



Assemblée générale

Distr. générale
20 juillet 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session

Point 139 de l'ordre du jour provisoire*

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 Secrétaire général

Résumé

Les orientations que j'ai fixées pour la réforme de la gestion au Secrétariat, à savoir décentraliser la prise de décision, faire coïncider la responsabilité de l'exécution et le pouvoir de décision et simplifier les politiques et procédures afin de donner à l'ONU les moyens de mieux exécuter ses mandats – ont commencé à se concrétiser le 1^{er} janvier 2019 avec l'entrée en vigueur d'un système renforcé de délégation de pouvoirs, soutenue par deux nouveaux départements : le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel. Depuis, les efforts se sont portés sur la consolidation des réformes, notamment avec la simplification des politiques, la rationalisation des procédures, l'apport d'une aide aux dirigeants, qui disposent maintenant de pouvoirs accrus, et le renforcement du soutien opérationnel dans les domaines de l'informatique et des communications, de la gestion des ressources humaines et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Avec le Comité des clients des services de gestion, les entités du Secrétariat disposent d'un mécanisme qui leur permet de faire part aux deux départements de leurs besoins touchant aux politiques et aux opérations. Par ailleurs, le premier budget-programme annuel, celui de 2020, a été adopté et des améliorations concernant la forme ont été apportées dans le projet de budget-programme pour 2021.

Soumis comme suite à la résolution [72/266 B](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport fait le point de l'état d'avancement de la réforme de la gestion, de la concrétisation des avantages escomptés et des problèmes qui se sont posés.

* [A/75/150](#).



I. Introduction

1. Lors de ma prestation de serment en décembre 2016, j'ai appelé l'attention sur le fait qu'il fallait dégager un consensus quant à la simplification, la décentralisation et la souplesse et sur le fait que l'Organisation des Nations Unies devait être agile et efficiente et privilégier les résultats plutôt que la procédure. Les orientations que j'ai fixées pour la réforme de la gestion, à savoir décentraliser la prise de décision, faire coïncider responsabilité de l'exécution et pouvoir de décision et simplifier les politiques et procédures – ont reçu l'aval de l'Assemblée générale dans la résolution [72/266 A](#) et ont commencé à se concrétiser le 1^{er} janvier 2019 avec l'adoption par l'Assemblée de la résolution [72/266 B](#), qui a donné naissance à un nouveau système de délégation de pouvoirs et à une nouvelle structure de gestion au Siège chargée d'aider toutes les entités du Secrétariat à s'acquitter de leur mandat de manière efficace et dans le respect du principe de responsabilité.

2. Soumis en application du paragraphe 28 de la résolution [72/266 B](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport 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.

Orientations de la réforme

3. L'Organisation des Nations Unies a été créée il y a soixante-quinze ans à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. Depuis, même si leur nature a changé, les problèmes mondiaux appellent toujours des solutions multilatérales. L'ONU, pivot du système multilatéral de l'après-guerre, doit également s'adapter aux besoins de l'époque. Les États Membres ont confié à l'Organisation un large éventail de mandats liés à trois piliers : paix et sécurité, développement et droits humains. Il est impératif que ces mandats soient exécutés de manière efficace et responsable, à un moment où le système multilatéral est menacé, afin de démontrer que l'ONU conserve toute son utilité. L'Organisation doit donc pouvoir compter sur un système de gestion qui réponde aux besoins de toutes ses activités et opérations.

4. Lorsque j'ai pris mes fonctions, le Secrétariat était une bureaucratie très centralisée dans laquelle une grande partie du pouvoir décisionnel était exercé centralement au Siège, même si la responsabilité de l'exécution des programmes incombait en principe aux dirigeants de tout le Secrétariat. La majorité du personnel était en poste ailleurs qu'au Siège, mais les politiques administratives avaient été conçues principalement pour les activités menées au Siège et ne convenaient guère à des environnements de terrain plus instables. Dans mon rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » ([A/72/492](#)), j'ai défini trois grands principes visant à guider le passage à un nouveau modèle de gestion. Premièrement, il faut synchroniser la responsabilité de l'exécution du mandat et le pouvoir de gérer les ressources. Ce n'est qu'ainsi que l'on pourra véritablement tenir les dirigeants responsables de l'exécution. Deuxièmement, il faut rapprocher la prise de décisions du lieu d'exécution. Cela aidera toutes les entités du Secrétariat à exécuter leur mandat efficacement et dans les meilleurs délais. Troisièmement, il faut simplifier les politiques et les rendre accessibles à l'ensemble du personnel et des dirigeants afin de faciliter à la fois la synchronisation du pouvoir de décision et de la responsabilité de l'exécution du mandat et la décentralisation de la prise de décision.

5. La réforme de la gestion s'est déjà révélée fructueuse en ce qu'elle a renforcé l'appui donné à l'exécution des mandats et facilité la mise en conformité avec les nouvelles prescriptions, notamment en ce qui concerne le transfert au Secrétariat du système renforcé de coordonnateurs résidents et la reconfiguration de la présence des

Nations Unies en Haïti. Toutefois, la réforme est un cheminement, et non un aboutissement, et exige qu'il soit procédé à des changements culturels et comportementaux. Le nouveau modèle de gestion et les structures de soutien ne sont en place que depuis un an et demi, les nouvelles procédures et structures sont à peine rodées et les changements culturels s'enracinent petit à petit. Certains des avantages attendus de la réforme se sont déjà concrétisés, mais il est trop tôt pour que l'on puisse tirer pleinement profit de tous les avantages dans tous les domaines. Dans quelques cas, il faudra peut-être procéder à des aménagements pour concrétiser les avantages escomptés. Pour l'heure, l'accent est mis sur la consolidation des réformes.

6. La riposte du Secrétariat à la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) s'est révélée être à la fois un moyen important de valider les concepts qui sous-tendent la réforme de la gestion et un test de résistance pour les nouvelles structures qui ont été établies à l'appui de la nouvelle approche décentralisée. De façon générale, l'ONU a pu poursuivre ses travaux sans interruption grâce aux nouvelles procédures mises en place à la suite de la réforme, étayées par une meilleure répartition des tâches entre des structures coordonnées, qui ont élaboré de nouvelles politiques et fourni un soutien opérationnel rapidement. Les investissements dans l'informatique et les communications, domaine qui est désormais géré de manière cohérente, ont également permis de garantir la continuité des opérations sur fond de difficultés sans précédent. En même temps, la pandémie de COVID-19 a été un catalyseur majeur, qui a accéléré l'examen de politiques et de procédures dépassées entrepris dans le cadre de la réforme de la gestion. Les changements qui en résulteront permettront à l'Organisation de compter sur un personnel plus souple, plus ouvert et mieux adapté à la nouvelle façon de travailler après la pandémie.

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

7. La réforme de la gestion est avant tout un changement d'approche, mais elle exige également que l'on réorganise les structures pour faciliter le changement. Dans mon 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), j'ai proposé de remplacer le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion par deux nouveaux départements : 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 donner des orientations aux entités du Secrétariat et de fournir des services au niveau mondial. Dans sa résolution 72/266 B, l'Assemblée générale a approuvé la nouvelle structure de gestion et les départements ont été créés le 1^{er} janvier 2019, date à laquelle la nouvelle approche est entrée en vigueur.

8. Il a été procédé à des transferts de postes de façon à combler les lacunes majeures dont souffraient les anciens départements. Dans de nombreux cas, les membres du personnel qui ont ainsi été transférés ont eu beaucoup à apprendre, chose qui ne peut être facilitée que si l'on s'engage de manière soutenue en faveur de l'apprentissage de nouveaux savoir-faire et de l'amélioration des qualifications dans les années à venir. La nouvelle approche a permis de créer la structure de gestion sans qu'il y ait de création de postes, mais dans certains cas elle a mis fin au lien logique qui existait entre les postes et emplois de temporaire des nouveaux départements qui sont financés au moyen des quotes-parts et la source de financement. Comme annoncé dans mon 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), j'ai présenté une proposition (voir A/74/761), durant la deuxième partie de la soixante-quatorzième session de l'Assemblée générale, visant à établir un nouveau mécanisme de

financement pour le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel, de façon à améliorer la répartition des dépenses des deux départements entre le budget-programme et le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et à simplifier l'examen intergouvernemental et la gestion interne des budgets. L'Assemblée ne s'est pas encore prononcée sur le rapport.

9. Il n'a pas été créé de postes pour les travaux ayant sous-tendu la création des deux départements et une grande partie des activités de gestion du changement qui les ont accompagnés, mais dans certains cas l'on a demandé à des fonctionnaires de se consacrer à d'autres tâches et l'on a réorienté des ressources. Dans certains domaines, les membres du personnel ont eu besoin de temps pour s'adapter ou ont dû suivre une formation pour exercer leurs nouvelles fonctions. Il a également fallu 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. Ces facteurs ont eu une incidence sur les délais fixés pour la concrétisation d'un grand nombre des avantages attendus de la réforme. Les difficultés ont été encore exacerbées par les problèmes de liquidités auxquels l'Organisation ne cesse de faire face.

II. Progrès dans la concrétisation des avantages attendus de la réforme

A. Méthode

10. Pour que les avantages attendus de la réforme soient correctement évalués, un cadre de gestion des avantages couvrant les trois volets de la réforme a été mis au point au début de 2019. Il est ainsi donné suite à la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [72/262 B](#), visant à ce que l'on établisse 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 concrétiser les avantages (voir [A/72/7/Add.49](#), par. 26). Le cadre est 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.

11. Les avantages qui sont suivis dans le cadre de gestion des avantages découlent des produits et des engagements définis dans mon rapport initial sur le nouveau modèle de gestion ([A/72/492](#)). Pour chaque avantage escompté, des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ont été définis 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. Bien que la gestion des avantages soit en prise avec la réforme et conçue pour mesurer spécifiquement les améliorations découlant de la réforme, j'entends la transformer en un mécanisme d'amélioration continue d'ici à la fin de l'année. De la sorte, on pourra mener à bien les réformes en cours et continuer à apporter des améliorations. Je me suis déjà exprimé sur la question de l'amélioration continue et sur le cycle en quatre étapes (planifier, agir, vérifier et réagir) dans mes rapports sur l'application du principe de responsabilité (par exemple dans le rapport publié sous la cote [A/74/658](#)).

12. Avant la réforme, les entités ne suivaient pas toute la même méthode pour mettre en œuvre les politiques administratives, ce qui a entravé l'établissement et l'application d'une méthode d'évaluation standard du coût des procédures en vigueur avant la réforme. L'adoption de méthodes d'évaluation standard, rendue possible par

l'harmonisation des procédures, est l'un des fruits de la réforme de la gestion et comptera pour beaucoup dans une communication de l'information qui se fera avec plus de transparence, cet élément étant l'un des principaux avantages attendus de la réforme.

B. Avantages de la réforme

Donner plus de pouvoirs aux dirigeants

13. Le nouveau système décentralisé de délégation de pouvoirs ([ST/SGB/2019/2](#)) est une pierre angulaire de la réforme de la gestion. Il est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019, parallèlement à une version révisée des règles de gestion financière, qui a été promulguée par le Secrétaire général conformément à l'article 5.8 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU et qui visait à faciliter la transition depuis l'ancien système centralisé ([ST/SGB/2013/4/Amend.1](#)). Le nouveau système renforce l'application du principe de responsabilité dans la mesure où ce sont les chefs des entités du Secrétariat¹ qui sont habilités à prendre les décisions, tandis que dans des entités plus complexes il est possible de déléguer les pouvoirs à tel ou tel dirigeant au lieu de les concentrer dans les composantes Administration ou Appui à la mission. Un portail en ligne permet de centraliser le suivi des pouvoirs qui ont été délégués ou sous-délégués aux entités du Secrétariat. La transition s'est faite pendant les six premiers mois de 2019 : les entités ont ainsi eu suffisamment de temps pour évaluer les pouvoirs devant faire l'objet d'une sous-délégation et déterminer à qui les confier en fonction de leur situation, compte étant tenu des pouvoirs nouvellement délégués à leur chef. Le nouveau système est appliqué dans son intégralité dans les entités du Secrétariat – plus de 200 – et a été bien accueilli par les chefs d'entité, qui ont fait savoir qu'ils pouvaient désormais prendre des décisions plus rapidement en fonction de l'évolution des besoins opérationnels et demander aide et conseils au Siège.

14. Le dispositif de délégation des pouvoirs est porté par la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. La Division 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. Outre qu'elle gère et améliore le portail relatif à la délégation de pouvoirs, elle a publié un guide d'utilisation au moment de l'entrée en service du portail en janvier 2019 et tient à jour la liste des questions fréquemment posées sur le nouveau système. Comme suite au retour d'information donné par les entités du Secrétariat, au premier semestre de 2020, un groupe de travail du Comité des clients des services de gestion a examiné les modifications à apporter au système de délégation de pouvoirs et la publication de la circulaire révisée et des instruments de délégation de pouvoirs ne devrait pas tarder. La nouvelle circulaire décrira la méthode par laquelle un prestataire de services intervient au nom des entités qui ne disposent pas de capacités administratives suffisantes pour assumer les fonctions transactionnelles nécessaires à l'application des décisions prises par les dirigeants auxquels les pouvoirs ont été délégués.

15. On a mis en place un dispositif d'application du principe de responsabilité faisant intervenir des indicateurs clés de performance qui mesurent la manière dont

¹ Les principales unités administratives du Secrétariat, les opérations de paix et les organes subsidiaires soumis au Statut et au Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies ou au Règlement financier et aux règles de gestion financière.

les entités exercent les pouvoirs qui leur ont été délégués. Une analyse effectuée en 2019 a montré que des indicateurs s'appliquaient à tous les types d'entités, mais qu'il fallait en adapter certains pour tenir compte de la situation particulière de tel ou tel groupe d'entités. Dans le domaine des ressources humaines, l'attention portée par les dirigeants aux indicateurs clés de performance a permis de réduire les délais de recrutement et d'inciter le personnel à suivre la formation obligatoire sur la déontologie et la discipline. Le respect des directives relatives aux délais d'achat des billets d'avion s'est légèrement amélioré et l'on a recouru davantage aux procédures formelles d'appel à la concurrence pour les achats. En ce qui concerne les finances, le nombre de versements effectués dans les délais au bénéfice des fournisseurs et des prestataires de services a diminué au premier trimestre 2020, principalement en raison des problèmes de liquidités liés au budget-programme. Dans le cadre du dispositif de délégation des pouvoirs, les dirigeants ont été autorisés à déroger aux politiques de gestion des ressources humaines lorsque cela était nécessaire. En 2019, la plupart de ces dérogations ont consisté à réduire la période d'interruption de service à laquelle étaient assujettis les membres du personnel bénéficiant de certains types de contrats et à octroyer une indemnité de fonctions. Plus récemment, certaines entités ont décidé d'accorder des avances de traitement aux membres du personnel recrutés sur le plan national se trouvant dans des situations dans lesquelles ils pourraient avoir du mal se procurer de l'argent du fait d'un confinement motivé par la COVID-19.

16. Les informations recueillies à ce jour ont permis de déterminer les politiques qu'il convenait d'examiner à titre prioritaire pour veiller à ce qu'elles restent d'actualité et réduire au minimum le nombre de dérogations à prévoir. Les tendances révélées par l'examen des dérogations aux politiques de gestion des ressources humaines et des demandes de conseil adressées au Département de l'appui opérationnel ont également aidé le Département à établir et publier des orientations. Des améliorations sont également apportées aux indicateurs clés de performance et des fonctions d'analytique plus poussées et des perfectionnements divers sont incorporés aux tableaux de bord, ce qui permettra aux dirigeants de fonder leurs décisions sur les données et de suivre les performances en continu.

17. Un changement aussi radical doit être étayé par un appareil de textes administratifs suffisamment simple et souple pour que les dirigeants soient comptables de leurs actions. En 2018, j'ai demandé qu'il soit procédé à un examen complet de l'appareil de textes existant afin que l'on repère les politiques peu claires, obsolètes ou faisant double emploi, que l'on établisse des politiques et des orientations claires et simplifiées dans le courant de 2018 et que l'on mette au point un référentiel aisément consultable en ligne. Ce travail prend du temps, en grande partie à cause de la complexité et du nombre de textes existants. Pour donner une idée, 689 textes administratifs étaient en vigueur avant la réforme. Au 30 juin 2020, 170 textes nouveaux ou révisés avaient été promulgués et 156 textes obsolètes avaient été abrogés. En outre, une nouvelle édition du Manuel des achats a été publiée en septembre 2019 et révisée en juin 2020. La première version du portail des politiques accessible publiquement (policy.un.org) a été lancée en juillet 2019 et est couplée à un outil interne de gestion des connaissances.

18. L'une des principales lacunes auxquelles la réforme de la gestion a permis de remédier tenait à l'absence d'un espace de consultation ouvert à la haute direction de toutes les entités et couvrant l'ensemble des activités du Secrétariat. La création du Comité des clients des services de gestion, présidé par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et par le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, a comblé ce vide. Le Comité se compose de représentants nommés par le Secrétaire général pour chacun des différents types d'entités du Secrétariat, qui sont remplacés par roulement. Il veille à ce que les besoins de tous les types d'entités soient correctement pris en compte et

reflétés au stade de l'établissement des propositions présentées par le Secrétariat aux organes intergouvernementaux, de la présentation des positions du Secrétariat devant les mécanismes interinstitutions et de l'élaboration des politiques et procédures administratives du Secrétariat. En 2019, le Comité a formulé de précieuses observations touchant le dispositif de délégation des pouvoirs qui allait entrer en vigueur et la mise en œuvre d'autres aspects de la réforme de la gestion. Depuis le début de 2020, il s'attache à hiérarchiser les textes administratifs qui doivent être revus et contribue à l'établissement ou à l'examen de textes clés. Jusqu'à présent, les entités se sont généralement dites satisfaites du mécanisme de consultation renforcé qui avait été mis en place et du fait que chacune d'entre elles, tout particulièrement celles présentes sur le terrain mais non représentées dans les mécanismes de gouvernance, pouvait appeler l'attention du Comité sur certains sujets et inscrire directement des points à l'ordre du jour. Une récente enquête menée sur les travaux du groupe de travail du Comité chargé de la révision de la politique et des instruments de délégation de pouvoirs a montré que les entités étaient très satisfaites du nouveau mécanisme de consultation (4,6 sur 5).

Donner les moyens voulus aux dirigeants

19. Le suivi porte aussi sur une deuxième série d'avantages et consiste à déterminer si les dirigeants disposent des outils et des ressources dont ils ont besoin pour mesurer les performances et gérer les risques dans leur entité. Le Secrétariat met la dernière main à une politique d'évaluation qui s'appliquera à toutes les entités. Tous les fascicules du projet de budget-programme pour 2021 comprennent des informations types sur les activités d'évaluation qui sont prévues. Une liste d'experts externes a été établie et mise à la disposition des entités qui sont dépourvues d'une fonction d'auto-évaluation solide. Les informations relatives à l'évaluation des programmes et des sous-programmes figurent désormais dans la partie II du budget-programme annuel.

20. La communication de données cohérentes et comparables dans l'ensemble de l'Organisation renforcera la transparence et améliorera la prise de décisions. À cette fin, la production de quatre rapports conformes aux normes récemment élaborées à l'échelle du système est désormais automatisée. La dernière touche est en train d'être apportée aux spécifications à suivre pour se conformer aux normes d'information publique de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et un projet pilote a été lancé en juin 2020.

21. L'élaboration d'une déclaration de contrôle interne pour le Secrétariat est en bonne voie ; la déclaration sera signée au premier trimestre 2021 et donnera aux États Membres une assurance raisonnable quant à l'exécution effective et efficace des activités prescrites, à la fiabilité de l'information financière et au respect du cadre réglementaire. L'établissement des mécanismes de contrôle au niveau des entités s'est achevé en juin 2020 et des projets pilotes ont été lancés avec le Département des affaires économiques et sociales, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale, la Force intérimaire des Nations Unies au Liban et le Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban de façon à examiner les diagrammes de processus et les matrices de contrôle des risques associés. Les progrès accomplis se mesureront à l'aune du nombre de mécanismes de contrôle mis au point au niveau des entités, des informations émanant des entités sur les contrôles eux-mêmes et sur l'élaboration de plans visant à remédier aux faiblesses, et du nombre d'observations formulées par les organes de contrôle.

22. Des progrès ont également été faits pour ce qui est de l'adoption d'une stratégie de gestion des risques plus solide et axée sur l'impact des risques sur l'exécution des mandats. L'inventaire central des risques, qui fournit une évaluation détaillée des risques, a été révisé et les risques liés à la pandémie de COVID-19 y seront

prochainement incorporés. Des personnes référentes ont été formées de façon à renforcer les capacités de toutes les entités. Si l'on se fonde sur le nombre croissant d'entités du Secrétariat qui ont actualisé leur inventaire de risques ou élaboré des mesures d'atténuation pour les risques élevés, il est manifeste que des progrès ont été faits.

23. En outre, la Division des activités spéciales du Département de l'appui opérationnel, créée en grande partie pour aider à répondre aux besoins des missions qui montent en puissance ou qui sont en transition, est opérationnelle ; elle a facilité la transition en Haïti et elle appuie le retrait en Guinée-Bissau et la création d'une mission intégrée au Soudan. L'ONU s'attache également à établir des partenariats qui lui permettront de tirer parti des avantages comparatifs d'autres organismes, en particulier dans des domaines où elle ne dispose pas du savoir-faire voulu.

Trouver les bonnes personnes

24. L'extrême complexité des politiques et la centralisation des procédures de gestion des ressources humaines retardent l'adoption de mesures visant à trouver, déployer, administrer et gérer le personnel de l'Organisation, nuisent à la transparence et diluent l'application du principe de responsabilité pour ce qui est des décisions de gestion des ressources humaines. La première étape a consisté à répartir clairement les responsabilités politiques et opérationnelles touchant les ressources humaines entre la Division des stratégies et des politiques du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel (A/73/366). Cette répartition des responsabilités s'est révélée des plus utiles pendant la pandémie de COVID-19 puisque les membres du personnel chargés de l'élaboration des politiques n'ont pas à s'occuper aussi des questions opérationnelles, ce qui évite que ces questions ne monopolisent le temps et les ressources de la direction. De fait, des politiques nouvelles ou révisées relatives aux dispositions administratives applicables pendant la pandémie de COVID-19 ont été publiées dans un délai d'une semaine, chose impossible avant la réforme. La répartition des responsabilités a également été bénéfique pour les entités clientes qui ont bénéficié de l'appui opérationnel et des conseils de la Division de l'administration des ressources humaines ; en juin 2020, celle-ci avait répondu à 3 000 demandes, dont plus de 700 liées à la COVID-19. Les enquêtes de satisfaction montrent que 76 % du personnel et des cadres des entités clientes sont satisfaits de la qualité des conseils et de l'appui fournis par le Département de l'appui opérationnel par l'intermédiaire du nouveau guichet qui lui sert à centraliser les informations relatives aux ressources humaines et 86 % sont satisfaits des documents d'orientation généraux qui ont été publiés. D'autres documents sont en cours d'élaboration, notamment dans les domaines de l'administration de la justice et de la gestion de la performance. Ces bons résultats ont notamment été rendus possibles parce que la Division de l'administration des ressources humaines a pu accuser réception des demandes de services dans un délai d'un jour ouvrable en moyenne et y donner suite dans un délai de quatre jours ouvrables en moyenne.

25. Si elle est efficace, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel permet aux entités, et par extension à l'ensemble du Secrétariat, d'anticiper les besoins en personnel, de répondre aux besoins nouveaux ou ponctuels et de veiller à ce qu'un Secrétariat diversifié dans sa composition sous-tende l'exécution des mandats. L'évaluation consacrée en 2018 à l'ancien Bureau de la gestion des ressources humaines (E/AC.51/2019/3) a notamment montré que l'Organisation s'était dotée d'outils de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, mais que ce mode de gestion n'avait pas réussi à s'imposer au Secrétariat. Les nouvelles structures ont donné de bons résultats en ce qu'elles ont fourni un appui réactif et un appui

anticipatif à cet égard. Les clients ont accès à des orientations et à des conseils concernant l'élaboration de leurs plans de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, ainsi qu'à une boîte à outils destinée à faciliter l'examen des effectifs qui a été mise au point par la Division de l'administration des ressources humaines en mai 2020. Un plan d'action a été élaboré pour combler les lacunes dans des domaines cruciaux, tels que la cybersécurité, et des avis de vacance de poste génériques sont publiés de manière ciblée. 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 et à pouvoir compter sur un effectif plus inclusif et plus représentatif des valeurs fondamentales de l'Organisation.

26. Un problème auquel l'Organisation fait face de longue date tient à la lenteur avec laquelle les postes vacants sont pourvus. Bien que les opérations de paix aient pu atteindre l'objectif de cent vingt jours fixé par l'Assemblée générale, recrutant pour cela directement à partir de fichiers de candidats présélectionnés, il reste encore beaucoup à faire pour que l'objectif soit atteint pour les avis de vacance de poste spécifiques. Depuis janvier 2019, la Division de l'administration des ressources humaines s'est attachée à améliorer les procédures afin de remédier aux principaux goulets d'étranglement repérés au stade du recrutement et de l'intégration : se fondant sur des consultations menées dans tout le Secrétariat et exploitant la technologie, elle est parvenue à ramener le délai moyen entre l'affichage des avis de vacance de postes et la sélection de cent quarante-sept jours en 2018 à cent trente-quatre jours en 2019. L'établissement de listes de candidates et candidats présélectionnés a permis au Bureau de la coordination du développement d'ouvrir plusieurs bureaux extérieurs rapidement et efficacement.

27. Une procédure d'intégration simplifiée est également mise en place et une enquête de satisfaction sera menée auprès des candidats et candidates afin d'établir des données de référence à l'aune desquelles on évaluera la nouvelle procédure. L'administration des examens a également été améliorée : les examens peuvent désormais être organisés en ligne, y compris les examens d'aptitudes linguistiques, ce qui permet d'obtenir les résultats plus vite et de réduire l'empreinte carbone globale de la procédure puisque les candidats et les surveillants n'ont plus à se rendre dans des centres d'examen. Ces nouvelles modalités ont également accru la diversité géographique des services linguistiques espagnol, français et anglais. La révision du dispositif de mobilité du personnel est en cours, de même que l'élaboration d'une politique de réduction des effectifs, et la dernière main est mise à une politique d'évaluation et de sélection des coordonnateurs résidents.

28. Enfin, une réserve mobilisable en renfort a été mise sur pied en juillet 2019 et est devenue opérationnelle en mars 2020 : les fonctionnaires hautement qualifiés qui la composent exercent des fonctions administratives et logistiques essentielles et peuvent être déployés à bref délai, pendant quatre-vingt-dix jours au maximum, pour faire face à une crise ou à d'autres besoins.

Apprentissage et développement

29. Une gestion efficace des ressources humaines signifie qu'il faut également donner aux membres du personnel les moyens et la possibilité d'évoluer dans leur carrière, tout en veillant à ce qu'ils puissent acquérir le savoir-faire dont l'Organisation doit être dotée pour faire face à l'évolution des besoins et des mandats. L'un des principaux objectifs de la réforme est de transformer l'ONU en une organisation qui privilégie les résultats et l'apprentissage et qui a à cœur de maintenir un niveau élevé d'innovation, de rester compétitive et d'améliorer la culture institutionnelle et la stratégie d'image en mettant l'accent sur l'humain. En 2020, le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de

gestion et de la conformité mettra la dernière main à un examen des besoins d'apprentissage de l'Organisation liés à la réalisation des objectifs de développement durable. Cet examen, ainsi qu'une cartographie des besoins et de l'offre en matière d'apprentissage, permettra à l'Organisation de déceler et de combler les lacunes.

30. La décentralisation du Secrétariat et l'octroi de pouvoirs accrus aux dirigeants exigent également que la haute direction et les cadres se perfectionnent de façon à renforcer la gestion des risques, de promouvoir l'innovation et d'aider les dirigeants à tolérer des erreurs commises de bonne foi et à instaurer un environnement de travail porteur. L'une des priorités stratégiques du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité consiste à continuer d'investir dans des programmes de formation qui s'adressent plus systématiquement aux hauts dirigeants, notamment celles et ceux qui n'ont jamais travaillé pour l'Organisation, de sorte qu'ils puissent exercer leurs fonctions au mieux. Des progrès notables ont été faits en 2019 dans l'exécution de programmes clés visant à soutenir les hauts dirigeants, notamment avec le lancement d'un programme d'évaluation à 360° réservé aux dirigeants, l'élaboration d'un programme de formation pour les dirigeants de l'ONU et le lancement d'un programme de perfectionnement des cadres supérieurs du système des Nations Unies.

31. Des programmes de certification et de développement professionnel sont proposés dans les domaines des ressources humaines, des finances et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de sorte que les membres du personnel appelés à exercer ce type de fonctions aient les qualifications voulues et puissent continuer de se perfectionner. Dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, par exemple, 209 membres du personnel suivent le programme de certification du Chartered Institute of Procurement and Supply, 130 ont déjà reçu un certificat de niveau 4 ou équivalent de la part de cet institut et 39 ont reçu une certification SCOR (Supply Chain Operations Reference), ce qui porte à 263 le nombre de fonctionnaires à avoir reçu ce type de certification. L'Assemblée générale ayant approuvé l'augmentation des crédits qui étaient proposés au titre de la formation dans le budget-programme de 2020, le Département de l'appui opérationnel a pu allouer des ressources à la certification opérationnelle et au renforcement des compétences dans neuf domaines fonctionnels.

32. De même, l'ancien programme de formation des cadres supérieurs à l'administration et à la gestion des ressources, initiative conjointe du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, désormais disparu, est remplacé par un programme commun à tout le Secrétariat, le programme de formation renforcée pour l'appui opérationnel de haut niveau, afin de promouvoir une approche intégrée de la planification stratégique et des responsabilités opérationnelles pour les fonctionnaires des classes P-4 et P-5. Enfin, le Département de l'appui opérationnel a mis au point des formations ciblées pour répondre aux nouveaux besoins, notamment un cours en ligne sur la gestion des ressources destiné aux agents certificateurs.

33. Le multilinguisme demeure une compétence fondamentale pour le personnel des Nations Unies. Le Secrétariat réorganise actuellement le programme de langues et de communication afin 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. L'examen d'aptitudes linguistiques se déroule maintenant en ligne, ce qui évite d'avoir à mobiliser des ressources pour l'administration de l'examen et réduit le temps nécessaire à la notation des épreuves. Les premiers examens en ligne, organisés à la fin de 2019, ont donné de bons résultats et 76 % des personnes ayant répondu à l'enquête de satisfaction ont dit être satisfaites du nouveau format. Par rapport à 2018, le Secrétariat a multiplié par deux le nombre de formations

linguistiques sur mesure en 2019. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle du Département de l'appui opérationnel, qui a pris en charge la formation en langues et en communication en 2020, a rapidement mis en ligne de nombreux cours de langues et donné accès à distance à tous les cours en présentiel. Le nombre de cours en ligne a ainsi triplé par rapport à ceux qui étaient disponibles avant la réforme.

Prévenir et sanctionner les cas d'inconduite

34. Des éléments de la réforme de la gestion visent également à faire appliquer les normes d'intégrité les plus rigoureuses dans l'Organisation. Le regroupement des fonctions de déontologie et de discipline et celles concernant le droit administratif, qui relevaient auparavant de départements distincts, ainsi que le renforcement des capacités de réaction face aux situations de crise, ont considérablement aidé le Secrétariat à prévenir, gérer et sanctionner les cas d'inconduite. Une plateforme de gestion centralisée des cas d'inconduite, qui est en cours de conception et devrait être mise en service en 2021, facilitera le suivi et prêtera une plus grande cohérence à la stratégie suivie par le Secrétariat pour faire face aux cas d'inconduite. Parmi les mesures prises pour donner aux dirigeants les outils dont ils ont besoin pour prévenir et sanctionner les cas d'inconduite figure la création au Secrétariat d'un réseau de coordonnateurs et coordonnatrices pour les questions de déontologie et de discipline. Toutes les opérations de paix disposaient déjà d'équipes ou de coordonnateurs pour les questions de déontologie et de discipline avant la réforme de la gestion et des travaux sont en cours pour trouver et former des membres du personnel à ces fonctions dans les autres entités, de sorte que chacune ait au moins un coordonnateur ou une coordonnatrice, voire soit dotée d'un spécialiste de la déontologie et de la discipline ou d'une équipe spécialisée dans ces questions. Tous les coordonnateurs ont été formés aux nouveaux outils de gestion des risques, qui sont conçus pour aider les chefs d'entité à anticiper et à atténuer les risques associés à tous les types de fautes ; ces outils sont l'un des produits livrés dans le cadre de l'initiative Action pour le maintien de la paix. Les nouvelles structures ont également contribué à renforcer les mesures visant à prévenir et combattre le harcèlement, notamment en facilitant la révision de la circulaire sur la lutte contre la discrimination, le harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et l'abus d'autorité ([ST/SGB/2019/8](#)).

35. En outre, les principaux mécanismes qui influent sur la rapidité de la réponse apportée en cas de faute ont été revus. Ainsi, la procédure régissant les congés administratifs sans traitement a été simplifiée. En raison du caractère sensible de la question, seule la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité a été autorisée par mes soins à placer des fonctionnaires en congé administratif sans traitement. Le nombre d'étapes intermédiaires et de passages de relais d'un département à un autre a été ramené de cinq à trois, ce qui a accéléré la procédure d'approbation. Cela est d'autant plus important qu'avant la réforme, la difficulté qu'il y avait à placer des membres du personnel en congé administratif sans traitement donnait l'impression que les fonctionnaires ayant commis des fautes pouvaient agir en toute impunité, en particulier dans les opérations de paix, ce qui sapait les mesures de dissuasion et les mesures de protection qui avaient été mises en place.

Sécurité et santé au travail

36. L'intégration du dispositif de sécurité au travail et de gestion des risques sur le terrain dans la nouvelle Division de la gestion des soins et de la sécurité et de la santé au travail, au sein du Département de l'appui opérationnel, permet, pour la première fois, de mieux comprendre le lien entre les conditions de travail, le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. En 2019, un examen sur dossier des

sources de données disponibles a ouvert la voie à la mise en place, en février de la même année, d'une méthode de suivi et de quantification des coûts des accidents ou problèmes sur le lieu de travail, tels que reflétés par des indicateurs comme le nombre de jours de congé de maladie, le nombre de vols d'évacuation sanitaire et l'incidence de ces problèmes sur les activités relatives au programme. Les résultats de cette analyse qui est toujours en cours permettront d'élaborer et d'affiner des orientations, des formations et des interventions ciblées afin de sensibiliser le personnel à la question de la sécurité et de la santé au travail, de réduire la fréquence des problèmes sur le lieu de travail et d'atténuer leur incidence sur l'exécution des programmes.

Renforcement de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

37. La création d'une entité chargée de gérer centralement l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement et rassemblant les capacités d'achat et les moyens logistiques auparavant répartis entre plusieurs départements avait pour objet de garantir la livraison des biens et services voulus au bon endroit, au bon moment et au bon coût. L'objectif était de fournir un service orienté vers le client, plus agile, plus réactif, plus efficace et plus rationnel, de réduire les délais entre la définition des besoins et la livraison des biens et services et de renforcer la capacité du Secrétariat de mesurer le coût complet des biens. Le nouveau dispositif tire parti des services de gestion de l'approvisionnement de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et des moyens de la Section de l'appui centralisé aux achats et du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements à Entebbe (Ouganda).

38. De manière générale, la réforme de la gestion de la chaîne d'approvisionnement donne de bons résultats. Le dispositif de planification intégrée, dont découle le plan relatif à la chaîne d'approvisionnement mondiale, est en bonne voie. Le plan, qui est élaboré pour chaque exercice budgétaire, recense les besoins en biens et services et détermine les options d'approvisionnement qui permettent de les satisfaire de manière optimale. Le dispositif de planification intégrée prévoit également qu'il soit procédé à une analyse des tendances pour mesurer les performances et mieux prévoir les besoins.

39. La gestion par catégories – méthode retenue par le Secrétariat pour optimiser les chaînes d'approvisionnement dans les huit domaines d'activité prioritaires que sont les opérations aériennes et les transports, les installations et infrastructures, les vivres, le carburant, l'appui institutionnel, la sécurité, les soins de santé et l'informatique et les communications – a également été renforcée. Elle fait intervenir des experts techniques et des experts en approvisionnement qui, ensemble, guident les décideurs quant aux solutions d'approvisionnement à retenir pour telle ou telle catégorie de biens et de services. Les stratégies pour les catégories sont mises au point et entrent en vigueur de manière progressive, le Comité des clients des services de gestion étant chargé de donner un retour d'information. Des directives opérationnelles donnant des conseils pratiques sont progressivement mises en place à l'intention de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

40. Les progrès accomplis dans la concrétisation des avantages de la gestion de la chaîne d'approvisionnement seront mesurés au moyen d'un dispositif de gestion de la performance de la chaîne d'approvisionnement, qui est en cours de déploiement et pour lequel des rapports trimestriels ont été présentés aux entités du Secrétariat depuis janvier 2019. Le dispositif permet de mesurer les éléments suivants :

- le délai d'exécution des commandes (c'est-à-dire le temps nécessaire pour remplir les commandes des clients) ;

- la parfaite exécution des commandes (c'est-à-dire le pourcentage de commandes qui répondent aux spécifications concernant les délais et la qualité et pour lesquelles des documents complets et exacts ont été fournis) ;
- l'agilité (c'est-à-dire l'aptitude à s'adapter aux influences extérieures et à l'évolution du marché afin d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel) ;
- le coût total de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire le coût de fonctionnement de la chaîne : personnel, équipements, gestion et transports) ;
- l'efficacité de la gestion des biens (c'est-à-dire l'aptitude à utiliser efficacement les biens, y compris s'il le faut en réduisant les stocks).

41. Le fait que l'Assemblée générale, dans sa résolution [71/243](#), ait fait sien le principe de la reconnaissance par chacune des entités des Nations Unies des meilleures pratiques en matière de politiques et procédures a permis de renforcer la collaboration avec les fonds, programmes et institutions spécialisées dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, afin d'exécuter les mandats et de mieux répondre aux crises. De ce fait, les opérations de paix font maintenant appel au contrat de fret du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et des liens de collaboration ont été établis avec le Programme alimentaire mondial (PAM) pour ce qui est de l'appui aux opérations aériennes et des initiatives de gestion de la flotte. D'autres domaines de coopération potentielle sont également à l'étude.

42. La riposte à la pandémie de COVID-19 a constitué une épreuve de vérité pour la chaîne d'approvisionnement du Secrétariat. Celle-ci 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. Élément central de cette chaîne, la Base de soutien logistique des Nations Unies a veillé à ce que les fournitures essentielles soient préparées et expédiées efficacement et en temps voulu aux opérations soutenues par le Département de l'appui opérationnel. La gestion par catégories a démontré son efficacité : grâce à elle, l'ONU a obtenu les fournitures dont elle avait besoin, notamment des respirateurs et des équipements de protection individuelle, à des prix compétitifs. Plus largement, il est apparu qu'une réponse efficace à une crise mondiale exige une réponse coordonnée de la chaîne d'approvisionnement mondiale, chose que le Département a été en mesure de faire. Toutefois, la pandémie a également mis en évidence les problèmes auxquels se heurtait la chaîne d'approvisionnement mondiale, la demande dépassant largement l'offre dans les catégories essentielles ; il sera tenu compte de ces enseignements.

43. Il est prévu d'intégrer plus étroitement les services qui sont actuellement chargés des politiques régissant les achats et ceux qui s'occupent des politiques de gestion des biens de sorte que les textes du Secrétariat encadrant la chaîne d'approvisionnement soient plus cohérents. J'ai également l'intention de rechercher de nouvelles synergies pour ce qui est des fonctions, de l'organisation et des mandats de la Base de soutien logistique des Nations Unies et du Centre régional de services d'Entebbe au sein du système mondial de gestion de la chaîne d'approvisionnement du Secrétariat. Je suis gré à ces centres de services d'avoir aidé, par leur travail essentiel, les entités du Secrétariat à maintenir leurs activités tout au long de la pandémie de COVID-19.

44. Enfin, la création de la Division de l'appui au personnel en tenue, qui relève du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, a permis de regrouper les services qui s'occupent de la gestion des remboursements et des mémorandums d'accord et qui étaient auparavant dispersés dans plusieurs départements. Les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police trouvent dans cette division un point de contact unique pour toutes les questions administratives et logistiques liées au déploiement et au remboursement, chose qui a été très bien accueillie par les

États Membres. La nouvelle Division est parvenue à réduire le nombre de mémorandums d'accord non signés, le ramenant de 30 en décembre 2018 à 11 en décembre 2019, et à réduire considérablement le temps nécessaire pour signer les mémorandums ; il ne faut plus que cinquante jours environ, contre cent quatre-vingt jours en moyenne auparavant. En mai 2020, la Division avait traité des demandes de remboursement pour le personnel en tenue et le matériel appartenant aux contingents chiffrés à environ 2 milliards de dollars, mais les remboursements ont souffert du manque de liquidités, certains États Membres ayant versé leurs contributions en retard ou ne les ayant pas versées du tout.

Améliorer la procédure budgétaire

45. Afin d'améliorer la gestion et l'exécution des programmes et de faciliter la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du Secrétariat, j'ai proposé d'apporter des améliorations à la procédure de planification des programmes et d'établissement du budget, et notamment de passer à un budget-programme annuel, dès 2019 avec le projet de budget-programme pour 2020². Dans sa résolution [72/266 A](#), l'Assemblée générale a approuvé le passage à un budget-programme annuel à titre expérimental et décidé que le budget serait présenté et examiné en trois parties. Tout au long de 2019, des ateliers ont été organisés avec les entités émergeant au budget ordinaire pour faciliter le passage au nouveau format et quelque 1 500 directeurs de programme ont participé aux discussions portant sur la planification des programmes axée sur les résultats. Les directeurs de programme ont bien accueilli les changements apportés à la procédure et à la présentation du budget.

46. Pour que les avantages escomptés se concrétisent, il faut que l'Assemblée générale manifeste son adhésion. Conformément à la résolution [72/266 A](#), à la fin du cycle budgétaire complet de 2020, il sera procédé à un examen de la procédure en 2022, qui aidera l'Assemblée à se prononcer, à sa soixante-dix-septième session, sur l'opportunité ou non de conserver un exercice annuel. Dans l'intervalle, des ajustements ont été apportés à la procédure de planification des programmes et d'établissement du budget, comme demandé dans la résolution [74/251](#). La méthode et le format utilisés pour établir le projet de budget-programme pour 2021 ont été validés, en collaboration avec les États Membres, et le projet de budget-programme comprend maintenant plus de résultats et de mesures des résultats ; la présentation des informations financières a également été affinée. On trouve dans le projet de budget-programme un panorama des travaux de vaste portée de l'Organisation et des informations plus concrètes sur la contribution que l'ONU apporte au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et à la réalisation des objectifs de développement durable.

47. En parallèle, grâce à Umoja-Extension 2, l'Organisation a beaucoup progressé pour m'aider à tenir l'engagement que j'avais pris en faveur de la transparence et du principe de responsabilité. Les directeurs de programme peuvent désormais saisir les plans-programmes, y compris les résultats escomptés et les produits, et enregistrer les progrès de l'exécution par rapport aux mesures des résultats directement dans Umoja. Un tableau de bord des résultats a également été mis au point : il combine sous une forme conviviale des informations sur les plans stratégiques et l'exécution des programmes avec des données sur l'utilisation des crédits et des ressources et sur le taux d'occupation des postes. Il donne une vue d'ensemble du plan-programme et relie les ressources aux résultats et aux produits, aide les dirigeants à moduler la consommation de ressources en fonction de l'état d'avancement des programmes et

² [A/72/492/Add.1](#).

exploite des techniques de visualisation des données qui aident à faire le lien entre le travail de telle ou telle entité et le taux d'utilisation des ressources.

48. En ce qui concerne les budgets des opérations de paix, les prévisions budgétaires, qui étaient auparavant soumises au Contrôleur par l'intermédiaire de divers départements du Siège, sont maintenant présentées directement par les chefs de mission au Contrôleur, comme le dispositif de délégation directe de pouvoirs les y autorise. De façon générale, les opérations de paix ont bien accueilli la procédure rationalisée du fait qu'elles y sont plus étroitement associées et que les chefs de mission sont invités à présenter et à défendre les projets de budget devant le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission de l'Assemblée générale. La procédure prenant moins de temps, les documents budgétaires ont pu être présentés à la Cinquième Commission en temps voulu durant la deuxième partie de la reprise de la soixante-quatorzième session.

Informatique et communications

49. À la faveur de la création du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, les services informatiques du Siège et des bureaux extérieurs ont été réunis au sein du Bureau de l'informatique et des communications, afin de mieux soutenir l'ensemble du Secrétariat, de promouvoir l'interopérabilité et de réduire les risques de cybersécurité. Parmi les avantages qui se sont concrétisés à ce jour 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. En outre, une architecture de gouvernance rationalisée a été mise en place en 2019 pour remédier aux faiblesses signalées par les organes de contrôle et pour tenir compte de la nouvelle structure de gestion au Siège. Un nouveau comité directeur, présidé conjointement par la Secrétaire générale adjointe chargée du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel, donne désormais des orientations stratégiques dans les domaines de l'informatique et des communications pour tout le Secrétariat.

50. 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. Des solutions techniques sont progressivement mises en place aux fins de l'établissement de connexions entre les entités de manière que le personnel de telle ou telle entité puisse accéder aux services d'information et aux plateformes de collaboration des autres entités. À ce jour, environ 92 000 membres du personnel des organismes, fonds et programmes, principalement du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), de l'UNICEF, du PAM, du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), ont accès aux plateformes de collaboration et de partage de fichiers du Secrétariat et quelque 54 000 membres du personnel du Secrétariat ont accès aux plateformes de ces entités. L'accès est progressivement ouvert à d'autres organismes des Nations Unies. Parallèlement, le Bureau de l'informatique et des communications a 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.

51. La pandémie de COVID-19 a constitué une épreuve de vérité pour la nouvelle approche intégrée dans les domaines de l'informatique et des communications. 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, de même, doté de capacités renforcées, le Bureau de l'informatique et des communications a été en mesure de mettre en service divers progiciels intégrés depuis le début de la réforme de la gestion. Le déploiement en septembre 2019 d'un nouvel ensemble de logiciels de bureautique qui facilite la communication et la collaboration, quel que soit l'endroit, et qui apporte des réponses à un certain nombre de questions complexes liées à l'interopérabilité, à la sécurité et à la gestion de l'information s'est révélé déterminant en ce que l'Organisation a pu poursuivre son travail sans interruption, y compris lorsque la majorité du personnel du Secrétariat a été contraint de télétravailler à bref délai.

Dispositif d'appui

52. Au moment de la mise en œuvre de la réforme de la gestion, le dispositif d'appui du Secrétariat était très fragmenté : différentes entités, dont l'action était plus ou moins coordonnée avec celle des deux départements anciennement chargés de l'appui au Siège, n'appliquaient pas les procédures et les normes de la même façon. La situation a été encore compliquée par le fait que le Secrétariat a progressivement endossé la responsabilité de l'appui fourni au système des coordonnateurs résidents, dans le prolongement des réformes du système des Nations Unies pour le développement.

53. En 2019, le Département de l'appui opérationnel a lancé une initiative pluriannuelle dont les objectifs sont les suivants : harmonisation des 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 ; fourniture sur place de toute une gamme de services d'appui à toutes les entités du Secrétariat et suppression des moyens faisant double emploi ; réalisation d'économies d'échelle avec une approche décentralisée de la gestion ; adoption d'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. L'initiative est encore en chantier en raison de la fragmentation des services au Secrétariat. Néanmoins, les principes de l'initiative sont tels que des gains seront réalisés et l'on est parvenu à tirer parti des capacités d'appui existantes dans un certain nombre de domaines.

54. Avec le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs, le Département de l'appui opérationnel est habilité à charger tel ou tel prestataire de services au Secrétariat de donner suite aux décisions qui ont été prises en vertu d'une délégation de pouvoirs par des entités qui ne peuvent pas les exécuter elles-mêmes, faute de capacités internes. Se fondant sur une étude exhaustive des dispositifs d'appui existant au Secrétariat, il a veillé à ce que toutes les entités du Secrétariat soient secondées par des prestataires connaissant bien leur domaine, ce qui lui évite d'avoir à renforcer le savoir-faire et les capacités.

55. Pour prêter plus d'efficacité aux mécanismes d'appui opérationnel, la Division des activités spéciales du Département de l'appui opérationnel, en partenariat avec l'Office des Nations Unies à Nairobi et le Bureau de la coordination du développement, 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. Les services de ce type sont maintenant fournis par l'Office des Nations Unies à Nairobi,

devenu le seul prestataire du système des coordonnateurs résidents, et la gamme couverte a été élargie en 2020. En outre, une gamme complète de services d'appui nécessitant une présence sur place est en cours de déploiement dans 17 bureaux de coordonnateurs résidents, avant d'être élargie à d'autres bureaux ; elle exploite les capacités d'appui dont sont dotés les bureaux et les missions du Secrétariat.

56. Le Secrétariat se propose également d'élargir sa coopération avec les organismes, fonds et programmes concernés afin de mettre en place un réseau de collaboration qui permettrait de mieux appuyer les opérations du Secrétariat plus petites ou se trouvant dans des endroits reculés et qui pourraient bénéficier du concours des équipes de pays des Nations Unies si le Secrétariat ne dispose pas de moyens d'appui à proximité.

57. Les partenariats sont un élément clé de la stratégie que le Secrétariat applique pour mobiliser des capacités d'appui opérationnelles ad hoc, spécialisées, temporaires ou répondant aux besoins d'opérations ou d'entités montant en puissance. Des arrangements permanents pouvant être facilement activés ainsi que l'interopérabilité et le renforcement de compétences partagées restent des objectifs clés. Le regroupement des opérations d'appui au sein du Département de l'appui opérationnel a créé des conditions plus propices à la recherche de solutions. Le renforcement des partenariats avec les organisations régionales et avec les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police est un domaine clé qui a bénéficié d'une grande attention depuis l'entrée en vigueur du nouveau modèle de gestion. L'ajout de capacités concernant les partenariats dans la Division des activités spéciales a aidé le Secrétariat à améliorer le concours qu'il apporte à d'autres organisations, en particulier à l'Union africaine. En 2019, la Division a facilité l'organisation d'un atelier à l'intention des experts fonctionnels du Secrétariat et de la Commission de l'Union africaine afin de renforcer la compréhension mutuelle entre les deux organisations. L'atelier comprenait un exercice de planification conjointe portant sur l'élaboration de modèles de coordination et l'amélioration de la coopération et de l'interopérabilité dans le cadre de partenariats d'appui conclus entre l'ONU et l'Union africaine. La Division a également joué un rôle de chef de file dans le cadre d'un exercice de simulation mené avec la Commission européenne et visant à promouvoir l'interopérabilité et la coopération, y compris pour ce qui est d'une possible transition qui verrait le transfert du soutien logistique à une éventuelle opération de paix. Avec la réorganisation de la structure de gestion au Siège, le champ d'action du projet de partenariat triangulaire, lancé par l'ancien Département de l'appui aux missions et désormais géré par la Division, a été élargi et couvre de nouveaux domaines fonctionnels, dont la formation médicale. Le projet porte sur le développement de capacités d'appui spécialisées faisant l'objet d'une forte demande qui peuvent être fournies bien plus efficacement aux opérations de paix par les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Depuis le 1^{er} janvier 2019, il est mis en œuvre par l'intermédiaire de pôles régionaux, notamment en Afrique de l'Ouest et en Asie du Sud-Est, et localement dans les pays participants.

III. Observations

58. Des progrès notables ont été faits sur presque toutes les questions faisant l'objet de mon rapport initial sur le nouveau modèle de gestion (A/72/492). Le travail accompli jusqu'à présent a été salué par le Comité des commissaires aux comptes dans son récent audit de la réforme de la gestion (A/75/5 (Vol. I), sect. II.E). Cela étant, il ne faut pas s'imaginer que la création de nouveaux départements et l'adoption de nouvelles méthodes de travail dans un cadre décentralisé ont été aisées, en particulier au vu des problèmes de liquidités auxquels le Secrétariat a fait face tout au long de 2018 et 2019. Toute initiative de gestion du changement de cette nature est

une entreprise complexe et exigeante qui demande du temps avant que les nouvelles structures, les nouvelles méthodes de travail et, surtout, un changement de culture puissent s'affirmer. La réorganisation étant désormais bien ancrée et le personnel ayant eu suffisamment de temps pour assimiler et faire sienne la nouvelle approche, le Secrétariat s'est attaqué aux derniers pans de la réforme, en particulier celui concernant la gestion des ressources humaines. Ce travail est indispensable si l'on veut pouvoir compter sur un personnel qualifié, adaptable et motivé, appuyer les membres du personnel qui travaillent dans des conditions difficiles et veiller à ce que l'ONU puisse s'acquitter efficacement de ses mandats et servir au mieux toutes celles et tous ceux qui ont besoin d'elle. En outre, des propositions sur des questions relatives à la gestion des ressources humaines ont été soumises aux États Membres, qu'il s'agisse de la répartition géographique équitable ou de modifications au Statut et au Règlement du personnel, propositions sur lesquelles l'Assemblée générale ne s'est pas encore prononcée.

59. Avec la création de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, la structure de gestion du Siège s'est enrichie de fonctions nouvelles ou renforcées. En raison de la nouveauté de ces fonctions et du fait qu'il a fallu construire la Division de toutes pièces, les travaux concernant un certain nombre d'engagements dans le domaine de la transparence et de l'application du principe de responsabilité ont été retardés. Le Comité des commissaires aux comptes a formulé des recommandations à ce sujet, que le Secrétariat a acceptées et auxquelles il a entrepris de donner suite. Je continuerai de rendre compte à l'Assemblée du chemin parcouru dans ce domaine dans le cadre de mon rapport annuel sur l'application du principe de responsabilité.

60. Le fait qu'il n'y ait pas de progiciel de gestion de la relation client adapté aux fins recherchées a entravé la fourniture d'une aide consultative et d'un appui opérationnel : la gestion des demandes des clients en est compliquée, ainsi que l'a fait observer le Comité des commissaires aux comptes. Le Secrétariat cherche une solution qui l'aidera à suivre systématiquement les demandes d'aide et le respect des délais et à analyser de manière proactive les problèmes qui se posent régulièrement, afin de mieux cibler les orientations opérationnelles et de fournir une aide adaptée.

61. En 2020, la riposte à la pandémie de COVID-19 a retardé la concrétisation de nombreux avantages, mais la pandémie a également constitué une épreuve de vérité pour la réforme de la gestion. Diverses mesures, telles que le renforcement de la délégation de pouvoirs, le lancement du dispositif de gestion de la chaîne d'approvisionnement, le regroupement des services informatiques et d'autres éléments de la réforme de la gestion ont permis au Secrétariat de continuer de s'acquitter de ses mandats sans trop de heurts malgré les restrictions imposées par les autorités des pays hôtes aux niveaux local ou national. En même temps, le passage à des modes de fonctionnement à distance pendant la pandémie a montré qu'il était impératif de rationaliser davantage les procédures, de ne plus exiger de signatures physiques pour de nombreux actes administratifs et de maintenir l'engagement en faveur de la formation continue et du perfectionnement du personnel.

62. Il convient également de rappeler que la conception et la dotation en ressources de la nouvelle structure de gestion au Siège, notamment en ce qui concerne la répartition des responsabilités et l'affectation des ressources au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et au Département de l'appui opérationnel, 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](#)). Toutefois, l'Assemblée générale a décidé de reporter sa décision sur la question à ses soixante-douzième, soixante-treizième et soixante-

quatorzième sessions. 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. L'incertitude qui entoure le dispositif est doublement pénalisante : le Secrétariat ne peut pas aller de l'avant et mettre en place le dispositif, mais il ne peut pas non plus proposer des solutions de rechange pour les services d'appui transactionnels qui auraient dû être fournis par les centres de services. La nouvelle structure de gestion étant désormais bien implantée, il faudra peut-être revenir à la case départ et 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 notamment des nouvelles modalités de travail mises en place depuis le début de la pandémie de COVID-19.

63. Malgré les problèmes qui se sont posés et les difficultés initiales rencontrées en 2019 et 2020, la majorité des indicateurs du cadre de gestion des avantages montrent que la concrétisation des avantages est en bonne voie. Les progrès qui ont été faits jusqu'à présent valident la logique et la structure qui ont été présentées pour les deux nouveaux départements dans mon rapport initial sur le nouveau mode de gestion (A/72/492). Je remercie l'Assemblée générale de son soutien continu et je félicite le personnel et la direction du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel du travail acharné qu'ils ont accompli et du dévouement dont ils ont fait preuve ces deux dernières années afin de préparer et de mettre en œuvre la réforme de la gestion.

IV. Décisions attendues de l'Assemblée générale

64. **L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.**