



# Assemblée générale

Distr. générale  
25 mai 2018  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-douzième session

Points 124, 134, 136 et 149 de l'ordre du jour

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

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

#### Budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

#### Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

## **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**

### **Quinzième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018–2019**

## **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 : améliorer l'efficacité et l'application du principe de responsabilité grâce à une nouvelle structure de gestion » (A/72/492/Add.2). À cette occasion, il a rencontré des représentants du Secrétaire général, qui lui ont fourni des renseignements supplémentaires et des éclaircissements avant de lui faire parvenir des réponses écrites le 2 mai 2018.

2. Aux paragraphes 1 à 10 de son rapport, le Secrétaire général donne des informations générales sur ses projets de réforme. Comme il est indiqué, le rapport fait suite à la résolution 72/266, dans laquelle l'Assemblée générale s'est félicitée que le Secrétaire général soit déterminé à améliorer, dans le cadre de la réforme de la gestion, l'aptitude de l'Organisation des Nations Unies à s'acquitter des mandats qui lui sont confiés, et a déclaré attendre avec intérêt de recevoir un rapport complet sur les réformes proposées. En outre, le Comité consultatif relève que d'autres rapports du Secrétaire général dont l'Assemblée est actuellement saisie présentent un lien



étroit avec les projets de réforme de la gestion. Il s'agit des rapports intitulés : « Septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies : renforcement du système dans le cadre du nouveau modèle de gestion » (A/72/773) ; « Dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/72/801 et A/72/801/Add.1/Rev.1) ; « État d'avancement de l'application de la stratégie Informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies » (A/72/755/Rev.1). Les observations et recommandations formulées par le Comité sur ces propositions sont présentées dans ses rapports correspondants.

3. Le Comité consultatif rappelle que le Secrétaire général a également proposé deux autres grands projets de réforme, à savoir le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement (A/72/684) et la restructuration du pilier paix et sécurité de l'Organisation des Nations Unies (voir A/72/772 et A/72/859). L'Assemblée générale est actuellement saisie des rapports correspondants. Parmi les autres réformes engagées figurent celles relatives aux dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles et à la création d'un bureau de lutte contre le terrorisme (voir résolutions 71/297 et 71/291 de l'Assemblée). Dans sa résolution 72/266, l'Assemblée a également approuvé la proposition du Secrétaire général tendant à remplacer à titre expérimental les exercices budgétaires biennaux par des exercices annuels à compter de 2020.

4. Le rapport du Secrétaire général renferme les éléments suivants : a) une proposition tendant à réorganiser les actuels Département de l'appui aux missions et Département de la gestion en deux nouveaux départements, à savoir le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel ; b) les prévisions révisées concernant le budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 ; c) des informations sur les projets et propositions du Secrétaire général relatifs aux délégations de pouvoirs, au dispositif d'application du principe de responsabilité ainsi qu'au style de gestion et au leadership. Dans son rapport, le Secrétaire général mentionne également plusieurs examens actuellement menés dans le cadre des réformes engagées, notamment l'examen complet des politiques et du cadre réglementaire en vigueur et l'évaluation des capacités et des besoins de suivi dans les différentes entités. Il indique en outre que le Secrétariat a décidé de dresser l'inventaire complet des délégations de pouvoirs actuellement en vigueur (voir par. 13 du présent rapport).

## II. Observations et recommandations

### A. Observations générales

5. Le Comité consultatif souligne à nouveau la singularité de l'Organisation des Nations Unies (voir A/72/7/Add.24). L'un des six principaux organes principaux de l'Organisation, le Secrétariat est chargé de mettre en œuvre les activités qui sont décidées par les cinq autres (Assemblée générale, Conseil de sécurité, Conseil économique et social, Conseil de tutelle et Cour internationale de Justice) et qui couvrent un champ très vaste et varié : organisation de conférences, administration d'opérations de maintien de la paix, médiation de différends internationaux, organisation de programmes d'assistance humanitaire, étude des évolutions économiques et sociales, établissement d'études sur les activités menées dans les domaines des droits de l'homme et du développement durable, préparation d'accords internationaux. Le Comité rappelle également que, selon le dernier rapport du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat (A/72/123), sur les 39 651 fonctionnaires que compte le Secrétariat de l'Organisation, 49,8 % (19 754) sont déployés sur le terrain et 50,2 % sont affectés dans les bureaux centraux, pour la

plupart dans les départements et bureaux du Siège. **Le Comité réaffirme que les politiques, procédures et systèmes à mettre en place doivent être suffisamment modulables pour répondre aux besoins de toutes les composantes de l'Organisation (départements et bureaux du Siège, bureaux hors Siège, commissions régionales, bureaux extérieurs, missions et opérations de maintien de la paix) dans le cadre de la mise en œuvre des mandats et du renforcement de la responsabilité, et pour contribuer à l'ensemble des activités normatives, analytiques et opérationnelles de l'Organisation, notamment les opérations sur le terrain (voir [A/72/7/Add.24](#), par. 6).**

## **B. Style de gestion et leadership**

6. Le Secrétaire général affirme que l'Organisation doit remédier aux insuffisances constatées dans le style de gestion et le modèle de leadership. Aux paragraphes 11 à 19 de son rapport, il donne des informations sur le style actuel de gestion, les évolutions qui s'imposent et les mesures qui sont envisagées pour parvenir au changement souhaité. À cet égard, il indique que : a) l'Organisation des Nations Unies doit embrasser une culture axée sur les résultats plutôt que sur les processus qui lui permette de mieux gérer les risques administratifs et les risques associés à l'exécution des mandats, et doit encourager l'esprit d'innovation, en faisant preuve de davantage de tolérance à l'égard des erreurs commises de bonne foi et en se tenant prête à prendre rapidement les mesures correctrices qui pourraient s'imposer ; b) il sera créé un nouvel ensemble de compétences de direction et d'encadrement, à l'aune desquelles le personnel de direction et d'encadrement sera évalué lors de la procédure de recrutement et de sélection ; c) de nouveaux outils, comme l'évaluation à 360 degrés et les enquêtes semestrielles sur la motivation du personnel, seront mis en place dans le but de donner au personnel d'encadrement et de direction des appréciations utiles sur leur travail ; d) il sera attendu de ceux qui exercent des fonctions de direction qu'ils aient recours à des données pour définir des indicateurs clef de performance mesurables, favoriser un dialogue constant, évaluer l'efficacité et prendre des décisions en connaissance de cause afin de renforcer la transparence ; e) la mobilité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation sera encouragée ; f) les aptitudes seront perfectionnées à l'aide de la gestion de la formation et de la performance.

7. Dans son rapport, le Secrétaire général indique également : a) que les politiques de ressources humaines sont en cours de simplification pour permettre les délégations de pouvoirs et renforcer la responsabilité et la transparence, et seront adaptées aux nouvelles compétences de direction et d'encadrement ; b) que le Département de la gestion évalue actuellement le cadre de gestion de la performance afin de favoriser l'adoption d'une approche plus souple et de promouvoir une culture de dialogue, de collaboration et de responsabilité par rapport aux résultats ; c) que d'autres analyses seront menées pour savoir comment inciter chacun à donner le meilleur de soi ainsi que pour améliorer les dispositifs d'application du principe de responsabilité et promouvoir l'innovation et la prise de risques en connaissance de cause ; d) que d'autres mesures seront prises pour accélérer la procédure de licenciement du personnel d'exécution et d'encadrement dont les résultats ne seraient pas à la hauteur des attentes ou qui n'auraient pas les compétences requises (voir par. 12 à 14 du présent rapport).

8. **Le Comité consultatif compte que les changements envisagés dans le domaine du style de gestion et du leadership seront élaborés dans le contexte de la nouvelle stratégie de ressources humaines qui doit être présentée à l'Assemblée générale à sa soixante-treizième session (voir par. 14 du présent rapport) et des autres systèmes institutionnels, tels que le dispositif d'application**

du principe de responsabilité, le système de gestion du risque institutionnel et le système de gestion axée sur les résultats, qui doivent être examinés dans les prochains rapports sur le respect du principe de responsabilité (voir [A/72/773](#) et le prochain rapport du Comité consultatif ; voir également par. 2 et 10 à 20 du présent rapport).

9. Le Comité consultatif se réjouit que le Secrétaire général mette l'accent sur la mise en place d'une solide culture de la responsabilité dans l'ensemble du Secrétariat. Le Comité souligne en particulier que l'exemplarité des hauts fonctionnaires est indispensable pour donner le ton et créer une solide culture de responsabilité et d'intégrité personnelle qui soit de nature à garantir le respect des règles et règlements et à assurer la réalisation des résultats. Il souligne également que le défaut de responsabilisation des hauts fonctionnaires nuit au bon respect du principe de responsabilité par l'ensemble des fonctionnaires, toutes catégories confondues. Il compte que le Secrétaire général continuera à rechercher des moyens d'améliorer et de renforcer encore la culture de gestion et le leadership au Secrétariat.

### C. Délégation de pouvoirs et responsabilité

10. La question de la délégation de pouvoirs est examinée aux paragraphes 48 à 54 du rapport du Secrétaire général (voir également [A/72/773](#)). Le Secrétaire général indique qu'il compte déléguer directement aux chefs des quelque 100 entités du Secrétariat (départements, bureaux, commissions régionales, tribunaux et missions) les pleins pouvoirs administratifs nécessaires pour leur permettre de gérer efficacement leurs ressources financières, humaines et matérielles, lesquels seront chargés à leur tour de déléguer leurs pouvoirs à d'autres fonctionnaires de l'entité, en fonction des attributions de ces derniers.

11. Le Secrétaire général indique également : a) que l'étendue des délégations de pouvoirs nécessaires pour exercer les responsabilités confiées au chef de toute entité sera déterminée par le Secrétaire général, conformément aux orientations données par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en consultation avec le Département de l'appui opérationnel ; b) que la position de départ par défaut sera la pleine délégation, mais qu'il sera organisé des bouquets de délégation pour chaque entité en fonction de ses moyens et de son aptitude à exercer l'autorité dont elle est investie dans le respect du principe de responsabilité. En ce qui concerne la conformité, le Secrétaire général explique dans son rapport : a) que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité sera chargé d'effectuer un suivi du dispositif de délégation des pouvoirs, d'évaluer dans quelle mesure celui-ci est respecté et de déterminer si certaines circonstances justifient la limitation ou le retrait d'un pouvoir ; b) que le Secrétaire général prendra, sur la recommandation du Secrétaire général adjoint chargé du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, des mesures correctives, qui pourront notamment consister à limiter, transférer ou retirer le pouvoir en question ; c) que le Département de l'appui opérationnel aidera l'entité à renforcer ses capacités, jusqu'à ce que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ait la certitude que l'entité est en mesure d'exercer le pouvoir délégué de façon responsable.

12. Les questions de responsabilité sont abordées aux paragraphes 55 à 64 du rapport du Secrétaire général (voir également [A/72/733](#)). **Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 72/266, l'Assemblée générale a souligné que le principe de responsabilité était au centre de la réforme de la gestion.** Dans son rapport, le Secrétaire général explique qu'aujourd'hui, il est difficile de tenir un fonctionnaire responsable de telle ou telle décision ou de telle ou telle action du fait

de la complexité des politiques, des procédures et des délégations de pouvoirs en vigueur. Il indique qu'il compte simplifier le cadre réglementaire existant au cours de l'année à venir et élaborer des politiques et des directives administratives simples reposant sur des processus et des procédures simplifiés que le personnel pourra appliquer plus facilement et qui permettront que les décisions soient prises en connaissance de cause et dans le respect du principe de responsabilité (voir par. 14 du présent rapport).

13. À cet égard, le Secrétaire général indique dans son rapport que le Département de la gestion examine actuellement les politiques et les cadres réglementaires en vigueur pour clarifier et mettre à jour les textes, que les instructions administratives dépassées seront supprimées et que d'autres feront l'objet d'une révision ou d'une simplification. Il précise également que le Secrétariat a décidé de dresser l'inventaire complet des délégations de pouvoirs actuellement en vigueur et qu'il sera procédé à un examen d'ensemble des pouvoirs délégués existants et à l'évaluation des capacités et des besoins de suivi dans les différentes entités en 2018. **Le Comité consultatif compte que, dans son prochain rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité, le Secrétaire général informera l'Assemblée générale des résultats de l'examen complet des politiques et du cadre réglementaire ainsi que de l'inventaire complet des délégations de pouvoirs en vigueur et de l'évaluation des capacités dans les différentes entités (voir également par. 8 du présent rapport).**

14. Le Secrétaire général explique par ailleurs que le Règlement du personnel et les règles de gestion financière seront révisés pour tenir compte de la modification des modalités de délégation de pouvoirs et que tous les amendements au Règlement du personnel et aux règles de gestion financière seront présentés à l'Assemblée générale pour information. Ayant demandé des explications, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat ne serait en mesure de connaître les dispositions du Règlement du personnel et les règles de gestion financière devant être modifiées qu'une fois que les examens en cours seraient terminés. **Le Comité compte que le Secrétaire général indiquera dans son rapport les motifs justifiant les modifications à apporter au Règlement du personnel et aux règles de gestion financière (voir A/72/129/Rev.1).**

15. Le Secrétaire général indique que les éléments clefs de la responsabilité, à tous les niveaux, sont énoncés dans son septième rapport sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/72/773), dans lequel il présente des propositions visant à renforcer ledit dispositif au Secrétariat pour appuyer le modèle de gestion qu'il propose. Il déclare que l'Organisation dans son ensemble et chacun des membres de son personnel seront responsables de l'obtention des résultats convenus dans le respect des règles et règlements et des normes de déontologie. Les responsables et les membres du personnel devront gérer les risques et prendre les mesures correctrices voulues pour que les plans soient suivis ; veiller à ce que la performance, tant en ce qui concerne l'exécution des programmes que l'encadrement, fasse l'objet d'un suivi, d'évaluations et de rapports ; et tenir compte des enseignements tirés de l'expérience au moment d'établir de nouveaux plans. En outre, il sera rendu compte de l'exécution de chaque programme et du budget connexe dans des tableaux de bord, qui seront mis à jour chaque trimestre et qui pourront être consultés par les États Membres et par les membres du personnel. Le Secrétaire général fait par ailleurs part de son intention de renforcer la mise en œuvre d'une gestion axée sur les résultats et de faire de la gestion des risques une priorité, ainsi que d'introduire un modèle dit des « trois lignes de maîtrise des risques » qui vise à préciser les attributions essentielles en matière de gestion des risques et de contrôle interne au sein de l'Organisation et à améliorer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques.

16. Le Comité consultatif commentera en détail les éléments touchant les questions mentionnées ci-dessus et fera le point sur ces questions dans son prochain rapport sur le septième rapport du Secrétaire général sur le dispositif d'application du principe de responsabilité (A/72/773), dans lequel il examinera notamment les propositions relatives au dispositif d'application du principe de responsabilité, à la délégation de pouvoirs, à la gestion de la performance et à l'établissement de rapports sur la performance, à la gestion axée sur les résultats, aux contrôles internes, à la gestion du risque institutionnel et au modèle des trois lignes de maîtrise des risques.

**17. À ce stade, le Comité consultatif note que ce que le Secrétaire général propose dans son rapport est un dispositif de renforcement de l'application du principe de responsabilité, qui, de l'avis du Comité, ne constitue qu'une première étape de la démarche d'application dudit principe, étant donné que les examens des cadres politiques et réglementaires actuels et l'état des lieux des délégations de pouvoirs et des capacités existantes sont en cours, et que les éventuelles modifications qui pourraient être nécessaires s'agissant du personnel et des règles et règlements financiers n'ont pas encore été recensées. Il reste encore à élaborer et à finaliser les modalités d'exercice de la délégation de pouvoirs, de la vérification du respect des règles et de l'établissement de rapports sur ce sujet et du maintien d'un solide système de contrepoids. Il faut également préciser et clarifier en premier lieu le mécanisme de délégation ainsi que les seuils applicables aux engagements financiers et aux achats, tels qu'ils existent actuellement et tels qu'ils seraient dans le projet du Secrétaire général ; ensuite, comment les personnes bénéficiant d'une délégation de pouvoirs devront rendre des comptes, en indiquant notamment les mesures qui seront prises lorsqu'un usage abusif de la délégation de pouvoirs sera constaté, ou lorsque cette délégation aboutira à de mauvais résultats ou à une utilisation inefficace ou au gaspillage des ressources ; enfin, les critères régissant le retrait des pouvoirs délégués (voir A/72/773 et le prochain rapport du Comité).**

18. Le Comité consultatif souligne également la nécessité de formuler une définition claire des fonctions et attributions incombant aux fonctionnaires de tous niveaux auxquels des pouvoirs sont délégués, ainsi que de préciser les modifications apportées s'agissant de la répartition des rôles et des pouvoirs délégués aux hauts fonctionnaires suivants : les actuels Secrétaires généraux adjoints à la gestion et à l'appui aux missions, le Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleur, les Sous-Secrétaire généraux aux services centraux d'appui, à la gestion des ressources humaines et à l'appui aux missions, le Sous-Secrétaire général et Directeur général de l'informatique et des communications et le Directeur de la Division du soutien logistique<sup>1</sup>. **Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de faire figurer dans son prochain rapport sur l'application du principe de responsabilité des renseignements sur les progrès accomplis dans la formulation d'une définition précise des fonctions**

<sup>1</sup> En vertu du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général délègue le pouvoir de gérer les ressources humaines, financières et matérielles du Secrétariat au Secrétaire général adjoint à la gestion, qui délègue lui-même le pouvoir et la responsabilité d'appliquer le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU au Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleur et au Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui au moyen d'une instruction administrative (ST/AI/2016/7). Ces fonctionnaires peuvent à leur tour déléguer leurs pouvoirs et responsabilités à d'autres fonctionnaires, selon qu'il convient et comme prévu par le système actuel d'application du principe de responsabilité et de délégation de pouvoirs, qui est présenté dans la circulaire du Secrétaire général intitulée « Délégation de pouvoir dans l'application du Statut et du Règlement du personnel » (ST/SGB/2015/1).

**et attributions des fonctionnaires de tous niveaux à qui des pouvoirs seront délégués (voir A/72/773 et le prochain rapport du Comité).**

19. Dans son rapport sur la réforme de la gestion (A/72/492/Add.2), le Secrétaire général indique que la délégation de pouvoirs serait fondée sur un examen approfondi visant à établir que les responsables appelés à bénéficier d'une délégation de pouvoirs peuvent être investis de cette autorité supplémentaire et sont capables d'en faire bon usage. Il ajoute qu'une structure de gestion dotée de ressources chargées de poursuivre les objectifs consistant à accroître l'efficacité et à renforcer l'application du principe de responsabilité sont des conditions préalables indispensables à une délégation directe de pouvoirs (ibid., par. 26). **Le Comité consultatif espère qu'en ce qui concerne la mise en œuvre du projet de système de délégation de pouvoirs, des assurances seront données à l'Assemblée générale s'agissant de la mise en place des garanties requises (voir par. 18 et 19 ci-dessus), y compris des mécanismes de gestion des risques et d'application du principe de responsabilité, afin de veiller à un usage responsable de la délégation de pouvoirs et à une bonne gestion des ressources.**

20. S'agissant de l'application du principe de responsabilité dans le domaine budgétaire, le Secrétaire général indique que c'est en premier lieu au Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleur et au Bureau des finances et du budget du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité qu'il incombera au premier chef d'établir les budgets et les rapports sur l'exécution des budgets portant sur le budget ordinaire et les budgets des opérations de maintien de la paix et des tribunaux internationaux, et de présenter tous les documents relatifs aux programmes et aux budgets aux organes intergouvernementaux. **Le Comité consultatif estime que les budgets et les rapports sur l'exécution des budgets constituent des instruments essentiels de l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne l'utilisation des ressources aux fins de l'exécution des mandats. Il souligne que les chefs des entités à qui des pouvoirs seront délégués doivent assumer l'entière responsabilité de l'utilisation qui est faite des ressources ainsi que des propositions budgétaires et des rapports sur l'exécution du budget qu'ils soumettent, qu'ils sont tenus de présenter aux organes intergouvernementaux concernés.**

## **D. Propositions relatives à la restructuration**

### **1. Aperçu des structures proposées**

21. Le Secrétaire général indique que son rapport contient des propositions visant à réorganiser les structures de gestion au Siège pour assurer un exercice responsable des pouvoirs délégués à l'appui de la bonne et pleine exécution des mandats, et que cette réorganisation aboutira à la création d'un Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, qui serait investi d'une mission précise dans ces trois domaines, et d'un Département de l'appui opérationnel qui s'occuperait des opérations, des services et des transactions, ainsi que de l'organisation de renforts à l'intention des entités qui en auraient besoin dans des contextes problématiques. Ces deux départements seront au service de tout le Secrétariat, au Siège, dans les commissions régionales, dans les bureaux hors Siège et dans les missions (voir A/72/492/Add.2, résumé). Le Secrétaire général indique en outre qu'afin de perturber le moins possible les services d'appui et de tirer parti des connaissances spécialisées et des relations qui ont été tissées au fil du temps, le Secrétariat envisage la possibilité que les bureaux hors Siège et les commissions régionales continuent de prêter, d'une part, des services nécessitant une présence sur place et, d'autre part, des

services d'appui opérationnel à leurs clients actuels, pour le compte du Département de l'appui opérationnel (ibid., par. 29).

22. Un aperçu de la nouvelle structure proposée figure à la section II du rapport du Secrétaire général (A/72/492/Add.2, par. 23 à 47). Les sections VI, VII et VIII du rapport du Secrétaire général fournissent plus de détails sur la composition des départements proposés et les fonctions des différents bureaux, divisions et services de chaque département. La section X présente les prévisions révisées concernant le budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 découlant des incidences sur celui-ci des propositions du Secrétaire général (voir par. 39 ci-dessous). Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a reçu des organigrammes détaillés présentant la structure du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel dont la création est proposée, lesquels sont reproduits à l'annexe I du présent rapport. L'annexe II du présent rapport donne quant à elle un aperçu de la répartition actuelle des postes ainsi que de celle qui est proposée.

23. Les départements dont la création est proposée et le Bureau de l'informatique et des communications restructuré seraient organisés comme suit :

a) Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité proposé serait composé : i) du Bureau du Secrétaire général adjoint composé de ses collaborateurs immédiats, du Service interinstitutionnel et intergouvernemental, du secrétariat de la Commission des questions administratives et budgétaires (Cinquième Commission) de l'Assemblée générale et du Comité du programme et de la coordination, du Groupe du contrôle hiérarchique, du Service Partenaires et de l'équipe du progiciel de gestion intégré Umoja ; ii) du Bureau des finances et du budget regroupant le Bureau du Sous-Secrétaire général à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité et Contrôleur, la Division des finances, la Division des finances des missions et la Division de la planification des programmes et du budget ; iii) du Bureau des ressources humaines comprenant le Bureau du Secrétaire général adjoint, la Division des stratégies et des politiques et la Division du droit administratif ; iv) de la nouvelle Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité, comprenant le Service des dispositifs de responsabilisation, le Service du suivi et de l'évaluation, le Service de l'analytique et de la gestion de projets, le secrétariat du Comité consultatif des achats et du Comité de contrôle du matériel et le secrétariat du Comité d'examen des fournisseurs (A/72/492/Add.2, par. 67-155) ;

b) Le Département de l'appui opérationnel proposé comprendrait : i) le Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel comprenant une équipe de direction, la Section de l'application des recommandations d'audit et des commissions d'enquête, la Section de l'environnement et la Section de la performance et de l'analytique ; ii) le Bureau des opérations d'appui comprenant l'équipe du Sous-Secrétaire général aux opérations d'appui, le Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle, la Division de l'administration des ressources humaines et la Division de la gestion des soins et de la sécurité et de la santé au travail ; iii) le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, composé de l'équipe de direction du Bureau du Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'Équipe de la sécurité aérienne et la Section de la facilitation des opérations qui rendront compte directement au Sous-Secrétaire général, la Division de la logistique, la Division des achats et la Division de l'appui au personnel en tenue ; iv) la Division des activités spéciales comprenant le Bureau du Directeur, la Section de l'appui aux clients et des situations particulières, le Service de la planification des opérations, la Section de la planification et de l'analyse des ressources, le Service des partenariats d'appui et les

équipes opérationnelles intégrées ; v) La Division de l'Administration comprenant le Bureau du Directeur, la Section de l'appui aux clients au Siège, la Section de l'appui à l'informatique et aux communications au Siège et le Service de la gestion des installations et des activités commerciales (ibid., par. 166-247).

c) Le Bureau de l'informatique et des communications restructuré tel qu'il est proposé ferait rapport aux secrétaires généraux adjoints du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel et serait composé : i) du Bureau du Sous-Secrétaire général et Directeur général de l'informatique et des communications, qui regrouperait lui-même les collaborateurs directs du Sous-Secrétaire général, la Section de la cybersécurité et la Section de la gestion des grands projets qui rendront compte directement au Directeur général de l'informatique et des communications ; ii) La Division de l'appui opérationnel comprenant le Bureau du Directeur, le Service des opérations liées aux services, le Service des opérations technologiques, le Service de gestion des services régionaux et la Section des solutions technologiques ; iii) la Division des politiques, de la stratégie et de la gouvernance comprenant le Bureau du Directeur, le Groupe de la gestion et de la confidentialité des données, le Service des politiques et de la mise aux normes et le Groupe de la gestion des dossiers ; iv) le Service des solutions institutionnelles comprenant le Bureau du Chef et les pôles applications pour les Amériques et pour l'Asie (ibid., par. 248-274).

24. Ayant demandé des précisions, le Comité consultatif a été informé que le Secrétariat se conformerait à la nomenclature établie dans la désignation des structures à tous les niveaux, y compris les divisions, les services et les sections. **Le Comité souligne la nécessité d'une application cohérente de la nomenclature établie et compte que la désignation de l'ensemble des structures organisationnelles qu'il est proposé de créer sous l'autorité du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, du Département de l'appui opérationnel et du Bureau de l'informatique et des communications répondra à cet impératif (voir par. 46 ci-dessous).**

25. Tout en constatant que le Secrétaire général prévoit, dans son projet, le transfert de postes individuels d'une structure à l'autre de l'Organisation et que de nombreuses structures sont concernées, le Comité consultatif note que les principaux éléments du projet de réorganisation du Secrétaire général sont les suivants :

#### **Département de la gestion**

a) **Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion.** La plupart des fonctions assurées par l'actuel Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion seraient prises en charge par le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion qu'il est proposé de créer au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, à l'exception de ce qui suit : i) l'actuel secrétariat du Comité des marchés du Siège et du Comité central de contrôle du matériel, qu'il est proposé de rebaptiser secrétariat du Comité consultatif des achats et du Comité de contrôle du matériel et de rattacher à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ; ii) les fonctions et ressources de l'actuel Service de la coordination des politiques et du contrôle, qui seraient transférées pour la plupart au Service des dispositifs de responsabilisation et au Service du suivi et de l'évaluation de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité) ;

b) **Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité.** La plupart des fonctions assurées par l'actuel Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité seraient prises en charge par le

Bureau des finances et du budget qu'il est proposé de créer au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Certains des postes relevant actuellement de la Division de la comptabilité et du Service de l'informatique financière seraient transférés à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité qu'il est proposé de créer au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, lesquels relèveraient alors du Bureau du Directeur (Service des dispositifs de responsabilisation, Service du suivi et de l'évaluation et Service de l'analytique et de la gestion de projets). Il est proposé de transférer et de réaffecter le poste de Directeur de la Division de la comptabilité à la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité ;

c) **Bureau de la gestion des ressources humaines.** La plupart des fonctions assurées par l'actuel Bureau de la gestion des ressources humaines seraient prises en charge par le Bureau de la gestion des ressources humaines qu'il est proposé de créer au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, à l'exception de ce qui suit : i) les fonctions et ressources de l'actuelle Division des services médicaux, qui seraient transférées pour la plupart à la Division de la sécurité et de la santé au travail qu'il est proposé de créer au Bureau des opérations d'appui (Département de l'appui opérationnel) ; ii) les fonctions de dotation en personnel relevant de l'actuelle Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations, qui seraient transférées au Service du recrutement et des affectations qu'il est proposé de créer à la Division de l'administration des ressources humaines (Département de l'appui opérationnel). En outre, certains des postes relevant de l'actuelle Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations seraient transférés à la Division de l'administration qu'il est proposé de créer au Département de l'appui opérationnel ;

d) **Bureau des services centraux d'appui.** Le Bureau des services centraux d'appui disparaîtrait et ses fonctions et ressources seraient réparties comme suit : i) les fonctions et ressources de l'actuelle Division des achats seraient transférées pour la plupart à la Division des achats relevant du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement qu'il est proposé de créer au Département de l'appui opérationnel ; ii) les fonctions de gestion des biens de l'actuelle Division de la gestion des installations et des services commerciaux seraient transférées au Bureau des finances et du budget qu'il est proposé de créer au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, et les autres fonctions, y compris la planification, la conception et la construction, les voyages et les transports, les services techniques et la gestion des archives et des dossiers seraient transférées pour la plupart au Service de la gestion des installations et des activités commerciales qu'il est proposé de créer à la Division de l'administration (Département de l'appui opérationnel). Le poste actuel de Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui serait transféré et réaffecté, devenant le poste de Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Département de l'appui opérationnel) ;

e) **Bureau de l'informatique et des communications.** Les fonctions relevant de l'actuel Bureau de l'informatique et des communications seraient assurées par le Bureau unique qu'il est proposé de créer, à l'exception de celles incombant à l'actuelle Division des opérations mondiales, dont la plupart seraient transférées à la Division de l'administration qu'il est proposé de créer au Département de l'appui opérationnel. Le poste de Directeur des systèmes informatiques qui relève actuellement de la Division des opérations mondiales serait transféré et réaffecté à la Division des activités spéciales (Département de l'appui opérationnel), devenant le poste de Directeur qu'il est proposé d'y créer ;

## Département de l'appui aux missions

f) **Bureau du Secrétaire général adjoint.** La plupart des fonctions de l'actuel Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions serait prises en charge par le Bureau du Secrétaire général adjoint qu'il est proposé de créer au Département de l'appui opérationnel, ainsi que par différents bureaux relevant du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ;

g) **Division du personnel des missions.** La plupart des fonctions assurées par l'actuelle Division du personnel des missions seraient transférées au Département de l'appui opérationnel qu'il est proposé de créer, et principalement à la Division de l'administration des ressources humaines qu'il est proposé de créer au Bureau des opérations d'appui, ainsi qu'à la Division des activités spéciales et à la Division de l'administration qu'il est proposé de créer au Département de l'appui opérationnel ;

h) **Division du soutien logistique.** La plupart des fonctions assurées par l'actuelle Division du soutien logistique seraient transférées à la Division de la logistique qu'il est proposé de créer au Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Département de l'appui opérationnel) ;

i) **Division de l'informatique et des communications.** L'actuelle Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions disparaîtrait et la plupart de ses fonctions seraient transférées au Bureau de l'informatique et des communications, qu'il est proposé de réorganiser ;

j) **Division du budget et des finances des missions.** La plupart des fonctions assurées par l'actuelle Division du budget et des finances des missions (Département de l'appui aux missions) seraient transférées à la Division de l'appui au personnel en tenue qu'il est proposé de créer au Bureau de gestion de la chaîne d'approvisionnement (Département de l'appui opérationnel), ainsi qu'au Service du renforcement des capacités et de la formation opérationnelle qu'il est proposé de créer au Bureau des opérations d'appui (Département de l'appui opérationnel).

26. Aux paragraphes 3 à 7 de son rapport, le Secrétaire général motive ses propositions de réforme de la gestion et explique quelles sont les améliorations attendues. Il indique que le projet de réorganisation des structures de gestion du Siège vise à appuyer et à faciliter la décentralisation des fonctions du Secrétariat et à donner les moyens aux responsables de décider de la meilleure manière de mettre les ressources dont ils sont dotés au service de l'exécution des programmes et des mandats. Il affirme que la restructuration vise à créer des structures qui peuvent aider les responsables à exercer convenablement les pouvoirs qui leur ont été délégués. Il affirme également qu'à terme, une fois pleinement appliquées, les réformes présenteront de nombreux avantages et permettront notamment d'exécuter plus efficacement les mandats, d'améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité et d'accroître la confiance en l'aptitude de l'Organisation à s'acquitter des mandats qui lui sont confiés par les États Membres. **Le Comité consultatif partage l'opinion du Secrétaire général, à savoir que la réforme de la gestion devrait viser à accroître l'appui apporté à l'exécution des programmes, et souligne qu'il importe d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de la gestion et de l'utilisation des ressources financières, matérielles et humaines. Comme il l'a fait à l'occasion d'autres initiatives de réforme de grande ampleur<sup>2</sup> et comme l'ont recommandé le Comité des commissaires aux comptes et demandé l'Assemblée**

<sup>2</sup> Par exemple, le projet sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions ; Umoja, le progiciel de gestion intégré (voir [A/72/7/Add.31](#)) ; le projet relatif aux Normes comptables internationales pour le secteur public (voir [A/67/564](#)).

générale à maintes reprises<sup>3</sup>, le Comité consultatif souligne 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.

## 2. Observations et recommandations sur les structures proposées

### a) Fonction d'achat

27. Le Comité consultatif rappelle avoir recommandé, dans son précédent rapport, que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de donner des éclaircissements sur un certain nombre de questions concernant le projet d'intégrer la Division des achats dans le pilier Gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment les effets escomptés de l'intégration proposée sur les dispositifs de gouvernance concernant les achats ; la délégation de pouvoir, l'application du principe de responsabilité et la gestion des risques liés aux achats ; les modifications à apporter au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies ; les procédures et garanties qui seront mises en place pour assurer une séparation adéquate des tâches ayant trait aux demandes d'achat, à la réception, aux achats, aux livraisons et à la gestion des stocks et des contrats ; le respect de l'indépendance de la fonction achats et sa protection contre toute influence indue (voir [A/72/7/Add.24](#), par. 23).

28. On trouvera des informations sur les propositions du Secrétaire général concernant la gestion de la chaîne d'approvisionnement aux paragraphes 187 à 226 de son rapport. Le Secrétaire général propose d'intégrer la Division des achats au Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tout comme la Division de la logistique. Il fait valoir que cela renforcerait la collaboration et la coordination entre les deux divisions, débouchant sur des opérations d'acquisition plus rapides, moins morcelées et plus réactives et sur une intensification de la communication avec les clients et les parties intéressées. Il affirme également que les garanties nécessaires pour assurer la séparation des tâches, le respect du principe de responsabilité et la détection des niveaux de risque pourront être appliquées dans le cadre de la structure qu'il est proposé d'adopter pour le Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le Secrétaire général déclare que les principales fonctions d'achat telles que les appels d'offres, les évaluations commerciales, les recommandations concernant les offres qualifiées et l'administration des contrats resteront indépendantes des demandeurs pour veiller à la conformité avec le Règlement financier et les règles de gestion financière ainsi qu'avec les contrôles internes correspondants, les rôles de chacun étant clairement définis dans Umoja eu égard à leurs responsabilités respectives, de manière à assurer la transparence, la séparation des tâches et l'application du principe de responsabilité en matière de passation des marchés.

29. Le Comité consultatif sait qu'il est essentiel d'avoir un processus d'acquisition de biens et de services qui fonctionne convenablement et qui réponde aux besoins opérationnels des clients dans les délais et de manière efficiente et efficace, en particulier dans les missions, et que les déficiences dans la chaîne d'approvisionnement et les procédures d'achat présentent d'importants risques opérationnels pouvant entraver l'exécution des mandats. Le Comité consultatif considère qu'il est indispensable qu'il y ait une collaboration, coordination et coopération étroite entre les divisions des achats et de la logistique pour assurer l'efficacité des procédures d'acquisition. À ce propos, le Comité consultatif rappelle

<sup>3</sup> Voir [A/66/5 \(Vol. II\)](#), [A/66/151](#), [A/72/157](#) et les résolutions [66/246](#) et [71/272](#) A de l'Assemblée générale.

qu'il a souligné à plusieurs reprises la nécessité d'améliorer le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement au Secrétariat et ce, dès les toutes premières opérations de planification des achats (voir, par exemple, A/68/782, par. 244 à 249).

30. Dans le même temps, le Comité consultatif souligne que, outre les risques opérationnels liés à l'inefficacité de la fourniture de biens et de services, les responsabilités relatives aux fonctions d'achat dans une organisation comme l'ONU s'accompagnent d'importants risques financiers mais également de gros risques pour la réputation de l'Organisation. Le Comité note qu'à l'heure actuelle, le Département de l'appui aux missions est chargé de répondre aux besoins sur le terrain, notamment pour ce qui est des opérations aériennes, des mouvements de personnel et de l'achat de carburant, de groupes électrogènes et de rations alimentaires, et que la Division du soutien logistique est l'entité qui se charge de faire les demandes d'achat. Compte tenu du volume et de la valeur des achats faits par l'ONU et compte tenu des situations à haut risque dans lesquelles l'ONU opère, le Comité consultatif souligne qu'il importe d'y avoir une fonction d'achat solide et indépendante étayée par un cadre robuste de gouvernance des achats qui appuie la mise en œuvre des politiques et procédures et permette de réduire le risque de fraude et de faire en sorte que la fonction d'achat soit dotée, à toutes les étapes de la procédure, de professionnels dûment formés (voir A/72/773, par. 11 à 16). À cet égard, le Comité consultatif souligne la nécessité d'assurer l'intégrité des procédures de passation des marchés et de maintenir la stricte séparation des tâches et des structures hiérarchiques entre les services demandeurs et les entités adjudicatrices, ainsi qu'une séparation entre la conduite d'évaluations techniques et commerciales. Le Comité souligne également que la mise en place d'une chaîne d'approvisionnement intégrée d'un bout à l'autre et la nécessité de renforcer la collaboration entre les divisions des achats et de la logistique ne signifient pas que ces deux divisions doivent relever d'un même bureau et avoir une hiérarchie commune. Le Comité consultatif est d'avis par ailleurs que la mise en service d'un module intégré de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans Umoja devrait faciliter la circulation de l'information, améliorer la communication et la coordination et renforcer la chaîne d'approvisionnement.

**31. Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'envisager de revoir la proposition visant à transférer au Département de l'appui opérationnel la fonction d'achat et les fonctions de facilitation correspondantes. À ce propos, le Comité consultatif est d'avis que si la Division des achats était rattachée aux structures qu'il est proposé de créer au Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, cela permettrait de maintenir une séparation essentielle des tâches ainsi qu'un contrôle interne solide. Le Comité consultatif recommande également que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'envisager de revoir la proposition de rebaptiser le Comité des marchés du Siège en Comité consultatif des achats et celle de placer le secrétariat du Comité consultatif des achats sous la responsabilité du Directeur (D-2) de la Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité (voir par. 25 a) ci-dessus)<sup>4</sup>. En outre, le Comité consultatif est d'avis que des mesures supplémentaires devraient être mises en place afin de renforcer l'efficacité opérationnelle et d'améliorer la communication et la collaboration entre les divisions des achats et de la logistique, y compris des mesures de responsabilisation, et que le Secrétaire général devrait rendre compte de cette question dans son prochain rapport.**

<sup>4</sup> À l'heure actuelle, le secrétariat du Comité des marchés du Siège relève directement du Secrétaire général adjoint à la gestion.

**b) Fonction ressources humaines**

32. Le Comité consultatif note que les fonctions ressources humaines seraient assurées en partage entre le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et la Division de l'administration des ressources humaines du Bureau des opérations d'appui du Département de l'appui opérationnel, et ce essentiellement selon la répartition des responsabilités actuelle, sauf pour : a) le Groupe déontologie et discipline du Département de l'appui aux missions, dont les fonctions susvisées seraient transférées du Bureau du Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions au Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ; b) la Division des Services médicaux, dont les fonctions seraient transférées du Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion à la Division de la sécurité et de la santé du travail, du Bureau des opérations d'appui, du Département de l'appui opérationnel ; c) le Service du recrutement et des affectations, de la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel, qu'il est proposé de créer en regroupant les fonctions liées au personnel de l'actuelle Division du personnel des missions, du Département de l'appui aux missions, et de l'actuelle Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations, du Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion.

33. Le Comité consultatif est d'avis que la répartition des fonctions entre le Bureau des ressources humaines 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 manque par endroits de clarté. Ainsi, il semble qu'il y ait un certain chevauchement des fonctions liées au personnel entre le Service de gestion stratégique des aptitudes du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (A/72/492/Add.2, par. 119 et 120) et le Service du recrutement et des affectations du Département de l'appui opérationnel (ibid., par. 178 à 180). De même, de l'avis du Comité, il semble qu'il règne une certaine confusion des responsabilités en matière de fourniture de services consultatifs entre le Service d'appui et de conseil opérationnels du Département de l'appui opérationnel (ibid., par. 181 à 183), le Bureau des ressources humaines et le Service Partenaires du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Qui plus est, d'autres entités semblent être associées à la fourniture d'appui et de conseils sur des questions relatives aux ressources humaines. Ainsi, dans son rapport, le Secrétaire général indique que, s'agissant des services de traitement administratif relevant du dispositif de prestation de services centralisée, les centres de services partagés seront les principaux interlocuteurs des clients (ibid., par. 182). Le Comité note également que le Secrétaire général a l'intention de déléguer des fonctions de gestion des ressources humaines aux chefs des entités des Nations Unies, ce qui aurait aussi une incidence sur les services des ressources humaines qui doivent être fournis de manière centralisée.

**34. Compte tenu de ce qui précède, le Comité consultatif n'est pas convaincu que la séparation des fonctions ressources humaines, qu'il est proposé d'opérer entre le Bureau des ressources humaines du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et la Division des Services des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel, soit rationnelle. En conséquence, il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'envisager de regrouper les fonctions ressources humaines en une structure administrative unique, afin d'adopter une approche unifiée, d'optimiser la répartition des fonctions et d'éviter les doubles emplois.**

c) **Bureau de l'informatique et des communications**

35. Le Comité consultatif note qu'il est proposé de créer le Bureau de l'informatique et des communications en regroupant l'actuel Bureau de l'informatique et des communications, du Département de la gestion, et la Division de l'informatique et des communications, du Département de l'appui aux missions. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le Bureau sera chargé de définir des normes et des politiques ainsi que de prêter un appui opérationnel aux entités du Secrétariat. Il y indique en outre que le fait de regrouper, dans un même bureau, les fonctions liées aux stratégies, aux politiques et à la conformité en matière d'informatique et de communications et les activités se rapportant à l'informatique et aux communications permettra de fournir rapidement des services adaptés à la situation, notamment en ce qui concerne les normes et l'architecture, et de mettre à jour et d'améliorer en continu le cadre réglementaire. **Le Comité se félicite de la fusion qu'il est proposé d'opérer entre l'actuel Bureau de l'informatique et des communications et l'actuelle Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions. Il note que cette approche est pleinement conforme à la stratégie Informatique et communications de l'ONU, mise en œuvre en application de la résolution 69/262 de l'Assemblée générale.**

36. Dans son rapport, le Secrétaire général indique que le Bureau de l'informatique et des communications serait créé en tant qu'entité distincte qui rendrait compte à la fois au Secrétaire général adjoint du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et à celui du Département de l'appui opérationnel. **Le Comité consultatif est d'avis que l'établissement des responsabilités tel qu'il est proposé peut présenter quelques difficultés en termes de gestion et doute qu'il soit efficace pour les activités et la prise de décisions au quotidien. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de continuer d'étudier et de suivre de près le déroulement des travaux relatifs à l'établissement des responsabilités du Bureau de l'informatique et des communications qu'il est proposé de créer, et de l'en tenir informé dans son prochain rapport.**

37. Dans son rapport, le Secrétaire général propose de transférer les activités informatiques menées au complexe du Siège à New York du Bureau de l'informatique et des communications du Département de la gestion à la Division de l'administration du Département de l'appui opérationnel (A/72/492/Add.2, par. 244). Le Comité consultatif est d'avis que les avantages escomptés d'une structure unifiée, qui sont énoncés aux paragraphes 248 à 260 du rapport du Secrétaire général, valent aussi pour la fourniture centralisée de services informatiques au Siège. **En conséquence, le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de conserver, au Bureau de l'informatique et des communications, les fonctions des opérations d'appui informatique du Siège qu'il est proposé de transférer à la Division de l'administration du Département de l'appui opérationnel.**

d) **Offices des Nations Unies à Genève, Vienne et Nairobi**

38. Le Comité consultatif rappelle que les montants des ressources nécessaires des offices des Nations Unies à Genève, Vienne et Nairobi sont répartis entre diverses sections du budget. Ainsi, dans le cas de l'Office des Nations Unies à Genève, ces montants sont présentés au titre du chapitre premier (Politique, direction et coordination d'ensemble) pour le Bureau du Directeur général ; au titre du chapitre 2 (Affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et gestion des conférences) pour la Division de la gestion des conférences ; au titre du sous-chapitre 29F [Administration (Genève)] du chapitre 29 (Services de gestion et d'appui), pour la Division de l'administration, et au titre du chapitre 28 (Information) pour le Service de l'information. **Le Comité compte que le Secrétaire général expliquera en détail comment il faut opérer et gérer la délégation de pouvoirs pour la gestion des**

ressources humaines, financières et matérielles des offices des Nations Unies à Genève, Vienne et Nairobi, étant donné que les montants de leurs besoins en ressources sont présentés dans divers chapitres du budget.

e) **Prévisions révisées**

39. À la section X de son rapport, le Secrétaire général donne des précisions sur les incidences que la réorganisation du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions (qui deviendront le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel) auront sur le plan-programme biennal et les priorités pour la période 2018-2019 et le budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019, y compris des informations sur les postes et les ressources financières qu'il est proposé de financer au moyen de quotes-parts hors budget ordinaire et de ressources extrabudgétaires. À l'annexe III de son rapport, il donne des informations sur l'incidence que la réorganisation des départements a sur les postes, notamment les transferts, les réaffectations et les reclassements, ainsi que sur les ressources financières nécessaires pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2019, tel que proposé dans le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. **Le Comité consultatif considère que, compte tenu des observations et recommandations qu'il a formulées dans le présent rapport, les précisions données à la section X du rapport du Secrétaire général ainsi que la présentation qui est faite des montants des ressources nécessaires dans le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2018/19 (voir A/72/790/Rev.1 et A/72/857), doivent être mises à jour et présentées à l'Assemblée générale, pour examen (voir par. 46 ci-dessous).**

### III. Questions diverses

#### A. Exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019

40. Au paragraphe 287 de son rapport, le Secrétaire général propose que la réduction de 5 % du montant des ressources demandées pour les postes au titre des sous-chapitres 29C (Bureau de la gestion des ressources humaines), 29D (Bureau des services centraux d'appui) et 29E (Bureau de l'informatique et des communications) du budget-programme de 2018-2019, décidée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/261, ne soit pas appliquée aux deux nouveaux départements en 2019 (voir par. 43 ci-dessous). **Le Comité consultatif compte que ladite réduction de 5 % du montant des ressources demandées pour les postes au titre des sous-chapitres 29C, 29D et 29E sera appliquée pour calculer les prévisions de dépenses pour 2019. Il compte également que la réduction s'applique dans l'exécution du budget-programme de 2018-2019 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 (voir également par. 43 et 44 ci-dessous).**

#### B. Modulation des ressources

41. En réponse à une demande formulée par le Comité consultatif dans son rapport précédent (voir A/72/7/Add.24, par. 39), le Secrétaire général inclut, à l'annexe II de son rapport, une brève analyse de la façon dont pourraient être modulées les ressources du Département de l'appui opérationnel qu'il est proposé de créer. Il y note que, si le montant des ressources nécessaires pour l'ensemble des départements du Secrétariat varie, dans une certaine mesure, en fonction du volume d'appui fourni aux clients dans l'ensemble du Secrétariat, il n'existe pas de corrélation directe entre dotation en effectifs et besoins en matière d'appui, qui dépendent de la nature de la fonction. En effet, les besoins en ressources associés à certaines fonctions, comme la

direction exécutive ou la gestion, sont globalement constants ; s'agissant des fonctions qui se prêtent davantage à une modulation des ressources, les besoins dépendent souvent de plusieurs facteurs. Ainsi, la dotation en personnel de fonctions liées à la prestation de services et au renforcement des capacités dépend du nombre de fonctionnaires bénéficiant de ces services, tandis que pour d'autres fonctions, comme la gestion des fichiers de candidats, les ressources nécessaires dépendent souvent du nombre de fichiers à mettre à jour et du nombre de candidats répondant aux avis de vacance de poste génériques. Le Secrétaire général note également que, bien que le principe de la modulation des ressources s'applique à toutes les unités administratives pour ces fonctions, l'évolution des effectifs de soutien nécessaires aux missions dépendra avant tout de la variation du nombre et de la taille de celles-ci, dans la mesure où l'imprévisibilité des effectifs et du nombre d'entités clientes caractérise surtout les opérations hors siège.

42. Le Comité consultatif estime qu'il est important d'identifier les différentes catégories de fonctions et de services à fournir et de cerner les liens qui existent entre les niveaux d'activité et les besoins en effectifs pour chaque catégorie, compte tenu de la complexité des fonctions et d'autres critères pertinents. Il souligne la nécessité, s'agissant d'élaborer un dispositif de modulation des ressources, de prendre en compte les gains d'efficacité que l'on compte obtenir grâce aux nouveaux perfectionnements et automatisations des processus consécutifs à la mise en service d'Umoja-Extension 2 et autres initiatives de transformation des modes de fonctionnement. **Le Comité encourage le Secrétaire général à élaborer un dispositif de modulation des ressources qui permette de déterminer les effectifs nécessaires pour appuyer les fonctions assurées au Secrétariat. Il compte recevoir, dans les prochains rapports, des informations actualisées sur les progrès accomplis en la matière et espère que des ajustements dans les montants des ressources nécessaires seront prises en compte dans les futurs projets de budget (voir aussi par. 46 ci-dessous).**

### C. Gains d'efficacité

43. Le Secrétaire général indique que la restructuration qui est proposée du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions est sans incidence sur les effectifs et n'a pas non plus d'incidences financières (voir par. 40 ci-dessus) et qu'elle n'a pas vocation à réduire les coûts (voir A/72/492/Add.2, par. 10 et annexe II, par. 4 et 19).

44. Le Comité consultatif estime que, plus que réduire les coûts, il faudrait réorganiser les structures institutionnelles pour répondre aux besoins de gouvernance et de gestion ou aux besoins stratégiques et opérationnels. Il note également que le Secrétaire général indique que, grâce à la réorganisation proposée, le Secrétariat pourra éliminer les chevauchements d'activités, rationaliser les procédures, créer des synergies et assurer plus rapidement et plus efficacement des services de gestion à l'appui de l'exécution des programmes et des mandats de l'ensemble de ses entités (ibid., par. 26). Si le Comité reconnaît qu'il faut s'attacher en priorité à améliorer l'appui à la gestion des programmes et l'exécution des mandats, il est également d'avis qu'il ne faut pas nécessairement partir, pour l'exercice de réorganisation, du principe que celui-ci doit être sans incidence sur les effectifs et qu'il n'a pas à avoir d'incidences financières. **Le Comité compte que le Secrétaire général continuera de rechercher des moyens d'éliminer les doubles emplois et les chevauchements et qu'il pourra optimiser l'utilisation des structures, et que le résultat de ces efforts sera pris en compte dans le montant des ressources nécessaires (voir par. 46 ci-dessous). Il compte également que le Secrétaire général établira, dès le**

début du processus, un état des lieux qui permettra d'évaluer les domaines à améliorer.

#### **D. Initiatives de transformation des modes de fonctionnement en cours**

45. Le Comité consultatif rappelle qu'il existe plusieurs initiatives de transformation des modes de fonctionnement en cours qui portent sur les propositions du Secrétaire général relatives à la réforme de la gestion. La plus importante d'entre elles porte notamment sur le progiciel de gestion intégré (Umoja), le dispositif de prestation de services centralisée, la stratégie Informatique et communications et le système de mobilité du personnel. Le Comité consultatif compte que le Secrétaire général fournira, dans ses rapports à venir, des informations supplémentaires sur ces initiatives et sur les incidences que la réforme de la gestion aura sur elles.

### **IV. Conclusions et recommandations**

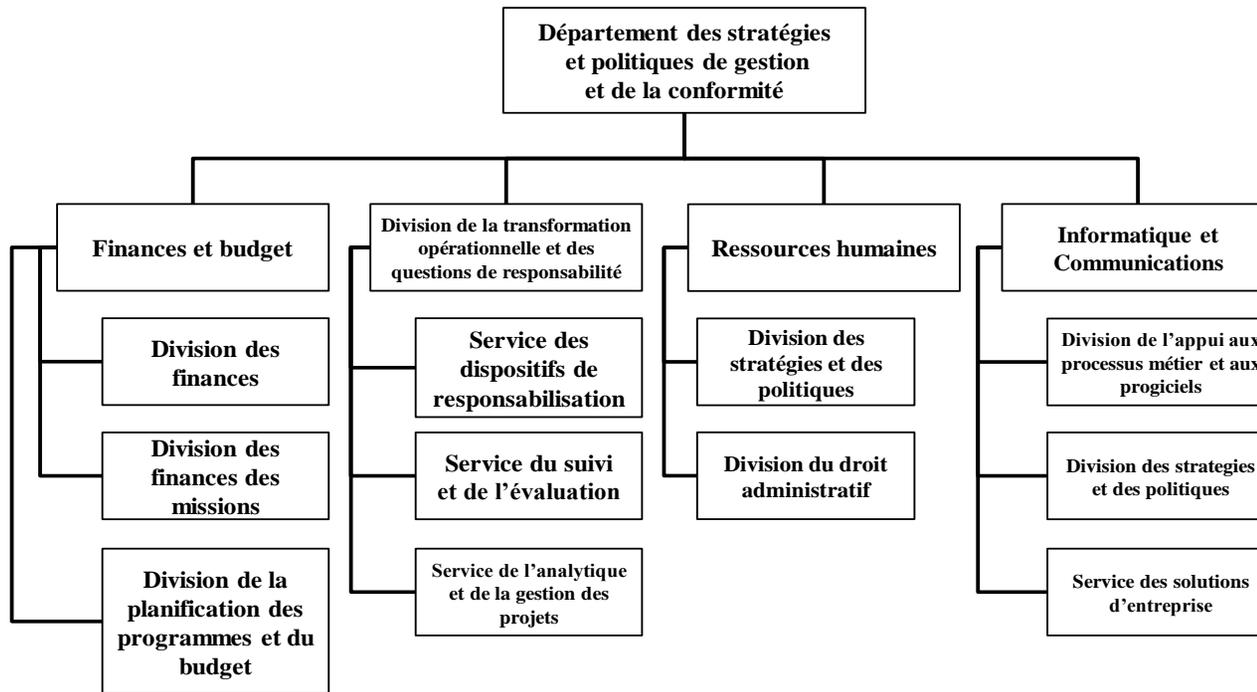
46. La décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre est énoncée au paragraphe 504 du rapport du Secrétaire général. **Sous réserve des observations et recommandations formulées ci-dessus, y compris aux paragraphes 31, 34, 38 à 40 et 44 ci-dessus, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'approuver la proposition tendant à réorganiser les actuels Département de la gestion et Département de l'appui aux missions en un nouveau Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et un nouveau Département de l'appui opérationnel, et de prier le Secrétaire général de présenter les prévisions révisées correspondantes, à jour, du budget-programme de 2018-2019 et le montant actualisé des ressources du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2018/19.**

## Annexe I

### Organigrammes détaillés du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel

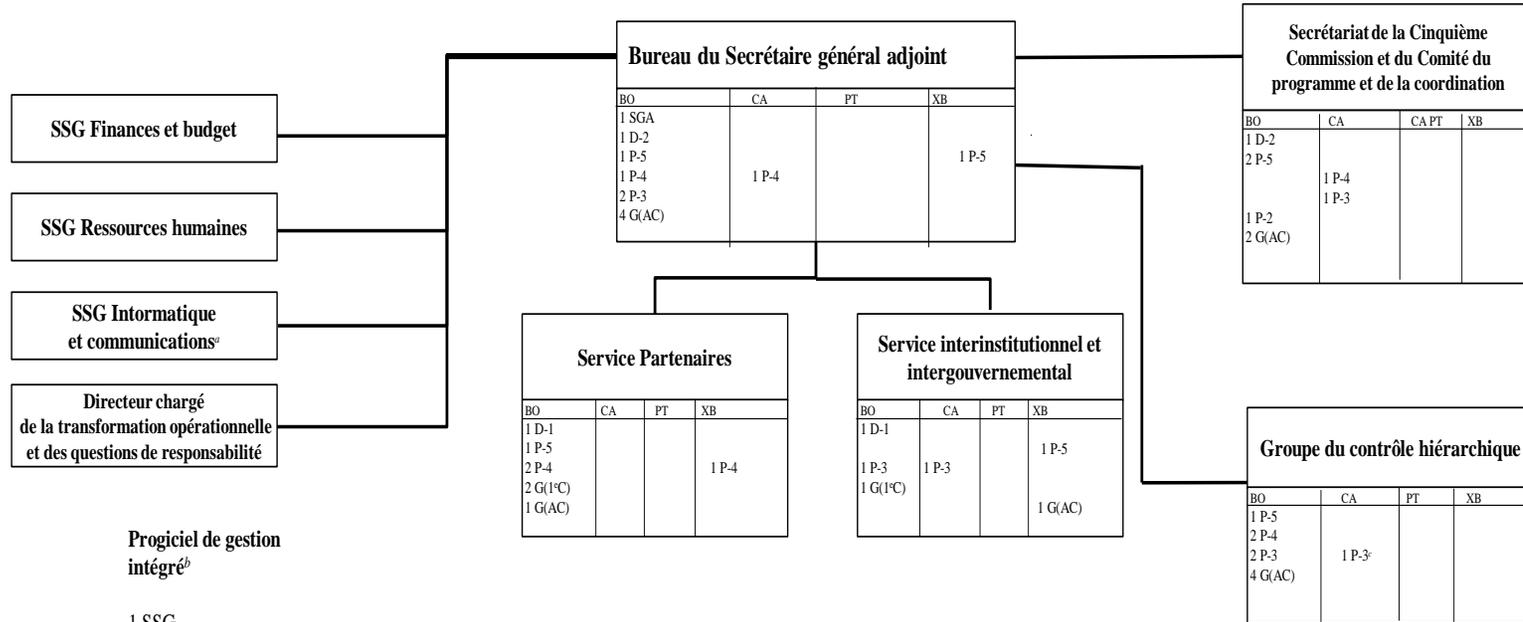
#### I. Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

##### Organigramme principal



## Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

### Bureau du Secrétaire général adjoint



1 SSG

1 D-2

4 D-1

10 P-5

22 P-4

15 P-3

6 P-2

6 G(1°C)

8 G(AC)

*Abréviations* : BO = budget ordinaire ; CA = compte d'appui ; G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; SGA = Secrétaire général adjoint ; SSG = Sous-secrétaire général ; XB = ressources extrabudgétaires ;

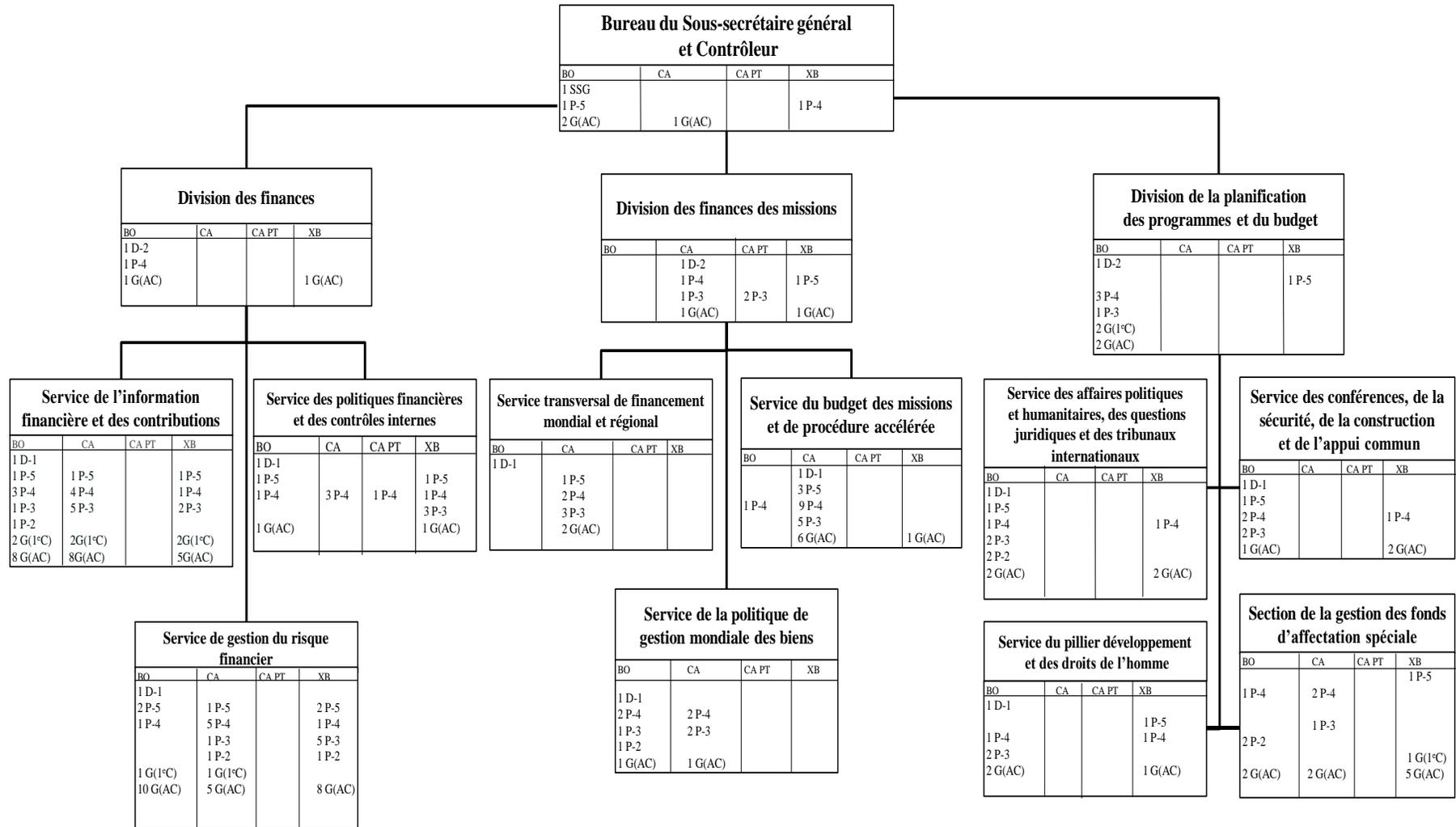
<sup>a</sup> Relève également du Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'appui opérationnel.

<sup>b</sup> Postes temporaires financés au moyen de fonds provenant en partie du budget ordinaire, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et des ressources extrabudgétaires.

<sup>c</sup> Création proposée au titre du budget du compte d'appui.

# Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

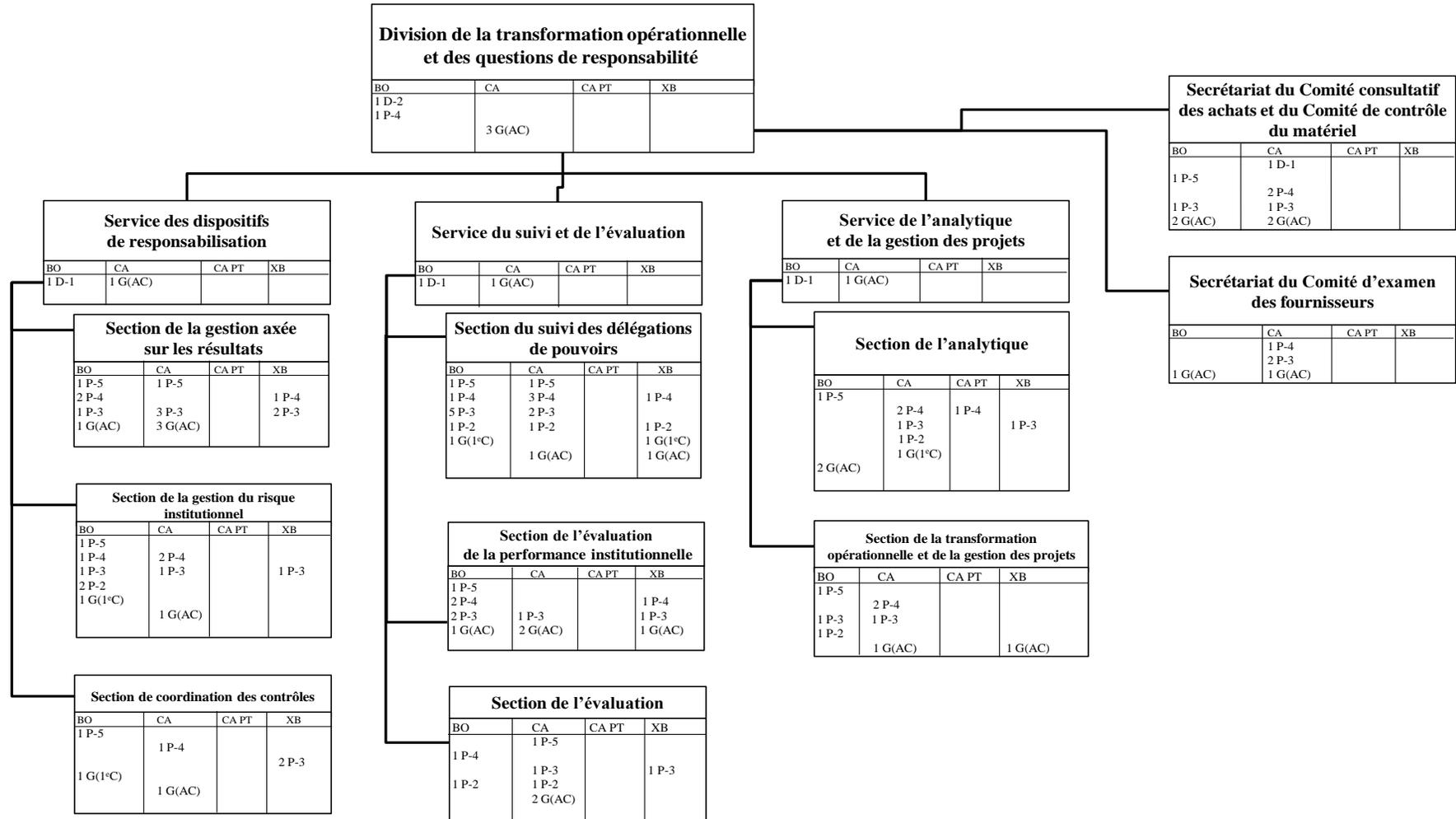
## Bureau des finances et du budget



Abréviations : BO = budget ordinaire ; CA = compte d'appui ; G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; SSG = Sous-Secrétaire général ; XB = ressources extrabudgétaires.

# Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

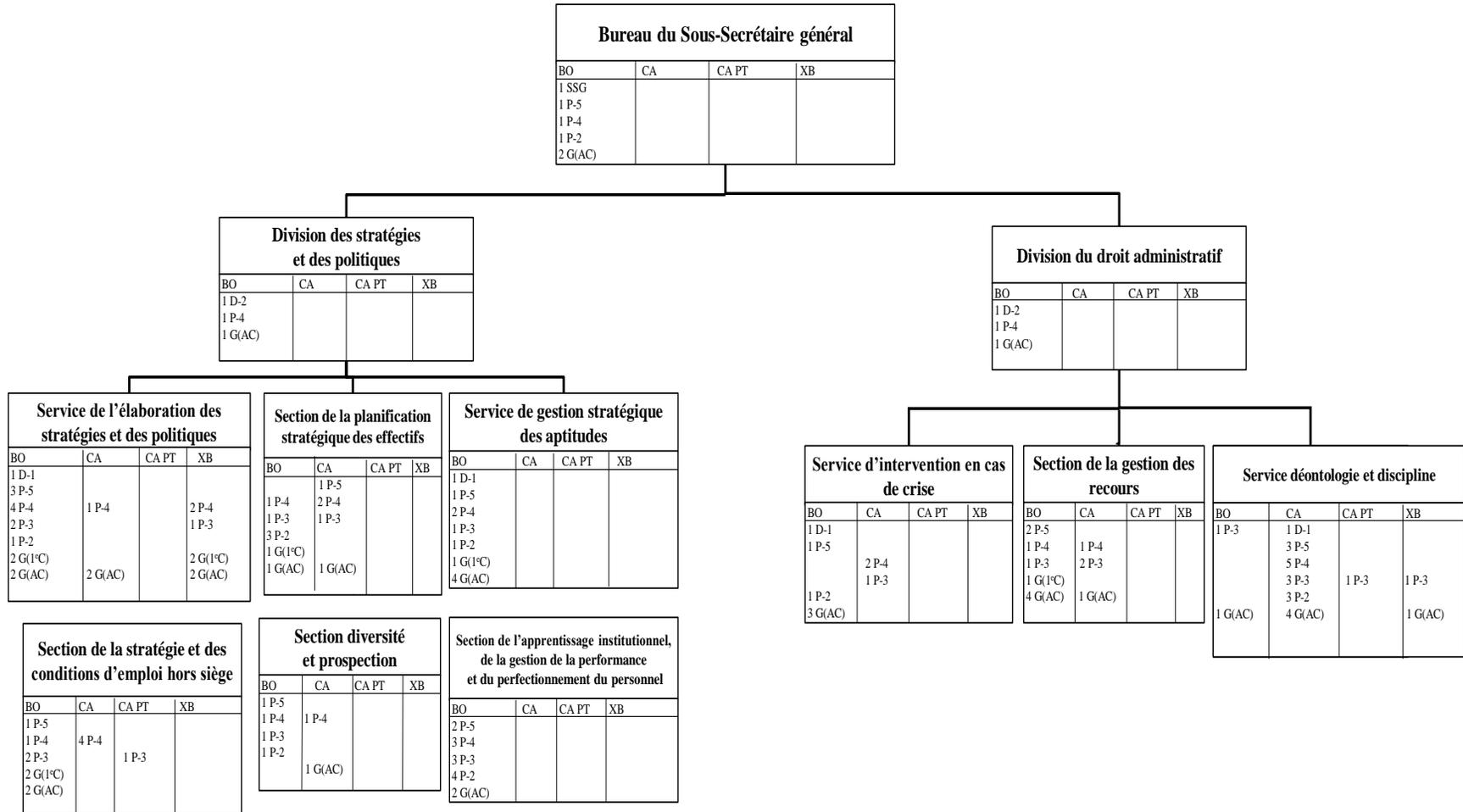
## Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité



*Abréviations* : BO = budget ordinaire ; CA = compte d'appui ; G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; XB = ressources extrabudgétaires.

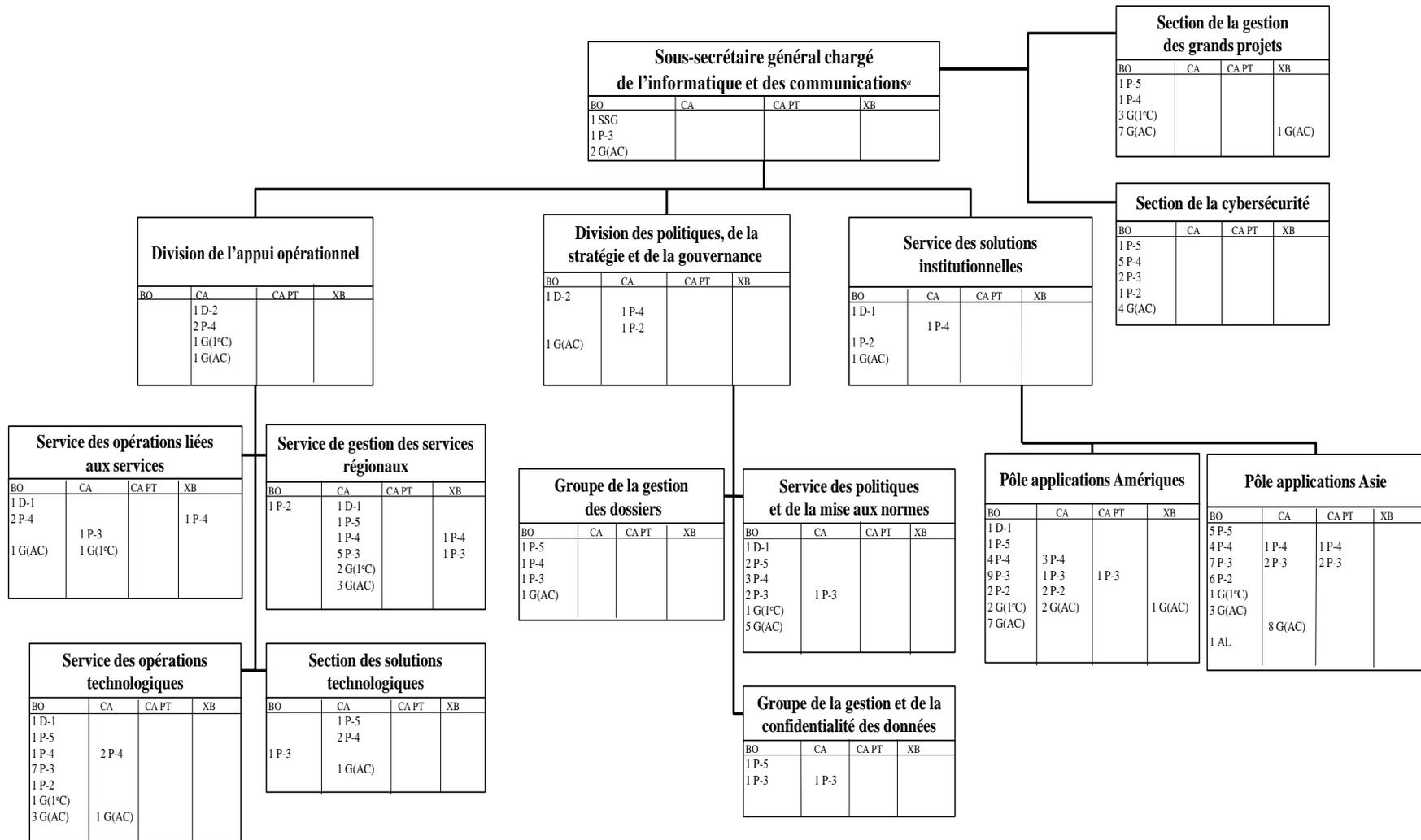
# Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

## Ressources humaines



## II. Bureau de l'informatique et des communications

### Informatique et communications

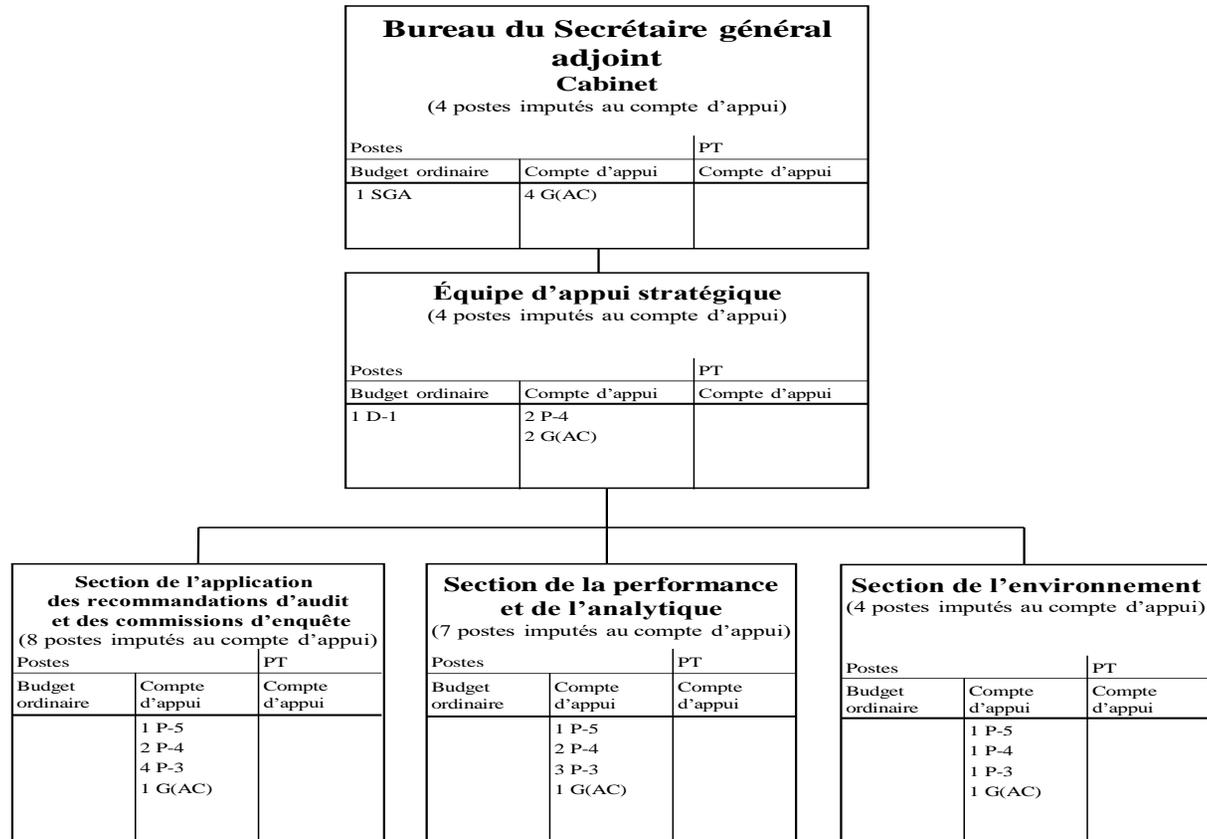


*Abréviations* : AL = agent local ; BO = budget ordinaire ; CA = compte d'appui ; G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; SSG = Sous-Secrétaire général ; XB = ressources extrabudgétaires.

<sup>a</sup> Relève à la fois du SGA chargé du Département des stratégies et politiques de gestion et du Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'appui opérationnel.

### III. Département de l'appui opérationnel

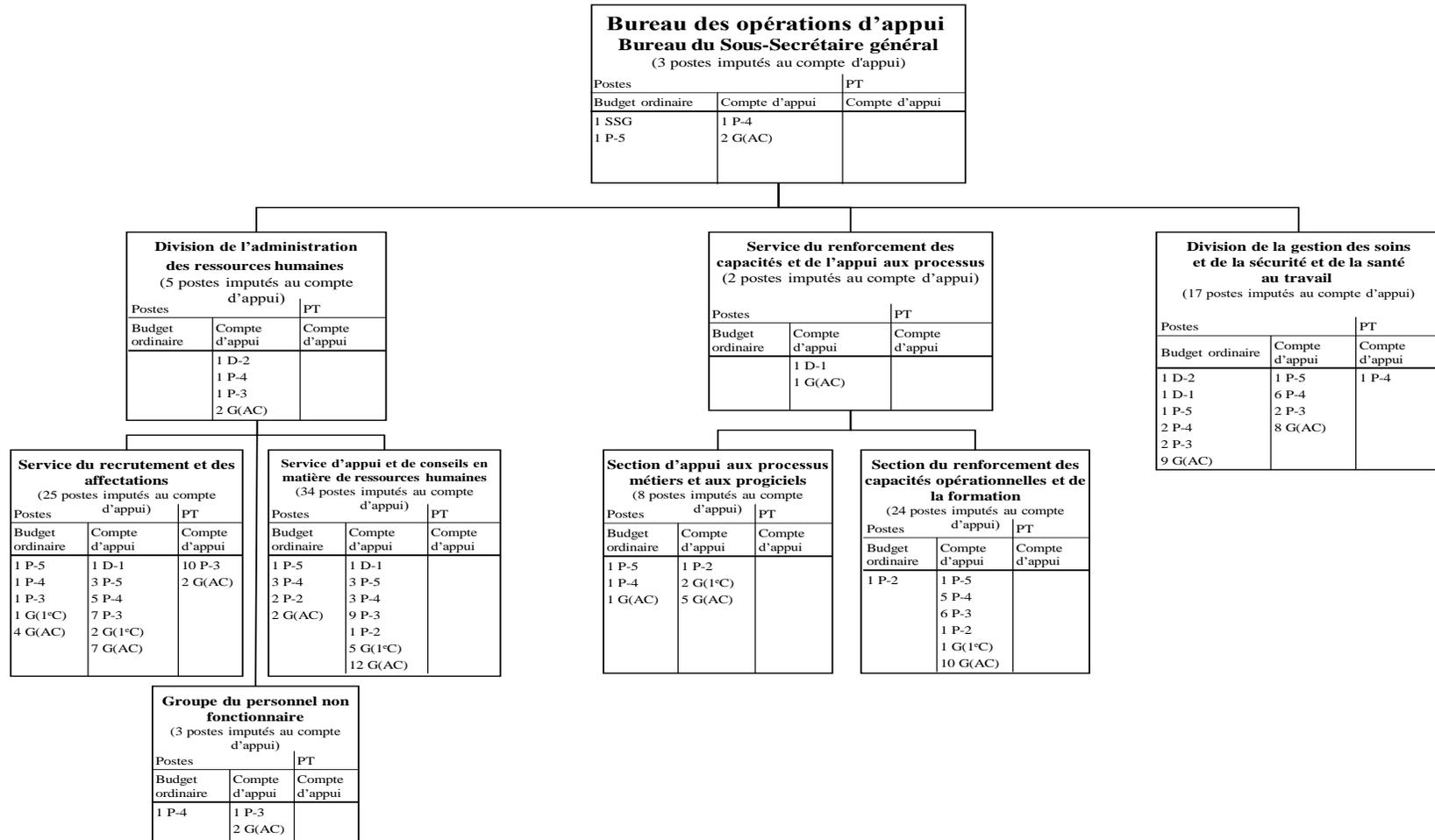
#### Bureau du Secrétaire général adjoint



*Abréviations* : G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; SGA = Secrétaire général adjoint.

# Département de l'appui opérationnel

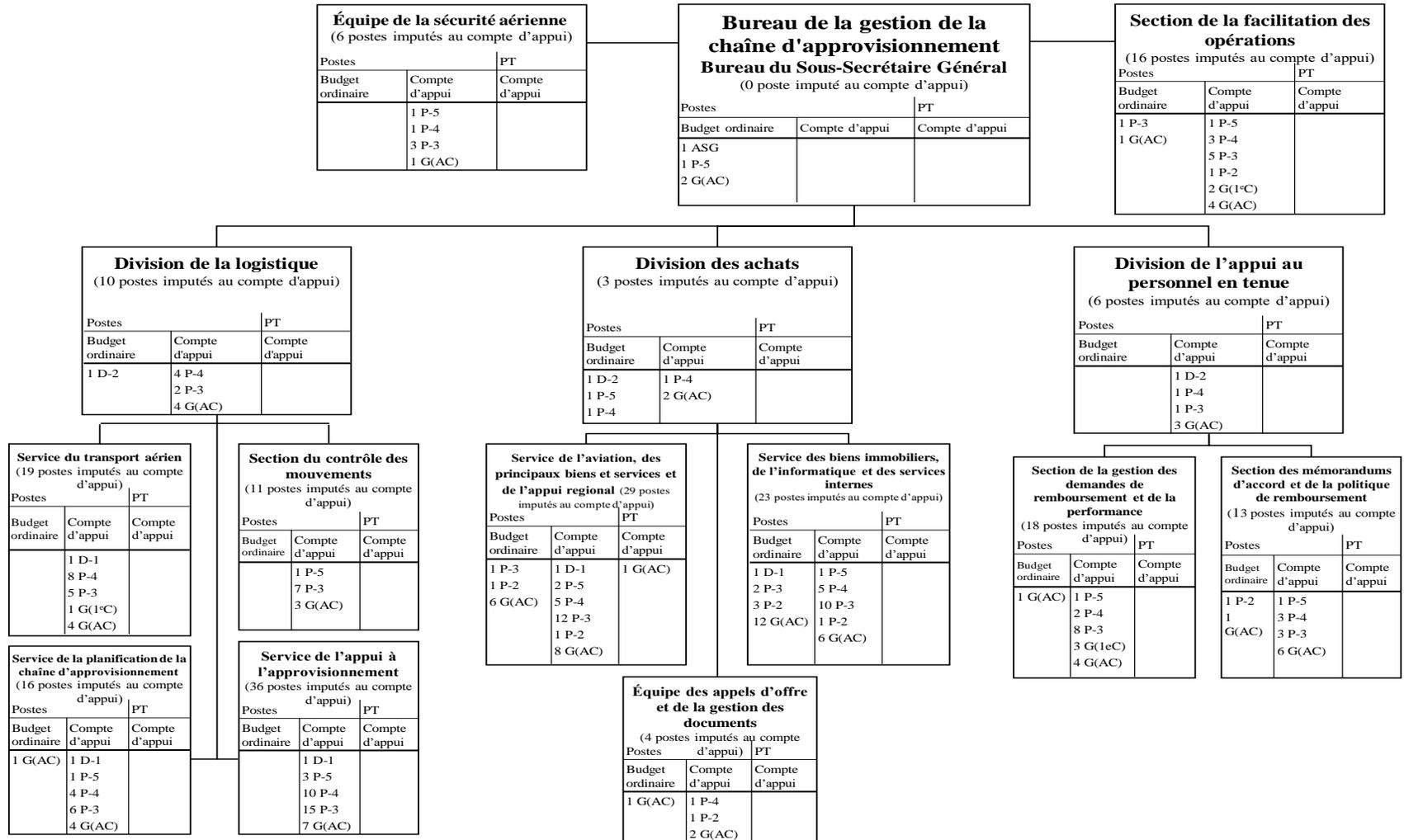
## Bureau des opérations d'appui



*Abréviations* : G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; SGA = Secrétaire général adjoint.

## Département de l'appui opérationnel

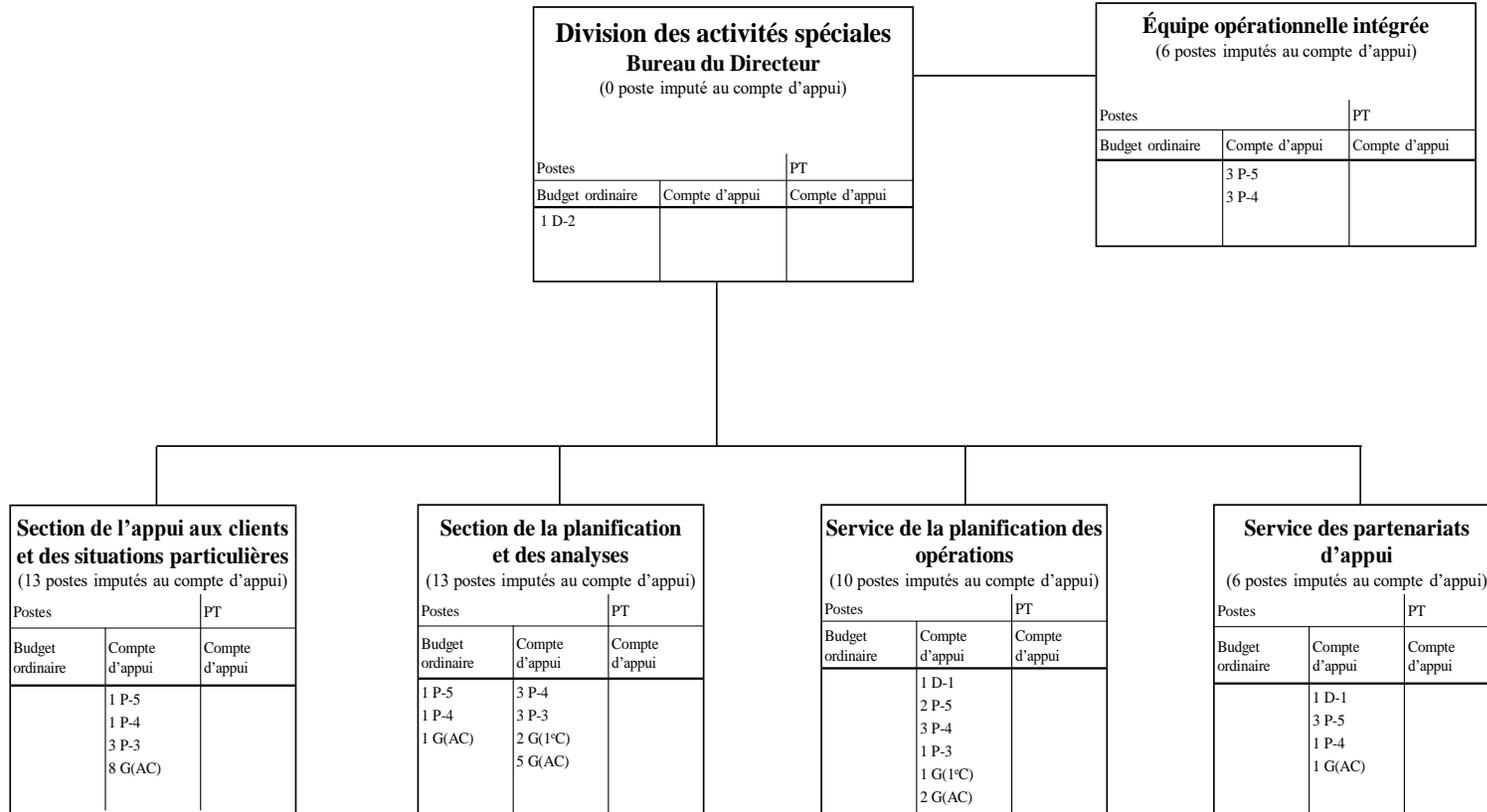
### Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement



Abréviations : G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions) ; SGA = Secrétaire général adjoint.

## Département de l'appui opérationnel

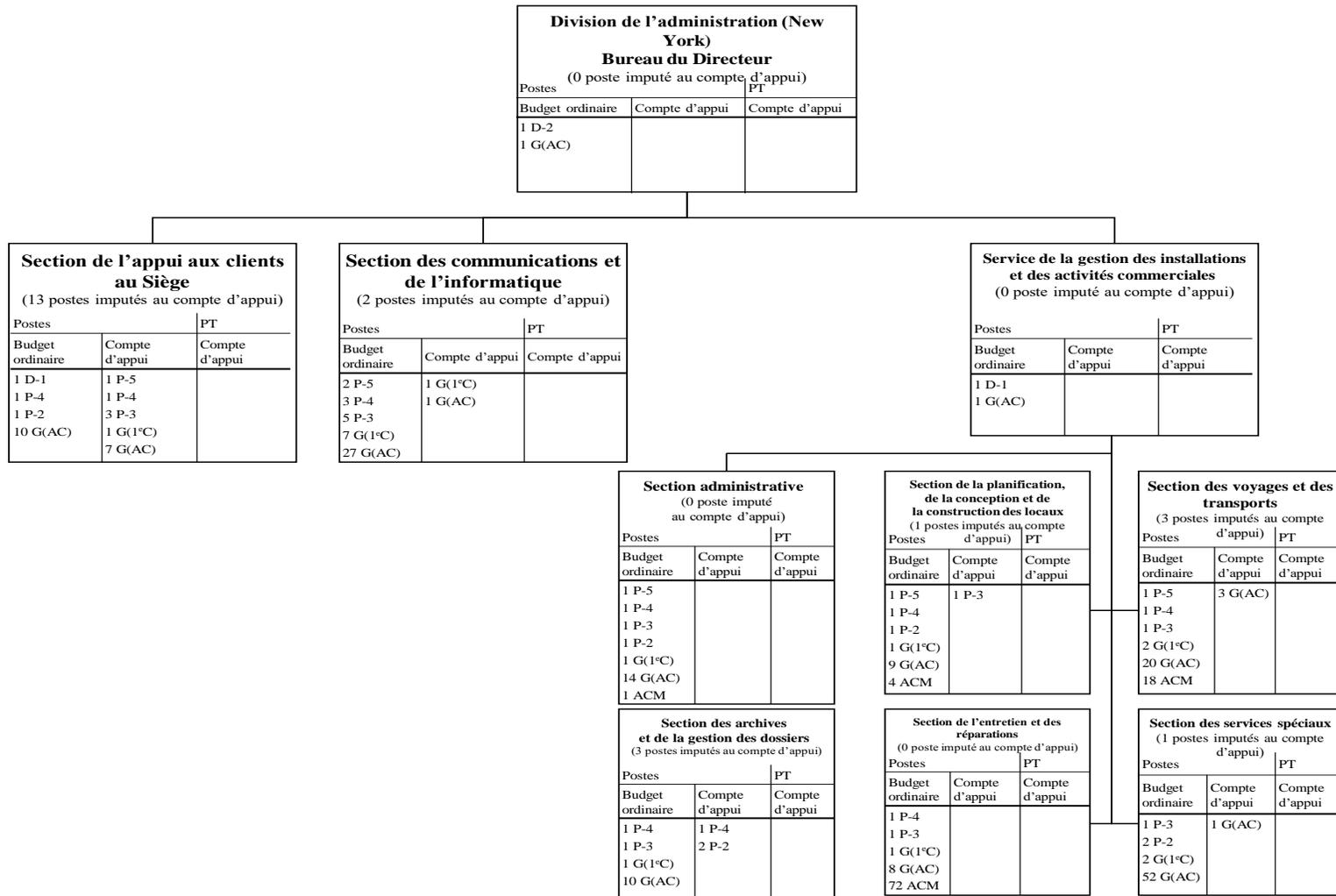
### Division des activités spéciales



*Abréviations* : G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions).

# Département de l'appui opérationnel

## Division de l'administration (New York)



*Abréviations* : ACM = Agent des corps de métier ; G(1°C) = agent des services généraux (première classe) ; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes) ; PT = personnel temporaire (autre que pour les réunions).

## Annexe II

### Récapitulatif de la répartition des postes approuvés pour les départements et bureaux actuels et des postes proposés pour les nouveaux départements et bureaux (2018-2019)

#### Structure actuelle

<i>Chapitre ou partie de chapitre du budget et entité</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Quotes-parts hors budget ordinaire</i>	<i>Ressources extrabudgétaires</i>	<i>Total partiel</i>
<b>29A à E Département de la gestion</b>				
29A. Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion	42	11	4	57
29B. Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité	100	105	82	287
29C. Bureau de la gestion des ressources humaines	132	45	19	196
29D. Bureau des services centraux d'appui	287	84	22	393
29E. Bureau de l'informatique et des communications	177	30	13	220
<b>Total partiel (Chapitre 29, parties A à E)</b>	<b>738</b>	<b>275</b>	<b>140</b>	<b>1 153</b>
<b>5. Opérations de maintien de la paix</b>	<b>27</b>	<b>404</b>		<b>431</b>
<b>Total partiel (Chapitre 29, parties A à E, et Chapitre 5)</b>	<b>765</b>	<b>679</b>	<b>140</b>	<b>1 584</b>

#### Structure proposée (2019)

<i>Chapitre ou partie de chapitre du budget et entité</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Quotes-parts hors budget ordinaire</i>	<i>Ressources extrabudgétaires</i>	<i>Total partiel</i>
<b>29A. Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité</b>				
29A.1. Bureau du Secrétaire général adjoint	36	5	3	44
29A.2. Bureau des finances et du budget	87	86	56	229
29A.3. Bureau des ressources humaines	88	40	9	137
29A.4. Division de la transformation opérationnelle et des questions de responsabilité	46	54	16	116
<b>Total partiel (chapitre 29, partie A)</b>	<b>257</b>	<b>185</b>	<b>84</b>	<b>526</b>
<b>29B. Département de l'appui opérationnel</b>				
29B.1. Bureau du Secrétaire général adjoint	2	27	1	30
29B.2. Bureau des opérations d'appui	39	121	11	171
29B.3. Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	40	210	21	271
29B.4. Division des activités spéciales	4	48	–	52
29B.5. Division de l'administration (New York)	294	23	38	355
<b>Total partiel (chapitre 29, partie B)</b>	<b>379</b>	<b>429</b>	<b>71</b>	<b>879</b>
<b>29C. Bureau de l'informatique et des communications</b>	<b>128</b>	<b>51</b>	<b>5</b>	<b>184</b>
<b>Total (Chapitre 29 parties A à C)</b>	<b>764</b>	<b>665</b>	<b>160</b>	<b>1 589</b>