



Assemblée générale

Soixante-treizième session

Documents officiels

Distr. générale
29 novembre 2018
Français
Original : anglais

Cinquième Commission

Compte rendu analytique de la 4^e séance

Tenue au Siège, à New York, le lundi 15 octobre 2018, à 15 heures

Présidente : M^{me} Bird (Australie)
*Président du Comité consultatif pour les questions administratives
et budgétaires* : M. Ruiz Massieu

Sommaire

Point 135 de l'ordre du jour : Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies (*suite*)

Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : étude comparative des structures de gestion des ressources humaines

Le présent compte rendu est sujet à rectifications.

Celles-ci doivent être signées par un membre de la délégation intéressée, adressées dès que possible à la Chef de la Section de la gestion des documents (dms@un.org) et portées sur un exemplaire du compte rendu.

Les comptes rendus rectifiés seront publiés sur le Système de diffusion électronique des documents (<http://documents.un.org/>).



La séance est ouverte à 15 h 5.

Point 135 de l'ordre du jour : Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies (suite)

Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : étude comparative des structures de gestion des ressources humaines (A/73/366 et A/73/411)

1. **M^{me} Ribeiro Viotti** (Directrice de cabinet, Cabinet du Secrétaire général), présentant le rapport du Secrétaire général intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : étude comparative des structures de gestion des ressources humaines » (A/73/366), annonce que, dans sa résolution 72/266 B, l'Assemblée générale a approuvé la réorganisation des 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. La nouvelle structure éliminera les doubles emplois, clarifiera la répartition des rôles et des responsabilités et facilitera la mise en place d'un système approprié de contrôles croisés. L'Assemblée a également prié le Secrétaire général de lui soumettre une étude comparative du regroupement des fonctions de gestion des ressources humaines en un seul département ou de leur répartition entre deux départements.

2. Un certain nombre d'initiatives de réforme ont été entreprises au fil des ans et, si des progrès ont été accomplis dans certains domaines, il reste encore beaucoup à faire pour s'assurer que l'Organisation dispose de politiques et structures en matière de ressources humaines qui contribuent à l'exécution efficace de ses mandats. Le Bureau des services de contrôle interne, le Comité des commissaires aux comptes et le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix ont souligné les difficultés liées à la gestion des ressources humaines. Certaines de ces difficultés peuvent être résolues par des changements d'approche, et la rationalisation en cours des politiques et des cadres de gestion des ressources humaines permettrait d'en résoudre d'autres. Cependant, il y a des limites à ce que l'on peut réaliser grâce à ces seuls changements ; les problèmes structurels qui ont entravé les initiatives de réforme antérieures doivent être résolus.

3. Nombre des problèmes qui se posent au Secrétariat tiennent au fait que les structures actuelles de gestion des ressources humaines au Siège sont chargées à la fois de tâches stratégiques et de tâches

opérationnelles, ce qui entraîne inévitablement une concurrence pour les ressources et l'attention, au détriment des deux types de fonctions. La priorité a tendance à être accordée aux besoins opérationnels plus immédiats ou courants, ce qui détourne les ressources et l'attention des objectifs stratégiques et politiques à long terme. Dans le même temps, une structure unique de gestion des ressources humaines n'est pas propice à l'instauration d'une culture de l'excellence dans la prestation des services, or celle-ci est essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle. À la lumière de ces éléments, le Secrétaire général estime que le regroupement des fonctions relatives à la gestion des ressources humaines au sein d'une structure unique entraverait la structure de gestion.

4. L'Assemblée générale a demandé que la nouvelle structure permette d'adopter une approche unifiée en matière de gestion des ressources humaines, d'optimiser la répartition des tâches et de supprimer les doubles emplois. Ces objectifs ne peuvent être atteints qu'en mettant en place des structures distinctes permettant de séparer les fonctions stratégiques et opérationnelles. Outre le fait qu'elle garantit l'application d'une approche unifiée et l'élimination des doubles emplois, la création de deux départements – le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et le Département de l'appui opérationnel – ayant des responsabilités distinctes et clairement définies, mais de larges attributions à l'échelle du Secrétariat, permettra de renforcer l'application du principe de responsabilité et les contrôles internes en séparant la conformité des fonctions qui appuient les activités opérationnelles. Pour assurer la cohérence, des mécanismes de coordination seront établis entre les deux départements, ainsi qu'entre ceux-ci et les autres entités du Secrétariat.

5. La réforme est l'occasion de s'attaquer aux problèmes tant structurels que non structurels qui font de la gestion des ressources humaines l'une des difficultés persistantes de l'Organisation. Le Secrétaire général estime que les objectifs de la stratégie globale de gestion des ressources humaines ne peuvent être atteints qu'en séparant les fonctions stratégiques et opérationnelles en matière de ressources humaines et en les attribuant à des départements distincts. Le Secrétaire général sait gré aux États Membres de l'appui constant qu'ils apportent à son programme de réformes.

6. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport correspondant du Comité consultatif (A/73/411), déclare que celui-ci rappelle les principales décisions législatives ayant conduit à la présentation du rapport du Secrétaire général. S'agissant de l'étude comparative des

structures de gestion des ressources humaines, le Comité consultatif note que les observations formulées par le Secrétaire général dans son rapport restent des généralités et compte qu'au moment où elle examinera cette question, l'Assemblée générale aura reçu des informations exhaustives et détaillées.

7. Dans son rapport, le Comité consultatif dit compter trouver dans le prochain rapport d'étape du Secrétaire général de plus amples informations sur les questions de délégation de pouvoir et d'application du principe de responsabilité que soulèvent ses propositions de réforme de la gestion, ainsi que sur les éléments qui figureront dans l'examen approfondi de la suite donnée à la résolution 72/266 B. Un nouveau modèle de prestation de services administratifs pourrait avoir une incidence sur le fonctionnement de la fonction de gestion des ressources humaines et les structures y relatives, ainsi que sur la délégation des pouvoirs et l'application du principe de responsabilité. Compte tenu de la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 72/266 B (par. 16), le Comité consultatif estime que c'est à l'Assemblée qu'il incombe de décider des suites à donner au rapport du Secrétaire général. La totalité des sous-chapitres approuvés par l'Assemblée devrait figurer dans la partie introductive du chapitre 29 du budget-programme.

8. **M. Ahmed** (Égypte), s'exprimant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, annonce que le Groupe tient à souligner l'importance de la résolution 72/266 B, par laquelle l'Assemblée générale a approuvé la réorganisation des 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, ouvrant ainsi la voie au changement du modèle de gestion qu'appelle de ses vœux le Secrétaire général. Pour concrétiser ce changement de modèle et faire en sorte que le personnel de l'Organisation ait les compétences et le dynamisme nécessaires pour faire face aux défis nouveaux et émergents, il est crucial d'améliorer la gestion des ressources humaines. Le Groupe est fier de sa contribution à la réforme, qui vise à renforcer la capacité de l'Organisation à s'acquitter de ses mandats à un moment où le multilatéralisme est remis en question.

9. Le Groupe souhaite en savoir plus sur les initiatives de réforme antérieures, notamment sur leur impact et les enseignements qui en ont été tirés ; sur la logique sur laquelle se fonde la structure actuelle, dans laquelle les fonctions de gestion des ressources humaines sont assurées par le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions ; sur les avantages et inconvénients des différentes options. En

outre, le Groupe souhaite mieux comprendre les difficultés auxquelles fait face le Secrétariat, en particulier en ce qui concerne le recrutement, les incohérences entre les politiques du Siège et celles des bureaux hors Siège, la gestion de la performance et les difficultés à assurer une représentation géographique équilibrée à tous les niveaux. Il est essentiel de comprendre ces difficultés pour déterminer s'il sera plus efficace de disposer d'une structure simple ou double pour les surmonter. Le Groupe demandera également des éclaircissements sur les conclusions et recommandations de l'évaluation menée par le Bureau des services de contrôle interne.

10. **M^{me} Adamson** (Observatrice de l'Union européenne), s'exprimant également au nom des pays candidats que sont l'Albanie, le Monténégro, la Serbie, l'ex-République yougoslave de Macédoine et la Turquie, de la Bosnie-Herzégovine (pays du processus de stabilisation et d'association) et, en outre, de l'Arménie, de la Géorgie, de la République de Moldova et de l'Ukraine, a déclaré que l'Assemblée générale a adopté un certain nombre de résolutions clefs sur la réforme de l'ONU à sa soixante-douzième session, notamment la résolution 72/266 B. L'Assemblée a appuyé la vision du Secrétaire général visant à modifier le modèle de gestion et approuvé l'idée que la réforme devrait aboutir à une transformation de l'Organisation, pour assurer une meilleure exécution des programmes et mandats, grâce au renforcement des structures d'appui et à une décentralisation plus rationnelle, qui s'accompagneraient d'une évolution générale du leadership et de la culture institutionnelle.

11. En outre, l'Assemblée générale est convenue que les cadres devraient se voir confier davantage de responsabilités, que l'application du principe de responsabilité devrait être renforcée et qu'une gestion plus souple et plus efficace des ressources humaines améliorerait les résultats. L'Union européenne estime que ces éléments se renforcent mutuellement et doivent être traités comme un tout.

12. L'étude comparative des structures de gestion des ressources humaines présentée en application de la résolution 72/266 B confirme que la décision prise par l'Assemblée générale d'approuver la réorganisation des départements et les sous-chapitres 29A à 29D du chapitre 29 du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 permettrait effectivement d'unifier l'approche, d'optimiser la répartition des fonctions et d'éviter les doubles emplois.

13. **M. Hawke** (Nouvelle-Zélande), s'exprimant également au nom de l'Australie et du Canada, estime qu'il convient de féliciter le Secrétaire général pour le

rôle moteur qu'il a joué dans la concrétisation de réformes indispensables. Les trois aspects de la réforme se renforcent mutuellement. L'Australie, le Canada et la Nouvelle-Zélande se félicitent de l'adoption des résolutions 72/266 B et 72/199 et attendent avec intérêt l'adoption d'une résolution sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

14. Faire évoluer la culture d'une organisation n'est pas une mince affaire. La réorganisation des fonctions de gestion des ressources humaines n'est que le début d'une entreprise de longue haleine. À cet égard, la délégation néo-zélandaise espère que les propositions formulées au titre du point de l'ordre du jour consacré à la gestion des ressources humaines feront l'objet d'un examen constructif.

15. La délégation néo-zélandaise compte que le rapport du Secrétaire général répondra aux réserves exprimées par certaines délégations. L'Australie, le Canada et la Nouvelle-Zélande soutiennent le projet de décentralisation et de renforcement de la délégation de pouvoirs du Secrétaire général qui doivent être appuyés par des directives institutionnelles et des mécanismes de responsabilisation solides.

16. **M. Wanner** (Suisse), s'exprimant également au nom du Liechtenstein, déclare que sa délégation souscrit pleinement à la vision du Secrétaire général concernant la réforme de la gestion. Il salue le rôle moteur qu'a joué le Secrétaire général dans l'entreprise de réforme et estime que les résultats obtenus jusqu'à présent sont impressionnants. Cependant, il reste encore beaucoup à faire. La gestion des ressources humaines est un élément essentiel du projet global de réforme. La délégation suisse accueille avec satisfaction l'étude comparative des structures de gestion des ressources humaines.

17. **M. García Landa** (Mexique) fait valoir que la gestion des ressources humaines est une question de la plus haute importance. Les dépenses de personnel représentent plus des trois quarts des dépenses de l'Organisation. Étant donné l'ampleur et l'importance des services fournis par l'ONU, y compris sur le terrain, les politiques et procédures du Secrétariat se doivent d'être modernes et efficaces. À l'heure actuelle, un certain nombre de problèmes structurels majeurs entravent la bonne gestion des ressources humaines, et s'y ajoutent des problèmes concernant la conception, l'application et d'évaluation des politiques. L'Organisation a besoin d'un système efficace de gestion des ressources humaines dans lequel les responsabilités sont clairement délimitées, afin d'éviter les doubles emplois et le gaspillage des ressources et de promouvoir la transparence et l'excellence.

18. À sa soixante-douzième session, l'Assemblée générale a adopté un certain nombre de résolutions relatives à la réforme, notamment la résolution 72/266 B. La délégation mexicaine espère que les États Membres continueront d'accorder la priorité aux efforts de réforme pendant la soixante-treizième session et examineront la question de la gestion des ressources humaines, en vue d'établir une structure cohérente qui garantisse une approche unifiée, permette d'éviter les doubles emplois et renforce la responsabilité et la gestion axée sur les résultats.

19. **M^{me} Duncan** (États-Unis d'Amérique) déclare que bien qu'il reste beaucoup à faire pour réformer véritablement l'Organisation, la délégation des États-Unis d'Amérique tient à féliciter le Secrétaire général pour sa vision et son rôle moteur dans l'entreprise de réforme. La réforme de l'ONU doit se traduire par une meilleure exécution des mandats et un gain d'efficacité sur le plan opérationnel. Une transformation complète de la culture institutionnelle et du leadership au sein de l'Organisation est essentielle.

20. La gestion des ressources humaines est un aspect fondamental de la réforme de l'ONU. L'étude comparative des structures de gestion des ressources humaines présentée par le Secrétaire général a confirmé que la décision de l'Assemblée générale d'approuver la réorganisation départementale proposée et les nouveaux sous-chapitres du budget-programme garantira la mise en œuvre d'une approche unifiée. Les mois à venir seront déterminants pour assurer la mise en œuvre intégrale des réformes du Secrétaire général au niveau de chacun des trois piliers.

21. **M. Munir** (Pakistan) déclare que, sous la direction galvanisante du Secrétaire général, l'Assemblée générale a adopté des résolutions décisives visant à réorganiser l'Architecture de paix et de sécurité, à revitaliser le système de développement et à rationaliser les cycles de budgétisation et de planification, ainsi qu'à restructurer les départements de l'Organisation, afin de susciter un changement dans la manière dont l'Organisation fonctionne. Pour faire de l'Organisation une institution agile et adaptée à ses objectifs, il faut simplifier les procédures complexes et éviter les doubles emplois et la fragmentation.

22. Le Pakistan a toujours appelé de ses vœux l'instauration d'un système robuste de contrôles croisés, raison pour laquelle la délégation pakistanaise trouve particulièrement intéressantes les informations figurant dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en place de mécanismes de coordination entre les deux nouveaux départements pour assurer un retour d'information efficace entre le pôle politique et le pôle opérationnel,

ainsi que d'un espace de contact où les États Membres peuvent poser des questions relatives aux politiques de gestion des ressources humaines et à leur application. Il importe de tirer les enseignements des réformes précédentes en matière de gestion des ressources humaines.

23. Le principe d'une représentation géographique équitable, et notamment d'une représentation adéquate des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, doit être respecté. S'il est vrai qu'on ne peut que louer l'engagement du Secrétaire général en faveur de la parité des sexes, des efforts supplémentaires doivent être faits pour accroître le nombre de femmes originaires de pays en développement au sein du personnel.

24. **M^{me} Nishimura** (Japon) déclare que la délégation japonaise appuie fermement l'initiative de réforme du Secrétaire général, notamment dans le domaine de la gestion, qui rendra l'ONU plus forte et améliorera la cohérence et l'application du principe de responsabilité. La réforme de la gestion doit commencer à être mise en œuvre en janvier 2019. Il est crucial que cette mise en œuvre se fasse sans heurt et sans retard pour garantir que la réforme permette effectivement de gagner en efficacité et en efficacité. La délégation japonaise participera de manière constructive aux délibérations visant à parvenir dès que possible à un consensus sur un projet de résolution relatif à la gestion.

25. **M. Gao Huijun** (Chine) annonce que la délégation chinoise appuie les efforts déployés par le Secrétaire général pour améliorer l'efficacité de la gestion et renforcer les contrôles et l'application du principe de responsabilité au moyen de réformes. Grâce aux efforts conjoints des États Membres et du Secrétariat, beaucoup de progrès ont été accomplis depuis la soixante-douzième session de l'Assemblée générale. La délégation chinoise compte que la réforme sera mise en œuvre sans heurt.

26. Les débats approfondis sur le dispositif de gestion des ressources humaines du Secrétariat doivent se poursuivre. La résolution 72/266 B énonce les principes de la restructuration de la gestion des ressources humaines, qui vise à assurer une approche unifiée, optimiser la répartition des fonctions et éviter les doubles emplois. La délégation chinoise a pris note du rapport du Secrétaire général et du rapport correspondant du Comité consultatif, et attend avec intérêt de recevoir du Secrétariat des informations plus détaillées pendant la prochaine phase des délibérations de la Cinquième Commission.

27. Les principes de procédure régulière et de consensus doivent continuer de prévaloir. Lorsque les

États Membres se respectent mutuellement et tiennent compte des positions et préoccupations des uns et des autres, des progrès peuvent être accomplis. Toutes les voix et toutes les positions doivent être prises au sérieux et respectées. La délégation chinoise participera de manière constructive aux délibérations de la Commission, en vue de parvenir le plus rapidement possible à un consensus sur la réforme de la gestion.

28. **M. Hilale** (Maroc) déclare que la délégation marocaine appuie pleinement la réforme de la gestion du Secrétaire général, qui vise à rendre l'ONU plus souple, plus efficace, plus responsable et plus réactive. La délégation marocaine se félicite de la transparence des consultations, qui a permis à tous les États Membres d'exprimer leurs préoccupations et leurs attentes concernant les réformes proposées. Le fait que le Secrétaire général ait demandé à tous les États Membres d'indiquer s'ils souhaitent accueillir sur leur territoire un centre de services partagés est une preuve supplémentaire de son attachement à la transparence.

29. La délégation marocaine accueille avec satisfaction la proposition d'attribuer les fonctions de gestion des ressources humaines à deux départements distincts, car elle estime que le regroupement de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines au sein d'une seule et même structure unique est obsolète. En effet, les évaluations internes menées par les organes de contrôle de l'Organisation ont révélé que les structures monolithiques de gestion des ressources humaines présentaient des lacunes qui entraveraient le fonctionnement du Secrétariat.

30. Pour assurer l'efficacité de l'ONU et l'application du principe de responsabilité dans son action, et permettre au Secrétaire général de mener à bien l'ensemble de son programme de réforme, un changement de modèle s'impose dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'objectif de la réforme de la gestion n'est pas d'établir de nouvelles structures, mais de faciliter l'émergence d'un Secrétariat capable de relever les défis et de s'acquitter de ses mandats de manière efficace et responsable.

31. Une double structure permettrait d'unifier l'approche en matière de gestion des ressources humaines à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat, d'optimiser la répartition des fonctions, de faciliter une répartition claire des responsabilités, de renforcer l'application du principe de responsabilité et d'éviter les doubles emplois. Bien que les structures existantes aient permis au Secrétariat de faire face aux sollicitations croissantes auxquelles l'Organisation doit répondre, le niveau et le type de services qu'elles fournissent sont souvent inégaux. En outre, le recrutement et

l'avancement du personnel posent problème, de même que l'absence de séparation entre les fonctions stratégiques et les fonctions opérationnelles.

32. **M^{me} Frolova** (Fédération de Russie) rappelle qu'à la session précédente, la Commission n'est malheureusement pas parvenue à un accord sur la structure des groupes des ressources humaines, qui est un aspect essentiel de la réforme de la gestion. Si l'on parvient à un accord par consensus sur la question, toute réorganisation devra assurer une approche intégrée s'agissant des principales tâches liées à l'amélioration et à l'optimisation de la gestion des ressources humaines à l'ONU. Dans son rapport sur l'étude comparative des structures de gestion des ressources humaines, le Comité consultatif a rappelé la recommandation qu'il avait formulée dans son rapport sur le nouveau modèle de gestion proposé pour l'ONU (A/72/7/Add.49), qui visait à ce que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'envisager de regrouper les fonctions relatives à la gestion des ressources humaines au sein d'une seule et même structure. Lors de l'examen du rapport sur l'étude comparative, il faut également tenir compte du fait que, dans sa résolution 72/262 C, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter, au plus tard durant la première partie de la reprise de sa soixante-treizième session, un projet révisé concernant le dispositif de prestation de services centralisée. Le Comité consultatif a conclu que le nouveau modèle pourrait avoir un impact direct non seulement sur le fonctionnement et la mise en place de la structure de gestion des ressources humaines, mais aussi sur les questions liées à la délégation de pouvoirs et à l'application du principe de responsabilité. La délégation russe préconise le regroupement de toutes les fonctions relatives à la gestion des ressources humaines au sein d'une structure unique du Secrétariat et estime que le Département de l'appui opérationnel semble être le choix le plus approprié.

33. **M^{me} Ribeiro Viotti** (Directrice de cabinet), remerciant les délégations de leurs observations constructives, déclare que le Secrétariat se tient prêt à fournir tout complément d'information qui sera jugé nécessaire, notamment s'agissant des questions de représentation géographique équitable, des mécanismes de coordination entre les deux nouveaux départements et du renforcement des contrôles et de l'application du principe de responsabilité.

La séance est levée à 15 h 45.