycle de planification et de budgétisation de cinq à trois ans. Les informations concernant la planification et l'exécution des programmes seront présentées en même temps que l'information financière pour améliorer la transparence des activités et appuyer la prise de décisions stratégiques. Je propose aux États Membres de nous conférer des pouvoirs plus étendus pour que nous puissions redistribuer les ressources au sein des différents titres du budget, mais pas d'un titre à l'autre, de sorte que les ressources qui auront été affectées au développement seront bien utilisées aux fins du développement et qu'il en sera de même pour les autres piliers de l'Organisation. Je propose également que soit élargie la portée des autorisations d'engagement de dépenses au titre des « dépenses imprévues et extraordinaires », pour que l'Organisation puisse intervenir rapidement en cas d'évènement imprévu dans les domaines du développement et des droits de l'homme;

b) Adopter des mesures permettant de communiquer l'information aux États Membres de manière plus transparente, notamment pour ce qui est du suivi, de l'évaluation et de l'exécution des programmes et du budget et de l'utilisation des ressources;

c) Transformer l'Organisation pour éliminer toute multiplication inutile des contrôles internes par la création d'un Département de la stratégie de gestion, des politiques et de la mise en œuvre, qui serait investi d'un rôle clair dans ces trois domaines, et d'un Département de l'appui opérationnel qui s'occuperait des opérations, des services et des transactions, ainsi que de l'organisation de renforts à l'intention des entités qui en auraient besoin dans des contextes problématiques;

d) Tirer pleinement parti d'Umoja et du dispositif de prestation de services centralisée pour mener les opérations administratives depuis un nombre de sites plus limité. Des fonctions telles que les achats et les systèmes de paiement, les contrats du personnel, l'ingénierie et la gestion logistique sont actuellement réparties sur de multiples sites dans l'Organisation. Je propose de regrouper ces fonctions sur deux ou trois centres, après avoir procédé à une évaluation stratégique des sites possibles. Je n'ignore pas que cela sera une entreprise complexe, mais c'est une évolution qui s'impose de toute urgence dans un souci d'économie et pour rationaliser les services d'appui administratif. Il serait aussi crucial d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de favoriser les innovations technologiques;

e) Rationaliser et simplifier les règles, processus et procédures en vigueur dans le domaine des ressources humaines pour assurer le recrutement et le déploiement du personnel en temps voulu et son perfectionnement, en veillant à ce que les pouvoirs délégués et la chaîne des responsabilités soient clairement définis.

9. Tout au long de ce processus de réforme, j'entends consulter les membres du personnel et les tenir au courant car je suis convaincu qu'ils représentent l'atout le plus précieux de l'Organisation. Ils méritent nos éloges et notre soutien pour le dévouement dont ils font preuve et, en particulier, pour les sacrifices personnels

qu'ils consentent au service de l'Organisation, lorsqu'ils se retrouvent en première ligne des conflits, veillent au bon acheminement de l'aide humanitaire, protègent les droits de l'homme ou encore s'efforcent d'éliminer la pauvreté et de nous conduire sur la voie d'un développement durable. Je me suis entretenu avec les représentants du personnel et avec les membres du personnel dans le monde entier à la faveur de réunions générales et j'ai l'intention de poursuivre ces consultations à mesure que nous avancerons dans les détails de l'application de la réforme de la gestion, en particulier lorsqu'ils risqueraient d'avoir des effets sur le bien-être et les conditions de service du personnel.

10. Les réformes de gestion proposées dans le présent rapport doivent nous permettre d'obtenir de meilleurs résultats : de meilleurs résultats au Siège, à l'appui des délibérations et de l'action multilatérales, en arrêtant et en coordonnant les politiques et les principes de planification stratégique; de meilleurs résultats sur le plan régional, en soutien direct aux gouvernements et aux opérations des Nations Unies, ainsi qu'aux autres organisations régionales intergouvernementales; et de meilleurs résultats à l'échelon local, où les effets de notre action sur les peuples que nous servons se font le plus directement sentir. Il a été tenu compte des mesures déjà en cours dans l'ensemble du système des Nations Unies pour mener un action plus cohérente et efficace, ainsi que de l'expérience acquise à la faveur des réformes passées et en cours, pour tirer parti des efforts qui ont déjà été consentis afin de renforcer le Secrétariat et mettre pleinement à profit ses moyens, et ceux du système des Nations Unies, le cas échéant, dans un esprit de cohésion et d'unité d'action. L'objectif ultime des réformes est de faire en sorte que l'Organisation soit mieux à même de s'acquitter pleinement de tous ses mandats et de faire appliquer le principe de responsabilité quant aux résultats obtenus, tout en respectant les paramètres fixés par les États Membres.

11. Dans le présent rapport, j'expose dans les grandes lignes les concepts, buts et principes qui sous-tendent mes propositions de réforme du fonctionnement administratif de l'Organisation, je demande aux États Membres de m'accorder leur appui pour que je puisse concrétiser ma vision et procéder à la réforme de la gestion, et j'identifie les domaines dans lesquels des travaux complémentaires s'imposent avant de pouvoir présenter des propositions chiffrées détaillées à l'Assemblée générale pour examen. Les réformes de gestion permettront de fournir des services efficaces aux opérations menées dans le monde entier, qu'il s'agisse de développement, de paix et de sécurité, ou d'action humanitaire. Elles concerneront les missions sur le terrain, le Siège, les commissions régionales et les bureaux hors Siège, et permettront donc au Secrétariat de répondre aux besoins à tous les niveaux, en particulier sur le terrain, d'éliminer les doubles emplois et d'améliorer l'application du principe de responsabilité au moyen d'une transformation des modes de fonctionnement et d'une délégation des pouvoirs lorsqu'elle a lieu d'être. Ces propositions de réformes sous-tendent celles qui ont été faites en ce qui concerne le développement et la paix et la sécurité.

## **II. Panorama des réformes de gestion passées et en cours**

12. Il y a eu au fil des ans de nombreuses tentatives de remédier aux difficultés rencontrées par le Secrétariat, tant et si bien que l'on pourrait comprendre que le personnel comme les États Membres ressentent une certaine lassitude face aux réformes. Comme mes prédécesseurs, j'ai reconnu, lorsque j'ai pris mes fonctions, la nécessité de faire fond sur les réformes antérieures et de procéder à des ajustements afin d'améliorer le fonctionnement administratif de l'Organisation. Des méthodes de gestion modernes ont été adoptées grâce à l'élaboration et à l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public

(IPSAS) et du progiciel de gestion intégré (Umoja) et au nouveau dispositif de prestation de services centralisée proposé. On peut aussi citer, entre autres initiatives marquantes, la création du Bureau de la déontologie, celle du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit (CCIQA), le dispositif de gestion du risque institutionnel et le dispositif de contrôle interne, l'évaluation des risques de fraude à l'échelle du Secrétariat, une nouvelle stratégie Informatique et communications au Secrétariat, la création du Département de l'appui aux missions et l'adoption d'une série de réformes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, avec notamment des initiatives visant à organiser la mobilité à différents niveaux.

13. Pourtant, malgré tous les progrès qui ont été accomplis, il reste encore beaucoup à faire si l'on veut que le Secrétariat puisse s'acquitter plus efficacement de tous ses mandats. Le Secrétariat est une organisation complexe qui sert de nombreux organes intergouvernementaux et poursuit de nombreux buts et objectifs. Au fil du temps, cela a amené le personnel du Secrétariat à travailler de manière cloisonnée, de sorte que ses activités sont parfois concurrentes ou répétitives, la culture institutionnelle et les équipes dirigeantes devenant de plus en plus centralisées, bureaucratiques et hostiles à la prise de risques. Nos procédures administratives sont devenues redondantes et ne permettent pas de répondre avec la rapidité voulue aux besoins d'une Organisation qui intervient sur le terrain dans des contextes de plus en plus changeants, volatiles et souvent dangereux.

#### **Culture institutionnelle et leadership**

14. Pour pouvoir vraiment montrer le chemin, l'ONU doit parvenir à transcender les barrières institutionnelles, en tirant le meilleur parti possible des ressources dont elle dispose, de ses moyens et des partenariats. Pour réussir, elle devra profondément transformer la culture institutionnelle, sous la direction d'une équipe visionnaire aux principes irréfutables – à tous les niveaux et dans l'ensemble du système.

15. L'Organisation des Nations Unies doit embrasser une culture axée sur les résultats plutôt que sur les processus qui lui permette de mieux gérer les risques rencontrés dans le domaine administratif et du point de vue de l'exécution des mandats. Elle doit encourager l'esprit d'innovation, en faisant preuve de davantage de tolérance à l'égard des erreurs involontaires et en se tenant prête à prendre rapidement les mesures correctives qui pourraient s'imposer. Nous devons rétablir la confiance à tous les niveaux et créer une culture d'autonomisation et de responsabilisation, en veillant à ce que les hauts responsables, cadres et fonctionnaires se voient donner les moyens de leurs tâches, toujours, tout le temps et partout, et à ce que l'Organisation soit bien équipée et prête à aider les États Membres dans leurs propres travaux et lorsqu'ils prennent des mesures collectives. Nous devons pouvoir nous reposer sur l'intégrité et le professionnalisme des membres du personnel et les apprécier à leur juste valeur, leur expliquer ouvertement ce que l'on en attend d'eux, reconnaître leurs résultats en les mesurant à l'aune de critères clairs et justes et veiller à ce que leurs aptitudes et compétences évoluent en suivant le rythme de plus en plus rapide des innovations technologiques.

16. Dans les rapports intitulés « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » (A/60/692 et Corr.1 et 2) et « Investir dans le capital humain » (A/61/255 et Add.1 et Corr.1), il a été souligné qu'il fallait mieux appuyer les équipes dirigeantes de l'ONU et améliorer la culture de gestion. Entre autres mesures prises à cet effet, on peut citer l'introduction de contrats de mission entre le Secrétaire général et les hauts

fonctionnaires en tant qu'outils de gestion stratégique, la constitution, au sein du Département de l'appui aux missions, d'une équipe s'occupant spécifiquement de la nomination des hauts fonctionnaires dans les missions et la mise au point de programmes d'initiation et de mentorat, ainsi que de programmes de formation obligatoires à l'intention des hauts responsables.

17. Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) a su faire preuve d'unité en adoptant le modèle de leadership du système des Nations Unies en avril 2017. Ce modèle a vu la définition de huit caractéristiques considérées comme essentielles pour permettre à l'Organisation de s'acquitter de sa mission fondamentale, qui consiste à promouvoir la paix et la sécurité, protéger les droits de l'homme, répondre aux besoins humanitaires et réunir les conditions du progrès économique et social énoncées dans le Programme 2030. Selon ces huit principes, le modèle de leadership du système des Nations Unies : a) doit être fondé sur la droiture, dans le respect des valeurs, normes et règles de l'Organisation des Nations Unies; b) reposer sur des règles de droit en ce qu'il est fondé sur les normes et règles des Nations Unies; c) être exhaustif; d) prévoir l'application du principe de responsabilité à 360 degrés tant à l'intérieur du système qu'envers les États Membres et ceux que l'Organisation sert; e) être multidimensionnel, en transcendant les barrières institutionnelles et en intégrant les fonctions; f) être porteur de transformation, en améliorant les choses; g) être collaboratif; et h) s'appliquer à chacun, dans toutes les relations. J'y ai ajouté une neuvième caractéristique : être pragmatique et orienté vers l'action, par l'adoption de mesures concrètes dans le respect des grands principes, une bonne gestion des risques opérationnels et administratifs et la priorité donnée à l'action pour empêcher les souffrances humaines ou y remédier.

18. J'ai demandé que ce modèle de leadership soit pris en compte pour toutes les décisions relatives à la sélection du personnel d'encadrement et des hauts responsables à tous les niveaux dans l'ensemble du Secrétariat, et que les programmes d'orientation des hauts responsables, de formation, de mentorat et d'encadrement soient mis à jour en conséquence. J'ai en outre décidé qu'un dispositif d'évaluation à 360 degrés serait mis au point autour de ces neuf caractéristiques et que des indicateurs adaptés seraient inclus dans les contrats de mission passés par le Secrétaire général avec les chefs de départements ou bureaux, de commissions régionales et de missions. Le Secrétariat réalisera régulièrement des enquêtes auprès des membres du personnel pour savoir l'opinion qu'ils se font des hauts fonctionnaires et de leurs responsables, et je compte prendre des mesures pour reconnaître les meilleurs hauts responsables et cadres et amener ceux qui ne respectent pas les principes et les caractéristiques du modèle de leadership à rendre compte de leurs actes.

19. Le programme de perfectionnement des cadres et le programme de renforcement des capacités de gestion, qui sont obligatoires depuis 2009 pour les fonctionnaires de la classe P-4 à la classe D-2, et le dispositif de sélection du personnel axé sur les compétences qui a été introduit en 2010 seront revus pour tenir compte de ce modèle de leadership et alignés plus étroitement sur les besoins institutionnels et le dispositif de gestion de la performance. La gestion de la performance est une question importante qui a des retombées en termes de résultats et d'efficacité. Confronté à des carences dans l'administration, les fonctionnaires pensent souvent que le système d'administration de la justice constitue leur seul recours. Leur réticence à s'en remettre au système de justice interne peut aussi conduire certains responsables à éviter de documenter officiellement des résultats insatisfaisants ou de prendre des mesures administratives contre les fonctionnaires concernés. Bien que de telles situations ne concernent qu'une infime partie du personnel du Secrétariat, le sentiment d'impunité a des effets délétères sur

l'efficacité de l'Organisation dans son ensemble et sape l'esprit de corps autour de la noble action de l'Organisation des Nations Unies. D'autres mesures doivent aussi être prises pour améliorer le dispositif de gestion de la performance dans le cadre de la suite donnée à la demande de l'Assemblée générale dans sa résolution 68/265.

### **Simplifier la gestion des ressources humaines**

20. Pour réussir, il faudra revoir de fond en comble la façon dont notre Organisation est dirigée et la manière dont elle conduit ses travaux, mais cela ne sera pas possible sans le dévouement et le professionnalisme de tous les fonctionnaires à tous les niveaux. Compte tenu de la diversité et de la complexité des modalités de sa présence de par le monde, l'Organisation doit pouvoir compter sur des effectifs internationaux et polyvalents caractérisés par la diversité, une répartition géographique équitable et la parité des sexes, qui soient véritablement représentatifs de tous les peuples que nous servons et travaillons dans l'intérêt de tous, animés par un solide sens du devoir et la volonté de défendre les valeurs sur lesquelles l'ONU s'est édifiée et qu'elle défend.

21. Même si leur objectif initial était de garantir un traitement équitable et l'égalité des chances des fonctionnaires, les politiques relatives aux ressources humaines, par trop complexes, et les processus centralisés, ont pour effet non seulement de ralentir l'identification, le déploiement, l'administration et la gestion des effectifs de l'Organisation, mais aussi, paradoxalement, de disperser et dépersonnaliser la prise de décisions et, partant, de nuire à la transparence et de diluer les responsabilités s'agissant des décisions concernant la gestion des ressources humaines. Le recrutement et la cessation de service sont des moments particulièrement problématiques, caractérisés par des contrôles ex ante et des processus qui ne facilitent guère une gestion rapide et efficace des effectifs, mais exposent bien plutôt l'Organisation à des risques de contentieux administratifs et l'empêchent de s'acquitter convenablement de ses mandats. S'il est bien entendu nécessaire de préserver les droits des fonctionnaires à une procédure régulière, les procédures administratives ont atteint un stade où le respect dans la pratique de toutes les étapes de la procédure est jugé plus important que le fait de prendre la bonne décision et d'adopter les mesures qui s'imposent dans l'intérêt de l'Organisation.

22. Parallèlement à l'évolution de la culture et des besoins institutionnels, le personnel de l'Organisation devra s'adapter pour relever les défis contemporains et ceux qui se présenteront à l'avenir. Face à la complexité et au caractère évolutif des grands enjeux mondiaux, il importe de rationaliser et simplifier les modes de planification et de gestion des effectifs, y compris en ce qui concerne la gestion de la performance et la formation, pour faire en sorte que le profil du personnel soit adapté aux missions que l'ONU peut être appelée à accomplir à tout moment, et pour que le Secrétariat soit géré de manière compétente, intègre, efficace, l'accent étant mis sur l'action concrète, menée dans la transparence et de manière responsable. Pour être en mesure de s'acquitter de son mandat avec succès, l'Organisation doit tirer parti de la diversité de ses effectifs et de l'expérience directe que les uns et les autres ont pu acquérir grâce à la mobilité géographique, lorsque cela s'avère possible.

23. Malgré les réformes de la gestion des ressources humaines qui ont été menées au cours de la dernière décennie, l'Organisation n'est pas aussi opérationnelle et efficace que je le souhaiterais. Elle a toujours du mal à affecter les bonnes personnes aux bons postes et au bon moment. Comme indiqué dans un rapport récent sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/71/323), les délais de recrutement dans les lieux d'affectation hors siège sont de 239 jours en moyenne,

loin de l'objectif de 120 jours. Ces délais sont trop longs pour permettre au Secrétariat de répondre rapidement aux nouveaux besoins. En outre, de nombreux processus dans le domaine des ressources humaines sont centralisés, rigides et lourds, et les politiques ne sont pas suffisamment adaptées à la réalité sur le terrain et pas toujours appliquées de manière systématique. Il nous faut revoir entièrement notre approche. La fonction stratégique des ressources humaines au Secrétariat doit définir une vision commune pour l'Organisation, autour de laquelle elle puisse harmoniser ses cadres et politiques. Elle doit concentrer ses efforts sur les moyens d'attirer, de recruter et de retenir les talents, notamment par des mesures offrant de réelles possibilités d'avancement des carrières et prenant en compte la santé et le bien-être du personnel. La gestion des ressources humaines doit également permettre de mieux planifier et mettre à niveau les effectifs. En résumé, les ressources humaines doivent faire en sorte que l'Organisation puisse retenir son personnel, en le motivant et en lui permettant d'acquérir les compétences dont il aura besoin pour répondre aux nouveaux défis et à ceux qui s'esquissent déjà.

24. Le respect des principes consacrés au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte suppose, concrètement, non seulement de donner effet aux préceptes qui guident nos politiques en matière de ressources humaines, mais aussi d'assurer le renouveau de l'Organisation. Les politiques de gestion des ressources humaines doivent favoriser une plus grande diversité géographique et régionale des effectifs. Il est inacceptable que, plus de vingt ans après que l'Assemblée générale, dans sa résolution 49/167 du 24 décembre 1994, a prié instamment le Secrétaire général d'appliquer pleinement le plan d'action stratégique pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat (1995-2000), l'objectif de la parité des sexes n'ait pas encore été atteint au Secrétariat. J'ai insisté sur l'importance de la parité des sexes à tous les niveaux et donné pour instructions à tous les hauts fonctionnaires de considérer cette question comme une priorité en matière de gestion des ressources humaines. Pour ma part, je compte durant mon mandat faire de la parité des sexes une réalité aux rangs de Secrétaire général adjoint et de Sous-Secrétaire général et assurer une plus grande diversité géographique au sein de mon équipe de direction.

25. Dans le même temps, il est nécessaire d'unir le personnel derrière un objectif commun et de rappeler que tous les postes à l'Organisation des Nations Unies, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, sont une occasion unique pour ceux qui les occupent de contribuer au bien-être de l'humanité. L'Organisation doit raviver la flamme chez ceux qui travaillent au service des peuples.

26. Pour y parvenir, l'Organisation doit simplifier son cadre réglementaire et ses procédures, et décentraliser autant que possible les pouvoirs pour rapprocher la prise de décisions des lieux d'exécution des projets, grâce à la communication de l'analyse décisionnelle dans la transparence et en temps voulu, aux dispositifs de suivi et à l'assurance de la qualité, ainsi qu'à l'adoption de mesures pour renforcer l'application du principe de responsabilité.

27. Les questions ci-après demandent une attention urgente et seront traitées en 2018, à la lumière des consultations qui auront été menées auprès des hauts responsables :

a) Examiner et simplifier les politiques et procédures relatives aux ressources humaines, en tenant compte des meilleures pratiques dans l'ensemble de la famille des Nations Unies ainsi que dans d'autres entités des secteurs public et privé;

- b) Améliorer la planification des effectifs, en accordant une attention particulière au profil des hauts responsables, cadres et fonctionnaires pour assurer leur déploiement rapide et efficace selon que de besoin;
- c) Renforcer les mesures visant à promouvoir une répartition géographique équitable et la parité des sexes;
- d) Normaliser la définition des tâches et la classification des emplois;
- e) Améliorer les procédures de recrutement et mettre au point un tableau de bord concernant les ressources humaines qui permette de suivre les indicateurs, notamment pour ce qui est de la parité des sexes et de la répartition géographique;
- f) Prendre des mesures pour accélérer la sélection des candidats, la vérification de leurs qualifications et références professionnelles et leur entrée en fonctions;
- g) Examiner les politiques de développement du personnel du Secrétariat, notamment en ce qui concerne les formations obligatoires, à l'aune des besoins de l'Organisation, y compris compte tenu des meilleures pratiques en vigueur en matière de certification/recertification dans certains domaines;
- h) « Dépoussiérer » et aligner les listes de candidats présélectionnés existantes et revisiter le programme Jeunes administrateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies afin de faciliter la mobilité interorganisations sur la base d'accords de réciprocité;
- i) Dresser un inventaire des compétences des membres du personnel en poste pour permettre leur déploiement rapide en cas d'urgence ou si une restructuration s'imposait;
- j) Transformer les modalités de gestion de la performance, y compris en mettant en place un dispositif d'évaluation à 360 degrés à partir des rangs de Sous-Secrétaire général et Secrétaire général adjoint;
- k) Arrêter une politique de réduction des effectifs;
- l) Renforcer les mécanismes de transparence et d'application du principe de responsabilité dans l'exercice des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources humaines, en suivant les indicateurs de résultats qui s'appliquent.

Les progrès qui auront été accomplis dans tous ces domaines seront communiqués à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session dans le cadre d'une stratégie globale de gestion des ressources humaines.

28. L'accent doit être mis sur la formation et le perfectionnement du personnel dans le cadre d'un système de gestion de la performance qui permettra de pouvoir compter sur des effectifs répondant mieux aux besoins présents et futurs. La performance doit être gérée de manière plus efficace, notamment en indiquant clairement aux membres du personnel ce que l'on attend d'eux et en mesurant les résultats au regard de normes objectives et de compétences actualisées liées à des profils d'emploi et des normes au sein du Secrétariat pour l'aligner sur le modèle de leadership du système des Nations Unies approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat.

29. Enfin, étant donné les incidences considérables du dispositif de mobilité organisée sur les différentes filières, et la nécessité d'étudier d'autres moyens d'encourager la mobilité, je vais marquer une pause dans le programme de mobilité organisée pour que l'Organisation puisse tirer des enseignements de l'expérience et procéder à l'examen complet demandé par l'Assemblée générale dans la résolution 68/265, qui sera présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session.

**Rationaliser la planification des programmes, du budget et des finances**

30. Il est essentiel de renforcer encore la planification, la budgétisation et la gestion financière pour améliorer les résultats de l'Organisation des Nations Unies et sa capacité de réaction. Pour restructurer la gestion de l'Organisation de manière à ce qu'elle obtienne de meilleurs résultats, il faudra pouvoir compter sur un processus de planification et de budgétisation transparent et souple, conforme au principe de responsabilité et réactif, qui soutienne les États Membres dans leur action et favorise la prise de décisions; tout en étant propice à une action concrète et efficace du Secrétariat.

31. Au cours des 70 dernières années, l'ONU a montré qu'elle savait s'adapter aux changements de portée et d'ampleur de ses mandats. L'Assemblée générale a pris des mesures pour adapter nos outils de planification et de budgétisation à l'évolution de la situation. Les plans et les budgets sont régis par un cadre réglementaire rigoureux, avec d'importantes exigences concernant la communication de l'information, tandis que le contrôle est exercé par le Comité du programme et de la coordination et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, ainsi que le Comité des commissaires aux comptes. Les plans et les budgets doivent être désormais orientés vers les résultats. Le système de comptabilité de l'Organisation et les normes relatives à l'information financière ont été alignés sur les meilleures pratiques en vigueur à l'échelle internationale grâce à l'application des normes IPSAS, renforçant ainsi le lien entre responsabilité financière et responsabilité programmatique. Un nouveau progiciel de gestion intégré, Umoja, donne désormais à l'Organisation les moyens de décentraliser, moderniser et rationaliser ses procédures, d'améliorer la communication de l'information et d'accroître la transparence en ce qui concerne l'utilisation des ressources.

32. Néanmoins, il faut encore améliorer les processus de planification et de budgétisation en vigueur. Le cycle suivi à l'heure actuelle est long – les plans et budgets étant arrêtés bien avant l'exercice sur lesquels ils portent. La documentation est par trop volumineuse, elle nécessite beaucoup de travail et elle est trop éclatée pour permettre une évaluation stratégique globale du programme de travail de l'Organisation. En outre, il n'est pas possible à l'heure actuelle de redistribuer les ressources pour répondre aux besoins urgents qui peuvent se faire jour pendant l'exécution du budget. Qui plus est, certains mécanismes doivent être mis à jour ou développés pour être adaptés aux besoins opérationnels actuels.

33. La planification et la budgétisation doivent être des instruments au service des priorités de l'Organisation et de son programme de travail. En conséquence, les plans-programmes doivent être améliorés pour permettre une action coordonnée afin de relever les défis qui se posent dans les domaines de la paix et de la sécurité et de la protection des droits de l'homme, de répondre rapidement aux impératifs humanitaires et de veiller à ce que nul ne soit laissé pour compte dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable. Le budget doit également devenir un instrument appuyant la délégation de pouvoirs aux responsables des programmes pour leur permettre d'en mieux maîtriser la planification et l'exécution, tout en les en tenant comptables. Les résultats des évaluations de programme et des auto-évaluations et les enseignements tirés de l'expérience seraient exposés plus clairement dans le cadre de la présentation des budgets annuels dans un souci de transparence en ce qui concerne l'exécution des programmes.

34. Dans le cadre du processus budgétaire, les ressources confiées au Secrétariat doivent pouvoir être affectées au mieux en vue de la bonne exécution de tous les mandats. Nous devons nous appuyer sur les nouveaux outils technologiques dont nous disposons pour améliorer la transparence au sein du Secrétariat et à l'égard des

États Membres. Les prochaines extensions d'Umoja devraient par exemple permettre au Secrétariat d'utiliser des tableaux de bord pour rendre compte de l'utilisation des ressources et pour visualiser les informations concernant les programmes.

35. Si les États Membres ont accordé une certaine liberté à de nombreux chefs d'institutions spécialisées, fonds et programmes, le Secrétaire général n'est pas autorisé à redistribuer les ressources entre les programmes au cours de l'exécution du budget sans l'autorisation préalable des États Membres. La marge de manœuvre autorisée à titre expérimental par l'Assemblée générale en 2006 était assortie de plusieurs conditions qui en limitaient l'exercice pour pouvoir efficacement répondre aux nouveaux besoins (voir résolution 60/283).

36. Je propose un certain nombre de mesures pour améliorer ma capacité, en tant que Chef de l'Administration de l'Organisation, de gérer les activités du Secrétariat à l'appui des mandats définis par les États Membres. Pour que l'Organisation puisse mieux répondre aux exigences d'un monde en évolution rapide et dans l'objectif d'utiliser au mieux les ressources existantes, je proposerai l'adoption d'un mécanisme plus simple et transparent permettant de modifier la répartition des ressources au cours de chaque exercice budgétaire. La plus grande marge de manœuvre laissée aux responsables favoriserait une utilisation plus stratégique des ressources approuvées au cours de l'exécution du budget. Les ressources allouées au Secrétariat seraient utilisées dans un esprit de plus grande collaboration pour chaque pilier afin d'assurer la bonne application des différents programmes et mandats qui en relèvent. Cela m'aiderait dans mes efforts pour éviter les cloisonnements entre les départements et les piliers, améliorer la communication et veiller à ce que les départements collaborent plus étroitement pour s'acquitter ensemble des mandats de l'Organisation.

37. Ces modifications des processus de planification et de budgétisation revêtent une importance cruciale dans le cadre des efforts que je déploie pour réformer les structures du Secrétariat et revoir son mode de gestion. Elles traduisent la confiance que je place dans les responsables en leur donnant une plus grande latitude pour gérer leurs programmes et leurs ressources, tout en les tenant responsables des résultats. Ils pourraient ainsi montrer qu'ils sont capables d'exécuter leurs programmes au moyen des ressources qui leur sont allouées. Les modifications apportées aux rapports sur l'exécution du budget permettraient aux États Membres d'évaluer les résultats obtenus, les enseignements tirés des évaluations plus poussées auxquels ils donneraient lieu et les conséquences qui en seraient tirées par la suite en ce qui concerne la planification des programmes et les demandes de ressources. Il serait ainsi possible d'avoir des discussions plus ciblées et plus stratégiques avec les États Membres quant à l'exécution des programmes et à l'affectation des ressources.

38. Les améliorations apportées aux processus de planification et de budgétisation sont récapitulées dans le tableau 1. On trouvera de plus amples détails à ce sujet dans l'additif au présent rapport (A/72/492/Add.1). L'Assemblée générale est priée de se prononcer rapidement, lors de sa session en cours, sur les propositions qui y sont faites.

Tableau 1  
**Résumé des propositions du Secrétaire général en ce qui concerne la planification des programmes, le budget et les finances**

<i>Situation actuelle</i>	<i>Propositions</i>
<b>Processus de planification et de budgétisation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget-programme biennal</li> <li>• Le plan-cadre est le premier volet du cadre stratégique établi tous les deux ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget-programme annuel</li> <li>• Un seul plan-cadre couvrant une période de 5 ans</li> </ul>
<b>Modifications apportées à la documentation et à la présentation des cadres de résultats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport sur l'exécution des programmes, esquisse budgétaire, plan-programme biennal (31 rapports), projet de budget-programme (47 rapports), rapports sur les missions politiques spéciales (10 à 16 rapports), premier et deuxième rapports sur l'exécution du budget, rapport sur les transferts entre chapitres et états financiers</li> <li>• Plan-programme biennal</li> <li>• Ressources financières présentées au niveau des sous-programmes</li> <li>• Établissement et soumission des budgets des missions politiques spéciales aux mois de septembre et octobre durant la partie principale de la session de l'Assemblée générale</li> <li>• Le budget compte 14 titres et 36 chapitres</li> <li>• L'état V des états financiers contient des informations de haut niveau sur les écarts budgétaires, par titre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget-programme annuel intégré (44 rapports) et états financiers</li> <li>• Révisions apportées au cadre de résultats, simplification des modes de présentation et accent mis sur le suivi de l'exécution</li> <li>• Agrégation des ressources financières</li> <li>• Intégration des budgets des missions politiques spéciales dans le budget-programme intégré annuel (introduction d'un chapitre distinct pour les missions politiques spéciales qui sera inclus dans le projet de budget établi et soumis au mois d'avril)</li> <li>• Un budget en 7 titres et 34 chapitres</li> <li>• Améliorer l'état V des états financiers en y présentant des informations supplémentaires sur l'exécution du budget de l'exercice antérieur, y compris des analyses des écarts, des informations sur les transferts de ressources dans un titre donné et des informations sur l'utilisation des fonds au titre des « dépenses imprévues et extraordinaires »</li> </ul>
<b>Financements exceptionnels et arrangements opérationnels</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir discrétionnaire limité en matière de dépenses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsables ont le pouvoir discrétionnaire de redistribuer les ressources dans les différents titres du budget</li> </ul>

<i>Situation actuelle</i>	<i>Propositions</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des dépenses imprévues et extraordinaires ne peuvent être engagées sous l'autorité du Secrétaire général que pour des questions ayant trait à la paix et à la sécurité ou à la sûreté et à la sécurité du personnel et des locaux</li> <li>• Montant du Fonds de roulement : à hauteur de 150 millions de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargissement du mécanisme permettant d'engager des dépenses imprévues et extraordinaires</li> <li>• Montant du Fonds de roulement : à hauteur de 350 millions de dollars</li> </ul>

### **Informatique et communications**

39. Au cours des dernières décennies, l'ONU a misé sur les possibilités offertes par les technologies de l'information et des communications pour améliorer l'exécution des programmes, mais c'est face à un paysage très fragmenté et inefficace que l'on se trouve aujourd'hui. Grâce à l'adoption d'une stratégie Informatique et communications révisée en 2014 (voir A/69/517), le Secrétariat a été en mesure de mieux tirer parti de l'outil stratégique que représentent les technologies de l'information et des communications, de remédier à la fragmentation dans le domaine des technologies, et de protéger l'Organisation contre le risque croissant de menaces à la cybersécurité.

40. L'introduction d'Umoja a vu le remplacement des centaines de plateformes disparates qui étaient utilisées dans le Secrétariat par un progiciel de gestion intégrée unique. Sa mise en service permet aux responsables et aux États Membres d'avoir recours à des outils d'analyse décisionnelle qui leur donnent accès aux données en temps réel, y compris à des indicateurs de résultats stratégiques qui non seulement informeront la prise de décisions, mais aussi permettront un suivi systématique, l'assurance de la qualité et l'offre d'un appui, ainsi que la mise en place de mécanismes de responsabilisation transparents.

41. Je veux que le Secrétariat s'emploie avec une énergie renouvelée à mettre en œuvre la stratégie Informatique et communications. À cette fin, conformément au rôle qui lui est assigné en matière de stratégies, de politiques, de gouvernance et de supervision, le Directeur général de l'informatique et des communications mettra l'accent sur la bonne gouvernance à l'échelle du Secrétariat, la mise au point de stratégies, de politiques et de normes pour ce qui est de l'informatique et des communications, ainsi que la gestion des données institutionnelles pour faciliter la prise de décisions, les procédures d'assurance de la qualité et le suivi des mécanismes d'appui et de responsabilisation.

42. La stratégie continuera d'évoluer pour être adaptée à la diversité des fonctions au sein du Secrétariat. Dans le cadre de la décentralisation, il sera indispensable que le Secrétariat fasse preuve de souplesse et d'agilité pour s'adapter et réagir comme il convient face à l'évolution rapide des technologies et à la diversité des demandes des États Membres et de la société civile, notamment en ce qui concerne le multilinguisme à l'Organisation. À cet égard, une équipe Informatique et communications sera chargée de proposer des solutions adaptées aux différentes unités administratives et de fournir au quotidien un appui technique aux utilisateurs finals, en travaillant dans les limites du cadre Informatique et communications. En impliquant les clients aux niveaux stratégique et opérationnel, on pourra s'assurer que les solutions proposées permettent à l'ONU d'exécuter ses programmes et mandats et de gérer son personnel de manière efficace et dans le respect du principe de responsabilité.

43. Dans le cadre de mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications, l'Organisation doit répondre aux impératifs de souplesse, d'opportunité et de sécurité, en reconnaissant que les diverses entités du Secrétariat de l'ONU ont différents « modes de fonctionnement » et qu'il n'existe pas de solution unique. La révolution numérique se poursuit à un rythme si rapide qu'il faut sans cesse remplacer le matériel et les plateformes et améliorer les applications. Les fonctionnaires qui travaillent régulièrement avec les acteurs de la vie politique, sociale et économique doivent avoir rapidement accès à des solutions logicielles et plateformes interactives pour que leurs besoins programmatiques puissent être satisfaits et pour qu'ils soient en mesure de s'acquitter de leurs missions. Les responsables gouvernementaux et décideurs de la société civile attendent des solutions rapides, tandis qu'ils s'adaptent de leur côté aux diverses exigences de l'économie numérique.

#### **Améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement**

44. À l'heure actuelle, les achats du Secrétariat sont des opérations mondiales extrêmement vastes et complexes, les contrats gérés chaque année représentant plus de 3 milliards de dollars au total. Si beaucoup a été fait ces dernières années pour aligner les procédures d'achats de l'Organisation sur les meilleures pratiques suivies dans le secteur public et les rendre plus adaptées aux besoins sur le terrain, je suis déterminé à améliorer encore la fonction achats au sein du système des Nations Unies pour qu'elle soit plus réactive et davantage axée sur les clients.

45. Les achats au Secrétariat se caractérisent par des problèmes de fragmentation, de doubles emplois et d'inefficacité, sur fond de procédures et contrôles bureaucratiques onéreux. À titre d'exemple, il faudra rationaliser la procédure d'établissement des contrats-cadres, qui prend actuellement environ 24 mois et comprend 40 étapes distinctes, donnant lieu à un va-et-vient des dossiers entre le bureau demandeur et le bureau des achats à 17 reprises. En outre, la fourniture de biens et de services dans le cadre d'un contrat-cadre déjà passé peut encore prendre jusqu'à 288 jours. L'adoption d'un dispositif mondial de gestion de la chaîne d'approvisionnement est l'occasion de transformer les procédures en vigueur en ce qui concerne les demandes d'achat, les achats, les stocks et la gestion des contrats. Si les principes du « meilleur rapport qualité-prix », de l'équité, de l'intégrité et de la transparence, de la mise en concurrence à l'échelle internationale et de la préservation des intérêts de l'Organisation des Nations Unies seront toujours ceux qui régiront les procédures d'achat de l'Organisation des Nations Unies, il faudra rationaliser les rôles et les responsabilités de chacun et les processus relatifs à la passation des marchés et revoir et réaligner les contrôles internes pour pouvoir mieux gérer les risques, de façon à garantir davantage de souplesse et une plus grande rapidité d'action, tout en continuant de bien séparer les fonctions.

46. En éliminant les doubles emplois et en intégrant les achats dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tout en préservant l'indépendance financière et commerciale de cette chaîne par rapport aux demandes d'achat, il sera possible de réduire les délais et de faire en sorte que le portefeuille mondial de contrats-cadres continue de répondre à l'évolution des besoins. J'ai l'intention de lancer un processus de passation de marchés plus souple et réactif en rapprochant la prise de décisions des lieux d'exécution des projets. Cette initiative sera accompagnée d'une simplification des procédures et d'un renforcement des contrôles grâce à l'analyse décisionnelle rendue possible par Umoja et les normes IPSAS, qui permettra aux responsables de prendre des décisions informées, tandis qu'un suivi centralisé et le respect des règles seront garantis par un renforcement du dispositif de responsabilisation.

47. Toutes les précautions seront prises avant d'éventuelles délégations de pouvoirs supplémentaires pour s'assurer que les politiques soient claires et les procédures rationalisées, que ceux auxquels des pouvoirs seront délégués auront reçu une formation complète et pourront obtenir l'appui dont ils auront besoin, et que les dispositifs d'analyse décisionnelle et de suivi voulus seront en place pour leur permettre de prendre des décisions avisées et sages dans le cadre de dispositifs de responsabilisation parfaitement transparents. En outre, pour s'assurer que l'Organisation continue d'acheter ses biens et services au meilleur prix, on recherchera un juste équilibre entre la centralisation des achats répondant aux besoins mondiaux et celle des contrats-cadres et la poursuite de la décentralisation des pouvoirs en matière d'autorisation d'achats pour autonomiser l'exécution des mandats. On peut s'attendre à ce que la plupart des achats portant sur des montants importants, qui constituent plus de 80 % des achats à l'heure actuelle, soient effectués au moyen de ressources d'appui opérationnel centralisées, tandis que les achats portant sur de faibles montants bénéficieront d'une prise de décisions plus rapide au point de livraison.

### **Renforcer la responsabilisation et la transparence**

48. L'ONU a mis en place un cadre de responsabilisation au plan individuel et à l'échelle institutionnelle pour promouvoir le respect de mesures réglementaires, la transparence et la gestion efficace des ressources dans l'exécution des mandats. Ce cadre, qui est résumé dans la définition formelle du principe de responsabilité établie par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/259, comprend un certain nombre d'éléments dont un corpus de règles et règlements régissant les activités du Secrétariat, ainsi qu'un certain nombre de structures destinées à traiter différents aspects de la responsabilité au sein de l'Organisation.

49. Ces structures comprennent des entités externes indépendantes comme le Comité des commissaires aux comptes, créé par l'Assemblée générale en 1946 pour vérifier les comptes de l'Organisation des Nations Unies et formuler des conclusions et recommandations à l'Assemblée générale, le Corps commun d'inspection, initialement créé en 1966 pour examiner les questions transversales afin d'améliorer l'efficacité du fonctionnement du système des Nations Unies, le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit, créé en 2005 pour aider l'Assemblée à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle, y compris de supervision des résultats des travaux du Bureau des services de contrôle interne (BSCI), et en ce qui concerne la gestion des risques et les questions de contrôle interne.

50. Les structures de contrôle interne comprennent le Bureau des services de contrôle interne, créé en 1994, comme entité indépendante sur le plan opérationnel dont le rôle principal est de renforcer le contrôle interne par l'audit interne, l'inspection et l'évaluation, et les enquêtes. Le Bureau de la déontologie a également été créé en 2005 pour veiller à ce que tous les fonctionnaires s'acquittent de leurs fonctions en satisfaisant aux plus hautes qualités d'intégrité.

51. En 2014, l'Organisation a adopté les Normes comptables internationales pour le secteur public pour ses états financiers, afin de rendre l'information financière plus accessible et plus transparente, et faciliter ainsi la prise de décisions. L'adoption des normes IPSAS permet aux États Membres de disposer d'éléments d'information détaillés sur la situation financière et les résultats financiers de l'Organisation et de fixer les responsabilités. Les informations produites par les normes IPSAS permettent également d'établir une correspondance plus étroite et plus complète entre les coûts et les mandats, les objectifs et les résultats

– améliorant ainsi la corrélation entre responsabilité financière et responsabilité programmatique.

52. Comme seule solution globale pour le Secrétariat, le nouveau progiciel de gestion intégré, Umoja, offrira une visibilité en temps réel aux données détaillées sur toutes les opérations administratives traitées quel que soit le lieu où elles se produisent dans le monde. Comme indiqué aux paragraphes 91 à 93, Umoja sera un outil essentiel de la réforme de la gestion.

53. Sachant combien il importe que l'Organisation adopte une approche systématique des risques élevés auquel l'expose la complexité de ses opérations et la portée de plus en plus grande de ses mandats, en 2016, une méthodologie relative à un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne a été promulguée, et une évaluation des risques a été faite à l'échelle du Secrétariat et des responsables chargés de gérer les risques institutionnels ont été désignés. L'Organisation a pu ainsi se doter d'un mécanisme propre à identifier les principaux risques stratégiques et à mettre en place des stratégies d'atténuation de ces risques en vue du renforcement des dispositifs de contrôle interne. La mise en œuvre intégrale de la gestion du risque institutionnel dans tous les départements et bureaux au Siège et sur le terrain sera essentielle pour les réformes, notamment pour l'évaluation des risques de fraude menée pour la première fois à l'échelle du Secrétariat, et ces efforts seront facilités par des formations approfondies.

54. La mise en œuvre du cadre souffre encore de certaines lacunes, et dans certains domaines, elle peut même aller à l'encontre de l'objectif recherché en dépit des meilleures intentions du monde.

55. Le premier domaine auquel j'entends m'attaquer est celui du renforcement de la culture de la responsabilité au sein du Secrétariat. Je suis parfaitement conscient que nos mécanismes de responsabilisation ne peuvent être efficaces si la notion de responsabilité n'est pas profondément enracinée dans la manière dont le personnel et les administrateurs mènent leurs activités au quotidien. Il faut pour cela que non seulement les fonctionnaires à tous les niveaux aient connaissance du cadre et des mécanismes de responsabilisation existants, mais aussi qu'ils aient conscience, à titre personnel, de leurs responsabilités, attributions et pouvoirs. J'ai donc demandé que soient élaborées, à l'échelle du système, des directives sur la responsabilisation des administrateurs pour, d'une part, expliquer au personnel comment les mécanismes de responsabilisation s'articulent et interagissent, d'autre part, énoncer les responsabilités attachées à tous les niveaux de responsabilité dans les différents réseaux d'emplois. En outre, j'ai l'intention de demander à tous les chefs de départements, bureaux et missions d'établir, pour usage interne, des cadres spécifiques de responsabilisation personnelle. Et ces cadres seront à leur tour pris en compte dans notre système de recrutement et de sélection et dans notre système de gestion de la performance, y compris dans les contrats de mission que je signe avec les hauts fonctionnaires.

56. L'équipe de direction sait l'importance que j'attache à l'observation par l'exemple du type de comportement que nous souhaitons voir au sein de l'Organisation dans son ensemble, notamment la transparence dans la prise de décisions, la valorisation des réalisations et la prise de mesures pour sanctionner les comportements insatisfaisants. Je pense en outre qu'en vertu de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte qui leur incombent, les administrateurs à tous les niveaux doivent prendre en considération quelques-uns des éléments clés suivants :

- a) S'acquitter des missions fondamentales confiées aux administrateurs de programme par les États Membres;
- b) Suivre l'application des recommandations des organes de contrôle;

- c) Gérer les risques qui pourraient empêcher l'exécution des mandats (en mettant à contribution le système de gestion du risque institutionnel);
- d) Utiliser les ressources allouées aux programmes de la manière la plus efficace possible;
- e) Montrer que les résultats « effectivement escomptés » ont été atteints au moindre coût (selon l'approche de la gestion axée sur les résultats);
- f) Évaluer les modalités de mise en œuvre des projets et processus, pour améliorer constamment le fonctionnement du Secrétariat (évaluation et amélioration continue).

57. Une bonne partie de ces efforts viseront également à renforcer la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, à réorganiser les tâches du personnel à tous les niveaux vers la réalisation des objectifs et buts de l'Organisation, et à recentrer l'action que mène le Secrétariat davantage sur les résultats et les produits que sur les intrants et les activités. Ces résultats permettront de prendre des décisions éclairées pendant tout le cycle de planification, de programmation, de budgétisation et d'évaluation et deviendront un élément important des systèmes de responsabilisation et de communication de l'information de l'Organisation.

58. Je compte ensuite mettre l'accent sur le deuxième pilier de la responsabilisation – la transparence dans le fonctionnement de l'Organisation et l'obligation de rendre compte aux États Membres. L'Organisation est déjà guidée par un grand esprit d'ouverture dans son action et ses réalisations, comme le montrent les rapports qu'elle soumet à l'Assemblée générale sur l'exécution de ses mandats et la gestion des ressources financières et humaines. Toutefois, nous ne saurions nous en tenir là, il nous faut faire davantage. Je propose donc que dans le projet de budget-programme, le Secrétariat fournisse des informations sur l'exécution des programmes et les enseignements qui en ont été tirés. Un lien plus clair sera ainsi fait entre les informations concernant la planification des programmes et la Charte, les objectifs de développement durable et les textes adoptés par les organes délibérants qui guident le programme de travail de chaque département ou bureau au cours de l'exécution du budget. La planification des programmes et des ressources tiendra mieux compte des enseignements tirés des résultats obtenus antérieurement, et les directeurs de programme seront plus comptables de leurs résultats. Plus il sera mieux rendu compte de la manière dont les fonds sont employés, plus les chances seront grandes de les voir utiliser plus efficacement pour obtenir des résultats positifs et atteindre les objectifs escomptés.

59. Une fois que les différents modules d'Umoja seront entrés en service, j'ai l'intention de communiquer des informations détaillées, en temps réel et facilement accessibles sur les différentes opérations de l'Organisation des Nations Unies relatives à la mise en œuvre des objectifs de développement durable, selon les normes établies par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, dont l'objectif est de rendre facilement accessibles toutes les informations sur les dépenses consacrées au développement. Les États Membres et le grand public pourront ainsi, comme ils l'entendent, accéder aux informations et les évaluer. Nous serons également amenés à revoir en temps utile nos règles de communication pour pouvoir publier, tous les mois, des informations dans le registre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, notamment sur toutes les opérations financières et d'achat effectuées dans le cadre des activités que nous menons partout dans le monde. Dans un premier temps, un ensemble limité de données sera publié d'ici au 1<sup>er</sup> juillet 2018, l'objectif étant de se conformer pleinement aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide dès que possible par la suite.

60. Je tiens également à exploiter au mieux Umoja pour mettre en place un portail en ligne qui présenterait des informations sur les dépenses de manière plus interactive et plus accessible. À l'aide de cartes et d'images infographiques, cette plateforme en ligne fournirait à nos partenaires, au public et à la communauté internationale, des informations faciles à comprendre sur les opérations de l'Organisation Nations Unies. Les données seront mises à jour quotidiennement, sous réserve de considérations de sécurité, d'ordre juridique ou pratique. Pour assurer une plus grande transparence au cours de l'exécution du budget, on fera apparaître les informations concernant l'exécution des programmes dans les tableaux de bord. Les résultats des auto-évaluations et les enseignements tirés seront publiés en ligne. L'Assemblée générale sera tenue informée chaque année de la suite donnée aux recommandations des organes de contrôle.

61. Dans une troisième étape, j'envisage de renforcer les capacités d'auto-évaluation du Secrétariat pour mieux éclairer la planification des programmes et la communication d'informations sur l'exécution des programmes. Les administrateurs de programme s'appuieront sur les auto-évaluations et les évaluations pour mieux planifier et ajuster leurs activités. Les informations figurant dans les auto-évaluations, y compris les enseignements tirés, seront prises en considération dans l'établissement des budgets-programmes annuels pour accroître la transparence dans l'exécution des programmes destinés aux États Membres. Les auto-évaluations serviront d'outils d'apprentissage et d'outils de gestion. Elles seront en outre utilisées pour l'assurance qualité de l'exécution des programmes et seront essentielles pour garantir une plus grande responsabilité et une plus grande transparence à l'égard des États Membres. La qualité des fonctions et produits d'évaluation actuels varie sensiblement selon les programmes. Pour pallier ces lacunes, j'ai demandé au Secrétariat d'élaborer une politique qui garantira une appréciation indépendante de la qualité de l'exécution des programmes. Cette politique s'appuiera sur les normes d'évaluation établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), qui énoncent les objectifs généraux et les principes fondamentaux de l'évaluation. Il sera demandé aux programmes du Secrétariat qui ont des services chargés de l'évaluation d'élaborer de nouvelles politiques ou d'ajuster celles qui existent déjà dans ce nouveau cadre. Un fichier d'experts évaluateurs qualifiés internes et externes sera créé. Une petite structure centrale d'évaluation sera mise en place pour appuyer les unités de taille plus réduite ne disposant pas de moyens réels de suivi et d'auto-évaluation des résultats. L'appui portera notamment sur l'établissement des mandats d'auto-évaluation, l'assurance qualité, la gestion des évaluations et du fichier, et le développement des compétences. Les évaluations seront mises à la disposition de tous les États Membres qui, j'en suis persuadé, en tireront le plus grand parti et formuleront des propositions utiles pour continuer d'améliorer les résultats. La modification de la présentation du rapport sur le budget permettra aux États Membres d'avoir une idée plus claire du lien entre les ressources et les mandats. Les résultats des évaluations et des auto-évaluations et les enseignements qui en seront tirés seront pris en compte de manière plus détaillée dans la planification future des budgets.

62. La mise en œuvre de ma stratégie de lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles et le renforcement de notre politique de protection des dénonciateurs d'irrégularités permettront grandement d'accroître notre capacité à mener des enquêtes efficaces et rapides. Le BSCI est un partenaire incontournable dans ce domaine. J'encourage les États Membres à demander un examen externe du mandat et des capacités du Bureau, l'accent devant être mis sur ses fonctions dans les domaines de la vérification des comptes, des enquêtes et de l'évaluation.

63. Le quatrième front auquel je donne la priorité est la gestion des risques, l'objectif étant de veiller à ce que les risques cachés ou sous-jacents soient mis au

jour et dûment traités. Le système actuel de contrôle interne met l'accent sur l'atténuation des risques de nature administrative et financière – gaspillage, fraude et abus – et ce, en s'appuyant principalement sur des contrôles ex ante, y compris de nombreux points de décision et le cloisonnement des responsabilités. Si ces contrôles suscitent une certaine confiance dans la gestion responsable des ressources, la conception restrictive du respect des mesures réglementaires, étant donné les risques potentiels qu'elle engendre, donne lieu à des procédures bureaucratiques onéreuses et crée des retards importants, parfois injustifiés, dans la mise en œuvre des programmes; elle peut en outre brouiller les responsabilités et mettre à mal les efforts visant à assurer une application réelle du principe de responsabilité; paradoxalement, elle peut entraîner ainsi un sentiment de manque de transparence et un déficit de confiance entre le Secrétariat et les États membres.

64. À terme, les mesures de responsabilisation doivent permettre à l'Organisation de montrer aux États Membres qu'elle obtient des résultats dans la mise en œuvre de tous ses mandats. Les budgets constituent un outil essentiel par lequel le Secrétariat peut être comptable devant les États Membres, mais nous devons faire davantage pour que le cadre de budgétisation ne serve pas uniquement à mesurer l'utilisation des fonds et autres ressources, mais qu'il serve aussi à mesurer l'efficacité des activités financées par ces contributions. Notre cadre de gestion des risques doit, en d'autres termes, tenir compte de facteurs tels que le coût dévastateur de la souffrance humaine, l'impact des retards ou des échecs dans l'exécution des mandats, la sûreté et la sécurité du personnel de l'Organisation et les risques induits pour sa réputation. Nous devons adapter notre approche de gestion des risques à ces risques et les concilier de façon plus adéquate avec les risques administratifs, de sorte que nos dirigeants et nos administrateurs puissent avoir les moyens d'agir et de s'acquitter de leurs mandats – de manière responsable et transparente. Je vais mettre en place un système de suivi des résultats et un mécanisme d'évaluation pour rester attentif aux cas d'insuffisance de résultats, et permettre au Secrétariat d'intervenir rapidement pour atténuer tout risque susceptible d'entraver la bonne exécution des programmes.

65. L'adoption d'un cadre de gestion des risques plus efficace et plus équilibré et d'une approche de la gestion des ressources axée sur les résultats offre des indications plus claires sur les risques opérationnels et stratégiques créés par les procédures bureaucratiques ex ante onéreuses destinées à réduire les risques financiers et administratifs. Pour être clair, la reconnaissance et l'atténuation des risques opérationnels et stratégiques ne nécessitent ni n'impliquent aucun assouplissement du respect des règlements ou règles et des cadres de responsabilisation rigoureux seront mis en place pour qu'il en soit ainsi. Mais, là où l'Organisation doit faire face à des risques opérationnels et stratégiques, le passage d'un contrôle ex ante à un mécanisme de responsabilisation rétroactive, d'une part, et une tolérance plus élevée du risque administratif assortie d'une amélioration de la transparence et de la communication d'informations aux États Membres, d'autre part, s'imposent pour que les ressources limitées disponibles soient utilisées au mieux pour la mise en œuvre des programmes et pour répondre aux attentes de tous ceux que nous servons.

### **III. Aligner pouvoir et responsabilité**

66. Certes, le fonctionnement administratif de l'Organisation a été amélioré grâce aux réformes engagées précédemment, mais en raison d'une approche au coup par coup et d'une culture marquée par la méfiance et la peur du risque, on a abouti à un cadre administratif central propre à effectuer des contrôles ex ante de l'utilisation et de la gestion des ressources humaines, des finances et des achats. Si un tel cadre

était peut-être approprié lorsque les ressources du Secrétariat étaient pour une bonne partie déployées au Siège, force est de reconnaître que pour un Secrétariat qui doit mener toute une série d'activités partout dans le monde, de l'enregistrement des traités à la gestion des conférences, puis à la conduite d'opérations d'urgence complexes sur le terrain, il faut une approche plus dynamique et plus adaptée de la gestion responsable des ressources si nous voulons, par les résultats que nous produisons, nous montrer utiles aux États Membres et aux populations vulnérables d'une manière qui prenne en compte la réalité des sept dernières décennies.

67. La Charte des Nations Unies fait du Secrétaire général le plus haut fonctionnaire de l'Organisation. Le Règlement financier et le Statut du personnel approuvés par l'Assemblée générale énoncent dans leurs grandes lignes les principes généraux et les directives législatives en vertu desquels le Secrétaire général doit gérer les ressources humaines et financières de l'Organisation. C'est sur la base de ces deux séries de textes réglementaires que le Secrétaire général promulgue des règles permettant de les appliquer. Dans le contexte du cadre administratif de l'Organisation des Nations Unies, le terme « pouvoir » s'entend du pouvoir de décision dans la gestion des ressources financières et humaines.

68. En vertu des règles de gestion financière et des dispositions du Règlement du personnel, le Secrétaire général délègue le pouvoir en matière d'application du règlement et des règles au Secrétaire général adjoint à la gestion, qui peut, à son tour, déléguer ses pouvoirs à d'autres fonctionnaires. Dans des domaines comme les ressources humaines, les achats, la gestion des biens et des finances, le pouvoir est actuellement délégué à différents fonctionnaires dans différentes situations et par différents canaux. Dans les Commissions régionales par exemple, les pouvoirs concernant la gestion des ressources humaines sont délégués au chef de la section des ressources humaines (P-5), les achats au chef de l'administration (D-1) et les finances au chef de la planification des programmes (D-1). Chacun d'eux reçoit la délégation de pouvoir à titre personnel, sans passer par les secrétaires exécutifs qui sont normalement conseillés par leurs subordonnés au sujet des orientations générales données par le Siège. Un autre exemple concerne les opérations de maintien de la paix, où, par exemple, les pouvoirs concernant la gestion des ressources humaines sont délégués intégralement au chef de mission par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. Les pouvoirs concernant les achats sont délégués à un directeur ou à un chef de l'appui à la mission par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, sans passer par le chef de mission. Pour ce qui est des finances, ils sont délégués à un directeur ou à un chef de l'appui à la mission sans passer ni par le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions ni par le chef de mission.

69. Dans certains cas, les délégations de pouvoir ne couvrent pas l'ensemble des attributions nécessaires à l'exercice de la fonction correspondante ou sont accordées de manière peu cohérente à différents services du Secrétariat, de sorte que les va-et-vient occasionnés par la gestion de ressources entraînent des processus et contrôles lourds qui brouillent les responsabilités, des retards dans le traitement de dossiers et les risques opérationnels que présentent actuellement l'exécution des mandats et des programmes.

70. Le cadre actuel de délégation de pouvoir pose deux problèmes fondamentaux de gestion aux chefs de département, aux chefs des commissions régionales et aux chefs de mission. Le premier est un problème de complexité; les délégations de pouvoir sont souvent émises ou annulées par mémorandum ou télécopie entre les départements ou les missions, de sorte qu'il est difficile pour un administrateur de comprendre facilement l'étendue des attributions qui lui sont dévolues. Le deuxième est que les pouvoirs et les responsabilités sont séparés; si les chefs de département

et les chefs de mission ont la responsabilité de l'exécution des programmes et des mandats, ils n'ont pas souvent le pouvoir de se procurer et de gérer les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour le faire. Lorsque l'on transfère les responsabilités d'un département à l'autre, les délégations de pouvoir ne s'accompagnent pas des ressources nécessaires pour les exercer, ou il n'existe pas de systèmes pour assurer une formation adéquate, fournir un appui, organiser l'assurance qualité, le suivi et l'évaluation des résultats. Dans d'autres cas, en particulier lors de la phase de démarrage d'une mission, les fonctionnaires appelés à exercer la délégation de pouvoir peuvent ne pas être encore disponibles.

71. Les préoccupations que suscite le fonctionnement du système de délégation de pouvoir ne sont pas nouvelles et elles ont déjà été relevées par l'Assemblée générale dans ses résolutions, notamment les résolutions 53/221 du 7 avril 1999, 64/259 du 29 mars 2010 et 71/314 du 19 juillet 2017. Les mesures progressives prises par le passé pour y remédier ont toutefois été largement inefficaces, comme indiqué dans un audit du Bureau des services de contrôle interne sur la gestion de la délégation de pouvoirs, les rapports du Comité des commissaires aux comptes et de nombreux rapports du Corps commun d'inspection sur la délégation de pouvoir<sup>1234</sup>.

72. Pour s'attaquer à ce vieux problème, il faut, dans un premier temps, réexaminer et simplifier le cadre réglementaire existant. J'ai donc demandé, d'une part, un nouvel examen complet du cadre afin d'en éliminer les dispositions vagues, obsolètes et redondantes, d'autre part, l'élaboration, au cours de l'année à venir, de nouvelles dispositions et directives administratives, claires et simplifiées. Cet exercice devra permettre la création d'un recueil d'orientations, l'établissement de délégations de pouvoir et de leurs modalités d'articulation, et la constitution d'une référence de processus et de procédures simplifiées qui permettront à tous les fonctionnaires et à tous les directeurs de rechercher facilement et de comprendre les dispositions existantes ou les textes administratifs. Plus le cadre administratif sera facile à comprendre, plus il sera facile de le mettre en application de manière responsable et efficace à tous les niveaux du Secrétariat.

73. Dans un deuxième temps, je compte apporter des solutions à la fragmentation de la délégation de pouvoir et au décalage entre pouvoir et responsabilité dans l'exécution des programmes et des mandats. Les arrangements actuels qui se caractérisent par une fragmentation des pouvoirs et une dispersion des processus en de nombreux points de transfert entre départements ne sont ni transparents, ni responsables. La manière la plus directe de clarifier les rôles et les responsabilités, de séparer les fonctions, d'éviter les processus inutilement complexes et de renforcer la responsabilisation est de déléguer le pouvoir directement à mes chefs de départements, de bureaux, des commissions régionales et des missions, afin qu'ils puissent prendre des décisions concernant la gestion des ressources humaines, financières et matérielles plus près des lieux d'exécution des programmes. Dans des domaines comme les ressources humaines, j'ai l'intention de faciliter la décentralisation de la prise de décisions en déléguant, s'il est sain et normal de le faire, des pouvoirs supplémentaires aux directeurs de programme, y compris les chefs de départements, de bureaux et de missions. Une telle mesure nécessitera parallèlement un cadre de responsabilisation solide, ainsi qu'un appui et des conseils appropriés, pour permettre aux administrateurs de prendre des décisions rapides et responsables.

<sup>1</sup> AH2007/510/01.

<sup>2</sup> A/70/322 et Corr.1 et 2.

<sup>3</sup> Voir A/55/857 (JIU/REP/2000/6).

<sup>4</sup> Voir A/59/631 (JIU/REP/2004/7).

74. Le principe qui sous-tend cette démarche veut que ceux qui ont la responsabilité de l'exécution des programmes et des mandats disposent réellement des moyens nécessaires pour assumer efficacement cette responsabilité, et qu'ils puissent répondre clairement de la manière dont ils ont pris leurs décisions de gestion conformément à des politiques, normes, valeurs et critères bien définis qui seront mesurés, suivis et appuyés de manière transparente sur la base d'informations stratégiques fiables et en temps réel. La délégation de pouvoir n'est pas inconditionnelle. Là où elle n'est pas utilisée de manière efficace ou appropriée ou ne peut être exercée, comme dans le cas d'un petit bureau ou pendant la phase de démarrage du déploiement d'une nouvelle opération sur le terrain, l'autorité sera dévolue ailleurs et exercée au nom de l'entité concernée.

75. J'ai la ferme intention de faire en sorte que le Secrétariat achève ces deux étapes en 2018, année au cours de laquelle je procéderai de manière judicieuse, dans les domaines de l'acquisition et de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, à une délégation accrue de pouvoir directement aux chefs de département, de bureaux, des commissions régionales et des missions, dès lors que j'aurai la certitude que les garanties et les mécanismes de responsabilisation qui s'imposent sont en place.

76. Ensemble, ces deux mesures – simplification et décentralisation – rendront l'exécution des programmes et des mandats plus efficace et plus rapide. Les mesures visant à accroître la délégation de pouvoir doivent aller de pair avec un renforcement de la transparence et de la responsabilisation, si nous voulons répondre à l'impérieuse nécessité de nous acquitter de notre responsabilité fiduciaire et d'établir des relations de confiance avec nos partenaires. Umoja jouera un rôle décisif dans la mise en visibilité des données et sa mise en service devra être intégralement assurée à tous les niveaux par la fourniture en temps réel d'informations stratégiques, et le cadre de responsabilisation du Secrétariat sera renforcé grâce à une définition plus claire des rôles et des responsabilités et à la séparation des fonctions.

#### **IV. Changer les structures et l'architecture organisationnelle pour renforcer la responsabilisation**

77. La structure actuelle du Secrétariat n'est pas propice à l'exercice transparent et responsable d'une délégation accrue de pouvoir. Deux départements – le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions – assurent aujourd'hui l'essentiel de la gestion des ressources financières et humaines au sein du Secrétariat. Toutefois, la répartition des responsabilités entre les deux départements est souvent peu claire. Double emploi, tâches répétitives et dispersion des pouvoirs conduisent à allonger les délais nécessaires à la mise en œuvre d'activités essentielles – notamment et avant tout, l'établissement du budget et les recrutements, ce qui crée des frustrations dans les deux départements, dans les missions et parmi les États Membres. En outre, malgré les nombreuses similitudes que l'on observe dans les besoins administratifs de toutes les activités que mène le Secrétariat sur le terrain, le Département de l'appui aux missions, pour des raisons historiques, n'appuie que les missions de maintien de la paix, les missions politiques spéciales, les opérations de maintien de la paix de l'Union africaine et la Mission de l'Union africaine en Somalie.

78. Pour surmonter ces difficultés, je propose un changement dans l'architecture organisationnelle qui permettra de réduire les structures qui font double emploi et les chevauchements de mandats en séparant les politiques des opérations, et en créant deux départements distincts : l'un qui sera chargé des politiques et de leur

mise en œuvre et l'autre de l'appui aux opérations. Il faudra à cet égard réorganiser le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions. Les deux nouveaux départements appuieront l'ensemble du Secrétariat.

79. Les structures organisationnelles, les délégations de pouvoir et les processus de gestion ont été examinés à l'aune des principes suivants : unité de commandement et unité de vue, clarté des rôles et des responsabilités et délégation de pouvoir et des moyens nécessaires à leur exercice, rationnelle, intégrale et décentralisée autant que possible dans un cadre de gestion des risques établi, où l'évaluation des risques se fonde sur l'analytique et des données de contrôle individuel, et l'exercice des délégations de pouvoir bénéficie d'un appui et d'un suivi et est conçu de sorte que la fonction détermine la forme. C'est avec ces principes à l'esprit que je propose de remplacer le Département actuel de la gestion et le Département actuel de l'appui aux missions par deux nouveaux départements, le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et le Département de l'appui opérationnel, qui, chacun dans ses rôles et ses responsabilités, appuieront l'ensemble du Secrétariat. Si la réforme structurelle n'est pas l'objectif, la suppression de structures qui font double emploi et la création de deux nouveaux départements essentiellement pour assurer respectivement la cohérence et la transparence des politiques, et l'efficacité de l'appui opérationnel, s'imposent pour que la délégation de pouvoirs renforcés aux hauts fonctionnaires se traduise par une meilleure exécution des programmes, la gestion responsable des ressources des États Membres et une ONU plus réactive et plus proactive.

#### **Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion**

80. Le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion dont je propose la création sera chargé, pour le compte de l'ensemble du Secrétariat, de l'orientation des politiques, de la stratégie, de la planification et de l'assurance qualité indépendante, fonctions actuellement exercées par le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions. Il s'acquittera de ces fonctions dans les domaines du budget et des finances, de la chaîne d'approvisionnement, des ressources humaines et de l'informatique et des communications. En ce qui concerne le budget et les finances, il supervisera, à l'échelle du Secrétariat, la planification financière, la budgétisation et la production des états financiers. Il s'occupera des aspects stratégiques et politiques de la chaîne d'approvisionnement, y compris de la gestion des biens et des politiques d'achat. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, il sera responsable de la politique de gestion des ressources humaines de l'Organisation, et dans ce cadre, il assurera la planification stratégique des effectifs, le développement organisationnel, la gestion des aptitudes et le perfectionnement du personnel. Dans le domaine de l'informatique et des communications, il assumera des fonctions stratégiques telles que l'élaboration de politiques et l'établissement de normes, ainsi que la supervision de l'architecture des technologies de l'information et des communications et la mise au point d'applications.

81. Le Département assumera aussi une fonction spécifique de mise en œuvre des politiques et de gestion des risques, et mettra à profit la visibilité mondiale qu'offre Umoja aux ressources et aux procédures administratives pour faire le suivi en temps réel, l'évaluation et la gestion des résultats de toutes les activités de l'ensemble du Secrétariat ayant trait aux finances, à la chaîne d'approvisionnement et aux achats, aux technologies de l'information et des communications et à la gestion des ressources humaines. Il s'occupera également des procédures de droit administratif, de l'évaluation de la gestion et de la supervision des questions de déontologie et de

discipline pour l'ensemble du Secrétariat, y compris du renforcement de la fonction de responsabilisation interne.

82. De plus, le Département représentera le Secrétaire général pour les questions de gestion stratégique et d'orientations au sein des organes directeurs intergouvernementaux, des organes consultatifs pour les questions administratives et des mécanismes de coordination interinstitutions. Il suivra les nouvelles questions de gestion qui se posent à l'échelle du Secrétariat et gèrera les relations entre le personnel et l'administration, en veillant à ce que le personnel participe effectivement à l'examen des questions relatives à son bien-être, y compris les conditions de travail, les conditions de vie en général et d'autres aspects de l'administration des ressources humaines.

83. Par ailleurs, j'ai l'intention de constituer un comité de gestion des clients, qui sera présidé conjointement par le Chef du Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et le Chef du Département de l'appui opérationnel, et qui serait composé de représentants, siégeant à tour de rôle, de chacun des différents types d'entités de l'ensemble du Secrétariat, à savoir les départements et bureaux du Siège, les bureaux hors Siège et les commissions régionales, les opérations de paix et les bureaux de terrain des conseillers et envoyés spéciaux. Le comité servira de mécanisme de remontée de l'information entre le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et le Département de l'appui opérationnel et leurs clients. Lorsqu'un besoin opérationnel sera identifié, le comité de gestion des clients apportera des informations qui seront prises en compte dans l'élaboration de politiques, notamment de politiques spécifiques sur le terrain, s'il y a lieu, comme il est d'usage dans de nombreux fonds et programmes qui appliquent les règles et règlements du Secrétariat.

### **Département de l'appui opérationnel**

84. Le Département de l'appui opérationnel que je propose de créer deviendra le principal instrument opérationnel du Secrétariat et il assumera les fonctions opérationnelles et de gestion des transactions actuellement exercées par le Département de la gestion, le Département de l'appui aux missions, les bureaux hors Siège, les commissions régionales, le Centre de services mondial et le Centre de services régional. Le nouveau département s'acquittera de ces fonctions dans trois grands domaines: appui opérationnel, services de gestion des transactions et activités spéciales, de renfort ou de transition, l'accent étant mis en particulier sur les besoins de toutes les activités des Nations Unies sur le terrain, notamment les opérations de paix, l'acheminement de l'aide humanitaire et la surveillance des droits de l'homme, l'établissement de rapports et les enquêtes. Il assumera des fonctions opérationnelles et de gestion des transactions pour le compte et à l'appui des fonctionnaires du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions régionales et sur le terrain.

85. Dans le cadre de l'appui opérationnel, il fournira des services consultatifs aux hauts fonctionnaires et aux autres membres du personnel dans l'exercice des pouvoirs qui leurs sont délégués et pour des besoins de service particuliers; il administrera les applications des technologies de l'information et des communications, conformément aux règles de gouvernance et aux directives établies au niveau central; il supervisera les opérations de gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment l'achat de tous les biens et services entrant dans le cadre d'un plan global d'acquisition et de livraison et il apportera un appui spécialisé au personnel en tenue déployé dans les opérations de paix.

86. En ce qui concerne les services de gestion des transactions, il s'acquittera de tâches administratives qui ne sont propres à aucun lieu d'affectation dans des domaines comme les ressources humaines, les finances et les états de paie et parfois, d'autres services internes, lorsqu'il est approprié de les regrouper et de s'y spécialiser, et il fournira également un appui à toutes les entités du Secrétariat dans le domaine des technologies de l'information et des communications. Conformément au dispositif global de prestation de services centralisée, ces activités seront menées par des centres offrant des services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour tirer parti des économies d'échelle et veiller à une application cohérente des politiques et procédures permettant de répondre aux besoins de toutes les unités administratives de l'ensemble du Secrétariat.

87. Les activités spéciales, de renfort ou de transition seront menées par une structure spécifique qui fournira un appui pour le démarrage des missions, l'envoi de renforts et les opérations de transition, y compris les interventions en cas de crise et les actions humanitaires. Les phases du cycle de vie des missions, comme le démarrage et la liquidation, présentent des besoins particuliers auxquels ne répondent le plus efficacement que les équipes de spécialistes qui ont une expérience dans ce domaine. Ce pilier exercera également des pouvoirs délégués pour le compte de clients qui, à titre temporaire ou autre, ne seront pas en mesure de le faire comme l'aura décidé le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion, par exemple dans le cas de missions nouvellement créées ou de petits bureaux extérieurs. La délégation de pouvoir, lorsque les circonstances l'exigent, peut être retirée et la décision de la retirer est prise par le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion en consultation avec le Département de l'appui opérationnel.

#### **Départements, bureaux, commissions régionales et missions**

88. En vertu de l'arrangement proposé, les chefs de départements, de bureaux, des commissions régionales et des missions recevront directement du Secrétaire général une délégation de pouvoir pour la gestion des ressources financières, humaines et matérielles. Ils resteront pleinement habilités à établir leurs budgets dans les limites des montants globaux fixés par le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion, de gérer les crédits ouverts par l'Assemblée générale, de recruter et de gérer leur personnel, de veiller à une utilisation rationnelle des technologies innovantes et de procéder à l'acquisition des biens et services nécessaires conformément aux mécanismes établis et en suivant les conseils appropriés.

89. Les hauts fonctionnaires seront épaulés dans l'exercice de ces fonctions par un « partenaire » qui sera chargé de leur donner des conseils et des orientations sur les questions administratives, le respect, au niveau interne, des règles et règlements, les règles, politiques et procédures de l'Organisation, la planification et la gestion des ressources opérationnelles, les critères et les objectifs définis dans le cadre de responsabilisation. Le partenaire servira également d'interface entre, d'une part, les unités administratives et, d'autre part, le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et le Département de l'appui opérationnel. En étant responsables à la fois de la gestion des ressources et de l'exécution des programmes, les hauts fonctionnaires pourront mettre plus clairement en évidence le lien entre ressources et résultats, et en tenir compte dans leurs rapports d'exécution et autres soumis aux organes directeurs.

## V. Assurer une harmonie entre les initiatives de réforme en cours

90. La vision que j'ai de la réforme de la gestion du Secrétariat s'accorde avec un certain nombre de réformes que l'Assemblée générale a autorisées, par exemple la mise en service d'Umoja et l'élaboration d'un nouveau dispositif de prestation de services centralisée, et n'empêche nullement la poursuite de leur mise en œuvre. De fait, Umoja est un outil sans lequel je ne saurais déléguer des pouvoirs renforcés aux chefs de départements, de bureaux, des commissions régionales et des missions. En outre, la création d'un département spécialement dédié à l'appui opérationnel s'appuie sur les principes énoncés précédemment dans les rapports soumis à l'Assemblée générale au moment de la création du Département de l'appui aux missions, la stratégie globale d'appui aux missions et le projet de dispositif de prestation de services centralisée.

### Umoja

91. Umoja permet d'offrir des services aux clients plus adaptés et plus performants grâce à la normalisation et à l'harmonisation des procédures internes dans un seul système mis en service à l'échelle mondiale. La visibilité en temps réel des informations que facilite Umoja au niveau mondial devrait permettre aux administrateurs de prendre des décisions plus éclairées et plus rapides à l'aide d'outils d'informatique décisionnelle et donner l'occasion de moderniser le dispositif de contrôle interne du Secrétariat en combinant délégation et décentralisation plus grandes des pouvoirs et renforcement de la responsabilisation par l'amélioration de la transparence. Umoja n'a pas seulement ouvert la voie à des dispositifs de prestation de services plus efficaces, mais il a créé aussi la dynamique qui favorise le réexamen des structures administratives existantes qui entravent l'utilisation rationnelle des ressources et la bonne exécution des programmes et des mandats. Des rôles et des responsabilités clairs sont intégrés et accessibles dans Umoja pour exécuter des fonctions de gestion des transactions, ce qui offre une occasion supplémentaire d'assurer la séparation des tâches et d'établir une chaîne de responsabilité, tout en favorisant une simplification plus grande des politiques et procédures.

92. Umoja est en train d'atteindre une plus grande maturité dans tous les lieux d'affectation. L'Organisation s'est montrée capable de s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. Elle ne compte pas s'arrêter en si bon chemin, et en m'appuyant sur une restructuration profonde des processus, une forte appropriation des procédures et des pratiques, ainsi qu'une gestion du changement efficace, j'ai bon espoir que nous obtiendrons les résultats qualitatifs que nous souhaitons. Une version bien améliorée permettra de régler l'une des principales plaintes formulées au sujet d'Umoja, à savoir l'expérience qu'en ont les utilisateurs, et de faire en sorte qu'il soit accessible sur les appareils mobiles. Grâce à l'amélioration des outils mis à leur disposition, y compris les informations stratégiques qui leur sont communiquées dans des tableaux de bord modulaires, les hauts fonctionnaires auront à leur portée les informations pertinentes en temps réel dont ils ont besoin pour gérer efficacement les ressources. Cette fonctionnalité peut être étendue aux États Membres pour leur permettre de visualiser comment les ressources sont utilisées, en complément des analyses qui leur sont fournies dans les rapports périodiques soumis à l'Assemblée générale.

93. Le neuvième rapport d'activité relatif à Umoja, qui sera soumis à l'Assemblée générale pour examen durant la partie principale de sa soixante-douzième session, fera le point sur les progrès accomplis au cours de l'année écoulée, y compris les améliorations apportées à Umoja-Démarrage et à Umoja-Extension 1, le

développement et le déploiement d'Umoja-Extension 2 et les modifications des prestations de la Commission de la fonction publique internationale.

### **Dispositif de prestation de services centralisée**

94. Le dispositif de prestation de services centralisée est un facteur clef de mon programme de réforme. Le cadre administratif actuel de l'Organisation est fondé sur un véritable enchevêtrement de procédures, qui rappelle souvent les difficultés d'une période antérieure à la mise en service d'Umoja. La fragmentation des fonctions administratives a entraîné des procédures divergentes, un manque de cohérence dans la prestation de services et des disparités dans la satisfaction des clients dans l'ensemble du Secrétariat. Dans le cadre des arrangements actuels, la responsabilité est diluée et un contrôle efficace est impossible. Le dispositif de prestation de services centralisée vise à relever ces défis. Umoja a normalisé et automatisé les processus métier dans l'ensemble du Secrétariat. Le dispositif de prestation de services centralisée permettra de regrouper les structures administratives fragmentées dans et entre les lieux d'affectation, l'objectif étant d'améliorer la prestation de services grâce, d'une part, à des politiques, procédures et flux de travail administratifs simplifiés visant à mieux répondre aux besoins opérationnels, d'autre part, à des capacités d'appui administratif consolidées en une seule structure de gestion pour assurer une cohérence et une modulation plus grandes des ressources dans la prestation de services, des économies d'échelle et la réduction de la présence de l'Organisation dans les lieux d'affectation où les coûts et les risques sont plus élevés.

95. Le dispositif de prestation de services centralisée contribue à la construction, au sein du Secrétariat, d'une architecture organisationnelle qui apporte une plus grande clarté aux rôles et aux responsabilités, met en place les contrôles et les contrepois nécessaires et veille au respect de l'obligation de satisfaire les besoins des clients. Ainsi, les fonctions administratives qui ne sont propres à aucun lieu d'affectation peuvent être regroupées dans des centres de services partagés qui relèveront du Département de l'appui opérationnel. Le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion s'attachera à élaborer la politique générale de gestion, de contrôle, de mise en œuvre et de contrôle de la qualité. Leurs fonctions étant bien distinctes, les deux nouveaux départements se concentreront sur leur domaine de responsabilité respectif, tout en sachant qu'ils constituent deux éléments complémentaires et responsables de l'architecture de gestion de l'ensemble du Secrétariat. Le comité de gestion des clients, coprésidé par le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et le Département de l'appui opérationnel, fera office de conseil des clients pour le dispositif de prestation de services centralisée et s'assurera dans le même temps que les politiques élaborées reflètent les besoins opérationnels.

96. Les centres de services partagés du dispositif de prestation de services centralisée relèveront du Département de l'appui opérationnel, et leurs chefs devront rendre compte au fonctionnaire responsable des services d'appui en matière de gestion des transactions. Pour que les centres de services partagés restent attentifs aux besoins des clients dans l'ensemble du Secrétariat, leurs résultats seront mesurés à l'aune d'indicateurs clefs de performance convenus et examinés régulièrement par le comité de gestion des clients. Une plateforme de gestion des relations avec les clients s'impose également pour gérer l'interaction entre un centre de services et ses clients, notamment pour suivre, signaler et régler les problèmes que soulèvent les utilisateurs finaux. Un logiciel de gestion de la relation client précédemment mis en service par le Secrétariat sera adopté et développé pour le dispositif de prestation de services centralisée, grâce notamment à l'établissement

d'un catalogue commun de services pour répondre aux besoins de passage aux services partagés de l'ensemble du Secrétariat.

97. Le dispositif de prestation de services centralisée, tel qu'il avait été initialement présenté, doit faire l'objet de quelques révisions pour être aligné sur l'architecture de gestion proposée. Le rapport soumis en 2016 à l'Assemblée générale sur le dispositif de prestation de services centralisée (A/71/417) définit une feuille de route de mise en œuvre en deux phases, qui prévoit un regroupement initial des fonctions dans six lieux d'affectation en 2018-2019, puis un regroupement des fonctions au niveau mondial dans deux centres de services partagés. En lieu et place, je propose d'accélérer la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée et de passer directement à deux ou trois centres de services partagés le 1<sup>er</sup> janvier 2019, dans le cadre de la création du Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et du Département de l'appui opérationnel. Cette mesure permettra à l'Organisation d'éviter les investissements en biens d'équipement et en ressources humaines qu'occasionnerait la phase initiale de regroupement. Pour ménager une transition sans heurt, la remise à plat des processus – et les ajustements qu'elle impose dans les politiques administratives et dans Umoja – seront achevés et examinés dans l'ensemble du Secrétariat avant la date de réalisation du regroupement.

98. En intégrant le dispositif de prestation de services centralisée dans mon programme de réforme de la gestion, je veux m'assurer qu'il sera mis en œuvre d'une manière pleinement compatible avec toutes les autres initiatives de réforme. Les modifications à apporter à la proposition initiale s'imposent donc et, conformément à sa résolution 70/248, l'Assemblée générale doit les approuver. Un projet révisé du dispositif de prestation de services centralisée sera donc présenté début 2018 dans le rapport demandé par l'Assemblée générale à la section XVII de sa résolution 71/272, avec une analyse coûts-avantages détaillée ainsi que des critères pour le choix des sites des centres de services partagés pour approbation par l'Assemblée générale. L'inventaire détaillé des domaines d'activité et des procédures en vigueur dans l'ensemble du Secrétariat, que l'Assemblée générale a demandé, sera fait dans le prochain rapport sur la réforme de la gestion que je lui soumettrai pour examen pendant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session, dans le cadre des informations et de l'analyse qui sous-tendent la proposition de création de deux nouveaux départements.

## **VI. La voie à suivre**

99. Le présent rapport donne ma vision des solutions à apporter aux problèmes de fond qui empêchent le Secrétariat d'atteindre les objectifs énoncés dans la Charte des Nations Unies et de relever les défis qui sont aujourd'hui les siens au niveau mondial. Les mesures et les propositions qui y figurent visent à améliorer l'efficacité de l'exécution des programmes et des mandats et à résoudre les six principaux problèmes recensés par l'équipe d'évaluation interne. La proposition de restructuration du Secrétariat par la création des nouveaux Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et Département de l'appui opérationnel devrait faciliter la simplification, la délégation et la décentralisation des pouvoirs qu'imposent des modalités de mise en œuvre plus responsables et plus transparentes. J'ai l'intention de soumettre à l'Assemblée générale, pendant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session, une proposition détaillée sur la mise en œuvre de cette nouvelle architecture de gestion du Secrétariat et d'autres mesures qu'elle sera appelée à approuver.

100. Pour mener à bien la réforme de la gestion, il importe de pallier les faiblesses de notre culture de gestion et de direction. Dans un premier temps donc, j'ai l'intention d'appliquer pleinement le régime commun des Nations Unies suivant une direction fondée sur des principes et d'instituer des évaluations à 360 degrés, en commençant par les hauts fonctionnaires, l'objectif étant de renforcer le lien entre la fonction de direction et la gestion de la performance.

101. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et après avoir procédé aux consultations appropriées entre le personnel et l'administration, j'entends définir des mesures qui doivent permettre de simplifier les procédures et de réduire les délais de recrutement, de parvenir à la parité des sexes, de renforcer la gestion de la performance et d'améliorer le renforcement des capacités. Je propose que soient rétablis les engagements pour une période de stage afin que l'Organisation puisse évaluer de manière plus ciblée l'efficacité des fonctionnaires nouvellement recrutés. Je propose également que, compte tenu de l'expérience acquise à ce jour dans sa mise en œuvre, le dispositif de mobilité organisée soit suspendu pour permettre un examen approfondi de ses processus centralisés et de son rapport coût-efficacité au regard des objectifs fixés. Je présenterai à l'Assemblée générale les résultats de cette évaluation au cours de la partie principale de sa soixante-treizième session. Dans l'intervalle, je compte également m'atteler avec les chefs des organismes, fonds et programmes à simplifier et à normaliser les processus comme la définition des tâches, la classification et la vérification des références dans les différents organismes appliquant le régime commun des Nations Unies, afin d'accroître la mobilité interorganisations et de permettre aux fonctionnaires de renforcer leurs compétences, leur expérience et la valeur qu'ils apportent à l'Organisation, les organismes du système des Nations Unies pouvant ainsi mieux valoriser leur avantage comparatif.

102. Pour favoriser la décentralisation et renforcer la gestion des ressources humaines, financières et matérielles dans l'exécution des programmes et des mandats, le Secrétariat procédera à un examen exhaustif des politiques et procédures en vigueur afin de les clarifier et de les rationaliser. Il examinera également de près les moyens dont il dispose pour mettre en place des délégations de pouvoir de manière intégrée, en veillant à ce que tout soit fait pour assurer la mise en place de la formation, de l'appui, des mécanismes de suivi et de responsabilisation nécessaires pour appuyer leur mise en œuvre judicieuse et efficace au cours des prochains mois et ce, jusqu'à fin 2018.

103. Le Secrétariat doit renforcer le lien entre ressources et résultats. Désormais, les budgets seront mieux liés aux indicateurs comme les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs de développement durable, un niveau d'adhésion élevé des gouvernements aux normes et règles internationales, l'amélioration d'indicateurs tels que l'indice du développement humain et la réduction des conflits dans les zones où sont déployées des opérations de maintien de la paix. L'ONU doit collaborer avec ses nombreux partenaires et mettre à profit les riches ensembles de données désormais disponibles depuis ces dernières années pour élaborer des méthodes plus efficaces de mesure des résultats, qui peuvent constituer la pierre angulaire d'une nouvelle approche de présentation du budget-programme, par laquelle le temps entre l'établissement et l'exécution du budget est réduit et la présentation des budgets mieux alignée sur les activités énoncées dans la Charte et plus clairement liée au Programme de développement durable à l'horizon 2030.

104. La visibilité en temps réel qu'offre Umoja sera exploitée pour renforcer le contrôle des achats et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les achats seront intégrés dans la chaîne d'approvisionnement au niveau mondial, avec des garanties appropriées, notamment la garantie de satisfaction des besoins des clients

au bon endroit, au bon moment et au bon coût, et l'assurance constante de la séparation des fonctions. Dans ce domaine, sachant que pour certains produits, il peut être plus efficace de rechercher des fournisseurs et d'effectuer des livraisons au niveau mondial alors que pour d'autres, il serait plus approprié de le faire au niveau local, on adoptera une approche équilibrée qui devrait permettre de proposer des solutions souples et optimales aux clients dans l'ensemble du Secrétariat.

105. Enfin, je compte renforcer sensiblement la responsabilisation en alignant pouvoir et responsabilité, et en veillant à ce que l'Organisation assume la responsabilité de l'ensemble des risques liés à ses activités et les réduise, notamment les risques administratifs, financiers, opérationnels et stratégiques. Pour assurer le respect du principe de responsabilité, l'Organisation devrait recourir davantage, si les circonstances s'y prêtent, au contrôle a posteriori, par opposition au contrôle a priori, des délégations de pouvoir de prise de décisions globales concernant les ressources humaines, financières et matérielles dans l'exécution des programmes et mandats. Reposant sur le suivi des résultats, l'assurance qualité et la fourniture en amont d'un appui guidé et facilité par des plateformes informatiques qui garantissent une plus grande transparence dans l'utilisation et la gestion des ressources, l'application du principe de responsabilité dans la gestion sera supervisée, dans le nouveau Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion, par une fonction spéciale de suivi des résultats, d'assurance qualité et de gestion des risques.

## VII. Gestion du changement

106. J'ai pleinement conscience que le programme de transformation décrit ci-dessus exige un exercice de gestion du changement peut-être aussi important que notre Organisation n'en a connu à ce jour. Pour superviser ce changement, j'ai nommé le Chef de Cabinet, Responsable technique du projet sur la gestion du changement. Le projet sera mené sous la direction conjointe de la Secrétaire générale adjointe à la gestion et du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. Le Chef de Cabinet peut nommer un administrateur de projet pour assurer pleinement la coordination de la mise en œuvre de la réforme de la gestion. Ce projet sera doté d'un conseil de gouvernance constitué de manière appropriée de chefs de département et de responsables de domaine fonctionnel. Il s'appuiera sur une équipe spécialisée dirigée par un chef de projet et un groupe de membres détachés à plein temps qui seront choisis au sein de l'Organisation. Des experts extérieurs spécialistes de la gestion du changement et de la gestion de projets seront mis à contribution de manière ciblée pour s'assurer de l'application des meilleures pratiques dans le processus. L'équipe collaborera aussi étroitement et échangera régulièrement des idées avec les équipes chargées de la gestion du changement dans d'autres domaines de la réforme.

## VIII. Conclusion

107. Les défis sans précédent auxquels l'ONU doit faire face dans les domaines de la paix et de la sécurité, de l'action humanitaire et de la protection des droits de l'homme, et du développement durable ne pourront être relevés que si notre Organisation se dote de moyens plus appropriés et plus efficaces pour mettre l'ensemble de nos capacités à la disposition des États Membres, de la communauté internationale et des peuples que nous servons. Nous devons éliminer les silos administratifs et de gestion, les procédures et structures obsolètes et sclérosées, les déséquilibres dans la gestion des risques si nous voulons apporter notre plein appui

aux États Membres et nous engager activement dans la prévention et le soulagement de la souffrance humaine. En 2017, j'ai lancé une série d'initiatives de réforme dont l'objectif est de permettre au Secrétariat de tenir les promesses de la Charte. Une fois encore, je viens vous assurer de mon engagement et de ma détermination pour que le Secrétariat prenne sa part dans la mise en œuvre de la réforme.

**108. L'Assemblée générale est invitée :**

**a) À prendre note du rapport du Secrétaire général et à approuver sa vision de la réforme de la gestion du Secrétariat;**

**b) À prier le Secrétaire général de lui présenter, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session, un rapport détaillé sur la mise en œuvre de ses propositions concernant la réforme de la gestion;**

**c) À soutenir la création du Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et du Département de l'appui opérationnel, et à prier le Secrétaire général de fournir, dans le rapport détaillé susmentionné, des informations détaillées sur les fonctions, la structure et les effectifs nécessaires à la nouvelle architecture.**