



Assemblée générale

Distr. générale
22 octobre 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session
Point 139 de l'ordre du jour
**Examen de l'efficacité du fonctionnement
administratif et financier de l'Organisation
des Nations Unies**

Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : examen des progrès de la réforme de la gestion

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : examen des progrès de la réforme de la gestion » ([A/75/201](#)). À cette occasion, il a rencontré la Directrice de cabinet et d'autres représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 2 octobre 2020.

2. Le Comité consultatif était également saisi, à des fins d'information, du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2019 ([A/75/5 \(Vol. I\)](#), chap. II, section E) et du résumé concis des principales constatations et conclusions du Comité des commissaires aux comptes ([A/75/177](#), par. 202 à 206). Le Comité des commissaires aux comptes indique qu'il a examiné la mise en œuvre des réformes de la gestion dans le cadre de son audit des opérations de l'Organisation en application de l'article 7.5 du Règlement financier ([A/75/5 \(Vol. I\)](#), chap. II, par. 7). Le Comité consultatif examine les constatations et recommandations du Comité des commissaires aux comptes à la faveur des différents sujets abordés dans les paragraphes ci-après (voir également [A/75/539](#), à paraître).

3. Le Secrétaire général indique que son rapport, soumis en application du paragraphe 28 de la résolution [72/266 B](#) de l'Assemblée générale, fait le point de l'état d'avancement de la réforme de la gestion, en particulier des progrès accomplis en ce qui concerne la concrétisation des avantages escomptés.



II. Observations générales

4. Le Comité consultatif prend note des progrès accomplis à ce jour dans la mise en œuvre de la réforme de la gestion. Il note également que certains outils ont été mis en place pour rendre compte des avantages, notamment un mécanisme en ligne de suivi des bénéficiaires. Il note avec satisfaction les efforts déployés pour surmonter les difficultés découlant de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et assurer la poursuite des activités, qui ont permis à l'Organisation de poursuivre ses travaux sans interruption majeure.

5. Le Comité consultatif note en outre que dans son rapport sur les états financiers de l'Organisation des Nations Unies pour l'année terminée le 31 décembre 2019, le Comité des commissaires aux comptes a formulé des commentaires et observations détaillés et des recommandations sur de nombreux aspects de la réforme de la gestion, notamment sur la réorganisation des structures, le nouveau système de délégation de pouvoirs, le dispositif d'application du principe de responsabilité, la gestion axée sur les résultats, la gestion du risque institutionnel et la gestion des avantages. Le Comité rappelle combien il importe d'appliquer intégralement et sans retard les recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes.

6. Le Comité consultatif rappelle que l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de suivre l'état d'avancement de l'application des résolutions de l'Assemblée relatives aux questions administratives et budgétaires et de faire figurer des informations complètes sur l'application de ces résolutions dans les rapports sur l'exécution du budget-programme. Le Comité recommande à l'Assemblée de réaffirmer la nécessité de donner suite pleinement et rapidement aux décisions qu'elle prend et aux demandes qu'elle formule (voir les résolutions [71/283](#), [72/303](#), [73/289](#) et [74/271](#) de l'Assemblée ; voir également les paragraphes 44 et 45 ci-après).

7. S'étant enquis des incidences de la demande du Secrétaire général tendant à ce que l'Assemblée générale prenne note de son rapport ([A/75/201](#), par. 64), le Comité consultatif a été informé que ce rapport faisait suite à la requête formulée dans la résolution [72/266](#) B, dans laquelle l'Assemblée avait demandé au Secrétaire général de faire le point des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la réforme, et qu'il ne contenait aucune proposition de mesure à prendre par l'Assemblée. Le Comité a en outre été informé que, conformément à la pratique établie de longue date, lorsque l'Assemblée « prend note » d'un rapport du Secrétaire général, elle n'exprime ni accord ni désaccord avec ce rapport.

8. Ayant demandé des précisions supplémentaires, le Comité consultatif a été informé qu'étant donné que le rapport du Secrétaire général ne contenait aucune proposition soumise pour approbation, la recommandation invitant à prendre note du rapport n'avait pas d'incidences financières.

III. Point sur la mise en œuvre de la réforme de la gestion

A. Mise en place d'une nouvelle structure de gestion au Siège

9. Le Secrétaire général donne des informations sur la nouvelle structure de gestion aux paragraphes 7 à 9 de son rapport ([A/75/201](#)). Il indique également que la réorganisation des structures proposée dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion »

(A/72/492/Add.2), qui a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/266 B, est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019. En remplacement de l'ancien Département de l'appui aux missions et de l'ancien Département de la gestion, deux départements ont été créés : le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, chargé de définir le cadre de politique générale du Secrétariat et de veiller au respect de ce cadre, et le Département de l'appui opérationnel, chargé de fournir des services au niveau mondial et de donner des orientations aux entités du Secrétariat. Les départements ont été créés le 1^{er} janvier 2019 sans qu'il y ait de création de postes, ce qui a été possible grâce à des transferts de postes.

10. Dans son rapport (A/75/5 (Vol. I), chap. II, par. 200 à 211), le Comité des commissaires aux comptes a noté que les circulaires du Secrétaire général sur l'organisation du Secrétariat de l'Organisation après les réformes n'avaient pas encore été promulguées et a recommandé que le Secrétariat s'emploie sans tarder à modifier et à promulguer les circulaires sur l'organisation du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel afin de préciser et de clarifier les attributions de chacune des entités. Le Comité des commissaires aux comptes a également indiqué que, si les propositions du Secrétaire général relatives à la réforme de la gestion prévoyaient une répartition des tâches de haut niveau entre les deux nouveaux départements, il avait relevé quelques cas dans lesquels il y avait des zones d'ombre ou dans lesquels il risquait d'y avoir des chevauchements d'activités dans les domaines, projets et processus liés à l'informatique et aux communications, au Service de gestion stratégique des aptitudes et à la Division du droit administratif du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Le Comité des commissaires aux comptes a également recommandé que le Secrétariat définisse clairement les attributions des deux nouveaux départements, notamment les pouvoirs décisionnels, pour ce qui était de toutes les opérations et de tous les projets relatifs aux ressources humaines, afin d'éviter toute confusion pour les clients qu'ils avaient en commun. Le Comité consultatif rappelle que dans ses précédents rapports sur les propositions du Secrétaire général concernant les fonctions ressources humaines dans la nouvelle structure de gestion (A/72/7/Add.49, par. 32 à 34, et A/73/411 ; voir également A/72/492/Add.2 et A/73/366), il avait souligné que la répartition des fonctions entre les deux nouveaux départements manquait de clarté et qu'on constatait parfois un certain chevauchement des fonctions et une certaine confusion des responsabilités. **Le Comité consultatif juge préoccupant que la réorganisation structurelle du Secrétariat entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019 n'ait pas encore été entièrement et clairement définie. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de clarifier la répartition des attributions entre les nouveaux départements et de modifier et de promulguer sans plus tarder les circulaires pertinentes.**

B. Délégation de pouvoirs

11. Le Secrétaire général indique dans son rapport que le nouveau système de délégation de pouvoirs est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019 (voir ST/SGB/2019/2) et que les six premiers mois de 2019 ont été une période de transition. En application de ce nouveau dispositif, toutes les délégations de pouvoirs précédentes ont été annulées et de nouvelles délégations ont été accordées. Le Secrétaire général indique également que le nouveau système est appliqué dans son intégralité dans les entités du Secrétariat – plus de 200 – et que la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité assure le suivi des pouvoirs qui font l'objet d'une sous-délégation, veille à ce qu'il n'y ait pas de conflits d'intérêts et à ce que les personnes

bénéficiant d'une sous-délégation de pouvoirs remplissent les conditions voulues et s'efforce de repérer tout problème touchant l'exercice des pouvoirs délégués. En outre, il a été mis en place un dispositif d'application du principe de responsabilité faisant intervenir des indicateurs clés de performance qui mesurent la manière dont les entités exercent les pouvoirs qui leur ont été délégués. Ces indicateurs sont en train d'être améliorés et adaptés pour tenir compte des besoins de telle ou telle entité, compte tenu des données collectées (A/75/201, par. 13 à 16).

12. Le Comité des commissaires aux comptes formule dans son rapport un grand nombre de commentaires, d'observations et de recommandations concernant l'application du nouveau dispositif de délégation de pouvoirs et les cadres de suivi et d'application du principe de responsabilité, qui portent notamment sur : a) les critères permettant de déterminer les entités concernées par le nouveau dispositif et celles qui en sont exclues ; b) l'évaluation des capacités des entités investies de pouvoirs délégués ; c) l'étendue des pouvoirs délégués ; d) le portail de gestion des délégations de pouvoirs ; e) le suivi et le contrôle de l'exercice des pouvoirs délégués et les critères de révocation de ces pouvoirs ; f) le cadre d'indicateurs clés de performance utilisé pour le suivi des pouvoirs délégués ; g) la délégation de pouvoirs et la définition des droits d'accès à Umoja ; h) les pouvoirs délégués aux chefs d'entité, notamment le pouvoir d'agir à titre dérogatoire dans le domaine des ressources humaines ; i) les différentes composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité, notamment l'évaluation, la gestion axée sur les résultats et la gestion des risques (A/75/5 (Vol. I), chap. II, par. 222 à 312).

13. Concernant l'évaluation des capacités des entités investies de pouvoirs délégués, le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que le Secrétariat examine les changements dans la charge de travail et les responsabilités résultant du dispositif renforcé de délégation des pouvoirs introduit en 2019 et les répercussions sur la politique de délégation de pouvoirs et la planification des ressources (ibid., par. 251). À l'occasion de son examen du projet de budget-programme pour 2021, le Comité consultatif a également relevé des cas où des entités avaient demandé des ressources supplémentaires afin de pouvoir exercer les pouvoirs leur ayant été délégués. Ayant demandé des précisions, il a été informé que les pouvoirs délégués aux chefs d'entités relevaient de la prise de décisions et, selon le Secrétariat, ne nécessitaient pas de ressources supplémentaires. Ces pouvoirs étaient distincts des fonctions transactionnelles nécessaires dans Umoja pour appliquer les décisions prises dans le cadre d'une délégation de pouvoir. Le Comité a également été informé que, si la mise en œuvre du dispositif de délégation des pouvoirs avait entraîné une charge de travail supplémentaire pour certaines entités, comme celles qui géraient le portail de délégation de pouvoirs, elle avait également permis de réduire la charge de travail en raccourcissant le cycle de la prise de décisions, suite à la diminution de la fréquence et du volume des informations à fournir au siège à l'appui des demandes de décision, en particulier dans les entités exerçant des fonctions de gestion des ressources humaines et de passation de marchés. Le Secrétariat a en outre indiqué qu'un examen destiné à évaluer l'impact net sur la charge de travail du dispositif de délégation de pouvoirs était prévu, mais qu'on ne s'attendait pas à ce que ce dispositif entraîne de changements importants s'agissant des ressources nécessaires pour les entités investies de pouvoirs délégués ou les prestataires de services. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de fournir des informations détaillées sur les résultats de l'examen susmentionné et sur les mesures à prendre, y compris les éventuelles incidences administratives ou financières, dans le prochain rapport sur les progrès de la réforme de la gestion.**

14. Le Comité consultatif note que le Secrétariat n'a pas accepté les recommandations du Comité des commissaires aux comptes tendant à ce que le

Secrétariat améliore le mécanisme existant pour qu'il soit impossible d'octroyer des droits d'accès à Umoja sans la délégation de pouvoirs requise et renforce le mécanisme permettant de repérer et de révoquer les sous-délégations lorsque cette révocation était justifiée. Les questions et les arguments présentés par les deux parties sont exposés aux paragraphes 265 à 274 du rapport du Comité des commissaires aux comptes (ibid.). Le Comité des commissaires aux comptes estime que les fonctions administratives dans Umoja permettent aux utilisateurs concernés d'exercer certaines fonctions et que l'autorité administrative permettant d'exercer ces fonctions découle de la délégation de pouvoirs. Par exemple, pour approuver une demande de fourniture de biens et services, le ou la fonctionnaire doit avoir la fonction et également l'autorité administrative lui permettant d'approuver cette demande ainsi que le droit d'accès connexe à Umoja pour effectuer la tâche. **Le Comité consultatif partage la préoccupation du Comité des commissaires aux comptes, attend du Secrétariat qu'il poursuive ses discussions avec le Comité des commissaires aux comptes et mette en œuvre une solution qui réponde aux questions soulevées en matière de transparence et de prise de décisions s'agissant de la délégation de pouvoirs et qui satisfasse le Comité des commissaires aux comptes, et souligne la nécessité d'appliquer toutes les recommandations du Comité des commissaires aux comptes à ce sujet.**

C. Dispositif d'application du principe de responsabilité

15. Le Secrétaire général indique dans son rapport (A/75/201, par. 15) qu'un dispositif d'application du principe de responsabilité faisant intervenir des indicateurs clés de performance qui mesurent la manière dont les entités exercent les pouvoirs qui leur ont été délégués a été mis en place. Une analyse effectuée en 2019 a montré que certains des indicateurs s'appliquaient à tous les types d'entités, mais qu'il fallait en adapter d'autres pour tenir compte de la situation particulière de tel ou tel groupe d'entités. Le Secrétaire général indique également que les indicateurs sont en train d'être améliorés (ibid., par.16).

16. S'étant renseigné à ce sujet, le Comité a été informé que les indicateurs clés de performance, y compris les 16 indicateurs originels, étaient en train d'être revus et étoffés. La Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a demandé aux référents processus métier de participer à l'examen des indicateurs clés de performance, en s'appuyant sur l'expérience de suivi des 18 derniers mois et sur les commentaires reçus des entités clientes. La proposition relative à la révision des indicateurs existants et à l'ajout de nouveaux indicateurs est en cours d'examen par les quatre référents processus métier. Certains des changements proposés visent à permettre de mieux aligner les indicateurs clés de performance sur les indicateurs figurant dans les contrats de mission des hauts fonctionnaires. Les indicateurs révisés ou nouveaux devraient être finalisés avant la fin de l'année 2020, après quoi ils seront intégrés aux activités de suivi régulières menées par la Division. En outre, le tableau de bord de gestion est train d'être enrichi, après quoi il fournira des données complémentaires et des vues alternatives aux hauts fonctionnaires au moment où ils examineront leurs propres indicateurs clés de performance.

17. Dans son rapport (A/75/5 (Vol. I), chap. II, par. 278 à 312), le Comité des commissaires aux comptes a relevé plusieurs lacunes dans le fonctionnement de diverses composantes du dispositif d'application du principe de responsabilité, notamment en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, la gestion des risques et l'évaluation. Il a également constaté qu'une première série de 16 indicateurs clés de performance avait été définie en janvier 2019, mais que certains de ces indicateurs

n'étaient pas assortis des cibles et des données de référence nécessaires pour mesurer les résultats. Le Comité des commissaires aux comptes a en outre constaté que les chefs d'entités devaient recevoir des rapports périodiques du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité sur l'exercice de la délégation de pouvoirs, contenant des informations succinctes sur les 16 indicateurs mais qu'un seul rapport avait été publié, couvrant la période allant de janvier à juin 2019. Par ailleurs, les tableaux de bord de gestion ne comportaient pas de données pour tous les indicateurs, alors que cela devait être le cas avant la fin juin 2020. Le Comité a formulé plusieurs recommandations, en insistant notamment sur la nécessité de respecter les délais fixés et de suivre un plan assorti d'échéances pour l'intégration du modèle des trois lignes de maîtrise des risques à tous les niveaux. **Le Comité consultatif souscrit aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes, note que les indicateurs clés de performance constituent le principal instrument d'application du principe de responsabilité en ce qui concerne l'exercice des pouvoirs délégués, et recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter dans son prochain rapport sur l'application du principe de responsabilité la série complète, améliorée, pertinente et exhaustive d'indicateurs clés de performance établie aux fins du suivi des pouvoirs délégués, y compris dans le tableau de bord de gestion.**

18. Dans son premier rapport sur la réforme de la gestion (A/72/7/Add.24, par. 30 à 34), le Comité consultatif avait souligné que les changements apportés au dispositif actuel de délégation de pouvoirs devaient être répercutés dans le dispositif d'application du principe de responsabilité. Au paragraphe 18 de sa résolution 71/283, l'Assemblée générale a souligné la nécessité de définir précisément les fonctions et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs étaient délégués, en ayant recours aux mécanismes systémiques de communication de l'information concernant l'exercice des pouvoirs délégués et son contrôle et en prenant des mesures en cas de faute de gestion ou d'abus de pouvoir. Au paragraphe 16 de la même résolution, l'Assemblée a réaffirmé que les contrats de mission des hauts fonctionnaires et le système de gestion de la performance du personnel étaient des outils majeurs du système d'application du principe de responsabilité, et prié le Secrétaire général d'y incorporer des objectifs de performance spécifiques, mesurables et assortis de délais, afin qu'ils puissent véritablement devenir de puissants instruments de responsabilisation.

19. **Le Comité consultatif n'est pas convaincu que le dispositif d'application du principe de responsabilité et le cadre de suivi soient pleinement opérationnels. Il estime qu'un dispositif d'application du principe de responsabilité efficace et fonctionnel est une condition préalable essentielle au fonctionnement du système décentralisé de délégation de pouvoirs en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2019, afin de garantir que les pouvoirs délégués sont exercés de manière pleinement transparente et responsable. Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce que le dispositif d'application du principe de responsabilité et le cadre de suivi soient pleinement opérationnels. Le Comité consultatif recommande en outre que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de fournir des informations actualisées sur le dispositif d'application du principe de responsabilité dans son prochain rapport d'étape.**

IV. Progrès accomplis dans la concrétisation des avantages attendus de la réforme

20. Dans son rapport (A/75/201, par. 7 à 9 et 59), le Secrétaire général indique que le Secrétariat a dû faire face à certaines difficultés dans la mise en œuvre de la

réforme, ce qui a retardé la concrétisation de nombreux avantages attendus de celle-ci et notamment les travaux concernant un certain nombre d'engagements dans le domaine de la transparence et de l'application du principe de responsabilité. On compte au nombre de ces difficultés : a) la nécessité de transférer des membres du personnel pour pourvoir les postes associés à de nouvelles fonctions et la nécessité initiale de développer ou de renforcer leurs compétences spécialisées, notamment dans les domaines de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats au Secrétariat, du renforcement des activités d'évaluation et de la suite à donner aux conclusions qui en découlent ; b) la nécessité de réorienter du personnel et des ressources normalement consacrés à la mise en œuvre de la réforme vers le dispositif de continuité des opérations pendant la crise due à la COVID-19 ; c) les problèmes de liquidités auxquels l'Organisation ne cesse de faire face.

21. Dans son rapport sur les propositions de réforme de la gestion du Secrétaire général (A/72/7/Add.49, par. 26), le Comité consultatif avait souligné la nécessité d'établir dès le départ les avantages escomptés et les données de base, les méthodes à adopter pour assurer le suivi des réformes, mesurer les progrès accomplis et communiquer ces informations, et les stratégies à mettre en place pour en valoriser les avantages. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que pour donner suite à cette recommandation, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/266 B, un cadre de gestion des avantages a été mis au point au début de 2019. Ce cadre permet de suivre les avantages attendus compte tenu des produits et des engagements que le Secrétaire général avait définis dans son rapport initial sur un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies (A/72/492). Le Secrétaire général indique également que des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs y ont été définis pour chaque avantage escompté afin de déterminer si la situation s'était améliorée ou aggravée depuis le début des réformes et si l'évolution dans un sens ou dans l'autre tenait principalement aux réformes ou à des facteurs externes. En outre, le cadre a été complété par un système de suivi des avantages qui donne une vue d'ensemble de toutes les initiatives en cours et de leur état d'avancement (A/75/201, par. 10 et 11). **Le Comité consultatif estime important de présenter à l'Assemblée générale une analyse coûts-avantages fondée sur une démarche objective, vérifiable et systématique d'évaluation des coûts et des avantages de la réforme de la gestion. Une telle analyse peut également fournir des informations utiles à l'appui de futures décisions sur les investissements ou les possibilités d'action.**

22. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a obtenu un aperçu des initiatives prises pour concrétiser les avantages, de leur état d'avancement, des résultats escomptés et des indicateurs. Au nombre des avantages attendus, on peut citer : a) la création d'un guichet unique pour les politiques et les orientations sous la forme d'un portail (cet avantage a été concrétisé en 2019) ; b) l'amélioration et la simplification de la procédure de recrutement, qui visent à réduire le nombre de jours s'écoulant entre l'offre d'emploi et l'entrée en service (il a été indiqué que cet avantage était en bonne voie d'être concrétisé en 2020) ; c) l'intégration de la gestion des risques dans l'ensemble du Secrétariat, qui vise à améliorer la performance organisationnelle (il a été indiqué que cet avantage était en bonne voie d'être concrétisé en 2023) ; d) la mise à jour du dispositif de sélection et de mobilité, qui vise à répondre avec souplesse à l'évolution des besoins en personnel de l'Organisation et à assurer la diversité et la mobilité du personnel (il a été indiqué que cet avantage était en bonne voie d'être concrétisé en 2025) ; e) l'amélioration de la capacité de l'Organisation à prévoir ses futurs besoins en personnel au moyen d'une planification stratégique renforcée des effectifs, dont l'objectif est que les personnes dotées des compétences voulues se trouvent au bon endroit au bon moment (il a été indiqué que cet avantage était en bonne voie d'être concrétisé en 2030).

23. Le Comité consultatif note que nombre des avantages attendus correspondent à des objectifs pérennes du Secrétariat et à des initiatives qui sont déjà en cours depuis un certain temps. Il souligne la nécessité d'adopter une démarche fondée sur des données probantes qui puisse démontrer clairement : a) comment les avantages attendus peuvent être attribués directement aux principales mesures de réforme, notamment à la réorganisation des structures qui a vu le remplacement du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel et l'introduction d'un nouveau système de délégation de pouvoirs ; b) comment la concrétisation des avantages attendus contribue à atteindre les principaux objectifs de la réforme de la gestion, qui consistent à appuyer l'exécution des programmes et la bonne application des mandats et à tenir les gestionnaires responsables des résultats programmatiques et financiers (A/72/492, résumé). Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire le point sur l'état d'avancement de la réforme de la gestion dans son prochain rapport et d'y faire figurer notamment un plan global de concrétisation des avantages assorti de délais précis, en tenant compte des observations qu'il a formulées ci-dessus.

24. Dans son rapport (A/75/5 (Vol. I), chap. II, par. 313 à 330), le Comité des commissaires aux comptes formule des commentaires et observations sur divers aspects de la gestion des avantages, notamment sur : la documentation indiquée dans le cadre de gestion des avantages ; la détermination des avantages découlant du processus de réforme ; l'état actualisé des indicateurs ; la définition des données de référence ; la définition des cibles. Il fait également quelques recommandations à cet égard, et recommande notamment que le Secrétariat définisse clairement des données de référence pour les avantages recensés, de sorte que les progrès accomplis puissent être mesurés avec précision.

25. Dans les paragraphes ci-dessous, le Comité consultatif formule des observations sur certains des avantages attendus cités dans le rapport du Secrétaire général.

A. Trouver les bonnes personnes

26. Selon le rapport du Secrétaire général, une stratégie en faveur de la diversité géographique a été lancée ; les chefs d'entité y trouvent une feuille de route et des ressources qui les aideront à parvenir à une plus grande diversité (A/75/201, par. 25). Le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur la composition du Secrétariat (A/74/696) dont l'Assemblée générale sera saisie à la première partie de la reprise de sa soixante-quinzième session, il a recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de rendre compte, dans son rapport annuel sur l'application du principe de responsabilité, du respect par les hauts fonctionnaires de l'objectif fixé dans leur contrat de mission consistant à nommer au moins 50 % de fonctionnaires originaires d'États Membres non représentés et sous-représentés à des postes soumis au principe de la répartition géographique, ainsi que des mesures prises en cas de non-respect. Dans le même rapport, le Comité a également recommandé que le Secrétaire général soit prié d'adopter une stratégie axée sur des mesures concrètes pour parvenir à une représentation géographique équitable au Secrétariat et de faire rapport sur les progrès accomplis à cet égard à l'Assemblée à sa soixante-quinzième session. **Le Comité consultatif entend revenir sur la question quand il examinera les prochains rapports du Secrétaire général sur la gestion des ressources humaines.**

B. Apprentissage et développement

27. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le Secrétariat a réorganisé le programme Langues et communication afin d'appuyer le mandat de l'Organisation en matière de multilinguisme, de proposer, pour la première fois, des cours tout au long de l'année et de multiplier les cours et les activités en ligne proposés aux membres du personnel (A/75/201, par. 33). De plus, depuis le début de la pandémie de COVID-19, de nombreux cours de langues et tous les cours ordinairement tenus en présentiel ont été mis en ligne, ce qui a multiplié par trois le nombre de cours en ligne. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que, dans les deux semaines qui avaient suivi le début de la pandémie, le Bureau des ressources humaines avait organisé avec l'École des cadres un atelier en ligne dirigé par un formateur, destiné à l'ensemble des fonctionnaires exerçant des fonctions d'encadrement ou de gestion et conçu pour aider les équipes à gérer l'incertitude et à s'adapter aux changements découlant de la pandémie, et que plus de 700 fonctionnaires y avaient participé. Dans son rapport, le Secrétaire général indique en outre que des programmes de certification et de formation professionnelle sont organisés dans les domaines des ressources humaines, des finances et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement afin que les fonctionnaires sélectionnés pour des postes dans ces domaines répondent aux critères de qualification professionnelle et puissent continuer de développer leurs compétences (ibid., par. 32). **Le Comité consultatif encourage le Secrétaire général à tirer parti de l'expérience acquise pendant la pandémie en cours pour mettre au point des cours et des outils en ligne supplémentaires, à l'image du programme de formation linguistique en ligne. Il note que le remplacement de la formation en présentiel par des options d'apprentissage en ligne aura des répercussions sur les besoins en ressources et se traduira notamment par des économies sur les voyages. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de fournir un complément d'information sur les économies réalisées grâce à la formation en ligne dans son prochain rapport sur les progrès de la réforme de la gestion.**

C. Renforcement de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

28. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que, de manière générale, la réforme de la gestion de la chaîne d'approvisionnement donne de bons résultats. Il donne des informations sur les activités en cours, notamment sur : a) le déploiement d'un dispositif de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement ; b) le renforcement de la collaboration avec les fonds, programmes et institutions spécialisées devant permettre de mieux répondre aux crises ; c) l'intégration des services qui sont actuellement chargés des politiques régissant les achats et ceux qui s'occupent des politiques de gestion des biens et la recherche de synergies pour ce qui est des fonctions, de l'organisation et des mandats de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et du Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) au sein du système mondial de gestion de la chaîne d'approvisionnement du Secrétariat. Il indique également que, pendant la pandémie de COVID-19, la chaîne d'approvisionnement du Secrétariat s'est révélée résiliente et a facilité le déploiement rapide sur le terrain de moyens aériens, sanitaires et informatiques qui n'avaient pas été prévus. De plus, la Base de soutien logistique des Nations Unies et le Centre de services régional d'Entebbe ont aidé, par leur travail essentiel, les entités du Secrétariat à maintenir leurs activités tout au long de la pandémie (ibid., par. 38 à 43).

29. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des observations détaillées et fait un certain nombre de recommandations sur les questions relatives aux achats (A/75/5 (Vol. I), chap. II, par. 368 à 393), notamment sur les questions suivantes :

a) *Capacités en matière d'achats.* Le Comité a constaté que des pouvoirs en matière d'achats avaient été sous-délégués à des entités sans que leurs capacités aient été évaluées et éventuellement à des entités dont les capacités étaient insuffisantes, et a recommandé que l'Administration veille à disposer des informations nécessaires pour contrôler que seules les entités dotées de capacités suffisantes en matière d'achats et disposant d'une infrastructure adaptée sous-délèguent leurs pouvoirs en la matière ;

b) *Contrôle de la délégation de pouvoirs en matière d'achats.* Le Comité a relevé des faiblesses dans le dispositif d'application du principe de responsabilité et dans les indicateurs utilisés pour contrôler la délégation de pouvoirs, qui ne couvrent pas les principes régissant les achats définis à l'article 5.12 du Règlement financier, comme le rapport qualité/prix optimal ou la mise en concurrence internationale effective. Le Comité a recommandé que l'Administration revoie et élargisse les indicateurs clés de performance dans le domaine des achats afin de permettre aux responsables d'entité de démontrer qu'ils exercent les pouvoirs qui leur sont délégués de manière transparente, fiable et responsable ;

c) *Politique et orientations en matière d'achats.* Le Comité a noté qu'un Manuel des achats révisé avait été publié en septembre 2019 pour servir d'orientation opérationnelle au sujet du processus d'achat et des procédures connexes mais qu'en février 2020, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité n'avait pas publié ni mis à jour d'instruction administrative ou de circulaire du Secrétaire général dans le domaine des achats depuis l'application de la réforme de la gestion. Le Comité a recommandé que l'Administration établisse une distinction entre les directives opérationnelles d'une part, que les fonctionnaires doivent appliquer en exerçant leur jugement professionnel et en se servant de leurs connaissances spécialisées, et les politiques obligatoires d'autre part, et qu'elle publie des orientations ou des politiques en matière d'achats en tenant compte de cette distinction.

30. Le Comité consultatif rappelle que, dans ses rapports sur les propositions de réforme de la gestion du Secrétaire général, il avait mis en évidence un certain nombre de questions à préciser et à développer, notamment les dispositifs de gouvernance, le dispositif de contrôle interne, la séparation des fonctions, la gestion des risques et l'indépendance de la fonction achats ainsi que les gains d'efficacité, les coûts, les avantages et les risques attendus d'une prise de décisions plus proche du point de livraison (voir A/72/7/Add.24, par. 22 à 25, et A/72/7/Add.49, par. 27 à 31).

31. Le Comité consultatif souligne la nécessité de donner rapidement suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes et de veiller à ce que la délégation de pouvoirs en matière d'achats soit accordée et exercée de manière pleinement conforme, transparente et responsable. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de rendre compte en détail des mesures qui auront été prises dans son prochain rapport sur les progrès de la réforme de la gestion.

D. Informatique et communications

32. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que, parmi les avantages concrétisés à ce jour grâce à l'intégration des services informatiques du Siège et des bureaux extérieurs au sein d'une seule entité, figurent la standardisation des moyens

informatiques utilisés dans le Secrétariat, la diminution du nombre de plateformes et de systèmes distincts, l'accentuation du passage à l'informatique dans le cloud et le renforcement de la capacité de contrer les menaces pesant sur la cybersécurité. Il précise en outre que les décisions et les investissements stratégiques du Secrétariat, en particulier en ce qui concerne le passage à l'informatique dans le cloud et le choix de telle ou telle plateforme, ont permis de maintenir la continuité des opérations. L'Organisation a donc pu poursuivre son travail sans interruption pendant la pandémie de COVID-19, lorsque la majorité du personnel du Secrétariat a été contraint de télétravailler à bref délai. En outre, comme suite au rattachement au Secrétariat du système des coordonnateurs résidents, le Bureau de l'informatique et des communications s'est employé à renforcer l'interopérabilité des systèmes du Secrétariat avec ceux des organismes, fonds et programmes des Nations Unies. Il a notamment mis en œuvre des solutions techniques destinées à permettre les transactions électroniques entre entités, fait le nécessaire pour que les membres du personnel d'entités des Nations Unies aient accès aux services d'information et aux plateformes de collaboration d'autres entités du système et aidé le Bureau de la coordination des activités de développement à mettre en place des équipes de collaboration propres à tel ou tel pays afin d'aider les coordonnateurs résidents à faciliter la coopération interinstitutions (A/75/201, par. 49 à 51).

33. À cet égard, le Comité consultatif rappelle que, dans son rapport sur les propositions initiales du Secrétaire général concernant la réforme de la gestion (A/72/7/Add.24, par. 15 à 21), il avait souligné la nécessité de veiller à ce que toute réforme envisagée par le Secrétaire général vise à régler, dans le prolongement de la stratégie Informatique et communications adoptée par l'Assemblée générale pour une période de cinq ans dans sa résolution 69/262, les problèmes de longue date liés à la gouvernance et à la gestion des activités de l'ONU touchant l'informatique et les communications. Il s'agissait notamment de réduire les doubles emplois et de remédier au cloisonnement informatique qui, faute d'une gouvernance et d'une direction efficace, caractérisait le Secrétariat et l'ensemble des lieux d'affectation et des missions sur le terrain, ce qui faisait augmenter les dépenses de fonctionnement et empêchait l'Organisation de faire des économies d'échelle. Le Comité consultatif recommande également depuis longtemps la création d'un bureau intégré dont l'autorité s'étendrait à l'ensemble du Secrétariat s'agissant des fonctions relatives à l'informatique et aux communications (A/60/870, par. 10 à 14). **Le Comité consultatif demeure vivement préoccupé par la fragmentation des moyens informatiques et des moyens de communication, ainsi que par les faiblesses du dispositif de responsabilité et de gouvernance relatif à la mise en œuvre de la stratégie (voir A/74/588). Le Comité formule des observations et des recommandations complémentaires dans son rapport sur le quatrième rapport annuel du Comité des commissaires aux comptes sur l'application de la stratégie Informatique et communications, qui sera publié sous peu (A/75/156).**

34. Le Comité consultatif indique également que le projet de budget-programme pour 2021 comprend un montant de 7,0 millions de dollars destiné à financer la consolidation de l'infrastructure numérique, qui se décompose comme suit : un montant de 2,0 millions de dollars prévu au sous-chapitre 29C (Bureau de l'informatique et des communications), qui permettra de renforcer le dispositif de continuité des opérations et la résilience opérationnelle de l'infrastructure numérique et d'améliorer les moyens des services de radiodiffusion et de conférence ; et un montant de 5,0 millions de dollars prévu au chapitre 33 (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien), qui vise à renforcer le réseau institutionnel des Nations Unies et les dispositifs de visioconférence, de manière à améliorer l'appui apporté aux conférences multipartites complexes, dans les conditions actuelles. Le Comité a recommandé que

l'augmentation de 2,0 millions de dollars proposée au chapitre 29C soit réduite de 10 %. **Le Comité consultatif rappelle qu'il a recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer dans le prochain projet de budget un récapitulatif des estimations budgétaires et des initiatives proposées dans le domaine de l'informatique et des communications, assorti de justifications détaillées (A/75/7, chap. I, par. 67).**

E. Dispositif d'appui

35. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'en 2019, le Département de l'appui opérationnel a lancé une initiative pluriannuelle visant à : harmoniser les procédures opérationnelles du Secrétariat dans un certain nombre de domaines clés de sorte que l'appui soit cohérent, aussi bien pour les entités qui le fournissent que pour celles qui en bénéficient ; assurer sur place toute une gamme de services d'appui à toutes les entités du Secrétariat et supprimer les moyens faisant double emploi ; tirer parti des économies d'échelle grâce à une approche décentralisée de la gestion ; mettre au point une approche unifiée concernant les accords de partenariat de sorte que des services soient disponibles dans les endroits où le Secrétariat n'a pas de présence opérationnelle. En outre, en partenariat avec l'Office des Nations Unies à Nairobi et le Bureau de la coordination des activités de développement, la Division des activités spéciales du Département a commencé en 2019 à transférer au Secrétariat les services d'appui transactionnels qui ne nécessitent pas une présence sur place et qui étaient précédemment fournis par le PNUD aux bureaux des coordonnateurs résidents (A/75/201, par. 53 et 55).

36. Le Comité consultatif rappelle qu'il a souligné la nécessité de consolider les gains d'efficacité et d'améliorer la coordination, y compris les accords de recouvrement et de partage des coûts (A/75/7, chap. I, par. 77), et recommandé que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de présenter, dans le prochain projet de budget pour le système des coordonnateurs résidents, des informations complètes sur l'exécution des initiatives communes interorganisations de regroupement des activités ainsi qu'un plan de réalisation assorti d'un calendrier (ibid., chap. II, par. I.39).

F. Autres observations

Dispositif de prestation de services centralisée

37. Dans son rapport, le Secrétaire général rappelle que la conception et la dotation en ressources de la nouvelle structure de gestion au Siège reposaient sur l'hypothèse que le dispositif de prestation de services centralisée serait approuvé et que les quatre centres de services qui étaient proposés seraient opérationnels à compter de janvier 2019 (voir A/72/801 et A/72/801/Add.1/Rev.1). Il indique que, si la création du dispositif de prestation de services centralisée n'avait pas été retardée, il aurait été possible de concrétiser l'ensemble des avantages escomptés puisque les services de gestion des ressources humaines et les services financiers transactionnels qui ne nécessitent pas une présence sur place auraient été regroupés dans les centres de services partagés. Il précise aussi que, la structure de gestion étant désormais bien implantée, il serait peut-être bon d'examiner quel type de dispositif de prestation de services serait le plus adapté pour le Secrétariat dans le cadre du nouveau système de délégation de pouvoirs, compte tenu également des modalités de travail à distance mises en place au début de la pandémie de COVID-19 (A/75/201, par. 62).

Mise en place d'un système centralisé de gestion de la trésorerie et des placements dans le système des Nations Unies

38. Au paragraphe 2 de sa résolution [74/249 A](#), l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations que le Comité consultatif avait formulées dans son rapport sur les rapports financiers et états financiers audités et les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'année terminée le 31 décembre 2018 ([A/74/528](#)).

39. Au paragraphe 14 de ce rapport, le Comité consultatif a réitéré la recommandation qu'il avait déjà faite et à laquelle l'Assemblée avait souscrit dans sa résolution [73/268 A](#), à savoir que le Secrétaire général présente, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, des solutions viables pour la mise en place d'un système centralisé de gestion de la trésorerie et des placements dans le système des Nations Unies. Il a également demandé qu'il soit rendu compte à l'Assemblée des mesures prises à cet égard lors de la partie principale de sa soixante-quinzième session (voir également [A/73/430](#), par. 18).

40. S'étant enquis des mesures prises par le Secrétaire général pour donner suite à la recommandation susvisée, le Comité consultatif a été informé que le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat avait examiné la question en novembre 2019, par l'intermédiaire du Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion et de son groupe de travail sur les services de trésorerie communs. Au cours du premier trimestre 2020, le groupe de travail avait mené une enquête détaillée à la demande du Réseau, lequel devait en examiner les résultats à une réunion spéciale prévue pour mars 2020, qui avait été reportée en raison de la pandémie de COVID-19. La question doit être examinée avec l'ensemble du groupe de travail dans le cadre de sa réunion annuelle, programmée pour la fin octobre 2020. Elle a donc été ajoutée au programme de travail du Réseau et du groupe de travail, et il est envisagé d'analyser plus avant la possibilité de centraliser les fonctions de trésorerie.

Réserve opérationnelle

41. Au paragraphe 16 du rapport susmentionné ([A/74/528](#)), le Comité consultatif a souscrit aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes et réitéré la recommandation que l'Assemblée générale avait approuvée dans sa résolution [73/268 A](#), à savoir que le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat et en consultation avec les autres membres de ce dernier, facilite la définition de critères raisonnables pour l'établissement des montants minimum et maximum des réserves mises à la disposition des organismes du système des Nations Unies. Il a également demandé que des informations à ce sujet lui soient communiquées dans les prochains états financiers (voir également [A/73/430](#), par. 16, et [A/72/537](#), par. 11).

42. Comme indiqué au paragraphe 38 ci-dessus, la recommandation que le Comité consultatif a formulée au paragraphe 16 de son rapport a également été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [74/249 A](#).

43. Le Comité consultatif a demandé sans succès des informations sur les mesures prises par le Secrétaire général comme suite à ladite recommandation approuvée par l'Assemblée générale.

44. Le Comité consultatif s'inquiète de ce que le Secrétaire général n'a pas appliqué les décisions prises par l'Assemblée générale dans ses résolutions [73/268 A](#) et [74/249 A](#) concernant le système centralisé de gestion de la trésorerie et les critères relatifs aux montants minimum et maximum des réserves opérationnelles du système des Nations Unies (voir par. 6 ci-dessus). Le Comité examinera cette question plus en détail dans son prochain rapport sur les

rapports financiers et états financiers audités et les rapports du Comité des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 [A/75/5 (Vol. I)].

Umoja

45. Le Comité consultatif rappelle qu'à la section XVII de sa résolution 74/263, l'Assemblée générale a souscrit aux conclusions et recommandations qu'il avait formulées dans son rapport (A/74/7/Add.17). Il recommandait notamment que l'Assemblée décide que le projet Umoja serait clôturé à la fin de décembre 2020 et demande qu'un rapport final sur le projet lui soit soumis pour examen durant la partie principale de sa soixante-quinzième session (ibid., par. 13). Il recommandait également qu'elle prie le Secrétaire général de faire figurer dans le projet de budget-programme pour 2021 une proposition détaillée concernant la méthode à appliquer pour estimer les coûts liés à la période de maintenance qui suivrait la clôture du projet, et d'y exposer en détail la manière dont l'équipe Umoja serait intégrée aux services du Secrétariat, y compris les mesures visant à garantir que le système Umoja repose sur un modèle de fonctionnement viable (voir résolution 73/279 de l'Assemblée générale, sect. XVII, par. 16) (A/74/7/Add.17, par. 20). Lors de l'examen du projet de budget-programme pour 2021, le Comité a été informé que l'achèvement du déploiement d'Umoja-Extension 2 était prévu pour la fin de 2020 et que le plan relatif à la prise en main d'Umoja serait présenté dans le douzième rapport sur l'état d'avancement du projet (A/75/7, chap. II, par. VIII.19). **Le Comité consultatif est préoccupé par l'absence de progrès sur ces questions et reviendra sur celles-ci lorsqu'il examinera le douzième rapport sur la mise en service d'Umoja (voir par. 6 ci-dessus).**

Situation de trésorerie et gestion des liquidités

46. Dans son rapport, le Secrétaire général souligne les difficultés rencontrées dans la création de nouveaux départements et l'adoption de nouvelles méthodes de travail dans un cadre décentralisé, en particulier au vu des problèmes de liquidités auxquels le Secrétariat a fait face tout au long de 2018 et 2019 (A/75/201, par. 58 ; voir également par. 17 ci-dessus). Dans le cadre de son examen des propositions du Secrétaire général concernant les transferts de ressources entre chapitres du budget pour l'exercice 2018-2019, le Comité consultatif a été informé, comme suite à ses questions, que le montant total des engagements s'élevait à 172,4 millions de dollars à la fin de décembre 2019, que des engagements de 59,4 millions de dollars avaient été liquidés au 30 avril 2020, ce qui avait ramené à 112,9 millions de dollars le montant des engagements non réglés de l'exercice 2018-2019, et que ce montant était tombé à 96,5 millions de dollars au 30 juin 2020. Dans une lettre adressée au Secrétaire général, le Comité consultatif a estimé que la diminution du montant des engagements non réglés de l'exercice 2018-2019 intervenue au cours du premier semestre 2020 tenait probablement à la fois aux mesures prises pour atténuer la crise de liquidités et au fait que certaines activités de l'Organisation avaient été allégées, reportées ou annulées en raison de la pandémie COVID-19. Dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes a constaté qu'au 31 décembre 2019, le montant total des engagements en cours s'établissait à 209,425 millions de dollars, dont 126,92 millions de dollars au titre des commandes, 74,22 millions de dollars au titre des fonds et 8,28 millions de dollars au titre des voyages (A/75/5 (Vol. I), chap. II, par. 107). **Le Comité consultatif note que les chiffres relatifs au passif doivent être harmonisés et compte que des éclaircissements et les chiffres les plus récents seront communiqués à l'Assemblée générale lorsqu'elle examinera le présent rapport.**

V. Conclusion

47. Compte tenu du grand nombre d'activités qu'il reste à exécuter, le Comité consultatif estime que la réforme de la gestion est toujours en cours. **En conséquence, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter, pour examen durant la partie principale de sa soixante-seizième session, un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la réforme de la gestion.**

48. La décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre est énoncée au paragraphe 64 du rapport du Secrétaire général ([A/75/201](#)). **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du rapport du Secrétaire général, en tenant compte des observations et recommandations qu'il a formulées dans les paragraphes précédents.**
