



# Assemblée générale

Soixante-douzième session

Documents officiels

Distr. générale  
25 janvier 2018  
Français  
Original : anglais

---

## Cinquième Commission

### Compte rendu analytique de la 19<sup>e</sup> séance

Tenue au Siège, à New York, le lundi 4 décembre 2017, à 15 heures

*Président* : M. Tommo Monthe ..... (Cameroun)  
*Président du Comité consultatif pour les questions administratives  
et budgétaires* : M. Ruiz Massieu

## Sommaire

Point 134 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*

---

Le présent compte rendu est sujet à rectifications.

Celles-ci doivent être signées par un membre de la délégation intéressée, adressées dès que possible au Chef de la Section de la gestion des documents ([dms@un.org](mailto: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 134 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 (A/72/7/Add.24, A/72/492 et A/72/492/Add.1)*

1. **Le Secrétaire général**, présentant ses rapports intitulés « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492) et « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : améliorer et simplifier la procédure de planification des programmes et d'établissement du budget » (A/72/492/Add.1), dit que le but de la réforme est de faire en sorte que l'Organisation soit à même de mener à bien ses travaux conformément aux souhaits des États Membres et de servir efficacement les personnes qui ont besoin d'elle pour améliorer leur vie dans un contexte où les défis mondiaux sont en pleine évolution. Dans le rapport, le Secrétaire général décrit les réformes dans trois domaines prioritaires qui se complètent mutuellement, à savoir la réforme de l'architecture de paix et de sécurité visant à renforcer les capacités de l'Organisation en matière de prévention et de médiation et à améliorer l'efficacité et le rapport coût-efficacité des opérations de maintien de la paix ; la réforme du système pour le développement de façon à le rendre plus axé sur le terrain, plus coordonné et plus responsable pour ce qui est du soutien aux efforts faits par les pays pour mettre en œuvre le programme de développement durable à l'horizon 2030 ; et la réforme de la gestion interne.

2. Dans le cadre de consultations approfondies avec les États Membres tenues au cours des mois précédents, notamment lors d'un séminaire-retraite en juillet 2017, le Secrétaire général a recensé plusieurs problèmes majeurs, à savoir la nécessité d'améliorer la souplesse et la réactivité de la fourniture de services ; de remédier à la fragmentation des structures de gestion ; de gagner la confiance des États Membres et du personnel ; de garantir des ressources suffisantes pour l'exécution des mandats ; de renforcer la transparence et la responsabilité. Le nouveau modèle de gestion a pour objectifs de permettre aux hauts responsables de l'Organisation de s'acquitter des mandats en alignant les fonctions, pouvoirs et responsabilités, en précisant les attributions, en apportant un appui aux hauts fonctionnaires et en les tenant responsables des résultats ; d'améliorer la transparence, objectif qui est dans l'intérêt tant de l'Administration que des États Membres, en établissant un lien clair entre les

ressources et l'exécution des programmes, tout en renforçant les dispositifs de gestion des risques. Des efforts seront également faits pour déléguer aux responsables, dans des conditions clairement définies et sur la base d'une évaluation de leurs capacités, les pouvoirs nécessaires pour prendre des décisions, près du lieu d'exécution des projets et pour réorganiser les structures de gestion au Siège afin de mieux aider les responsables et de veiller à ce qu'ils aient à répondre de leurs actes, notamment en éliminant les fonctions redondantes, en établissant une répartition plus claire des rôles et des responsabilités, et en assurant les contrôles et contrepoids voulus.

3. Pour parvenir à changer de modèle, le Secrétaire général propose de simplifier et de rationaliser le cycle de planification et de budgétisation et les modalités d'établissement des rapports, en remplaçant le budget biennal actuel par un budget annuel et en ramenant la durée du cycle de planification et de budgétisation de cinq à trois ans. Les informations concernant la planification et l'exécution des programmes seront présentées en même temps que l'information financière pour améliorer la transparence des activités et appuyer la prise de décisions stratégiques. Les documents de planification et document budgétaire contiendront des informations sur les enseignements tirés de l'expérience et montreront clairement le lien entre les activités de programme et la Charte des Nations Unies, les objectifs de développement durable et les textes adoptés par les organes délibérants. Les documents budgétaires comprendront également des évaluations quantitatives et qualitatives des résultats des directeurs de programme pour faire en sorte qu'ils soient tenus responsables de la bonne exécution de leurs mandats et de l'utilisation des ressources. De plus, le Secrétaire général demande aux États Membres de lui conférer les pouvoirs nécessaires, en tant que Chef de l'Administration, pour transférer jusqu'à 20 % des ressources allouées au titre d'un chapitre du budget au sein du titre du budget concerné afin d'améliorer la coopération entre les différents départements et la réponse de l'Organisation à l'évolution de la demande tout en garantissant que les ressources allouées au titre de chaque pilier de ses travaux soient utilisées pour des activités relevant du domaine thématique correspondant. Ces pouvoirs élargis lui permettront également de répondre plus efficacement aux demandes des États Membres tendant à ce que le Secrétariat entreprenne de nouvelles activités dans les limites des ressources approuvées.

4. En outre, le Secrétaire général propose d'élargir la portée des autorisations d'engagement de dépenses au titre des dépenses imprévues et extraordinaires pour que l'Organisation puisse intervenir rapidement en cas

d'évènement imprévu dans les domaines du développement et des droits de l'homme, et cherche à communiquer l'information aux États Membres de façon plus transparente et plus fréquente, notamment pour ce qui est du suivi, de l'évaluation et de l'exécution des programmes et des résultats financiers, et de l'utilisation des ressources. Il vise également à éliminer toute multiplication inutile des fonctions par la création d'un Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, qui sera investi d'un rôle clair dans ces trois domaines, et d'un Département de l'appui opérationnel, qui s'occupera 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.

5. Le potentiel du progiciel de gestion intégré Umoja et du dispositif de prestation de services centralisée sera pleinement exploité afin de regrouper les fonctions administratives telles que les achats et les systèmes de paiement, les contrats du personnel, l'ingénierie et la gestion logistique sur deux ou trois centres, et de procéder à une évaluation stratégique des sites où ces fonctions sont actuellement assurées. Le Secrétaire général propose de rationaliser et de simplifier les règles, processus et procédures en vigueur dans le domaine des ressources humaines pour assurer le recrutement et le déploiement du personnel en temps voulu et son perfectionnement. La parité des sexes et la diversité géographique sont des éléments essentiels des réformes proposées. Il a réalisé la parité des sexes chez les administrateurs de son Cabinet tout en accroissant sensiblement la diversité géographique, réalisation qui montre que ces objectifs ont des liens synergiques et qu'il a la capacité d'obtenir des résultats positifs lorsqu'il dispose de pouvoirs de gestion accrus.

6. Au moyen des réformes proposées, le Secrétaire général vise à accroître la responsabilité à l'égard des États Membres pour l'exécution des mandats en renforçant les dispositifs de contrôle interne et les fonctions assurance qualité au sein de la nouvelle structure de gestion ; en changeant le système actuel de délégation de pouvoir en vue de renforcer la capacité des responsables d'obtenir des résultats et de les tenir responsables de leurs résultats ; en assurant une distinction entre les responsabilités du Département de l'appui opérationnel et celles du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité afin de mieux appuyer les contingents militaires et les unités de police et de traiter les remboursements aux pays fournisseurs de contingents plus rapidement ; en instituant des évaluations à 360 degrés, et en renforçant ses contrats de mission avec les hauts fonctionnaires ; en améliorant les capacités d'auto-évaluation du

Secrétariat ; et en renforçant le caractère stratégique des documents budgétaires. Il vise également à renforcer la confiance et à accroître la transparence dans la communication de l'information en exposant les informations relatives aux achats et aux dépenses dans les tableaux de bord accessibles aux États Membres tout au long de l'année ; en améliorant l'auto-évaluation des programmes et en présentant les informations relatives à l'auto-évaluation dans les budgets annuels et en ligne ; en soumettant l'information sur l'exécution des programmes et l'information budgétaire à la Commission sur une base annuelle plutôt que biennale ; et en faisant figurer les transferts de ressources dans les tableaux de bord tout au long de l'année et dans les rapports financiers annuels à la fin de l'exercice budgétaire.

7. Une équipe de gestion du changement, travaillant sous la direction des secrétaires généraux adjoints à la gestion et à l'appui aux missions et sous la supervision de la Directrice de cabinet, élabore une proposition globale chiffrée pour la nouvelle structure de gestion pour examen par la Commission à la deuxième partie de la reprise de la soixante-douzième session, en mai 2018. Le Secrétaire général suivra de près les progrès accomplis vers l'achèvement de l'élaboration de cette proposition et assurera une planification et une mise en œuvre appropriées. La réussite du changement de paradigme dépendra du respect des engagements réciproques du Secrétariat et des fonctionnaires de rang supérieur, d'une part, et du Secrétariat et des États Membres, de l'autre. À cet égard, le Secrétaire général appelle les fonctionnaires de rang supérieur à renforcer leur engagement concernant l'exécution des mandats et le déploiement efficace des ressources ; en retour, il s'engage à leur donner toute latitude pour s'acquitter de leurs mandats de manière transparente et responsable. Il demande également aux États Membres d'avoir confiance et de lui laisser la latitude de prendre des décisions qui amélioreront l'exécution des mandats ; en retour, il s'engage à ce que le Secrétariat gère les ressources de l'Organisation, s'acquitte de ses mandats et respecte les critères fixés de manière transparente et responsable.

8. La réforme du système de gestion étant dans l'intérêt de la direction et des États Membres, le Secrétaire général sollicite l'appui de la Commission pour le prototype de validation qui figure dans son rapport principal (A/72/492) et il fera des propositions concrètes sur les éléments que ce rapport contient aux fins d'examen à la deuxième partie de la reprise de la soixante-douzième session et à la partie principale de la soixante-treizième session. Il sollicite également l'appui de la Commission en faveur de ses propositions

visant à renforcer le processus de planification et de budgétisation, notamment en accroissant le montant du Fonds de roulement, comme indiqué dans l'additif au rapport (A/72/492/Add.1).

9. **M. Ruiz Massieu** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires), présentant le rapport correspondant du Comité consultatif (A/72/7/Add.24), dit que le Comité consultatif accueille avec satisfaction les plans de réforme et les propositions du Secrétaire général, dont un grand nombre sont interdépendantes et indissociables. Il note avec satisfaction que le rapport principal du Secrétaire général (A/72/492) donne un aperçu général de tous ces plans et propositions et apprécie l'accent mis sur la rationalisation des procédures et des processus et sur l'amélioration de l'efficacité, de l'application du principe de responsabilité, de la transparence et du contrôle.

10. Les recommandations du Comité consultatif concernent les réformes relatives aux éléments qui seront examinés dans les prochaines propositions détaillées ou qui, à son avis, appellent une analyse complémentaire ou des éclaircissements. Le Comité consultatif recommande que toutes les mesures envisagées dans le cadre de la proposition visant à recentrer la stratégie Informatique et communications doivent continuer de remédier au cloisonnement informatique excessif. En ce qui concerne la prise en compte des achats dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, il recommande que des éclaircissements supplémentaires soient donnés sur les garanties qui seront mises en place pour garantir 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 Comité consultatif souligne également qu'il faut procéder à une analyse et à une évaluation des risques, des avantages et des coûts qui découleront de la séparation des fonctions en deux groupes, d'une part celles relatives à la stratégie et à l'établissement et à la mise en œuvre des politiques et de l'autre les fonctions opérationnelles, assumées les unes et les autres par les deux départements qu'il est proposé de créer pour remplacer le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions, analyse et évaluation, qui tiendraient compte des spécificités et de la nature des activités des différents services. En outre, il prie le Secrétaire général de préciser comment le cadre de responsabilisation serait adapté pour tenir compte des changements qu'il est prévu d'apporter au dispositif de délégation de pouvoir.

11. En ce qui concerne les modifications à apporter à la procédure de planification des programmes et d'établissement du budget présentées dans l'additif au

rapport du Secrétaire général (A/72/492/Add.1), le Comité consultatif escompte que le remplacement proposé du budget biennal par un budget annuel améliorera la précision budgétaire et entraînera une diminution du laps de temps qui s'écoule entre la planification des programmes et leur mise en œuvre. Le Comité consultatif est favorable à la rationalisation du processus de planification et d'établissement du budget, notamment au moyen de l'élimination proposée de l'esquisse budgétaire, et il encourage les efforts visant à améliorer la clarté et la présentation des documents budgétaires. S'agissant du processus d'examen du budget, le Comité consultatif note que les changements de présentation qu'il est proposé d'apporter au cadre stratégique ne relèvent pas de sa compétence. Il considère que les modifications qu'il est proposé d'apporter à la teneur des documents budgétaires constituent un changement dans l'application de la méthode de budgétisation axée sur les résultats et recommande de maintenir le niveau de détail actuellement assuré dans les rapports. Toute proposition visant à modifier les documents proposés aux fins du cycle budgétaire annuel, si elle est approuvée, doit être soumise à l'Assemblée générale pour examen.

12. Notant les propositions du Secrétaire général visant à conférer des pouvoirs nouveaux ou élargis pour l'engagement ou le transfert de ressources dans le cadre d'un cycle budgétaire pour répondre à des besoins imprévus liés à l'exécution des programmes, le Comité consultatif souligne que, s'il est approuvé, le cycle budgétaire annuel réduira le degré d'incertitude budgétaire. Il recommande donc que les différents dispositifs et niveaux de pouvoir de gestion discrétionnaire qui pourraient être nécessaires pour répondre à ces besoins soient évalués avant le début du premier exercice annuel.

13. Le Comité consultatif n'est pas convaincu par les arguments techniques fournis pour justifier la mise en place de deux nouveaux pouvoirs demandés par le Secrétaire général depuis 2018-2019 : le pouvoir de transférer des ressources entre des chapitres du budget sous un même titre et celui de redéployer des ressources consacrées aux postes à d'autres objets de dépense au sein d'un même chapitre. Toutefois, il reconnaît que cette question est une question de politique plus générale sur laquelle l'Assemblée générale doit se prononcer. Le Comité consultatif appuie la proposition tendant à porter à un maximum de 20 millions de dollars l'autorisation d'engagement de dépenses accordée au Secrétaire général, sous réserve de l'assentiment du Comité consultatif, pour couvrir des dépenses imprévues et extraordinaires liées au maintien de la paix et de la sécurité internationales, ainsi que l'autorisation

d'engager des dépenses jusqu'à 1 million de dollars pour remédier aux conséquences immédiates de catastrophes naturelles ou anthropiques sur les opérations des Nations Unies. Toutefois, le Comité consultatif n'est pas favorable à la proposition tendant à accroître les crédits déjà ouverts pour faire face aux dépenses imprévues et extraordinaires afin de financer les activités liées aux questions de développement et à la situation des droits de l'homme, préconisant au lieu de cela une utilisation plus large du mécanisme expérimental existant pour exercer le pouvoir discrétionnaire limité en matière de dépenses. Afin de faciliter l'utilisation de ce mécanisme, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale supprime l'obligation de recenser des économies dans la limite du montant des crédits approuvé pour couvrir le coût des activités financées.

14. **M. Morejón Pazmiño** (Équateur), parlant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, salue l'intention du Secrétaire général de renforcer la capacité de l'Organisation d'exécuter ses mandats, en particulier sur le terrain, et loue sa volonté de tenir des consultations ouvertes et transparentes avec l'Assemblée générale sur ses initiatives de réforme interdépendantes, ainsi que sa réaffirmation des processus intergouvernementaux consacrés par la Charte et les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale. Les propositions de réforme du Secrétaire général seront essentielles pour construire une Organisation efficace et efficiente nécessaire pour instaurer un ordre mondial plus juste et plus équitable, et elles ne peuvent être efficaces que si tous les États Membres et le Secrétariat se les approprient et y participent activement.

15. La réforme de la gestion doit se fonder sur le caractère intergouvernemental, multilatéral et international de l'Organisation. À ce propos, le Groupe souligne le rôle joué en matière de contrôle par la Cinquième Commission, le Comité du programme et de la coordination et le Comité consultatif, et leur participation cruciale à la planification, à la programmation, à la budgétisation, au suivi et à l'évaluation, ainsi qu'aux efforts faits pour assurer la responsabilité du Secrétariat à l'égard des États Membres s'agissant de l'exécution des programmes. Le Groupe prend acte du fait que le Secrétaire général a consulté le Comité des commissaires aux comptes, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le Comité consultatif concernant son programme de réforme. Il convient de s'efforcer comme il se doit de garantir une gestion appropriée des risques, un suivi et une évaluation de l'impact des réformes proposées, en tenant compte de leur ampleur, et de faire en sorte que

l'exécution des mandats ne pâtisse pas au cours de la transition vers le nouveau modèle de gestion.

16. Le Groupe se félicite de l'accent mis sur le Programme 2030 dans les propositions de réforme, en particulier du fait de l'importance de l'élimination de la pauvreté et des inégalités pour la réalisation du développement durable et du rôle crucial de l'Organisation dans l'accomplissement de progrès dans la mise en œuvre du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. Les réformes doivent faciliter l'intégration des objectifs de développement durable à l'échelle mondiale, régionale et nationale, et elles doivent être appuyées au moyen des ressources nécessaires pour permettre aux entités de développement telles que le Département des affaires économiques et sociales, les commissions régionales et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement d'œuvrer à la réalisation des objectifs de développement durable conformément à la situation de chaque pays, aux capacités et aux niveaux de développement des pays en développement, en particulier les pays africains, les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral, les petits États insulaires en développement et les pays en situation de conflit ou d'après conflit. Les précédentes initiatives de réforme qui étaient fondées sur la vaine promesse de libérer des ressources pour le développement au moyen d'économies et de réductions des effectifs doivent être remplacées par des efforts sincères visant à renforcer les mandats de développement.

17. Les modifications qu'il est proposé d'apporter au système de délégation de pouvoirs et à la structure hiérarchique doivent s'accompagner de propositions efficaces visant à accroître la transparence et la responsabilité à l'égard des États Membres. Le Groupe se félicite de l'engagement pris par le Secrétaire général d'établir des budgets plus précis et plus fiables et note que les documents budgétaires sont essentiels pour faire en sorte que les États Membres puissent évaluer les plans, les propositions, les priorités stratégiques, les processus et les résultats du secrétariat et pour en faciliter le contrôle.

18. Le Groupe souligne qu'il importe d'assurer une représentation géographique équitable et la parité des sexes, en particulier au niveau des hauts responsables, et il encourage le Secrétaire général à poursuivre ses efforts à cet égard. Les pays en développement et les pays en transition doivent également bénéficier d'un accès équitable aux possibilités de marchés, comme cela a été souligné dans de multiples résolutions de l'Assemblée générale. Le Groupe juge encourageants

les efforts initiaux faits pour réformer la coordination et la collaboration internes au Secrétariat et dans l'ensemble du système des Nations Unies et souligne qu'il faut procéder aux changements organisationnels non seulement en restructurant les départements, mais aussi en donnant au personnel les moyens de s'acquitter de ses mandats sans être entravé par des obstacles administratifs.

19. **M<sup>me</sup> Pobe** (Ghana), parlant au nom du Groupe des États d'Afrique, salue la démarche consultative inclusive que le Secrétaire général a adoptée aux fins de l'élaboration de ses propositions et souligne qu'il est nécessaire que les États Membres, en faisant preuve de conviction, s'approprient les efforts déployés pour réformer la culture institutionnelle et les pratiques de l'Administration et du personnel. Elle juge également encourageant l'attachement du Secrétaire général et de la Vice-Secrétaire générale à l'approfondissement et à l'élargissement des consultations avec le Groupe sur les questions relatives à la coopération entre l'Union africaine et l'Organisation des Nations Unies.

20. Le Groupe souscrit à l'opinion du Secrétaire général selon laquelle il faut remédier au manque de confiance entre les États Membres et le Secrétariat et entre l'Administration et le personnel en renforçant la transparence, la responsabilité et les mécanismes de contrôle. Conformément à son attachement à une ONU qui soit adaptée à ses objectifs et à l'amélioration de la vie des populations, le Groupe examinera toutes les réformes proposées pour faire en sorte qu'elles appuient l'exécution des mandats et reposent sur de solides principes de gestion, et ne soient pas simplement destinées à réaliser des économies et des réductions des effectifs. En particulier, les propositions visant à rationaliser les départements, les procédures et les processus, à réduire les doubles emplois et à modifier les rapports hiérarchiques doivent améliorer la réactivité et l'efficacité de l'Organisation tout en assurant la responsabilisation, la transparence et le contrôle par les États Membres. En outre, des efforts doivent être faits pour améliorer les synergies entre la réforme de la gestion et les réformes dans les domaines de la paix et de la sécurité et du développement, qui sont étroitement liés, et pour maximiser les avantages qui découlent de ces réformes.

21. L'oratrice demande au Secrétaire général de tirer parti des meilleures pratiques recensées au moyen de l'évaluation des incidences des réformes antérieures et de mettre l'accent sur la gestion des risques dans ses propositions affinées, en gardant à l'esprit que la réforme est un processus dynamique. Le Secrétaire général doit aussi renforcer et contrôler la capacité de l'Organisation de mettre en œuvre les recommandations

des groupes indépendants et des organes de contrôle et d'examen, y compris le Comité consultatif, le Comité des commissaires aux comptes, le BSCI et le Corps commun d'Inspection. Les plans-programmes et les projets de budget-programme doivent, en outre, permettre aux États Membres et aux organes intergouvernementaux de comprendre, surveiller et orienter l'exécution des mandats.

22. Le Groupe note avec satisfaction que la mise en œuvre du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba a été intégrée dans les propositions du Secrétaire général et il se félicite en particulier de l'engagement du Secrétaire général en faveur de l'élimination de la pauvreté. Il attend également avec intérêt l'examen des plans-programmes et des projets de budget qui contribuent à une mise en œuvre équilibrée de tous les objectifs et cibles de développement durable, ainsi qu'à la réalisation des buts énoncés dans la Charte et à l'exécution des mandats convenus au niveau intergouvernemental.

23. Le Groupe examinera les propositions de réforme de la gestion afin de déterminer comment elles peuvent contribuer au développement de l'Afrique, un des domaines prioritaires décrits dans le projet de budget-programme, en veillant particulièrement à ce que les réformes du système de délégation de pouvoirs, des plans-programmes et des projets de budget, et de la structure de l'Organisation soient propices à la coopération entre l'Union africaine et l'Organisation des Nations Unies et à la mise en œuvre des priorités énoncées dans l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Le Groupe a hâte d'apprendre comment les réformes contribueront à renforcer le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, le Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement, la Commission économique pour l'Afrique et le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine. À ce propos, il invite le Secrétaire général à pourvoir le poste vacant de Conseiller spécial pour l'Afrique à titre prioritaire. La pérennisation de la paix en Afrique requiert non seulement la modification des structures organisationnelles et le changement des mentalités mais aussi un financement durable et prévisible pour tous les mécanismes des Nations Unies qui contribuent à pérenniser la paix. Les missions politiques spéciales doivent donc être financées selon des critères, méthodes et mécanismes identiques à ceux utilisés pour le financement des opérations de maintien de la paix.

24. Le Groupe salue la stratégie de parité des sexes et la prochaine stratégie de répartition géographique du Secrétaire général et, souligne que l'objectif de la

représentation géographique équitable ne représente pas une dilution du principe du mérite et donc que tous les organismes des Nations Unies, y compris le Conseil de sécurité et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, doivent s'employer à l'atteindre. La gestion des ressources humaines doit également faire l'objet d'une réforme afin de garantir un accès égal et non discriminatoire à l'emploi au Siège et sur le terrain. La réalisation de l'égalité des sexes et d'une plus grande diversité géographique à tous les niveaux du Secrétariat, qui n'a que trop tardé, améliorera la capacité de l'Organisation de comprendre les environnements complexes dans lesquels elle opère et d'y répondre. À cet égard, le Groupe ne comprend pas pourquoi dans certains départements qui sont chargés essentiellement de questions relatives à l'Afrique les fonctionnaires originaires d'autres régions prédominent.

25. Le Groupe examinera les propositions techniques du Secrétaire général et les recommandations correspondantes du Comité consultatif et continuera de participer à des délibérations sur les propositions relatives, notamment, à la planification des programmes, à la délégation de pouvoirs, au principe de responsabilité, à l'évaluation, au contrôle, à la gestion des ressources humaines, aux achats et aux TIC. Il s'emploiera également à renforcer le caractère intergouvernemental, multilatéral et international de l'Organisation, en plaçant un accent particulier sur le rôle de la Cinquième Commission en matière de contrôle et sur l'examen des plans-programmes et des budgets par le Comité du programme et de la coordination et le Comité consultatif.

26. **M. Gafoor** (Singapour), parlant au nom de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), dit que l'adhésion et la confiance des États Membres sont essentielles pour la réussite de toute réforme et qu'il faut espérer que le Secrétaire général poursuivra son approche transparente. Il se félicite des mesures que celui-ci a prises pour identifier les processus qui peuvent être simplifiés et les objectifs réalistes pouvant porter leurs fruits rapidement afin de rendre l'Organisation mieux adaptée à ses objectifs et de renforcer sa capacité d'exécuter ses mandats.

27. Se félicitant de l'accent mis par le Secrétaire général sur l'exécution et les résultats, l'ASEAN étudiera comment ses propositions de réforme de la gestion peuvent contribuer aux réalisations escomptées, s'agissant en particulier de l'obtention efficace et efficiente de résultats sur le terrain et elle collaborera avec le Secrétaire général dans la recherche de solutions aux problèmes énoncés dans ses rapports (A/72/492 et A/72/492/Add.1). Toute modification de la présentation

de l'information budgétaire doit renforcer – et non affaiblir – la transparence et la responsabilité et offrir la possibilité aux États Membres d'analyser l'exécution du budget par le Secrétariat.

28. La réforme doit être gérée avec soin et ne pas nuire à l'exécution du mandat. À cette fin, il convient de prendre des mesures appropriées d'atténuation des risques. Pour que les réformes proposées puissent être adaptées, il faut élaborer une feuille de route qui énonce des objectifs clairs, des garanties, des critères et des indicateurs de succès pour chaque phase de la mise en œuvre. L'ASEAN a hâte d'examiner les prochaines propositions détaillées du Secrétaire général.

29. **M<sup>me</sup> Wilson** (Australie), parlant également au nom du Canada et de la Nouvelle-Zélande, dit que la réforme est dans l'intérêt de tous les États Membres et qu'elle améliorera la capacité de l'Organisation d'atteindre les objectifs de développement durable et de maintenir la paix et la sécurité. Les trois délégations appuient les propositions du Secrétaire général relatives aux réformes organisationnelles concrètes à même de rendre l'Organisation plus efficace, plus responsable, plus transparente et plus efficace. À cette fin, les États Membres doivent se prononcer sur ces propositions en temps voulu, du fait de leurs implications réelles pour les opérations des Nations Unies.

30. Lorsqu'elles examineront les propositions, les trois délégations ne considéreront que les éléments sur lesquels une décision doit être prise d'ici à la fin de l'année et réserveront leur jugement sur les autres points, notamment les observations correspondantes du Comité consultatif, jusqu'à ce qu'elles reçoivent le rapport détaillé du Secrétaire général. Elles encouragent les autres délégations à faire de même et se félicitent de la fixation rapide d'une date limite pour la publication du rapport détaillé. Elles approuvent l'accent mis par le Secrétaire général sur l'amélioration du processus budgétaire, l'obtention de résultats et l'élimination des chevauchements et des doubles emplois dans les fonctions du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions, et examineront les améliorations qu'il est proposé d'apporter à la structure de gestion à la lumière des recommandations du Comité consultatif. Notant que celui-ci a conclu que la question de la marge de manœuvre accordée au Secrétaire général en matière de gestion des ressources relève de l'Assemblée générale, l'oratrice demande comment les propositions du Secrétaire général à cet égard aideront les personnes que l'Organisation sert.

31. **M. Vale de Almeida** (Observateur de l'Union européenne), prenant la parole également au nom de l'Albanie, de l'ex-République yougoslave de

Macédoine, du Monténégro, de la Serbie et de la Turquie ; de la Bosnie-Herzégovine, pays du processus de stabilisation et d'association, ainsi que de l'Arménie, de la Géorgie, de la République de Moldova et de l'Ukraine, considère, comme le Secrétaire général, qu'il faut laisser plus de latitude au système de gestion de l'ONU pour face aux défis mondiaux en évolution, en particulier à la lumière du Programme 2030, afin de garantir la pertinence et la valeur ajoutée de l'Organisation. Les propositions de réforme du Secrétaire général ont le potentiel de changer la culture, la stratégie, les structures et les opérations de l'Organisation afin d'améliorer l'efficacité, l'unité et la cohérence du système des Nations Unies.

32. L'orateur félicite le Secrétaire général pour les mesures qu'il a prises afin d'améliorer la gestion de l'Organisation et il espère que les réformes qui relèvent de sa compétence seront appliquées sans tarder. Les réformes proposées doivent promouvoir les objectifs complémentaires que sont l'amélioration de l'exécution des programmes par le renforcement des structures d'appui, la décentralisation de la prise de décisions et la transformation de la culture de gestion et de la culture institutionnelle ; l'accroissement des pouvoirs et de l'obligation des responsables de rendre compte ; et l'amélioration des résultats grâce à une gestion des ressources humaines plus souple et plus efficace, tout en garantissant la parité des sexes au Secrétariat. En outre, il faut renforcer la transparence et la souplesse des procédures de planification et de budgétisation pour assurer une allocation optimale des ressources aux fins de l'exécution des mandats et répondre aux demandes prioritaires, et ces procédures doivent convaincre les États Membres que les ressources sont utilisées efficacement.

33. L'orateur aimerait savoir quelle incidence la proposition tendant à fusionner les fonctions des départements d'appui existants grâce à la création de nouvelles entités aurait sur l'exécution des programmes et comment elle améliorerait la réactivité et la souplesse de l'Organisation. Il demande également comment les demandes du Secrétaire général tendant à se voir accorder une plus grande marge de manœuvre dans la gestion des ressources budgétaires amélioreraient la capacité de réaction de l'Organisation. En outre, il aimerait savoir comment la Commission peut accepter d'accorder au Secrétaire général une telle marge de manœuvre lorsqu'il est nécessaire d'apporter des améliorations au cadre de responsabilisation et comment le Secrétaire général compte renforcer ce cadre.

34. La réforme de la gestion est étroitement liée à la réforme menée au titre du pilier Paix et sécurité et du

pilier Développement, ainsi qu'aux activités dans les domaines de l'action humanitaire et des droits de l'homme. L'orateur salue l'approche inclusive et transparente du Secrétaire général et demande instamment à la Commission de prendre des mesures décisives sur les propositions de réforme dans un esprit de compromis et de consensus.

35. **M. Zehnder** (Suisse), parlant également au nom du Liechtenstein, dit que les objectifs énoncés dans la Charte sont plus importants que jamais, mais qu'il existe un large consensus sur le fait que les structures, la culture, les processus et les règles de l'Organisation, et la manière dont les États Membres collaborent avec elle ne lui permettent pas de s'acquitter efficacement de ses mandats. Les deux délégations adhèrent pleinement aux réformes de la gestion proposées et soulignent que le Secrétaire général et le personnel des Nations Unies devraient être guidés par les résultats et disposer d'une plus grande marge de manœuvre tout en s'engageant à plus de responsabilité et de transparence.

36. Avec ce nouveau modèle de gestion, les responsables et les autres fonctionnaires devraient être dotés des moyens de s'acquitter de leurs fonctions et être tenus responsables de leurs performances dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. À cette fin, une réforme globale de la gestion des ressources humaines et la mise au point d'un dispositif efficace de gestion de la performance sont essentielles. Le Secrétaire général doit également être habilité à jouer son rôle de chef de l'administration et devrait disposer de la flexibilité nécessaire pour diriger l'Organisation avec efficacité et efficience sans devoir consulter les États Membres sur chaque détail, tout en assurant la pleine responsabilité et la transparence. En outre, les États Membres doivent changer la manière dont ils interagissent avec l'Organisation en faisant plus confiance à ses dirigeants, sur la base de la responsabilisation et de la transparence, et en réduisant leur tendance à la microgestion. Les réformes du Secrétaire général offrent une occasion cruciale d'obtenir de meilleurs résultats au titre des trois piliers de l'Organisation.

37. **M. Sandoval Mendiola** (Mexique) dit que la Cinquième Commission est une instance essentielle pour introduire les changements nécessaires afin de remédier aux faiblesses de longue date de l'Organisation en matière de gestion. Les propositions du Secrétaire général représentent une première étape significative à cet égard. Sa délégation attache une importance particulière à la réforme de la structure existante du Secrétariat et des règles relatives à la gestion des ressources financières, humaines et matérielles, en mettant l'accent sur la transparence et la responsabilité ; au respect des délais de recrutement, de



déploiement et de perfectionnement du personnel qualifié pour lui offrir la possibilité d'intervenir efficacement lors de situations d'urgence sur le terrain ; au renforcement de la coordination, en mettant l'accent sur les résultats concrets plutôt que sur les procédures et les règlements ; et à la réforme des cycles de planification et de budgétisation afin de réduire le nombre de rapports publiés.

38. La Commission doit surmonter l'inertie et la méfiance en menant ses délibérations de façon pragmatique à la présente session afin de donner corps à la réaction enthousiaste de la communauté internationale aux propositions de réforme globale du Secrétaire général. Ces propositions permettront à l'Organisation de relever plus efficacement les défis au titre de ses trois piliers et amélioreront la transparence afin de remédier au déficit de confiance chronique entre les États Membres et le Secrétariat. Sa délégation demandera des informations supplémentaires sur les incidences pratiques de la délégation de pouvoirs accrus, ainsi que sur la question de la responsabilisation rétroactive. L'orateur propose que l'Assemblée générale demande officiellement que la Commission lui soumette en 2018, pour examen, un rapport contenant des renseignements supplémentaires sur les principaux aspects des réformes, y compris sur les stratégies et les calendriers de mise en œuvre, ainsi que sur les résultats escomptés et les méthodes de quantification, d'évaluation et d'examen. Le Secrétaire général devrait assurer une communication claire et transparente en temps voulu avec les États Membres lors de l'établissement de ce rapport.

39. **M. Kadiri** (Maroc) dit que le projet de modèle de gestion, établi sur la base de règles et de principes solides de gestion, est à même de rendre l'Organisation plus souple, plus transparente, plus responsable et plus décentralisée afin de mieux appuyer ses activités normatives et opérationnelles. Les réformes proposées de la gestion et leur réalisation sont conformes aux engagements pris par le Secrétaire général avant sa nomination et rentrent dans le cadre de ses prérogatives en tant que plus haut fonctionnaire de l'Organisation en vertu de l'Article 97 de la Charte. Sa délégation met l'accent sur le calendrier clair proposé pour la mise en œuvre ; l'importance de la responsabilité partagée du Secrétaire général et des États Membres pour la réussite des réformes et de la claire identification des domaines de responsabilité de chacune des parties ; la nécessité pour les États Membres de s'approprier les réformes. Le Maroc, pour sa part, a signé la déclaration politique à l'appui des réformes du Secrétaire général qui a été présentée par les États-Unis lors de la réunion de haut niveau sur la réforme de l'ONU qui s'est tenue pendant

le débat de haut niveau de la présente session de l'Assemblée générale.

40. L'orateur salue les initiatives du Secrétaire général visant à remédier aux insuffisances concernant, notamment, la fourniture de services, les structures de gestion et la culture de gestion, et la gestion des ressources aux fins de l'exécution des mandats. En particulier, la réduction de la durée de l'exercice budgétaire et du cycle de planification et de budgétisation garantira l'adoption de budgets plus précis et plus crédibles et limitera les incertitudes des États Membres en ce qui concerne leurs obligations financières. En outre, le raccourcissement de l'intervalle entre la planification et l'exécution du budget limitera les incertitudes, améliorera la précision budgétaire, permettra une meilleure réactivité face aux changements d'un exercice budgétaire à l'autre et entraînera une diminution du laps de temps qui s'écoule entre l'élaboration des plans-programmes et leur mise en œuvre.

41. **M. Ilchev** (Fédération de Russie) dit que sa délégation approuve la plupart des conclusions et recommandations figurant dans le rapport du Comité consultatif (A/72/7/Add.24), en particulier ses vues sur la culture de gestion de l'Organisation et son système de contrôle interne, et qu'elle exhorte la Cinquième Commission à examiner les propositions de réforme du Secrétaire général en tenant compte de ces recommandations. Chacune des propositions doit faire l'objet d'une analyse coûts-avantages poussée avant la présentation du prochain rapport détaillé. Sa délégation s'élève contre le remplacement du budget biennal par un budget annuel, du fait que le Secrétaire général n'a pas présenté une évaluation claire des avantages comparatifs de l'exercice budgétaire raccourci. La structure, le niveau de détail et la qualité de l'information budgétaire ne doivent pas en pâtir. L'orateur convient avec le Comité consultatif que le pouvoir d'engager des ressources au titre des dépenses imprévues et extraordinaires doit être maintenu à son niveau actuel et que le Secrétaire général devrait fournir des informations supplémentaires sur ses plans concernant l'intégration des achats à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les propositions de réforme de la gestion ne peuvent être mises en œuvre qu'après de vastes consultations intergouvernementales et avec l'approbation de l'Assemblée générale.

42. **M<sup>me</sup> Domínguez** (Chili) déclare que le processus de réforme engagé par le Secrétaire général peut contribuer à rendre le système multilatéral plus efficace, plus légitime et plus représentatif. L'oratrice reconnaît, avec le Secrétaire général, la nécessité de traiter la question de la fragmentation au moyen d'une réforme

de la structure et du fonctionnement de l'Organisation. Elle se félicite également de la prise en compte par l'Assemblée générale, la Cinquième Commission, le Comité du programme et de la coordination et le Comité consultatif des intérêts des États Membres en matière de gestion, d'administration et de responsabilisation de l'Organisation.

43. Les négociations intergouvernementales transparentes et inclusives sur les réformes proposées dans les trois domaines prioritaires identifiés par le Secrétaire général sont indispensables pour prévenir toute aggravation de la fragmentation et garantir la légitimité des réformes. Ces négociations doivent également être cohérentes et complémentaires afin de créer des synergies entre les réformes interdépendantes.

44. **M<sup>me</sup> Sison** (États-Unis d'Amérique) dit que sa délégation appuie les efforts du Secrétaire général visant à trouver des moyens d'améliorer les travaux de l'ensemble du système des Nations Unies dans les trois domaines prioritaires identifiés et de rendre ses opérations plus ciblées, plus rationnelles et plus efficaces. Afin de conserver la confiance des peuples du monde et de garantir la pertinence de l'ONU, une attention accrue doit être accordée à l'obtention de résultats sur le terrain ; à l'amélioration de l'application du principe de responsabilité et du contrôle, tout en veillant à ce que le Secrétaire général soit doté des outils nécessaires à une gestion efficace ; et au renforcement du cadre, des structures et des procédures de gestion pour apporter un appui à une action plus dynamique au titre des trois piliers de l'Organisation.

45. Sa délégation soutient pleinement les principes relatifs aux réformes exposés par le Secrétaire général, mais souligne la nécessité de tirer pleinement parti des initiatives visant à simplifier les procédures internes et à fournir l'information nécessaire pour alléger l'Organisation et la rendre plus efficace. L'oratrice espère que le large appui transrégional mobilisé par la déclaration politique présentée lors de la récente réunion de haut niveau sur la réforme du système des Nations Unies accueillie par son gouvernement, que 133 États Membres ont signée, sera rapidement mise en application pour appuyer les propositions du Secrétaire général. Elle ne doute pas que l'Assemblée générale approuvera la vision préliminaire énoncée dans les rapports du Secrétaire général ([A/72/492](#) et [A/72/492/Add.1](#)) et se félicite de l'occasion d'examiner ses propositions détaillées en 2018. Compte tenu de l'objectif du Secrétaire général de faire du projet de budget-programme un outil stratégique qui garantisse l'obligation de rendre compte des résultats, l'oratrice demande comment il utilisera les pouvoirs budgétaires qu'il a demandés en vue de prendre des décisions

concernant la gestion des ressources stratégiques. Elle aimerait également en savoir plus sur les efforts qu'il déploie pour constituer une équipe dirigeante chargée de la gestion du changement et pour obtenir l'adhésion des fonctionnaires.

46. **M<sup>me</sup> Rodríguez Abascal** (Cuba) dit que le processus de réforme de l'Organisation des Nations Unies a commencé dès sa création. La réforme vise à renforcer la capacité et l'efficacité de l'Organisation afin d'assurer le respect des buts et principes énoncés dans la Charte, de mettre en œuvre les mandats et de répondre aux besoins des États Membres, quelle que soit leur contribution au budget et elle ne doit pas être considérée comme ayant pour objectif de faire des économies budgétaires. Il convient de garder à l'esprit le caractère politique et intergouvernemental de l'Organisation. Sa délégation reconnaît les efforts déployés par le Secrétaire général pour tenir des consultations transparentes et inclusives avec les États Membres. Il appartient à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire de la Cinquième Commission, du Comité du programme et de la coordination et du Comité consultatif, de superviser la programmation, la planification et la budgétisation, qui sont essentielles pour les activités de l'Organisation. Les réformes proposées au titre du pilier Paix et sécurité et du pilier Développement sont étroitement liées à la gestion et elles devraient être analysées et mises en œuvre en tenant compte de cette interdépendance en consultation avec la Cinquième Commission, car elles ont des incidences administratives et budgétaires.

47. Nombre des propositions ont été formulées lors de réformes précédentes, aussi convient-il d'examiner les enseignements qui ont été tirés en la matière. La réforme actuelle, toutefois, est particulièrement ambitieuse en ce sens qu'elle appelle à procéder à une refonte radicale de la planification et de la budgétisation. Le processus d'examen de la planification et de la budgétisation prévu dans la résolution [41/213](#) de l'Assemblée générale doit être pleinement mis en œuvre. Les propositions actuelles sont présentées lors d'une session au cours de laquelle les États Membres doivent accorder toute leur attention à de nombreuses questions de fond pour assurer le bon fonctionnement de l'Organisation. Nombre des propositions dépendent de la mise en service d'Umoja, de la stratégie Informatique et communications et du dispositif de prestation de services centralisée.

48. Sa délégation n'est pas opposée à la simplification des procédures et à la décentralisation de la prise de décisions, à condition que la planification et la responsabilisation soient renforcées et que les prérogatives et la supervision des États Membres soient

respectées. Elle demande des précisions sur l'élaboration du plan-programme au-delà de l'inclusion du plan dans un document budgétaire intégré. Elle est préoccupée par la proposition tendant à regrouper les informations relatives aux programmes, aux budgets et à l'exécution dans deux documents seulement, ce qui pourrait entraîner la perte d'informations détaillées et empêcher la Commission de superviser le fonctionnement de l'Organisation. Les missions politiques spéciales, bien que présentées dans un chapitre distinct du projet de budget-programme, continueront indûment de représenter plus de 20 % du budget. Sa délégation examinera la proposition tendant à déléguer des pouvoirs accrus au Secrétaire général dans le cadre de l'ensemble de réformes, s'agissant en particulier des améliorations proposées en matière de responsabilisation. Le problème de la diminution des liquidités du Fonds de roulement ne serait pas réglé par une augmentation de son montant, car la stabilité du Fonds dépend du versement des contributions par tous les États Membres en temps voulu et sans conditions. Les États Membres auront besoin d'informations plus détaillées avant de se prononcer sur les propositions.

49. **M. Matjila** (Afrique du Sud) dit que les consultations inclusives menées par le Secrétaire général et la Vice-Secrétaire générale doivent se poursuivre durant la mise en œuvre des réformes. Sa délégation se félicite de la vision du Secrétaire général et des propositions détaillées concernant le budget, la structure organisationnelle et les mécanismes de financement. Les rapports du Secrétaire général font apparaître sa détermination à accroître le multilatéralisme et à renforcer l'autorité et le rôle de l'ONU. L'Afrique du Sud collaborera avec l'Organisation pour réaliser le développement durable, éliminer la pauvreté, lutter contre la discrimination, garantir l'égalité et prévenir les crises en adoptant une culture de prévention. Son gouvernement se félicite de la place essentielle que tient le Programme 2030 dans les propositions, qui devraient être davantage alignées sur l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

50. L'ONU doit être efficace, efficiente, transparente, responsable, axée sur l'être humain, adaptée à ses objectifs, souple et capable de s'acquitter de ses mandats dans des environnements complexes. L'Organisation devrait réduire les gaspillages et les doubles emplois et rationaliser les lourdes procédures administratives et budgétaires. Des ressources financières et humaines adéquates, prévisibles et durables sont indispensables pour exécuter les mandats en temps voulu ; son gouvernement appuie les propositions visant à simplifier les plans-programmes et les budgets et examinera les effets que ces propositions

auront sur la transparence, la responsabilisation et le contrôle par les États Membres. Les réformes qui ont une incidence sur les rapports et la présentation de l'information doivent améliorer la capacité des mécanismes intergouvernementaux d'assurer la planification, le suivi, l'évaluation, la planification stratégique et l'affectation des ressources. Il faut appliquer les enseignements tirés des réformes antérieures et pendant la mise en œuvre de la réforme en cours. Pendant la mise en œuvre de la réforme, il faut continuer de s'acquitter des mandats, et si l'Assemblée générale approuve la réforme, sa délégation attend avec intérêt de recevoir une proposition qui assurera une transition sans heurt. La réforme de la gestion ne doit pas être considérée indépendamment des autres réformes. La voix des pays africains et des pays en développement doit pouvoir se faire mieux entendre ; ce n'est qu'en employant des fonctionnaires de ces pays que l'Organisation peut comprendre et prévoir les événements dans ces pays et ailleurs et y réagir ; Sa délégation se félicite de la Stratégie sur la parité des sexes applicable à l'ensemble du système des Nations Unies et attend avec intérêt la stratégie sur la représentation géographique.

51. **M. Munir** (Pakistan) dit que les plaintes antérieures concernant l'efficacité de l'Organisation étaient justifiées et que sa délégation félicite le Secrétaire général d'engager un processus consultatif, d'écouter les États Membres exprimer leurs préoccupations et de chercher à faire de l'ONU une organisation plus souple et plus responsable. Nombre des propositions de réforme antérieures ont échoué, pour diverses raisons. Le monde évolue et les États, tant petits que moyens, en particulier dans le Sud, peuvent désormais exercer une influence dans le système des Nations Unies grâce à leur attachement à la Charte, à leur volonté d'appliquer les résolutions de l'ONU, à leur contribution au maintien de la paix, à leur recours au règlement pacifique des différends, ainsi qu'à leur résilience face au terrorisme, aux changements climatiques et aux problèmes liés aux réfugiés et aux migrants.

52. La rationalisation des processus ne doit pas compromettre le contrôle par l'Assemblée générale, le Comité consultatif et le Comité du programme et de la coordination, qui est essentiel pour la transparence et la responsabilisation. Tout examen des mandats doit être fondé sur des analyses coûts-avantages des modifications qui ont été apportées antérieurement dans le système des Nations Unies. L'orateur demande si une analyse coûts-avantages de l'établissement du Département de l'appui aux missions a été effectuée et quels enseignements peuvent en être tirés. La réforme

doit protéger les intérêts des États Membres, notamment des pays en développement. La réforme de la gestion doit être considérée dans le cadre de la réforme d'ensemble et il demande des informations supplémentaires sur les incidences des propositions sur la représentation géographique, le système des fourchettes souhaitables, les achats et les pays qui fournissent des contingents.

53. **M. Mokhtari** (Algérie) dit que la réussite des réformes dépendra de la persistance de l'attachement du Secrétaire général à des consultations ouvertes et transparentes. La réforme de la gestion ne doit pas modifier la nature intergouvernementale de l'Organisation ni le rôle des États Membres, mais doit améliorer les procédures actuelles et aider les États à analyser l'exécution du budget par le Secrétariat. Sa délégation appuie les efforts du Secrétaire général visant à réformer la gestion et à accroître la confiance pour promouvoir l'efficacité, la paix et le développement. La réforme de la gestion est essentielle pour que l'Organisation soit plus réceptive et plus souple. Rationaliser le processus de planification des programmes et de budgétisation pour garantir que les mandats approuvés par les États Membres soient effectivement appliqués facilitera la prise de décisions et renforcera la transparence, la responsabilisation et l'accent mis sur les résultats. Sa délégation se félicite de l'attention particulière que le Secrétaire général accorde à la gestion des ressources humaines. La réforme doit assurer une large représentation géographique équitable et l'égalité des chances, en particulier pour les femmes africaines. La sélection et le recrutement du personnel doivent être revus afin de rajeunir l'Organisation et d'assurer l'équilibre entre les sexes et la diversité géographique.

54. **M. Hoshino** (Japon) dit que l'engagement du Secrétaire général en faveur de la réforme de la gestion accroîtra l'efficacité de la gestion du Secrétariat et garantira transparence et responsabilité aux États Membres, tout en maintenant un équilibre entre souplesse et discipline. Les États Membres doivent maintenir la dynamique engagée en matière de réforme en adoptant un projet de résolution sur les propositions du Secrétaire général à la partie en cours de la session, en forgeant un consensus sur la base duquel le Secrétaire général pourra faire des propositions détaillées à la deuxième partie de la reprise de la session.

55. **M<sup>me</sup> Martinic** (Argentine) dit que sa délégation appuie la vision du Secrétaire général d'une organisation souple, pragmatique et décentralisée sans cloisonnements au niveau de l'administration et de la gestion, ni processus et structures institutionnelles obsolètes ni dispositif déséquilibré de gestion des

risques. Les consultations tenues par le Secrétaire général avec les États Membres aideront l'ONU à relever les défis d'un monde en évolution rapide, et son engagement ajoute de la valeur aux travaux de la Cinquième Commission, du Comité consultatif et du Comité du programme et de la coordination. Sa délégation se félicite de l'occasion offerte de débattre des propositions de réforme, y compris celles relatives à la planification des programmes et à la budgétisation, qui visent à rendre l'ONU plus efficace et mieux à même de relever les défis actuels sans précédent en matière de paix et de sécurité, d'aide humanitaire, de protection des droits de l'homme et de développement durable.

56. **M. Hattrem** (Norvège) dit que les États Membres doivent souscrire à la vision du Secrétaire général concernant la réforme de la gestion. L'ONU doit être rationalisée davantage et moins fragmentée ; les pouvoirs, responsabilités et compétences doivent coïncider afin que l'Organisation puisse obtenir des résultats et intervenir efficacement. Une distinction plus claire doit être établie entre la gestion stratégique, la formulation et le contrôle des politiques et l'appui opérationnel et logistique. Un nouveau modèle de gestion est nécessaire pour le Secrétariat et de nombreux aspects doivent être étudiés, élaborés et mis à l'essai, et faire l'objet de rapports présentés aux États Membres. Le processus budgétaire doit être simplifié, le Secrétaire général doit disposer de pouvoirs plus étendus et il faut accroître la transparence dans les rapports présentés aux États Membres. La réforme budgétaire nécessite l'application des dispositions, le respect du principe de responsabilité et des systèmes de notification. Le Secrétaire général doit faire bon usage des examens précédents et des compétences du Secrétariat et commencer à apporter les modifications qu'il peut dans les limites de sa compétence. Ce changement de culture de la gestion doit venir de l'intérieur. La Commission doit adopter un projet de résolution sur la réforme de la gestion, qui permettra au Secrétaire général d'établir un rapport d'ensemble sur la question à la deuxième partie de la reprise de la session.

57. **M. Vieira** (Brésil) dit que sa délégation salue les efforts du Secrétaire général visant à modifier le modèle de gestion. La réforme de la gestion doit aider l'Organisation à s'acquitter de ses mandats de manière plus efficace et plus efficiente au titre de tous les piliers de ses activités. Sa délégation se félicite de l'attachement du Secrétaire général à la gestion des ressources humaines ; l'Organisation est particulièrement bien placée pour promouvoir la mise en œuvre du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba, mais elle ne peut le faire sans les

arrangements institutionnels appropriés. L'Organisation doit disposer d'outils et de ressources adéquats pour aider à éliminer la pauvreté, y compris l'extrême pauvreté. Le budget annuel proposé peut améliorer la précision budgétaire, mais le niveau de détail et d'information que l'on trouve actuellement dans les projets de budget doit être maintenu.

58. La détermination du Secrétaire général à tenir des consultations avec les États Membres a donné lieu à des négociations constructives. Des procédures solides sont essentielles pour obtenir de meilleurs résultats et une véritable réforme exige que tous les États Membres se l'approprient, conformément à la Charte, qui énonce que les questions budgétaires font partie des questions importantes sur lesquelles l'Assemblée générale doit prendre des décisions. La réforme ne doit pas changer le caractère multilatéral et international, en particulier le rôle de contrôle de l'Assemblée générale et d'autres organes intergouvernementaux et organes d'experts. Le rôle du Comité du programme et de la coordination doit être renforcé.

59. Malgré les efforts du Secrétaire général, la représentation géographique équitable et la parité des sexes n'ont pas été réalisées dans l'ensemble de l'Organisation. Les pays en développement doivent avoir un meilleur accès aux possibilités d'emporter des marchés dans le cadre du système des Nations Unies. Auparavant, la Commission a approuvé des changements profonds qui ont bien servi l'ONU pendant des décennies, malgré la complexité des questions et leurs enjeux politiques importants. Sa délégation ne doute pas que la Commission saura encore relever le défi et parviendra à un accord sur les propositions du Secrétaire général.

60. **M<sup>me</sup> Krisnamurthi** (Indonésie) dit que l'Organisation des Nations Unies doit être réorganisée pour aider les États Membres à mettre en œuvre le Programme 2030. La réforme de la gestion est étroitement liée aux réformes menées au titre du pilier Paix et sécurité et du pilier Développement. Sa délégation se félicite des propositions du Secrétaire général visant à changer de modèle de gestion, à transformer l'Organisation et à résoudre les problèmes rencontrés. La budgétisation joue un rôle essentiel pour intervenir conformément aux priorités et mesurer la responsabilité et l'efficacité. La rationalisation de la planification des programmes et de la budgétisation doit avoir pour effet d'améliorer l'efficacité de l'exécution des mandats. La considération première s'agissant du recrutement de fonctionnaires est de s'assurer qu'ils possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité, mais il faut également améliorer la parité des sexes et assurer une

représentation géographique plus équilibrée. Les contributions actives des États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, doivent être prises en considération. Étant donné que la plupart des fonctionnaires de l'Organisation sont sur le terrain, ils doivent pouvoir s'adapter aux besoins et être responsables. Les changements à apporter à la structure organisationnelle, qui déterminent la manière dont le personnel opère, doivent être soigneusement examinés et renforcer le cadre de responsabilisation, s'agissant notamment du suivi, de l'assurance qualité et du contrôle. La réforme de la gestion est un processus continu qui peut faire l'objet d'un réexamen, et sa délégation est prête à travailler avec le Secrétaire général pour rendre l'Organisation plus souple et mieux adaptée à ses objectifs. Les discussions sur les plans et les propositions doivent être ouvertes et transparentes et recevoir le soutien de tous les États Membres.

61. **M<sup>me</sup> Seka-Fouah** (Côte d'Ivoire) dit que l'ONU est à un tournant de son histoire, confrontée à d'importants défis dans l'accomplissement de sa mission. Une nouvelle dynamique, s'appuyant sur les acquis et les enseignements tirés de l'expérience, est nécessaire. Sa délégation salue les réformes proposées par le Secrétaire général, qui ambitionne de moderniser l'Organisation et de la rendre moins bureaucratique, plus axée sur le terrain et davantage ouverte au dialogue avec les États Membres. En septembre 2017, sa délégation, motivée par sa confiance dans le Secrétaire général, a signé la déclaration politique de soutien à la réforme de l'ONU présentée par les États-Unis. L'oratrice se félicite de la proposition du Secrétaire général tendant à remplacer le budget biennal de 2020 par un budget annuel, ce qui aurait pour effet d'aligner le cycle budgétaire de l'ONU sur celui de la plupart des États Membres et d'améliorer la planification pour les aider à s'acquitter de leurs obligations financières envers l'Organisation. En tant que pays sortant d'une crise, la Côte d'Ivoire accordera une attention particulière à la proposition tendant à relever le niveau des dépenses que le Secrétaire général est autorisé à engager lorsqu'une décision du Conseil de sécurité entraîne des dépenses supplémentaires liées au maintien de la paix et de la sécurité. La proposition tendant à décentraliser la prise de décisions dans les lieux d'exécution des projets est à même d'aider l'Organisation à tenir compte des préoccupations locales. Les réformes contribueront à écrire une nouvelle page de l'existence de l'ONU et la Commission devrait apporter son soutien à leur mise en œuvre.

62. **M. Wu Haitao** (Chine) dit que la réforme de la gestion du Secrétaire général aiderait l'ONU à être

souple et efficace, à répondre à de nouvelles situations et à jouer un rôle plus actif en faveur de la paix et du développement. La réforme doit respecter la Charte et être pilotée par les États Membres. La confiance entre eux et le Secrétaire général doit être renforcée pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités. Le Secrétariat doit développer ses capacités internes et renforcer sa responsabilité à l'égard des États Membres. Puisque des pouvoirs sont délégués au Secrétariat, ils doivent être alignés sur la responsabilité en s'appuyant sur une planification et des arrangements solides, selon un processus continu et progressif.

63. La réforme de la gestion doit être conforme aux règles et procédures établies. Le Secrétaire général doit être guidé par les principes d'ouverture, de transparence et de consensus et répondre aux préoccupations de toutes les parties. La réforme doit tenir compte des préoccupations des pays en développement, accroître les ressources de développement, renforcer le pilier Développement et aider à atteindre les objectifs de développement durable. La question de la sous-représentation des pays en développement au Secrétariat doit être abordée afin d'accroître la participation de ces pays au fonctionnement de l'ONU.

64. **M. Chang Wook Jin** (République de Corée) dit que la réforme de la gestion jettera les bases pour les réformes du Secrétaire général relatives à la paix et à la sécurité, au développement et à l'ensemble du système des Nations Unies. La gestion est souvent considérée comme allant de soi, exigeant un effort collectif et du temps pour l'améliorer, mais les effets de ces changements seront considérables et durables. Les États Membres et les fonctionnaires de l'ONU, que ce soit au Secrétariat ou dans d'autres entités des Nations Unies, doivent travailler de concert pour garantir la réussite de la réforme de la gestion. Les États Membres doivent continuer de soutenir les réformes, quels que soient la région ou le groupe auxquels ils appartiennent, comme ils l'ont fait en signant la déclaration de soutien de septembre 2017, afin que le Secrétaire général puisse aborder les questions relatives à l'ONU avec une Organisation réformée conformément à sa vision. Le Secrétaire général devrait proposer des mesures plus constructives et plus réalistes en s'appuyant sur les conseils du Comité consultatif et des États Membres et collaborer activement avec les fonctionnaires afin qu'ils s'approprient les réformes.

65. L'orateur demande des précisions sur la façon dont le Secrétaire général prévoit de répondre aux préoccupations exprimées par le Comité consultatif et les États Membres sur le maintien d'un équilibre entre le respect du principe de responsabilité et les pouvoirs accrus si la latitude du Secrétaire général en matière de

transfert de ressources financières est accrue comme proposé.

66. **M. Plasai** (Thaïlande) dit que les réformes doivent être cohérentes, complémentaires et correctement alignées afin que l'ONU puisse s'acquitter des mandats qui sont les siens en vertu de la Charte. Une organisation plus efficace, plus transparente et plus souple renforcera le multilatéralisme et sera plus efficace sur le terrain. Les réformes doivent être inclusives et pilotées par les États Membres. Sa délégation se félicite de l'accent mis par le Secrétaire général sur la transparence et la responsabilité, et elle cherchera à obtenir des précisions sur la façon dont la technologie peut améliorer les contrôles croisés assurés par les États Membres et les autres mécanismes de contrôle. Il faut traiter la question du cloisonnement et les pouvoirs doivent être alignés sur la responsabilité dans l'ensemble des structures de gestion. Étant donné que le siège de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et celui d'autres entités des Nations Unies sont en Thaïlande, sa délégation souhaite être informée de la façon dont les pouvoirs en matière de gestion seraient décentralisés et la prise de décisions rapprochée du point d'exécution. L'étendue des pouvoirs délégués et la chaîne hiérarchique doivent être claires, et la collaboration avec les pays hôtes doit être renforcée pour garantir l'exécution des mandats.

67. Le Secrétaire général a pris les premières mesures en vue d'assurer la parité des sexes et une représentation géographique équilibrée, en particulier aux échelons supérieurs, au moyen de la dotation en effectifs de son cabinet. L'orateur dit que sa délégation se félicite de la proposition tendant à simplifier le processus de planification et de budgétisation et à mieux aligner les ressources sur les nouvelles priorités et les besoins liés à l'exécution des programmes. Elle attend avec intérêt de recevoir davantage de précisions sur les propositions, notamment celle visant à passer à un budget annuel. Elle examinera les conséquences pour les contributions des États Membres et pour la charge de travail de la Commission et les autres organes de contrôle. L'Organisation doit être souple, efficace et axée sur les résultats, mais la transparence, la responsabilisation et l'atténuation des risques ne doivent pas être compromises. La réforme de la gestion doit renforcer les compétences de base de l'Organisation et son rôle central en matière de gouvernance mondiale et de promotion des intérêts collectifs des États Membres, y compris la mise en œuvre du Programme 2030.

68. **M. Morales López** (Colombie) dit que sa délégation se félicite de l'engagement pris par le Secrétaire général en faveur de la parité des sexes et d'une représentation géographique équitable. Les États

Membres et le Secrétariat doivent faire en sorte que les principes d'efficacité, de responsabilité, de transparence et de performance guident l'utilisation faite par l'Organisation des ressources humaines et financières. Le remplacement proposé d'un budget biennal par un budget annuel aurait pour effet d'avoir un budget intégré, de raccourcir le cycle de planification et de budgétisation et d'aligner l'exercice budgétaire sur la période d'examen des états financiers. Pour relever les défis mondiaux, le Secrétaire général devrait avoir la latitude de transférer les ressources entre les chapitres du budget pour faire face à l'évolution des besoins ou pallier les déficits éventuels susceptibles d'entraver l'exécution des mandats au cours d'un exercice budgétaire donné. La Commission doit analyser les propositions du Secrétaire général en vue d'aider l'Organisation à s'adapter à l'évolution des situations au niveau mondial. L'Organisation ne pourra relever les défis d'un environnement international imprévisible que si elle dispose des outils de gestion nécessaires. La réforme de la gestion, qui est un élément transversal des propositions de réforme du Secrétaire général, non seulement améliorera le processus de planification et de budgétisation, mais aussi contribuera à une amélioration continue et à l'exécution des mandats.

69. **M<sup>me</sup> Bourhil** (Tunisie) dit qu'un système de gestion efficace axé sur les résultats permettra à l'ONU de s'acquitter de ses mandats sur la base d'une culture de la performance. Sa délégation partage le diagnostic fait par l'équipe d'évaluation interne du Secrétaire général concernant les problèmes qui empêchent le Secrétariat de réaliser les objectifs énoncés dans la Charte. Les objectifs de développement durable sont une priorité pour l'Organisation et les progrès accomplis dans leur réalisation constitueront un des paramètres pour évaluer la réussite de la réforme proposée. Le Secrétaire général a présenté trois propositions de réforme principales : la rationalisation et l'amélioration des processus de planification et de budgétisation ; l'extension de la marge de manœuvre des directeurs de programme ainsi que leur responsabilisation ; la modification des dispositifs de gestion et d'appui pour faciliter l'exécution des programmes. Ces mesures seront rendues possibles par la réforme de l'architecture de gestion. Vu l'ampleur de la réforme et son caractère déterminant pour l'avenir de l'Organisation, les informations détaillées qui seront fournies par le Secrétaire général dans son rapport détaillé seront importantes pour sa mise en œuvre. Sa délégation souscrit à l'idée d'un nouveau modèle de direction visant à pallier les faiblesses liées à la culture de gestion actuelle.

70. **Le Secrétaire général** dit qu'il est attaché à un processus pleinement consultatif pour faire en sorte que la réforme soit pilotée par les États Membres et qu'elle respecte le caractère intergouvernemental de l'Organisation, de l'Assemblée générale, de la Cinquième Commission, du Comité consultatif et du Comité du programme et de la coordination. Il faut instaurer la confiance entre le Secrétariat et les États Membres et entre l'Administration et le personnel du Secrétariat. Le Secrétaire général est aussi résolu à collaborer avec le personnel, y compris les hauts responsables, qu'avec les États Membres. La réforme ne vise pas à réduire la taille du personnel ou les coûts, mais à améliorer les résultats sur le terrain tout en exécutant pleinement les mandats. Cela nécessite la transparence, la responsabilisation et le contrôle par les États Membres.

71. Dans son cabinet, où il a été libre de prendre des décisions concernant les effectifs, le Secrétaire général a réalisé une représentation géographique équitable et la parité des sexes. Il comprend les préoccupations des États Membres concernant la nécessité d'atténuer les risques et d'avoir une feuille de route qui leur permette de suivre la mise en œuvre des réformes. Les réformes visent à donner à l'Organisation les moyens d'aider les États Membres à mettre en œuvre le Programme 2030, dont un des objectifs centraux est l'élimination de la pauvreté. Le Secrétariat prend acte des préoccupations des pays en développement touchant à la diversité régionale des fonctionnaires et aux objectifs de l'Organisation. Le nouveau processus de budgétisation et de planification améliorera l'information fournie aux États Membres et créera les conditions permettant au Comité du programme et de la coordination et au Comité consultatif de mieux s'acquitter de leurs mandats. Le Secrétariat tiendra compte des liens existant entre les trois domaines couverts par une réforme et les États membres joueront un rôle essentiel à cet égard. Aucune analyse coûts-avantages n'a été effectuée lorsque le Département de l'appui aux missions a été créé, mais c'est sur son analyse de cette expérience que le Secrétariat s'est appuyé pour proposer des modifications à apporter à ce Département et au Département de la gestion.

72. Le Comité consultatif, dont le rapport éclairera l'examen par le Comité de la réforme, s'est rallié à sa proposition tendant à ce que le budget biennal soit remplacé par un budget annuel. Celui-ci se traduira par des estimations de ressources plus exactes et des plans-programmes plus réalistes en s'appuyant sur des évaluations plus récentes des résultats et par une planification des ressources nécessaires plus près du point d'exécution. Du fait que le plan-programme pour

l'exercice biennal 2018-2019 a été adopté en 2016 sur la base des informations disponibles sur l'exécution des programmes pour l'exercice biennal 2014-2015, une partie des informations sur lesquelles le plan pour 2019 est fondé dateront de cinq ans lorsque le plan sera mis en œuvre. Avec un budget annuel, cependant, le budget de 2018 aurait été fondé sur les plans et les ressources nécessaires adoptés en 2017 sur la base de l'évaluation de l'exécution des programmes de 2016, soit un décalage de deux ans.

73. Un cycle annuel permettra aux directeurs de programme d'ajuster leurs besoins en ressources plus souvent et de mieux intervenir conformément aux nouveaux mandats, aux nouvelles exigences et aux enseignements tirés de l'exécution des programmes. Il permettra également d'améliorer le respect du principe de responsabilité, car ces directeurs devront préciser les activités qu'ils prévoient de mener, les ressources dont ils auront besoin et comment leurs programmes ont été exécutés durant la période précédente. L'inclusion de l'évaluation qualitative, de l'auto-évaluation et d'informations sur l'exécution des programmes dans le document budgétaire aidera les États Membres à comprendre l'exécution des programmes. Outre les mandats actuels confiés par les organes délibérants, les responsables des programmes et des sous-programmes devront indiquer comment leurs activités contribueront à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Le développement sera essentiel pour le document budgétaire et les travaux des départements. Les États Membres seront en mesure de suivre la contribution des programmes au programme de développement.

74. Les changements organisationnels proposés renforceront la transparence et le respect du principe de responsabilité afin que le Secrétariat puisse faire usage des pouvoirs de gestion accrus dans le cadre de la réforme. Les propositions de transfert de ressources budgétaires ne modifieront pas les mandats, les orientations des programmes ni les priorités de l'Organisation, mais amélioreront l'exécution des mandats en fonction de l'évolution des besoins des programmes. La nécessité de ces transferts diminuera mais demeurera significative dans un budget annuel, et les pouvoirs de gestion accrus permettront au Secrétaire général d'améliorer la coordination entre les départements à l'appui des objectifs de l'Organisation. Sans la capacité de transférer des ressources, le Secrétariat ne peut entreprendre des activités dans la limite des ressources existantes, comme demandé par l'Assemblée générale dans des résolutions récentes. L'augmentation du montant des engagements autorisés au titre des dépenses imprévues et extraordinaires

permettra au Secrétariat d'intervenir dans un délai de 24 heures pour faire face à des événements imprévus, par exemple en fournissant un appui aux politiques aux pays touchés par des catastrophes naturelles.

75. Dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, les États Membres ont encouragé le Secrétaire général à établir un groupe de réflexion interinstitutions dont feraient partie les principaux acteurs institutionnels et les organismes des Nations Unies, y compris les fonds et programmes et les institutions spécialisées dont les mandats ont trait au suivi, en tirant parti de l'expérience du Groupe de réflexion sur le retard pris dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Le Groupe de réflexion interinstitutions rendra compte annuellement des progrès accomplis dans la mise en œuvre des décisions touchant au financement du développement et des moyens de mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015, et donnera au mécanisme intergouvernemental de suivi des avis sur les progrès accomplis et les lacunes en matière de mise en œuvre, et formulera des recommandations concernant les mesures à prendre pour y remédier, compte étant tenu des dimensions nationale et régionale. Cet encouragement n'a pas été considéré comme un mandat suffisamment solide pour justifier une demande de ressources supplémentaires, mais des pouvoirs de gestion accrus permettront au Département des affaires économiques et sociales d'appuyer le Groupe de réflexion au moyen du transfert de ressources.

76. Dans les Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa), les États Membres ont prié le Secrétaire général de s'assurer que le Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement veille, conformément à son mandat qui consiste à défendre la cause de ces pays, à ce que les Orientations de Samoa et les questions relatives aux petits États insulaires en développement soient prises en compte à tous les niveaux dans les activités du système des Nations Unies, améliore la cohérence de l'action menée, aux niveaux national, régional et mondial, par le système des Nations Unies eu égard à ces États, et continue à mobiliser un soutien international et des ressources à l'appui de la mise en œuvre par les petits États insulaires en développement des Orientations de Samoa. Du fait que le Bureau ne compte que deux fonctionnaires, toutefois, le Secrétariat ne peut répondre à la demande sans la capacité de réaffecter des ressources.

77. En juin 2017, le Secrétaire général de la Communauté économique des États de l'Afrique



centrale a demandé au Bureau sous-régional en Afrique centrale de la Commission économique pour l'Afrique d'apporter un appui à l'élaboration d'un plan industriel sous-régional et à l'organisation d'une conférence industrielle de haut niveau sur le développement industriel en Afrique centrale. Par la suite, les gouvernements de la Guinée équatoriale et du Tchad ont demandé au Bureau de les aider à formuler des politiques industrielles nationales. Le manque de ressources budgétaires pour le recrutement des consultants nécessaires pour effectuer les études de diagnostic a contraint le Bureau à demander des ressources extrabudgétaires, qui n'ont pas encore été identifiées, alors que la réalisation des études relève du sous-programme 7 du programme de travail de la Commission. Une marge de manœuvre pour transférer des ressources entre les chapitres du budget aurait permis au Bureau de répondre à ces demandes.

78. Pour éliminer les doubles emplois, consolider la fourniture de services par le Secrétariat, renforcer l'accent mis sur le terrain et veiller à ce que les pouvoirs octroyés soient utilisés de manière éthique, ses propositions comprennent la mise en place d'un département d'appui et d'un département de gestion stratégique qui permettront d'améliorer continuellement la gestion du Secrétariat. La structure actuelle, dans le cadre de laquelle le Département de l'appui aux missions fournit des services à l'architecture de paix tandis que le Département de la gestion apporte un appui au reste du Secrétariat, a limité la responsabilisation des directeurs de programme car la délégation de pouvoirs n'est pas alignée sur la responsabilité. Dans le cadre de la structure proposée, les directeurs de programme seront dûment appuyés dans la prise de décisions et seront responsables de l'exécution des mandats.

79. L'Organisation dispose d'un solide cadre de responsabilisation comprenant des organes de contrôle externes et internes et de nombreuses prescriptions applicables à la communication d'informations aux États Membres sur sa performance. L'obligation des fonctionnaires de rang supérieur de rendre compte de l'exécution des programmes et de l'utilisation des ressources, toutefois, doit être renforcée. La délégation de pouvoirs doit être simplifiée et l'obligation de rendre compte de l'utilisation de ces pouvoirs doit être clairement définie. Le Département de l'appui opérationnel dont la création est proposée apportera un appui aux responsables aux fins de l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués, tandis que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité fournira des services d'appui aux politiques et d'assurance-qualité pour surveiller l'usage des pouvoirs qui sont délégués et qu'il pourra retirer si

nécessaire et suivra l'application des recommandations des organes de contrôle.

80. Le budget annuel contribuera à l'évaluation de l'exécution des programmes et de l'utilisation des ressources à l'appui de l'exécution. Un mécanisme d'évaluation des résultats à 360 degrés sera mis en place à l'intention des fonctionnaires de rang supérieur pour renforcer leur contrat de mission. Afin d'améliorer la transparence et la fréquence des rapports aux États Membres, le Secrétariat s'appuiera sur Umoja et sur l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public. Les informations relatives à la planification et à l'exécution des programmes seront présentées plus clairement dans le document budgétaire annuel. L'information relative aux dépenses sera rendue plus accessibles aux États Membres grâce à l'application des normes établies par l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide et par la publication dans le registre de l'Initiative, d'ici à la mi-2018, d'un ensemble limité de données et, en temps voulu, de l'ensemble de l'information financière et de l'information relative aux achats de l'Organisation. L'information relative aux dépenses et à l'exécution des programmes et aux résultats sera publiée dans les tableaux de bord d'Umoja, et les résultats des auto-évaluations seront communiqués aux États Membres.

*La séance est levée à 18 h 15.*