



Assemblée générale

Distr. générale
28 juillet 2001
Français
Original: anglais

Cinquante-sixième session

Point 140 de l'ordre du jour provisoire*

Corps commun d'inspection

Application des recommandations du Corps commun d'inspection

Rapport du Secrétaire général

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1	2
II. Services communs des organismes des Nations Unies à New York	2–18	2
III. L'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des Nations Unies.	19–33	5
IV. L'Université des Nations Unies : renforcer son rôle et son efficacité	34–74	7
V. Examen du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes	75–100	13
VI. Évaluation de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme	101–144	17
VII. Budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies.	145–160	21

* A/56/150.

I. Introduction

1. Dans sa résolution 2924 B (XXVII) du 24 novembre 1972, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter chaque année un rapport sur la mise en oeuvre des recommandations formulées par le Corps commun d'inspection (CCI) et, dans sa résolution 44/184 du 19 décembre 1989, elle a spécifié que lesdits rapports devraient comprendre aussi bien les recommandations du CCI que, le cas échéant, ses propres décisions et celles des autres organes directeurs. Par sa décision 50/470 du 23 décembre 1995 relative au programme de travail biennal de la Cinquième Commission, l'Assemblée a inscrit à son programme de travail pour 1997 la question des recommandations formulées par le CCI. Le présent rapport est soumis conformément aux décisions susmentionnées et comprend des informations détaillées sur l'application des recommandations figurant dans six rapports du CCI. Afin de réduire la longueur du présent document, les recommandations du CCI ont été présentées sous forme succincte.

II. Services communs des organismes des Nations Unies à New York

2. Le rapport du CCI intitulé « Services communs des organismes des Nations Unies à New York » a été publié le 20 novembre 1996, sous la cote A/51/686. Les observations du Secrétaire général relatives à ce rapport sont parues le 5 février 1997 sous la cote A/51/686/Add.1 et la réponse du CCI à ces observations le 7 mars 1997, sous la cote A/51/686/Add.2.

3. Dans son rapport du 14 juillet 1997 intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950), le Secrétaire général a inscrit le renforcement des services communs parmi ses premières mesures de réforme. Après l'annonce faite par le Secrétaire général, le Secrétaire général adjoint à la gestion a confié au Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui le soin de réunir, en tant que Coordonnateur, une équipe spéciale sur les services communs composée de représentants des principaux départements du Secrétariat ainsi que du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

missariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et du Programme alimentaire mondial (PAM). L'Équipe spéciale a créé 11 groupes de travail techniques, dans les domaines suivants : services juridiques; gestion des archives et des dossiers; gestion des installations; services financiers; Système intégré de gestion (SIG); technologies de l'information et de la communication; travaux d'imprimerie; services de personnel; services d'achat; voyages et transports; et sécurité et sûreté.

4. Le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale un rapport faisant le point de la situation en matière de services communs (A/55/461). Après l'avoir examiné, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a fait des recommandations précises concernant ces services (A/55/7/Add.1, par. 24 à 29). Le 12 avril 2001, sur la recommandation de la Cinquième Commission, l'Assemblée générale a adopté la décision 55/469, dans laquelle elle a souscrit aux observations et recommandations du Comité consultatif et prié le Secrétaire général de lui présenter, à sa cinquante-septième session, un rapport sur les progrès accomplis et les décisions adoptées en ce qui concerne l'avenir de l'Équipe spéciale chargée des services communs, compte tenu des observations et recommandations du Comité consultatif.

5. Recommandation 1. L'Assemblée générale devrait définir des principes directeurs sur la question des services communs au Siège et, à cette fin, souscrire au nouveau cadre pour les services communs proposé au chapitre IV du rapport et demander aux organisations concernées de mettre progressivement en commun, sur une période de cinq ans, la plupart de leurs fonctions non statutaires et non essentielles en concluant des arrangements à cet effet. L'Assemblée devrait aussi inscrire à son ordre du jour et y conserver d'année en année une question ayant trait aux services communs et inviter le Secrétaire général à lui présenter tous les deux ans, dans le contexte de son projet de budget-programme, un rapport sur les progrès réalisés en la matière. Les organes directeurs des programmes et des fonds devraient eux aussi demander à leurs secrétariats respectifs de présenter tous les deux ans un rapport sur les progrès réalisés quant au renforcement des services communs au Siège et dans les bureaux extérieurs.

6. Le Secrétaire général a indiqué qu'il jugeait intéressantes les idées avancées par les inspecteurs dans cette recommandation, tout en estimant, pour les rai-

sons énoncées aux paragraphes 26 à 30 de son rapport, qu'il était prématuré de souscrire au nouveau cadre proposé pour les services communs. En effet, l'applicabilité d'un tel cadre et le calendrier de sa mise en place devaient à son avis faire l'objet d'une analyse plus approfondie des aspects organisationnels, financiers et techniques de la question. Le Secrétaire général a toutefois souscrit au sous-alinéa b) de la recommandation 1, concernant l'établissement d'un rapport sur les progrès réalisés en matière de services communs.

7. Le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale en date du 9 octobre 2000 (A/55/461) donne des renseignements détaillés sur les initiatives prises dans le domaine des services communs, lesquelles ont notamment consisté à créer une équipe spéciale, à élaborer une stratégie (annexée au document A/55/461) et à constituer des groupes de travail techniques interinstitutions présidés par les organismes participants et chargés de réfléchir aux modalités de mise en place de tels services. Il rend compte de manière précise des succès obtenus et des difficultés rencontrées au cours des trois années écoulées depuis le début du projet.

8. Les initiatives prises pendant ces trois années pour établir des services communs à New York ont suivi fidèlement le cadre proposé par le Corps commun d'inspection au chapitre IV du document A/51/686. On mentionnera, entre autres résultats notables, la mise en commun d'installations ou de systèmes (SIG, gestion administrative des opérations de trésorerie, centre pour la conservation et la consultation des archives), l'harmonisation de textes réglementaires (personnel, passation des marchés) et la passation conjointe de marchés (voyages, fournitures de bureau). L'état d'esprit ambiant est maintenant favorable à la notion de services communs, comme en témoignent les nombreux échanges de vues et l'intense coordination entre les organisations qui caractérisent désormais la gestion des services d'appui.

9. Comme le préconisait le Corps commun d'inspection, on a entrepris d'élargir la portée de l'expérience menée à New York en établissant des relations de travail étroites avec les commissions régionales et les bureaux extérieurs. Des comités de gestion interinstitutions chargés des services communs et dotés de groupes de travail fonctionnent déjà à Bangkok, Genève, Nairobi et Tokyo. Le Bureau du Coordonnateur a officiellement établi des relations de travail avec le Sous-Groupe des locaux et des services communs du Groupe des Nations Unies pour le développement qui

supervise tous les projets relatifs aux services communs dans les bureaux de pays. Par ailleurs, deux des groupes de travail constitués à New York se sont récemment transformés en réseaux mondiaux spécialisés l'un dans les services de sécurité (Réseau mondial interorganisations sur la sécurité), l'autre dans la gestion des installations (Réseau interorganisations des responsables de la gestion des installations). Des responsables des institutions spécialisées des Nations Unies et des institutions de Bretton Woods participent à ces réseaux mondiaux.

10. Ainsi qu'il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur les services communs (A/55/461), le deuxième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le problème de l'amiante au Siège de l'ONU (A/55/7/Add.1) et le rapport de la Cinquième Commission sur le budget-programme de l'exercice biennal 2000-2001 (A/55/713/Add.1), le Secrétaire général présentera à l'Assemblée générale à sa cinquante-septième session un rapport faisant le point du volet de son programme de réformes relatif aux services communs.

11. Recommandation 2. Conformément à la recommandation 1 a) ci-dessus, le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des programmes et des fonds devraient adopter de concert des mesures en vue d'élaborer et d'arrêter un plan d'action pour la mise en place progressive de services communs au Siège, compte tenu des objectifs, directives et autres propositions figurant au chapitre IV. Le plan de mise en oeuvre devrait comprendre, entre autres, les éléments suivants :

a) D'une part, la liste des services que se partageraient toutes les organisations installées à New York et, d'autre part, les ensembles de services que seuls les programmes et les fonds se partageraient;

b) Des mesures qui permettraient d'améliorer la qualité et d'accroître l'efficacité des services communs existants et qui tiendraient compte, le cas échéant, des principes généraux énoncés au chapitre IV, qui prescriraient en particulier la réalisation d'analyses coûts-avantages, la mise en place de comités mixtes utilisateurs/Administration, le recours à un système transparent et équitable de partage des coûts ainsi que d'autres formules novatrices à envisager pour assurer et gérer ces services, y compris la sous-

traitance au titre de politiques et de contrats communs;

c) Les grandes étapes annuelles du processus de mise en place de nouveaux services communs dans le cadre des deux grands ensembles proposés ci-dessus;

d) Des liens d'interdépendance entre les services communs au Siège et ceux d'autres lieux d'affectation, en particulier les bureaux extérieurs;

e) Une normalisation plus poussée des politiques opérationnelles, des règles et procédures administratives et des spécifications techniques dans chaque catégorie de services communs;

f) Des méthodes permettant de contrôler et d'évaluer conjointement l'efficacité et la rentabilité des services communs, ainsi que de déterminer si l'utilisateur est satisfait de ces services.

12. Le Secrétaire général a indiqué dans le document A/51/686/Add.1 qu'il souscrivait à la teneur générale de cette recommandation. Les services communs du Siège fournissent un certain nombre de services au PNUD, au FNUAP, à l'UNICEF et à l'UNOPS, qui les remboursent selon une formule convenue de répartition des coûts. En 1997, le Secrétariat a entrepris d'officialiser, en accord avec les fonds et programmes intéressés, les aspects juridiques, financiers et méthodologiques du fonctionnement des services communs à New York et les procédures et formules de remboursement applicables. Au terme de quatre années de consultations ardues, l'accord s'est fait en 2001 sur un texte que toutes les parties ont approuvé et qui repose essentiellement sur la résolution 35/217 du 17 décembre 1980, dans laquelle l'Assemblée générale a défini les grands principes devant régir le remboursement du coût des services fournis. L'accord couvre les 21 services actuellement fournis à New York. Il a été entendu entre les parties à l'accord que ses dispositions régiraient la facturation des services fournis au cours des exercices biennaux 1998-1999 et 2000-2001.

13. Du point de vue juridique, l'accord pose les principes de réciprocité et de partage des responsabilités entre les parties. Le postulat de base est que la notion de services communs est limitée aux services fournis aux secrétariats des fonds et programmes des Nations Unies, tandis que les services fournis aux Conseils d'administration du PNUD et de l'UNICEF relèvent de

la prestation de services aux organes subsidiaires du Conseil économique et social.

14. La méthode retenue consiste à répartir le coût des services communs entre les organismes intéressés, à l'aide des indicateurs du volume de travail qu'ils ont mis au point et approuvés conjointement pour chacun des services fournis, en veillant à ce que ces outils soient faciles à appliquer et à vérifier. On applique ces indicateurs aux prévisions de dépenses imputables sur le budget ordinaire ou sur des fonds extrabudgétaires qui figurent pour chaque service dans le projet de budget-programme. Lorsque les organisations n'utilisent pas l'intégralité des fonctions assumées par l'unité administrative prestataire, les coûts sont répartis au prorata de la charge de travail. Enfin, la méthode prévoit le remboursement des coûts directs correspondant à la supervision exercée par l'unité administrative dont relève immédiatement l'unité prestataire. La part du coût des postes de supervision ainsi réparti est fonction du rapport entre l'effectif total de l'unité prestataire et l'effectif total supervisé par les titulaires des postes en question.

15. Pour s'assurer du bon fonctionnement du mécanisme et y apporter les améliorations nécessaires, le Secrétariat de l'ONU et les secrétariats des fonds et programmes tiennent régulièrement des réunions au cours desquelles ils examinent la façon dont sont appliquées la méthode de répartition des coûts (y compris la composition des statistiques du volume de travail) et les différentes dispositions de l'accord.

16. Les mesures à prendre pour renforcer encore les services communs à New York et améliorer leur qualité et leur efficacité seront examinées compte dûment tenu des observations et propositions des inspecteurs. Comme on l'a précisé plus haut sous la recommandation 1, les dispositions déjà adoptées en matière de services communs sont généralement conformes aux recommandations du CCI reprises ci-dessus.

17. Recommandation 3. Étant donné que certaines unités du Siège de l'Organisation des Nations Unies qui sont prestataires de services communs exercent de larges responsabilités à l'échelle du système, et sont plus particulièrement chargées de promouvoir l'intégration et l'efficacité opérationnelle au Secrétariat et dans l'ensemble des organismes du système, il conviendrait de renforcer ce rôle particulier et de faire reconnaître son importance au sein du Secrétariat, afin, notamment, que ces unités :

a) Disposent à tout moment des crédits budgétaires et des effectifs dont elles ont besoin pour s'acquitter pleinement des attributions et des tâches qui leur incombent en matière de services communs;

b) Soient autant que possible autofinancées grâce à un système plus rationnel de répartition des coûts entre tous les utilisateurs (à l'exception des organes directeurs), qui pourraient disposer d'allocations budgétaires et de comptes concernant spécifiquement les services communs;

c) Aient les pouvoirs et l'autonomie voulus pour gérer efficacement leurs ressources budgétaires et leurs effectifs, sous la responsabilité principale de comités mixtes usagers/Administration qui seraient dotés des pouvoirs requis et représenteraient toutes les entités utilisatrices.

18. Le Secrétaire général a pris note de cette recommandation dans les observations qu'il a présentées dans le document A/51/686/Add.1. De grands progrès ont été accomplis en trois ans et demi, grâce à l'énergie et à la détermination dont les organisations concernées ont fait preuve. Ils sont particulièrement évidents dans les domaines des achats, des services de voyages et de transports, des ressources humaines et du SIG. L'Équipe spéciale a décidé de créer, pour deux ans, un groupe d'appui aux services communs qui relève du Coordonnateur et dont le financement est assuré à hauteur de 40 % par le Secrétariat et de 60 % par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et l'UNOPS.

III. L'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des Nations Unies

19. L'Assemblée générale a été saisie à sa cinquante-deuxième session d'un rapport du Corps commun d'inspection intitulé « L'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des Nations Unies » (voir A/52/338) et des observations du Comité administratif de coordination (CAC) à ce sujet (A/52/338/Add.1).

20. **Recommandation 1. L'organe délibérant de chacune des organisations participantes devrait prier le chef de secrétariat d'établir pour sa session suivante, pour approbation à l'échelon approprié,**

un énoncé de la politique à suivre afin d'exploiter les possibilités de l'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour améliorer le rapport coûts-résultats. On trouverait notamment dans ce document :

a) Les critères permettant de savoir quelles activités présentes ou à venir, autres que des activités de base, il convient d'envisager d'externaliser;

b) Des mesures visant à garantir que l'externalisation n'aille pas à l'encontre du caractère international ou de la mission de l'organisation.

21. Dans son rapport sur la question (A/53/942), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires n'a pas jugé souhaitable d'opérer une distinction entre les activités de base et les autres pour déterminer lesquelles pouvaient être externalisées. À son avis, la décision d'externaliser telle ou telle activité devait être prise au cas par cas par le directeur de programme compétent et il fallait laisser à chaque organisation le soin de définir la politique d'externalisation la mieux adaptée à sa situation. Le Secrétaire général partage cette opinion. Dans sa résolution 55/232 du 23 décembre 2000, l'Assemblée générale a approuvé les critères de décision proposés par le Secrétariat en matière d'externalisation.

22. **Recommandation 2. Les chefs de secrétariat des organisations participantes devraient établir, pour approbation à l'échelon approprié, des règles ou procédures destinées à régir la mise en oeuvre de la politique relative à l'exploitation des possibilités de l'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité dans leur organisation, visant notamment à :**

a) Indiquer comment appliquer les critères approuvés pour déterminer si une activité ou un service doit être externalisé;

b) Faire en sorte que l'organisation garde les moyens de contrôler et de gérer correctement les activités externalisées;

c) Améliorer les méthodes de détermination du coût de revient afin de disposer d'éléments plus fiables pour juger des avantages de l'externalisation dans chaque cas particulier.

23. Le rapport du Secrétaire général (A/55/301) et la résolution 55/232 de l'Assemblée générale relatifs à l'externalisation ont été distribués à tous les départements et bureaux hors Siège, avec pour instruction

d'appliquer les dispositions y figurant. Une copie de ces documents a également été communiquée au Secrétariat du Comité administratif de coordination.

24. Recommandation 3. Les chefs de secrétariat des organisations participantes devraient énoncer, pour approbation à l'échelon approprié, les modifications à apporter à la structure ou au mode de fonctionnement de leur secrétariat pour rendre plus facile l'exploitation des possibilités offertes par l'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité et pour inciter à y recourir, notamment en ce qui concerne la désignation d'un haut responsable chargé de remplir les fonctions de « facilitateur » à cet effet.

25. Compte tenu des difficultés budgétaires des organisations et de la multiplicité des besoins, il ne semblait pas approprié de nommer des fonctionnaires spécialement chargés de jouer le rôle de « facilitateur ». Le Comité consultatif partageait l'avis exprimé à ce sujet par le Secrétaire général, ainsi que par le Comité administratif de coordination dans le document A/52/338/Add.1. Cette recommandation n'a donc pas été appliquée. Cela étant, même si l'on considère que chaque organisation doit pouvoir décider elle-même de la meilleure manière d'utiliser les ressources dont elle dispose et apprécier seule l'opportunité de recourir davantage à la sous-traitance, on a dûment étudié la possibilité pour les organismes des Nations Unies de prendre des mesures conjointes et coordonnées.

26. Recommandation 4. Les chefs de secrétariat des organisations participantes devraient veiller à ce que l'information sur l'utilisation de l'externalisation qui figure dans les documents relatifs à leurs projets de budget ou à l'exécution de leurs budgets soit complète et transparente.

27. Le Secrétariat fait apparaître clairement dans ses prévisions budgétaires les activités sous-traitées. Il présentera à l'Assemblée générale, à sa cinquante-septième session, le rapport sur l'externalisation demandé dans la résolution 55/232.

28. Recommandation 5. Les chefs de secrétariat des organisations participantes ne devraient épargner aucun effort pour faire en sorte que le personnel ne subisse pas le contrecoup de la décision d'externaliser certaines activités ou certains services; lorsqu'il est impossible de ne pas porter préjudice au personnel, ils devraient définir, pour approbation à l'échelon approprié, des mesures propres à

garantir aux fonctionnaires concernés une protection adéquate.

29. Le souci d'éviter des effets néfastes sur le personnel est l'un des objectifs énoncés dans les principes directeurs élaborés par le Secrétariat, qui figurent dans le rapport du Secrétaire général sur les pratiques de l'Organisation en matière d'externalisation (A/53/818).

30. Recommandation 6. L'Assemblée générale devrait prier le CAC de faire appel au mécanisme qui est à sa disposition, c'est-à-dire au Comité consultatif pour les questions administratives (finances et budget), pour :

a) **Mettre au point une définition de l'externalisation applicable à tous les organismes des Nations Unies;**

b) **Pousser ces organismes à mieux partager leurs données d'expérience concernant l'externalisation;**

c) **Étudier les possibilités d'action conjointe ou concertée dans le domaine de l'externalisation, afin de réaliser des économies d'échelle et d'être en meilleure position de force dans les négociations.**

31. L'Assemblée générale n'a pas approuvé la recommandation 6 a). Le Coordonnateur des services communs a eu des échanges de vues sur l'externalisation avec des organismes du système représentés au sein d'instances telles que le Groupe de travail interorganisations sur les achats et le Réseau d'échange d'informations sur la gestion des biens immobiliers hors Siège. Dans le cadre des services communs mis en place à New York, des marchés sont passés conjointement pour l'achat de services de voyage et de fournitures.

32. Recommandation 7. Les organes délibérants des organisations participantes devraient, lorsqu'ils approuveront les politiques d'externalisation, décider d'en examiner et d'en évaluer la mise en oeuvre trois ans après le lancement de celle-ci; à cet effet, ils devraient prier les chefs de secrétariat de leur présenter un rapport sur la question où ils indiqueraient notamment les économies réalisées, les effets obtenus, les problèmes particuliers qui ont été rencontrés et les solutions qu'on a tenté d'y apporter, et où ils formuleraient des propositions sur la manière d'améliorer la politique.

33. Le rapport sur l'externalisation demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 55/232 lui sera présenté par le Secrétariat à sa cinquante-septième session.

IV. L'Université des Nations Unies : renforcer son rôle et son efficacité

34. Un rapport du Corps commun d'inspection intitulé « L'Université des Nations Unies : renforcer son rôle et son efficacité » (voir A/53/392) a été présenté à l'Assemblée générale à sa cinquante-troisième session, avec les observations du Secrétaire général (A/53/392/Add.1). L'objet de cette initiative était de renforcer le rôle et l'efficacité de l'Université des Nations Unies (UNU) créée en 1973 par l'Assemblée générale.

35. Le rapport du Corps commun d'inspection sur l'Université n'était que l'une des évaluations extérieures entreprises en 1998, l'autre étant celle réalisée à l'occasion des 20 ans d'activité de cette institution par des universitaires désignés par son Conseil. De son côté, le Bureau des services de contrôle interne du Secrétariat a procédé à un examen du Centre de l'Université à Tokyo en septembre 1998. Les rapports issus de ces évaluations ont été présentés au Conseil de l'Université à sa quarante-cinquième session, en décembre 1998. Le Conseil a souscrit aux recommandations des inspecteurs, qui allaient dans le même sens que les observations du Secrétaire général de l'ONU et du Directeur général de l'UNESCO, lesquelles avaient été approuvées par le recteur. Nombre des recommandations figurant dans les trois rapports se rejoignent. Il en a été tenu compte dans le Plan stratégique de l'Université pour 2000, que le Conseil a approuvé à sa quarante-sixième session, en décembre 1999.

36. Recommandation 1. Le recteur/Conseil de l'Université des Nations Unies (UNU) devrait rendre compte à l'Assemblée générale, par l'intermédiaire du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, des mesures concrètes qui ont été prises pour appliquer les directives de l'Assemblée générale, dans le cadre des rapports périodiques sur les travaux de l'Université.

37. Conformément à cette recommandation, le recteur a rendu compte à la Deuxième Commission de l'Assemblée générale et au Conseil exécutif de l'UNESCO des mesures qu'il avait prises pour appli-

quer les recommandations de ces organes. Il continuera de leur présenter des rapports à ce sujet.

38. Recommandation 2. Le Conseil exécutif de l'UNESCO souhaitera peut-être encourager une collaboration plus étroite entre les programmes de l'ONU et de l'UNESCO en prévoyant la programmation et la mise en oeuvre communes d'activités d'intérêt mutuel, notamment la mise en commun des réseaux de programmes et d'institutions, en particulier dans le cadre existant du programme UNITWIN (Jumelage universitaire)/chaires UNESCO.

39. Cette recommandation s'adresse au Conseil exécutif de l'UNESCO, mais on peut toutefois indiquer que des initiatives ont été prises et continueront de l'être pour renforcer les liens de coopération entre cette organisation et l'Université. Dans le cadre du programme UNITWIN/chaires UNESCO, six chaires ont été créées conjointement dans différentes régions du monde, dans des domaines intéressant les deux institutions. La liste est la suivante : chaire de la biotechnologie botanique à l'Université de Beijing; chaire itinérante sur l'histoire et l'avenir de l'université à l'Université de Palermo (Argentine); chaire sur l'économie mondiale et le développement durable, en collaboration avec le Colégio do Brasil; chaire sur les aspects théoriques et pratiques de l'absence totale d'émissions de polluants à l'Université de Namibie; chaire sur la formation des dirigeants à l'UNU/International Leadership Academy; chaire (Réseau méditerranéen) sur les ressources en eau, le développement durable et la paix à l'Université de Nice-Sophia Antipolis. L'Université a également accepté de participer à la création d'une chaire UNESCO sur la désertification à l'Université de Khartoum (Soudan) et a commencé à prendre des dispositions à cet effet.

40. Le suivi de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur est un autre domaine de coopération important. L'Université a commencé par collaborer activement avec l'UNESCO à l'établissement du Réseau mondial pour l'innovation dans l'enseignement supérieur, à l'Université polytechnique de Catalogne (Espagne). Le Réseau s'appuie sur les titulaires des chaires UNESCO pour promouvoir l'application des recommandations de la Conférence. L'UNU collabore également activement à la création de réseaux régionaux – en Amérique latine, en Afrique et dans la région de l'Asie et du Pacifique – qui viendront s'intégrer dans le réseau mondial.

41. L'Université et l'UNESCO tiennent régulièrement des réunions au niveau de la direction pour examiner les possibilités de coopération dans d'autres secteurs d'intérêt commun. Les échanges de vues les plus récents tenus dans ce cadre ont eu lieu en mars 2000, à l'occasion de la Conférence des directeurs des centres et programmes de recherche et de formation de l'UNU, qui s'est tenue au siège de l'UNESCO. Parmi les domaines où les deux organisations peuvent établir ou maintenir des liens de coopération, on mentionnera le suivi de la Conférence mondiale sur la science, celui du deuxième Forum mondial de l'eau, dont l'un des aspects est la participation avec l'UNESCO et d'autres organismes des Nations Unies à l'établissement d'une nouvelle publication intitulée « Rapport sur la mise en valeur de l'eau dans le monde », et l'organisation conjointe d'une Conférence internationale sur le dialogue entre les civilisations (31 juillet et 1er août 2001 à Tokyo et 2 et 3 août à Kyoto), dans le cadre des célébrations de l'Année internationale. Les deux institutions sont en train d'élaborer un mémorandum d'accord qui devrait faciliter et promouvoir leur coopération dans nombre de secteurs d'intérêt commun.

42. Recommandation 3

a) **Sans préjudice de l'autonomie de l'UNU ainsi que de l'indépendance et de l'intégrité intellectuelles dont doivent faire preuve les membres du Conseil de l'UNU, il conviendrait de revoir la composition du Conseil de manière à ce qu'elle rende mieux compte de la diversité des principaux intéressés et partenaires, parmi lesquels figurent des représentants des milieux universitaires, de gouvernements, d'organismes des Nations Unies et du secteur privé;**

b) **En même temps, afin d'alléger le Conseil et d'en accroître la rentabilité, il conviendrait d'examiner la possibilité de réduire sa composition actuelle et de regrouper les principaux comités de session du Conseil en deux comités (du programme et du budget), qui pourraient être assistés d'un groupe consultatif restreint comprenant des représentants des gouvernements intéressés et d'autres partenaires de l'Université; les conseils des centres et programmes de recherche et de formation de l'UNU devraient aider ceux-ci à prévoir des activités de programme cohérentes et efficaces par rapport au coût conformément à la politique générale formulée par le Conseil de l'UNU. Il conviendrait cependant de limiter au minimum le nombre des**

membres de ces conseils et d'envisager que ceux-ci se réunissent une fois tous les deux ans afin de réduire encore les coûts.

43. À sa quarante-cinquième session, en décembre 1998, le Conseil a noté que, selon les observations du Secrétaire général relatives au rapport des inspecteurs, il était possible de répondre aux préoccupations exprimées dans la recommandation 3 a) dans le cadre de la Charte de l'Université et des procédures et structures existantes, en structurant mieux les modalités de coopération et de consultation entre l'Université et ses divers partenaires. Le Secrétaire général a précisé qu'il garderait la question à l'étude et demanderait à la direction de l'Université et aux hauts fonctionnaires de l'UNESCO de faire de même.

44. L'organisation des principaux comités du Conseil relève exclusivement de celui-ci, qui en débat au sein de son comité d'organisation, c'est-à-dire le Bureau. Le Secrétaire général n'a pas jugé nécessaire de créer un groupe consultatif pour les questions budgétaires. Immédiatement après la session annuelle du Conseil, les gouvernements hôtes de l'Université tiennent une réunion distincte placée sous la même présidence que le Conseil, au cours de laquelle les délibérations et décisions de celui-ci sont portées à leur connaissance.

45. Le nombre de membres des conseils des centres et programmes de recherche et de formation de l'Université est limité au minimum. L'une des principales fonctions de ces conseils est d'assurer une programmation cohérente et efficiente des activités de chaque centre, ce dont ils ne peuvent s'acquitter pleinement qu'en se réunissant au moins une fois par an. Afin de réduire les dépenses, on s'efforce de faire coïncider leurs réunions avec des rencontres universitaires.

46. **Recommandation 4. Dans le cadre des mesures destinées à raffermir et à redéfinir le rôle du Centre de l'Université :**

a) **Le Centre de l'Université, tout en prenant la direction des opérations de planification stratégique, devrait recentrer ses propres fonctions de recherche principalement sur la « synthèse » ou l'intégration interdisciplinaire et mondiale des résultats de la recherche émanant tant de l'Université que de sources extérieures;**

b) **Le Centre de l'Université devrait exercer une supervision plus efficace des questions relatives**

au personnel et des questions administratives, budgétaires et financières touchant l'ensemble du système de l'ONU, en se fondant sur une politique de transparence;

d) En outre, le Centre de l'Université, assisté des centres et programmes de recherche et de formation, devrait viser à servir de cellule de réflexion au système des Nations Unies en resserrant la coopération pratique avec les organismes compé-
tents des Nations Unies.

47. Le Centre de l'Université joue depuis plusieurs années le rôle de chef de file en matière de planification stratégique. Les travaux de recherche sur la paix et la conduite des affaires publiques, d'une part, et l'environnement et le développement durable, d'autre part, ont beaucoup contribué à assurer la cohérence du programme général de l'Université. Le Centre n'effectue pas uniquement un travail de synthèse ou d'intégration : il coordonne et réalise lui-même des travaux de recherche de haut niveau dans des domaines qui ne sont pas du ressort des centres et programmes de recherche et de formation.

48. Le Centre a fait des progrès sensibles dans l'élaboration des principes directeurs devant régir la politique du personnel et les activités administratives de l'Université. En 2000, ses efforts ont plus particulièrement porté sur la politique du personnel, les technologies de l'information et de la communication, la gestion financière et la gestion des installations. Un nouveau système de gestion financière et de comptabilité a été mis en service au Centre proprement dit et dans plusieurs centres et programmes de recherche et de formation. Généralement bien conçu, ce système a besoin de quelques améliorations et doit être complété par un module de gestion des projets. En octobre 2000, le recteur a décidé de fusionner les services informatiques du Centre de l'Université et de l'Institut des hautes études et de regrouper tous les systèmes à Tokyo dans un même réseau. Le renforcement de l'infrastructure se poursuit en 2001 et l'on s'efforce également d'améliorer l'efficacité du Groupe des services de conférence qui vient d'être créé au Centre de l'Université à Tokyo. La durée des engagements, les horaires flexibles et la formation du personnel sont quelques-uns des principaux volets de la politique du personnel dans lesquels on s'attache depuis 2000 à définir des principes directeurs.

49. Le Conseil a été saisi à sa quarante-septième session, en novembre 2000, d'une esquisse de politique du personnel de l'Université, laquelle servira de base à l'élaboration d'un premier projet qui sera présenté au Conseil à sa quarante-huitième session, en décembre 2001. Pour améliorer la transparence, on travaille depuis 2000 à l'élaboration de manuels définissant les procédures à suivre en matière de gestion du personnel et de gestion administrative et financière. À moyen terme, on veillera à rationaliser les pratiques administratives et financières.

50. Afin de mettre au point des règles et procédures de gestion administrative répondant à ses besoins spécifiques mais conformes à celles en vigueur à l'ONU, ces dernières années l'Université a intensifié ses contacts avec le Département de la gestion du Secrétariat de l'ONU et sa participation aux travaux des sous-comités du CAC chargés des questions administratives et des questions de personnel.

51. Recommandation 5

a) Le Conseil et le recteur de l'ONU devraient mieux tirer parti de la proximité géographique de l'Institut des hautes études de l'ONU (UNU/IAS) en renforçant la collaboration et la coordination entre le Centre de l'Université et l'Institut dans les domaines de l'administration et des programmes;

b) Les capacités des centres et programmes de recherche et de formation dans les pays en développement devraient être progressivement amenées au niveau de celles de ces centres et programmes dans les pays développés;

c) En attendant que des ressources supplémentaires aient été mobilisées, il conviendrait d'envisager de faire du programme UNI/BIOLAC (Biotechnologie en Amérique latine et dans les Caraïbes, dont le siège se trouve au Venezuela), un centre de recherche et de formation à part entière de sorte que l'ONU dispose d'au moins un de ces centres sur chaque continent;

d) Sous réserve des dispositions figurant au paragraphe c) ci-dessus, il conviendrait d'accorder une moindre importance, pour l'instant, à l'établissement ou à l'intégration de nouveaux centres et programmes de recherche et de formation et de s'employer plutôt à développer et à renforcer l'activité du réseau d'institutions associées.

52. On s'applique actuellement à renforcer la collaboration et la coordination entre le Centre de l'Université et l'Institut des hautes études dans les domaines de l'administration et des programmes. Les efforts portent plus particulièrement sur les activités relevant du programme relatif à l'environnement et au développement durable et consistent par ailleurs à intégrer les systèmes informatiques du Centre et de l'Institut en une même infrastructure desservant les services installés à Tokyo, comme indiqué en réponse à la recommandation 4. Dans le domaine de la recherche, les deux organismes coopèrent à la réalisation de projets concernant l'université virtuelle, la coordination des accords multilatéraux pour la protection de l'environnement et le Forum sur l'absence totale d'émission de polluants. La participation du Directeur de l'Institut aux réunions de direction du Centre contribue de manière générale à assurer une bonne coordination entre les deux organismes.

53. Des efforts particuliers ont été faits pour améliorer l'assise financière de l'Institut des ressources naturelles en Afrique (UNU/INRA), conformément aux décisions du Conseil. Le virement à l'Institut, en début d'exercice, d'un montant de 1 million de dollars des États-Unis au cours des exercices biennaux 1998-1999 et 2000-2001 a permis au Directeur d'engager du personnel enseignant et d'entreprendre l'élaboration de projets qui permettent d'obtenir de sources extérieures des moyens financiers complémentaires. La campagne de mobilisation de fonds en faveur de l'Institut a bénéficié des échanges de vues que le recteur de l'Université, puis le Directeur de l'Institut, ont eus avec des fonctionnaires de la Banque mondiale et de l'Agency for International Development des États-Unis. Par ailleurs, à la suite de la visite que le recteur a rendue au Président du Ghana, ce pays a versé 200 000 dollars à l'Institut en novembre 1999.

54. En ce qui concerne le programme de l'UNU sur la biotechnologie en Amérique latine et dans les Caraïbes (UNU/BIOLAC), on s'attache actuellement à recentrer les activités sur la biosécurité et la bioinformatique, ainsi qu'à accroître l'efficacité et élargir la portée du programme de bourses d'études. À moyen terme, on s'efforcera d'établir des liens plus étroits avec les réseaux d'Amérique latine et les réseaux internationaux. Lors du voyage officiel qu'il a effectué au Venezuela en février 2001, le recteur s'est entretenu du programme UNU/BIOLAC avec le Président et le Ministre des sciences et des techniques et leur a indi-

qué que l'Université espérait recevoir rapidement les 3 millions de dollars que le Venezuela devait encore verser au Fonds de dotation de l'UNU pour cette activité. Les négociations se poursuivent avec le Gouvernement vénézuélien sur les modalités d'un renforcement du programme et sa transformation éventuelle en un centre international de biologie à Caracas. Il ressort cependant du compte rendu des débats de la quarante-cinquième session du Conseil que celui-ci a décidé de ne pas en faire un centre de recherche et de formation à part entière tant que son financement ne serait pas assuré, même s'il est souhaitable que l'Université ait un centre sur chaque continent.

55. À sa quarante-cinquième session, le Conseil est en effet convenu que la création de centres ou programmes devait notamment obéir aux critères suivants : a) le projet doit présenter un intérêt pour l'Université et avoir une importance mondiale; b) il doit être entièrement autofinancé; et c) il doit être établi d'emblée qu'une large part des fonds seront affectés à des activités concernant les pays en développement. À moyen terme, le plan stratégique 2000 de l'UNU met l'accent sur la conclusion de nouvelles alliances stratégiques et de nouveaux accords d'association avec des institutions et définit des principes directeurs en la matière.

56. Recommandation 6. Les différents accords régissant la coopération entre l'UNU et les autres institutions constituant le réseau de l'Université devraient être uniformisés, le cas échéant, pour assurer la cohérence des critères de qualité et des approches concernant les moyens les plus efficaces de développer le réseau.

57. L'Université reconnaît avec le Secrétaire général que, par souci d'efficacité, l'Université devrait mettre au point un ensemble de procédures souples pour faire participer à ses programmes différentes institutions du monde entier, et garder à l'étude les différentes catégories d'accords de coopération pour assurer la cohérence des critères et des approches. L'un des objectifs inscrits dans le Plan stratégique 2000 consiste à normaliser les cadres et accords de coopération avec d'autres institutions.

58. Recommandation 7

a) Il conviendrait d'étoffer le cadre de politique générale existant (en particulier le « plan stratégique » en cours d'élaboration) concernant la planification, l'exécution et l'évaluation du programme

pour en faire un manuel détaillé des politiques et méthodes s'appliquant au programme de l'UNU. En outre, pour assurer l'application de ces politiques et méthodes, il conviendrait de mettre en place au Centre de l'Université un système d'évaluation et de suivi;

b) Tandis que le Centre de l'Université devrait exercer pleinement sa responsabilité en ce qui concerne la planification du programme et la gestion stratégique, une coordination pourrait être assurée, dans certains domaines précis du programme, par l'ensemble des entités de l'UNU, en fonction de leurs domaines de spécialisation respectifs;

c) L'UNU devrait aussi s'efforcer de coopérer plus efficacement avec d'autres institutions tant au sein qu'en dehors du système des Nations Unies, aux niveaux national et régional, afin de concentrer les ressources limitées dont elle dispose sur des activités de caractère mondial et interdisciplinaire;

d) Afin de renforcer l'interaction et la collaboration en ce qui concerne les questions de programme entre l'UNU et d'autres organismes du système des Nations Unies, le Secrétaire général devrait prendre des mesures destinées à faire de l'UNU un membre à part entière du CAC.

59. Les politiques et principes régissant la planification, l'exécution et l'évaluation des programmes adoptés par le Conseil à sa trente-cinquième session, en juin 1990, serviront de base à l'élaboration d'un manuel tenant compte des pratiques et modalités d'exécution en vigueur. Un système de suivi de l'exécution des programmes sera intégré au nouveau système de gestion financière et comptable qui a été mis en service au Centre de l'Université et dans plusieurs centres et programmes de recherche et de formation.

60. Le Centre de l'Université a commencé à s'impliquer plus directement dans la gestion stratégique et la coordination. De son côté, la Conférence des directeurs des centres et programmes de recherche et de formation a décidé d'axer sa réflexion sur les modalités de la contribution que les éléments constitutifs du groupe UNU peuvent faire à l'exécution du Plan stratégique 2000, compte tenu de leurs orientations et programmes de travail respectifs.

61. L'UNU a entrepris de renforcer sa collaboration avec les organismes des Nations Unies et des partenai-

res extérieurs au système. Cependant, les initiatives qu'elle prendra aux niveaux national ou régional dépendront essentiellement de la nature de ses thèmes de recherche. Si certains de ses travaux peuvent avoir une portée régionale, nombre de projets mobilisent des professeurs et des chercheurs de différents pays. Cette situation découle de son mode de travail en réseau, lequel présente des avantages dont la recommandation des inspecteurs ne semble pas tenir suffisamment compte.

62. Le recteur participe aux travaux du CAC depuis 1998, à l'invitation du Secrétaire général, mais l'Université ne fait pas encore officiellement partie du Comité.

63. Recommandation 8. Pour favoriser le renforcement de ses capacités universitaires, y compris en ce qui concerne les stages de formation et les bourses d'études, en particulier dans les pays en développement, l'UNU devrait accorder une plus grande attention à l'élaboration de modalités novatrices de renforcement des capacités et s'efforcer, dans la mesure du possible, de réduire le coût global des réunions en tirant un meilleur parti des nouvelles techniques de l'information et de la communication. À cet égard, le mode d'élaboration des programmes d'études actuellement suivi par l'UNU/IIST (Institut international pour la technologie des logiciels, Macao) et l'UNU/INWEH (Réseau international pour l'eau, l'environnement et la santé, Canada) devrait être progressivement repris par d'autres entités de l'UNU, en étroite collaboration avec l'UNESCO.

64. La première série de cours internationaux de l'Université a été organisée avec succès à Tokyo en mai/juin 2000; 50 jeunes venus de 34 pays les ont suivis. Parmi les nouvelles initiatives des instituts de l'UNU, on mentionnera le programme de bourses d'études postdoctorales que l'UNU/IAS a lancé en 2000. Les programmes de renforcement des capacités de l'UNU font actuellement l'objet d'une évaluation externe. Une version préliminaire du rapport du consultant chargé de l'étude sera présentée au Bureau en juillet 2001 et le Conseil sera saisi du rapport final à sa quarante-huitième session, en décembre 2001. Cette évaluation devrait aider le recteur à définir précisément les dispositions à prendre en vue d'améliorer l'efficacité des programmes de ce type intéressant des domaines vitaux pour les pays en développement. Conformément aux recommandations du Corps com-

mun d'inspection, l'UNU accorde aussi une plus grande attention à l'élaboration de modalités novatrices de renforcement des capacités, en tirant parti au mieux des technologies de l'information et de la communication. Elle a également décidé de mettre davantage l'accent sur l'élaboration de cours de formation pouvant être largement diffusés grâce aux technologies mises en oeuvre dans « l'université virtuelle ». Le projet de l'UNU/IAS relatif à celle-ci a été présenté au Conseil à sa quarante-septième session, en novembre 2000.

65. On notera toutefois que les activités de renforcement des capacités de l'UNU restent très limitées, en raison de la pénurie de ressources essentiellement. L'Université s'efforce d'accroître le nombre des bourses qu'elle accorde, en essayant de mobiliser des ressources additionnelles devant être affectées au Fonds de l'UNU pour le renforcement des capacités. Le recteur a pris des contacts avec divers gouvernements et fonds d'affectation pour essayer d'obtenir des contributions régulières qui permettraient de doubler d'ici à 2004 le nombre de bourses de l'UNU financées au moyen de ce fonds.

66. Recommandation 9

a) L'UNU devrait formuler une politique et un programme unifiés en matière de publications, y compris des critères de qualité uniformisés pour les publications émanant de toutes les entités qui la composent, et en assurer l'application;

b) Les activités de diffusion devraient être plus délibérément et plus systématiquement axées sur les politiques intergouvernementales et les processus normatifs du système des Nations Unies.

67. Parmi les objectifs à moyen terme, le Plan stratégique 2000 prévoit expressément l'élaboration d'une stratégie cohérente de diffusion de l'information pour l'ensemble des instituts de l'UNU. En outre, il définit les principales parties prenantes de l'UNU et les grandes cibles de ses activités de diffusion. Tous ces éléments contribueront à une meilleure application de la recommandation.

68. Recommandation 10

a) Le Secrétaire général, assisté du recteur de l'UNU, est invité à engager, en temps opportun, des consultations avec les contributeurs au Fonds de dotation en vue d'obtenir leur accord concernant la gestion centrale du revenu provenant du Fonds,

conformément au paragraphe 1 de l'article II de la Charte de l'Université, et afin d'assurer un fonctionnement plus cohérent et plus intégré de l'ensemble du système de l'UNU;

b) En attendant qu'ait été prise la disposition prévue à l'alinéa a) ci-dessus, l'UNU devrait redoubler d'efforts pour tirer le meilleur parti possible des ressources financières dont elle dispose et pour utiliser celles-ci d'une manière plus novatrice et plus transparente, en prenant dûment en considération la recommandation 8. En même temps, l'UNU devrait étudier avec des donateurs potentiels la possibilité d'un financement « couplé », selon lequel un pourcentage fixe des contributions versées à une entité de l'UNU dans les pays développés irait à une autre entité de l'UNU dans les pays en développement;

c) L'Assemblée générale des Nations Unies souhaitera peut-être examiner la possibilité d'ajouter l'UNU à la liste des organismes habilités à participer à la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions, qui se réunit chaque année.

69. Lorsque le Conseil a examiné la recommandation du CCI préconisant de centraliser la gestion des recettes du Fonds de dotation, il a noté que le Secrétaire général avait rappelé dans ses observations (A/53/392/Add.1) que l'UNU était tenue par les accords conclus avec les pays hôtes et devait dans ce domaine faire preuve de circonspection. En conséquence, aucune disposition n'a été prise pour mettre en oeuvre cette recommandation.

70. L'Université s'efforcera d'utiliser ses ressources de façon optimale, en usant de méthodes novatrices et transparentes. Elle prendra des mesures d'économie et, chaque fois que possible, aura recours aux techniques de téléconférence pour réduire les dépenses, conformément à la recommandation 8. À moyen terme, l'UNU s'attachera à tirer parti de ses ressources pour obtenir des financements complémentaires de sources extérieures, en améliorant la formulation de ses projets et en démarchant de manière plus systématique des partenaires stratégiques éventuels et les institutions oeuvrant en association ou en coopération avec elle. Entre autres initiatives, l'Université étudiera la possibilité d'obtenir un financement couplé pour appuyer des activités dans les pays en développement, conformément

ment à la décision du Conseil relative aux critères de création de nouveaux centres ou programmes.

71. La décision d'inclure l'ONU parmi les organismes habilités à participer à la Conférence des Nations Unies pour les annonces de contributions est du ressort de l'Assemblée générale.

72. Recommandation 11. Dans le cadre de son effort visant à la mise en commun des locaux et des services d'organismes des Nations Unies situés dans le même lieu d'affectation, le Secrétaire général devrait permettre aux entités du système des Nations Unies ayant leur siège à Tokyo de se réinstaller, s'il y a lieu, dans les locaux de l'Université et de mettre en place des services et installations communs.

73. Après l'évaluation effectuée par les inspecteurs, plusieurs autres organismes des Nations Unies ont transféré leurs bureaux de Tokyo dans le bâtiment de l'Université. En janvier 2001, celui-ci a été officiellement inauguré par le Secrétaire général en tant que Maison des Nations Unies à Tokyo. On s'efforce d'ouvrir largement celle-ci au public japonais, dans le cadre de la campagne d'information et de sensibilisation qui a été lancée pour mieux faire connaître l'action des Nations Unies.

74. Soucieux d'ouvrir davantage la Maison des Nations Unies au grand public, le recteur a élaboré un projet de réaménagement des deux premiers niveaux qui fait actuellement l'objet de négociations avec les autorités japonaises. Au printemps 2001, une exposition sur les Nations Unies a été installée dans ces deux étages afin d'exploiter l'espace réservé à cet effet pour donner aux visiteurs l'occasion de s'informer sur les Nations Unies et l'ONU. Le recteur rencontre régulièrement les responsables de l'administration des autres organismes des Nations Unies disposant de locaux dans la Maison des Nations Unies, afin d'étudier avec eux les moyens de renforcer la collaboration dans les domaines de la gestion administrative et de la diffusion de l'information, cette forme de travail en équipe devant déboucher sur davantage d'efficacité et une réduction des coûts.

V. Examen du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes

75. L'Assemblée générale a été saisie à sa cinquante-quatrième session d'un rapport sur l'examen du Comité administratif de coordination (CAC) et de ses mécanismes, accompagné des observations du Secrétaire général et du Comité (A/54/288 et Add.1). L'Assemblée a pris note des deux documents dans sa résolution 54/255 du 7 avril 2000.

76. Il est indiqué dans les observations du Secrétaire général et du CAC que celui-ci a poursuivi l'examen de ses méthodes de travail et de son organisation après la restructuration effectuée en 1993. Le Comité a pu ainsi améliorer progressivement, de manière pragmatique, son propre fonctionnement et celui de ses organes subsidiaires, ce qui a eu un effet positif sur la qualité de ses travaux et sur ses relations avec les organes intergouvernementaux. Les chefs de secrétariat ont été guidés dans cette démarche par la volonté de faire du Comité la pièce maîtresse d'un système plus homogène et efficace. En fait, à l'époque où le Corps commun d'inspection a présenté son rapport, en 1998/99, le processus continu de réforme engagé au sein du Comité avait déjà permis de régler nombre des questions soulevées par les inspecteurs.

77. En 1996, lors de la session d'automne, les membres du CAC ont adopté une déclaration commune sur la réforme et le renforcement du système des Nations Unies, dans laquelle ils proposaient l'adoption, sur la base des processus de réforme en cours dans les organismes concernés, de nouvelles mesures devant permettre de mieux faire face, à l'échelle du système, à l'évolution de la situation internationale et des besoins des États Membres. Les différents membres du Comité et les organes subsidiaires ont continué par la suite de proposer de nouvelles améliorations du mandat, des méthodes de travail et des mécanismes du CAC grâce auxquelles celui-ci serait mieux à même de réagir à l'évolution de la situation internationale. Le Secrétaire général a ainsi été conduit à lancer en octobre 1999, un nouvel examen du fonctionnement du CAC et de ses mécanismes, dont l'objet était d'étudier les mesures à prendre pour que le Comité contribue plus efficacement à l'élaboration et à la mise en oeuvre des politiques et de programmes coordonnés, et que les chefs de secrétariat puissent se concentrer davantage sur les questions stratégiques.

78. Les conclusions de cet examen ont été adoptées par le CAC en 2000 et les mesures de réforme qui en découlent sont en cours d'application. La principale recommandation consistait à créer deux comités de haut niveau chargés l'un des questions relatives aux politiques et aux programmes, l'autre aux questions de gestion, afin que les chefs de secrétariat puissent consacrer davantage de temps aux questions de stratégie et que le système puisse réagir plus efficacement et plus vite aux grands événements internationaux. Le CAC a demandé aux deux nouveaux comités de commencer par revoir de fond en comble le mécanisme des organes subsidiaires, pour le rendre à la fois plus rationnel, plus efficace et plus efficient. L'étude a conclu qu'il restait indispensable d'organiser la coopération interinstitutions, mais que ses modalités devaient être revues. La nouvelle démarche envisagée supposait d'abandonner la notion de mécanisme permanent et de la remplacer par une formule plus souple reposant sur une plus large utilisation des technologies de l'information et de la communication, le recours systématique à des chefs de projet, et l'examen et l'évaluation périodiques de tous les accords de coordination en vue de réévaluer les besoins, la demande, les méthodes de travail, etc.

79. À la suite de ces réformes, plusieurs recommandations du Corps commun d'inspection, telles que la recommandation A2.1 concernant le Comité d'organisation et ses liens avec les autres organes subsidiaires, sont devenues caduques. On trouvera ci-après un bref exposé sur les recommandations en question et des informations plus détaillées sur celles qui ont été mises en oeuvre à la faveur des réformes.

80. Recommandation A1.1. Les chefs de secrétariat sont encouragés à continuer de s'inspirer des principes directeurs qui ont mis en place des conditions permettant d'accroître l'efficacité et l'impact du CAC en renforçant leur unité d'objectifs. Dans le cadre de ces principes directeurs, et afin de renforcer encore la cohérence des plans et activités à l'échelle du système des Nations Unies, il convient que les chefs de secrétariat favorisent les initiatives du Secrétaire général en sa qualité de Président du CAC et le rôle des autres chefs de secrétariat et de leurs organisations en tant que chefs de file dans l'exécution de leur mandat spécifique et la mise en oeuvre de leurs compétences.

81. Recommandation A1.2. Il convient que le CAC continue de démontrer la pertinence et l'utilité de son travail en :

a) Traitant des questions qui se prêtent à un examen à l'échelle du système;

b) Élaborant des programmes d'action stratégique qui contribuent à renforcer la capacité du système en matière de planification et son aptitude à répondre rapidement et de la façon qui convient aux événements internationaux majeurs;

c) Faisant en sorte que, lorsqu'il y a lieu, les résultats de ses réunions et de celles de ses organes subsidiaires soient plus orientés vers l'action et mettent l'accent sur les activités pour lesquelles les secrétariats ont des responsabilités en matière de mise en oeuvre, ainsi que sur les autres questions qui appellent des instructions ou des mesures des organes directeurs.

82. L'un des objectifs visés par la dernière réforme du CAC était d'améliorer l'efficacité et l'impact du Comité. Il a été décidé pour cela que les chefs de secrétariat se consacraient aux questions stratégiques, tandis que les hauts fonctionnaires composant le Comité de haut niveau sur les programmes seraient chargés, au nom du CAC, de promouvoir la coopération et la coordination dans l'ensemble du système, ainsi que la mise en commun des connaissances en matière de politiques et de programmes et dans les domaines opérationnels, et que leurs homologues siégeant au Comité de haut niveau sur la gestion auraient pour mission d'assurer une gestion cohérente, efficace et économique de toutes les organisations du système.

83. Recommandation A1.3. Les chefs de secrétariat devraient s'intéresser davantage à la recherche d'un nouveau nom pour le CAC, qui traduirait mieux l'évolution de son champ d'activité et de ses fonctions, et présenter le moment venu une proposition au Conseil économique et social à cet effet.

84. Le CAC a examiné cette question à plusieurs reprises ces dernières années, notamment la dernière fois qu'il a examiné son fonctionnement. Après avoir examiné plusieurs possibilités, il a décidé à sa session du printemps 2001 de proposer au Conseil économique et social, en juillet 2001, d'adopter la dénomination « Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies » (voir par. 63 du rapport d'ensemble annuel du CAC pour 2000)¹.

85. **Recommandation A2.1. La mise en oeuvre des nouvelles méthodes de travail approuvées par le CAC devrait avoir pour effet que :**

a) **L'interaction entre les quatre comités permanents soit continue et porte sur un large éventail de questions, de façon que le CAC puisse utiliser au mieux leurs travaux;**

b) **Le Comité d'organisation continue d'examiner l'ensemble des questions avant les réunions du CAC afin de dégager une perspective d'ensemble, tout en évitant d'empiéter sur les pouvoirs délégués aux comités permanents; à cet égard, il convient que le Comité d'organisation ne débatten pas des questions de fond qui relèvent des comités permanents directement subordonnés au CAC;**

c) **La délégation de pouvoir au Comité d'organisation, au CCQPO et au Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) se traduise par une modification de leur appellation, mettant moins l'accent sur leurs fonctions organisationnelles ou consultatives.**

86. La réforme a rendu ces recommandations caduques. Le Comité d'organisation a été supprimé, de même que le Comité consultatif pour les questions administratives et le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations.

87. **Recommandation A2.2. La rationalisation et la flexibilité des mécanismes de coordination doivent rester parmi les objectifs des réexamens périodiques de la structure des mécanismes du CAC. Il convient donc que le CAC demande au Comité d'organisation et aux comités permanents de :**

a) **Proposer des moyens d'éviter le double emploi des mécanismes de formation du personnel en utilisant l'École des cadres des Nations Unies comme institution de formation à l'échelle du système, ce qui suppose que les organisations participantes soient associées à la définition de son programme de travail par l'intermédiaire des organes subsidiaires compétents du CAC;**

b) **Poursuivre l'examen du Sous-Comité de la nutrition du CAC pour faire en sorte que toutes les organisations concernées par ses activités soient en mesure d'apporter tout leur appui à ses programmes et aux mécanismes de financement connexes;**

c) **Examiner la nécessité de faire en sorte que le Comité permanent interorganisations devienne partie intégrante des mécanismes du CAC, étant donné que les interactions entre consolidation de la paix, aide humanitaires et aide au développement sont de plus en plus manifestes.**

88. Comme indiqué plus haut, l'un des premiers objectifs de la réforme engagée est de réorganiser les organes subsidiaires du CAC de manière à rendre le mécanisme plus efficient, plus souple et mieux à même de répondre rapidement aux besoins du système. En ce qui concerne l'École des cadres des Nations Unies, l'Assemblée générale s'intéresse actuellement aux modalités de sa transformation en un institut de formation pour l'ensemble du système. L'examen des travaux du Sous-Comité de la nutrition se poursuit dans le cadre de la révision générale des organes subsidiaires du Comité. S'agissant des relations avec le Comité permanent interorganisations, on notera qu'en cherchant à rendre les mécanismes de coopération interorganisations plus souples, le CAC vise, entre autres choses, à établir des relations de travail plus étroites avec les organisations et les autres mécanismes interinstitutions qui ne lui sont pas officiellement rattachés.

89. **Recommandation A2.3. Le renforcement des services d'appui du CAC devrait être une préoccupation de tous ses membres. Pour renforcer la contribution du Bureau des affaires interorganisations, il convient que le Comité d'organisation encourage les institutions et les chefs de projet à former une sorte de « secrétariat virtuel », qui pourrait être appelé plus fréquemment à rédiger des documents d'information et des projets de rapport.**

90. L'étude a débouché sur le regroupement des deux secrétariats cofinancés, celui de Genève (CCQA, CCQPO et CCSI) et celui de New York (Bureau des affaires interorganisations), en un secrétariat unique implanté dans les deux villes. Ce « nouveau » secrétariat fournira un appui intégré au CAC et à ses comités de haut niveau. L'étude a également conclu à la nécessité de s'appuyer plus largement sur le mécanisme des chefs de file et des chefs de projet et d'utiliser davantage les technologies de l'information et de la communication pour renforcer les capacités du secrétariat et encourager une plus grande participation des organismes du système.

91. **Recommandation B1. Il convient que le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CAC,**

présente au Conseil économique et social dans le cadre du rapport d'ensemble annuel du CAC pour 1999 des informations sur les mesures prises par les chefs de secrétariat en vue de mettre en place une gestion de l'information coordonnée à l'échelle du système, en indiquant notamment où en est la mise en oeuvre des recommandations formulées par le Comité de coordination des systèmes d'information (CCSI) et quels seraient la portée, le contenu et l'incidence financière estimative, ainsi que les avantages attendus du projet de réseau d'information du CAC.

92. Le recours aux technologies de l'information et de la communication comme moyen d'améliorer l'appui fourni par les membres du CAC aux États membres et de faciliter leurs propres travaux a occupé une large place dans le processus d'examen et, en 2000, dans les débats et décisions du Comité et du Conseil économique et social. Plusieurs dispositions ont été adoptées. Le Comité de haut niveau sur la gestion a notamment décidé d'aborder les questions soulevées par ces technologies à l'échelle du système, dans la mesure où elles relèvent de son mandat. On pourra ainsi axer la coordination des activités connexes sur les domaines prioritaires ayant une incidence à l'échelle du système et tirer parti au mieux des compétences dont celui-ci dispose en développant les échanges de connaissances entre spécialistes.

93. **Recommandation B2.** Il convient que le CAC encourage toutes les organisations à faire davantage d'efforts pour :

a) Indiquer sur leur site Web, en regard des activités thématiques pertinentes, leur contribution à l'amélioration de la coordination à l'échelle du système soit par le biais du CAC, soit au moyen d'autres mécanismes de coopération; de même, il convient que les sites du CAC et de ses organes subsidiaires, supervisés par le Comité d'organisation, mettent l'accent sur les principales activités exécutées et les résultats obtenus;

b) Appliquer à l'information offerte en ligne la politique linguistique en vigueur pour la distribution des documents, sauf instructions contraires données par leurs organes directeurs après examen des incidences financières.

94. Il a été décidé à l'issue de l'examen de revoir la conception du site Web du CAC, afin de mettre en relief les principales activités menées par les organisa-

tions membres à la suite de décisions du CAC, ou par ses comités de haut niveau, et les résultats obtenus.

95. Comme on l'a fait observer précédemment, l'objectif de la recommandation du CCI concernant l'application à l'information offerte en ligne de la politique linguistique en vigueur pour la distribution des documents bénéficie d'un appui général, mais les décisions en la matière sont du ressort de chaque organisation et sont largement tributaires des ressources disponibles.

96. **Recommandation C1.** L'Assemblée générale voudra peut-être inviter les États Membres à compléter les efforts de coordination intersecrétariats en améliorant la concertation et la coordination de leurs positions au sein des organes directeurs des différentes organisations du système, et en coordonnant mieux les politiques au niveau national entre leurs différents ministères.

97. **Recommandation C2.** Les organes délibérants qui ne l'ont pas encore fait voudront peut-être demander aux chefs de secrétariat de présenter, au titre d'un point de l'ordre du jour consacré à la coordination à l'échelle du système, un rapport périodique mettant l'accent sur les décisions et recommandations des organes de coordination centraux ou des autres organes directeurs qui ont des incidences sur le programme et le budget de l'organisation, ainsi que sur les mesures prises ou envisagées pour améliorer la coordination et renforcer l'unité d'objectifs du système dans son ensemble.

98. **Recommandation C3.** Les organes délibérants voudront peut-être demander aux chefs de secrétariat des rapports plus complets et plus transparents sur les incidences financières du processus de coordination interinstitutions, ainsi que sur les mesures d'économie ou d'efficacité qu'ils ont prises.

99. **Recommandation C4.** L'Assemblée générale voudra peut-être réaffirmer, en tant que question de principe, son propre rôle dans l'approbation, au nom du système, du budget total de tous les secrétariats cofinancés, qui pourrait être présenté par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, en même temps que les formules de partage des coûts connexes ou les contributions attendues des organisations participantes.

100. Ainsi qu'ils l'ont déjà fait observer, les membres du CAC souscrivent à l'objectif visé par ces recommandations mais rappellent que c'est aux gouvernements des États Membres qu'il incombe de prendre les dispositions voulues.

VI. Évaluation de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme

101. Dans sa résolution 1988/48 du 31 juillet 1998, le Conseil économique et social a demandé au Corps commun d'inspection de procéder à une évaluation de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme qui comporte une analyse détaillée des raisons expliquant la situation de l'Institut en matière de ressources financières et humaines, ainsi que ses répercussions à tous les niveaux.

102. Comme suite à cette demande, le Corps commun d'inspection a procédé à l'évaluation de l'Institut et présenté un rapport au Conseil à sa session de fond de 1999 (A/54/156-E/1999/102). L'évaluation a suscité des préoccupations quant à l'avenir de l'Institut. Les inspecteurs ont conclu que l'Institut devrait diversifier ses sources de financement et que son statut devrait être modifié pour qu'il puisse adopter de nouvelles méthodes de collecte de fonds. Ils ont aussi indiqué que l'Institut devrait être plus actif en ce qui concerne la publicité et la collecte de fonds, et que son Conseil d'administration devrait être associé à ces efforts. Ils ont mis en évidence les raisons pour lesquelles les effectifs de l'Institut étaient insuffisants et indiqué que l'efficacité et la productivité en pâtissaient.

103. Dans une note du Secrétaire général présentée au Conseil économique et social à sa session de fond de 1999 et à l'Assemblée générale à sa cinquante-quatrième session (A/54/156/Add.1-E/1999/102/Add.1), le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a souscrit à certaines des recommandations faites par le Corps commun d'inspection dans le cadre de son évaluation, et a fait des observations sur certaines autres.

104. Dans sa note, le Secrétaire général a souscrit aux recommandations selon lesquelles l'Institut devait poursuivre ses travaux pour s'acquitter de son mandat. Il s'est aussi associé à l'appel lancé aux États Membres

pour qu'ils fournissent à l'Institut les ressources nécessaires pour qu'il puisse achever l'exécution de son programme pour l'exercice biennal 1998-1999 et mettre en oeuvre son plan stratégique et son programme de travail pour 2000-2003.

105. Le présent rapport expose les mesures prises en application des recommandations figurant dans le rapport du Corps commun d'inspection auxquelles le Secrétaire général a souscrit. Il indique aussi les mesures encore à prendre.

106. Dans la recommandation 1, les inspecteurs ont engagé les États Membres à soutenir l'Institut et à mettre fin à la crise financière qu'il traversait dans l'immédiat, ainsi qu'à renforcer leur appui financier à moyen terme pour qu'il puisse consolider ses réalisations grâce à l'exécution de son plan stratégique.

107. Le Secrétaire général a approuvé la recommandation dans son ensemble et a souligné que la survie de l'Institut dépendait de l'engagement des États Membres. À la suite de l'évaluation du Corps commun d'inspection, le Secrétariat s'est à nouveau efforcé d'obtenir des États Membres, de donateurs et d'autres États intéressés qu'ils apportent à l'Institut leur soutien financier et politique. Des réunions bilatérales, régionales et multilatérales ont été organisées avec les États Membres en vue de leur faire mieux comprendre la situation de l'Institut et de leur communiquer des informations sur les progrès accomplis en ce qui concerne la mise au point et l'adoption des nouvelles méthodes de travail, le Service d'échanges et de recherches sur les sexospécificités (SERS) et la réorganisation structurelle.

108. Le prototype du SERS a été mis en démonstration à l'intention des États Membres et des organisations non gouvernementales à la session extraordinaire de l'Assemblée générale intitulée « Les femmes en l'an 2000 : égalité entre les sexes, développement et paix pour le XXI^e siècle » et à la session de fond de 2000 du Conseil économique et social. Ces initiatives ont permis d'améliorer le cadre dans lequel s'inscrivent les efforts de revitalisation de l'Institut, qui doivent se traduire par des modifications de ses méthodes et de ses programmes de travail. Cette amélioration a donné lieu à une série de résolutions et de décisions dans lesquelles l'Assemblée générale et le Conseil économique et social ont exprimé leur soutien à l'Institut et reconnu l'importance de ses travaux. Les États Membres ont

réaffirmé qu'ils souhaitaient une revitalisation de l'Institut, en particulier grâce à l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication et du SERS.

109. Les efforts de l'Institut ont été récompensés par des contributions volontaires qui lui ont permis de prendre des mesures importantes de restructuration et de revitalisation et d'assurer le financement de ses activités au-delà de 1999 et 2000. Toutefois, les moyens financiers fournis par les États Membres demeurent insuffisants pour assurer la viabilité de l'Institut à long terme. Bien que l'Assemblée générale ait décidé d'avancer à l'Institut jusqu'à 800 000 dollars pour 2001, à titre de mesure d'urgence, ponctuelle et exceptionnelle, en attendant qu'il reçoive des contributions volontaires [décision 55/457, par. 3 b)], l'objectif consistant à assurer la viabilité financière de l'Institut au-delà de décembre 2001 n'a pas été atteint (voir plus loin, au paragraphe 137, les renseignements sur le suivi de la recommandation 5).

110. Comme suite à la recommandation 1 d) du Corps commun d'inspection, relative à la diversification des sources de financement, le Conseil économique et social a, au paragraphe 7 de sa résolution 2000/24, modifié le statut de l'Institut. Toutefois, à ce jour, les organes compétents visés dans ce statut n'ont fait ou proposé aucune autre modification.

111. Dans la recommandation 2 a), les inspecteurs ont indiqué que le Conseil d'administration devait participer plus activement à la collecte de fonds.

112. Comme suite à cette recommandation, à sa vingtième session, le Conseil d'administration a décidé de créer un réseau baptisé « Amis de l'Institut ». Toutefois, il est à déplorer qu'à ce jour, il n'ait pris aucune mesure concrète allant dans ce sens.

113. Dans la recommandation 2 b), les inspecteurs ont indiqué qu'il faudrait renforcer les bureaux régionaux pour faire mieux connaître l'Institut et faciliter la collecte de fonds.

114. Dans le cadre du processus de restructuration et de revitalisation fondé sur le SERS, on s'est efforcé de donner à l'Institut les moyens de mieux se faire connaître et de toucher un public plus large en sensibilisant les principales parties prenantes. Toutefois, la fermeture du Bureau de New York n'a pas facilité les contacts avec les pays donateurs potentiels et les organismes des Nations Unies. Il n'en reste pas moins que

depuis le lancement du SERS en juin 2000, à la vingt-troisième session extraordinaire de l'Assemblée générale, l'Institut a considérablement élargi le public qu'il touche, en particulier au niveau des collectivités dans les pays en développement.

115. Dans la recommandation 2 c), les inspecteurs ont proposé la création d'un poste d'administrateur chargé de la collecte de fonds, à la classe P-3/P-4.

116. Du fait de la restructuration de l'Institut, fondée sur les nouvelles méthodes de travail exposées dans le rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale (A/54/500), l'organigramme a été remanié et le tableau d'effectifs modifié. Le nouveau tableau d'effectifs ne contient pas de poste à plein temps pour un administrateur chargé de la collecte des fonds rattaché au Bureau de liaison à New York. Qui plus est, en raison des graves difficultés financières qu'a connues l'Institut en 1999, le Bureau de liaison de New York a été fermé. En 2001, un cabinet de consultants a été chargé de mettre au point une stratégie de collecte de fonds, de trouver de nouvelles sources de financement et de produire les supports publicitaires.

117. Dans la recommandation 2 d), les inspecteurs ont indiqué que la Directrice de l'Institut devrait, en coopération avec le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales et la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme, faire des efforts déterminés pour revitaliser les activités de collecte de fonds et diversifier les sources de financement de l'Institut pour en assurer la viabilité. Il s'agissait notamment de réunir des fonds pour le projet SERS (phases I, II, III et IV) et d'établir toute une série de propositions de projets liés au SERS devant être financés au moyen des ressources extrabudgétaires et de les soumettre à diverses fondations, telles que le Fonds pour les Nations Unies et, comme proposé dans la recommandation 2 e), au Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat de l'ONU (au titre du Compte pour le développement), à la Commission européenne et aux institutions bilatérales de coopération technique.

118. Ces deux dernières années, de nombreuses initiatives ont été prises pour revitaliser et renforcer les activités de collecte de fonds de l'Institut. La Directrice a, avec l'appui de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme du Secrétariat, organisé plusieurs rencontres avec des États

Membres et d'autres donateurs pour essayer d'obtenir des fonds. Elle s'est aussi efforcée de promouvoir la collaboration avec d'autres organismes et de mettre en place des programmes conjoints en vue d'une mise en commun et d'une utilisation plus rationnelle des ressources. En outre, plusieurs réunions se sont tenues avec des gouvernements membres et des visites ont été organisées dans des pays donateurs, où des rencontres ont eu lieu avec les représentants de diverses organisations intergouvernementales telles que l'Union européenne, le Secrétariat du Commonwealth et l'Organisation internationale de la francophonie. L'Institut a aussi présenté des propositions de projets en vue d'obtenir un financement du Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux et du Compte pour le développement. Toutefois, à ce jour, aucune des initiatives susmentionnées n'a abouti.

119. L'Institut a chargé une firme privée de New York, Metropolitan Group Inc., de mettre au point une stratégie de publicité et de collecte de fonds s'adressant spécialement au secteur privé. Il élabore actuellement un plan fondé sur la stratégie proposée.

120. Dans la recommandation 2 f), les inspecteurs ont indiqué que le Contrôleur de l'ONU devrait suivre le Fonds d'affectation spéciale de l'Institut et adapter le montant actuel des autorisations de dépense en fonction des ressources disponibles.

121. Pour permettre à l'Institut de faire face à la crise financière dans l'immédiat et de financer ses opérations jusqu'à la fin de 1999, le Contrôleur a débloqué les crédits nécessaires, comme l'a indiqué le Secrétaire général dans ses observations concernant le rapport du Corps commun d'inspection présentées à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social (A/54/156/Add.1-E/1999/102/Add.1, annexe, par. 9).

122. Dans la recommandation 3 a), les inspecteurs ont indiqué qu'il faudrait nommer un spécialiste des questions relatives à la participation des femmes au développement Directeur par intérim de l'Institut à Saint-Domingue.

123. En septembre 1999, une spécialiste a été nommée au poste de Directeur de l'Institut. Le poste n'a pas été vacant depuis.

124. Dans les recommandations 3 b) et 3 c), les inspecteurs ont indiqué qu'il faudrait renforcer le Service de la direction exécutive et de l'administration de l'Institut, qui devrait comprendre le Bureau du

Directeur, chargé de la direction générale de l'Institut, de la coordination, de la liaison, et des activités de promotion, et un Directeur adjoint, chargé de la gestion des affaires courantes, et qu'il faudrait appliquer le plan prévoyant des services techniques distincts.

125. La nouvelle structure de l'Institut, proposée dans le rapport du Secrétaire général (A/54/500), a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 54/140, du 17 décembre 1999. Il faut donc considérer les recommandations susmentionnées en tenant compte de cette nouvelle structure, approuvée par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social.

126. Dans la recommandation 3 d), les inspecteurs ont proposé qu'un fonctionnaire d'administration de la classe P-3 soit affecté au siège de l'Institut.

127. Bien que le poste de fonctionnaire d'administration ait été créé à la classe P-3, il demeure, en raison de l'incertitude financière qui pèse sur le budget de 2002, occupé par un agent des services généraux.

128. Comme il l'a indiqué dans ses observations concernant le rapport du Corps commun d'inspection (A/54/156/Add.1-E/1999/102/Add.1, annexe, par. 11), le Secrétaire général approuve pleinement la notion de mobilité du personnel, mais estime que la levée de la restriction dont sont assortis les engagements à l'Institut devrait être étudiée dans le cadre d'un réexamen général, à l'échelle du Secrétariat, de la situation de tous les fonctionnaires ayant des conditions d'emploi analogues. À ce jour, cette étude n'a pas été entreprise et les conditions d'emploi du personnel de l'Institut n'ont pas été modifiées.

129. Dans la recommandation 4 a), les inspecteurs ont indiqué qu'il faudrait, compte tenu des incidences considérables qu'ont les vacances de poste lorsque l'effectif de base est tellement restreint, accélérer le processus de recrutement au niveau international.

130. Étant donné l'insuffisance des contributions volontaires pour 2002 et l'incertitude qui pèse sur l'avenir des opérations de l'Institut, cette question n'a pas à être réglée d'urgence. Toutefois, il a été procédé en 1999 à des consultations avec le Bureau de la gestion des ressources humaines en vue d'accélérer le recrutement au niveau international. Le Bureau a promis de tenir dûment compte des besoins de l'Institut en

matière de recrutement et de traiter et de publier rapidement les annonces de vacances de poste.

131. Dans la recommandation 4 b), les inspecteurs ont demandé que l'Institut soit remboursé pour « l'utilisation inefficace » de ses fonds.

132. Comme il est expliqué au paragraphe 26 du rapport du Secrétaire général (A/55/385), la somme de 243 000 dollars n'a pas été irrégulièrement versée à l'ancien chef de l'administration de l'Institut. Seul le montant de son traitement et de ses indemnités pour une période de deux mois, soit 18 837,40 dollars, a été imputé par erreur à l'Institut après son départ. Ce montant a été restitué à l'Institut et le Comité des commissaires aux comptes a été invité à procéder aux vérifications nécessaires.

133. Dans la recommandation 4 c), les inspecteurs ont indiqué que le Secrétariat devrait revoir ses procédures administratives concernant l'Institut afin d'accroître l'efficacité des services fournis, d'améliorer la coopération et de renforcer la transparence.

134. Le Secrétariat a revu ses procédures administratives concernant l'Institut en vue de les rationaliser, surtout pour ce qui est d'effectuer les opérations relatives aux contributions volontaires et de virer promptement ces contributions au Fonds d'affectation spéciale de l'Institut. La coopération entre le Bureau du Contrôleur, l'Institut et le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme en vue de régler les problèmes financiers et autres de l'Institut s'est aussi nettement améliorée, de même que la transparence.

135. Dans la recommandation 5, les inspecteurs ont demandé aux États Membres d'envisager de modifier le statut de l'Institut pour que celui-ci puisse recevoir, au titre du budget ordinaire de l'ONU, une subvention pour financer le poste de Directeur et d'autres postes de base.

136. Dans sa résolution 55/219 du 23 décembre 2000, l'Assemblée générale a décidé, compte tenu des difficultés financières de l'Institut, de lui fournir une assistance financière, à titre exceptionnel et selon des modalités à déterminer, pour qu'il puisse poursuivre ses activités jusqu'à la fin de 2001.

137. Comme l'a indiqué l'Assemblée dans sa décision 55/457, l'apport de ressources du budget ordinaire constitue une dérogation unique aux dispositions du

paragraphe 1 de l'article VI du Statut de l'Institut. L'Assemblée a décidé d'avancer à l'Institut jusqu'à 800 000 dollars pour 2001, à titre de mesure d'urgence, ponctuelle et exceptionnelle, en attendant qu'il reçoive des contributions volontaires. Elle a également décidé que, si les contributions volontaires étaient insuffisantes pour financer les dépenses de l'Institut en 2001, cette avance, après déduction des contributions volontaires reçues, serait considérée comme une subvention non récurrente (voir plus haut, au paragraphe 109, les renseignements sur le suivi de la recommandation 1).

138. Dans la recommandation 6 a), les inspecteurs ont indiqué que les États Membres devraient réaffirmer leur engagement en faveur du mandat de l'Institut dans le cadre de résolutions adoptées par le Conseil économique et social et l'Assemblée générale.

139. Le Secrétariat souscrit pleinement à la recommandation 6 a) et se félicite que les États Membres de l'Organisation des Nations Unies aient réaffirmé leur engagement en faveur du mandat de l'Institut, en 1999 et 2000, notamment dans la résolution 54/140 de l'Assemblée générale, en date du 17 décembre 1999, intitulée « Revitalisation et renforcement de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme », la résolution 55/219 de l'Assemblée générale, intitulée « La situation critique de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme » et la résolution 2000/24 du Conseil économique et social, en date du 28 juillet 2000, intitulée « Revitalisation et renforcement de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme ».

140. En ce qui concerne la recommandation 6 b), qui indique qu'il faudrait éviter les chevauchements d'activités entre la Division de la promotion de la femme, l'Institut et le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM), ces entités ont redoublé d'efforts pour collaborer et éviter les doubles emplois. La participation régulière de l'Institut aux réunions interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes, qui servent à améliorer la coordination, ainsi que la planification et la mise en oeuvre conjointes des activités interinstitutions, a été particulièrement utile. Ainsi, compte tenu de son mandat dans le domaine de la formation et de la mise en place du SERS, qui comporte une base de données sur les ressources relatives aux sexospécificités, l'Institut a créé un partenariat avec l'UNICEF et UNIFEM, qui

feront office de chefs de projet, pour compiler les projets de formation aux sexospécificités lancés dans le cadre des réunions interinstitutions. On s'attend à ce que l'Institut fasse mieux encore, sur le plan de la coordination interinstitutions, lorsque le SERS sera pleinement opérationnel.

141. Dans la recommandation 7, les inspecteurs ont indiqué que diverses propositions contenues dans le plan stratégique et le programme de travail pour 2000-2003 devraient être mises en oeuvre, et que l'Institut devrait renforcer sa coopération avec le Centre de formation de l'Organisation internationale du Travail et chercher à nouer des liens plus étroits avec d'autres instituts de recherche et de formation du système des Nations Unies.

142. L'Institut a tout fait pour appliquer les deux parties, a) et b), de la recommandation 7. Entre 1999 et 2001, le Conseil d'administration a eu des contacts plus étroits avec la direction de l'Institut. Les efforts du Conseil d'administration ont été particulièrement précieux en 1999, lors de la recherche de candidats pour le poste de directeur de l'Institut, alors vacant. Pendant la période susmentionnée, le Président du Conseil d'administration a participé activement à l'élaboration de propositions, a négocié avec les États Membres lors de la session de fond de 1999 du Conseil économique et social, et a eu des contacts réguliers avec le personnel de l'Institut. Le Conseil d'administration a été tenu informé des efforts de revitalisation entrepris par l'Institut, et y a participé. Ainsi, en octobre 2000, le Président du Conseil et la Directrice de l'Institut ont assisté à la cinquante-cinquième session de l'Assemblée générale et ont appelé l'attention sur la situation financière de l'Institut. En ce qui concerne la création d'un fonds de dotation, notwithstanding le soutien du Secrétaire général à cette proposition, ni le Conseil d'administration de l'Institut, ni les États Membres n'ont fait de recommandation pour qu'il y soit donné suite.

143. À la suite de l'évaluation du Corps commun d'inspection, l'Institut s'est efforcé de nouer des liens plus étroits avec d'autres instituts de recherche et de formation du système des Nations Unies, notamment l'ONU, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, ainsi qu'avec des établissements universitaires et des instituts de formation extérieurs au système. Sa collaboration avec l'ONU dans le domaine des conflits et de la

gouvernance a été particulièrement fructueuse : en décembre 1999, avec le soutien financier de l'Université, l'Institut a organisé et accueilli à Saint-Domingue un séminaire de l'ONU sur les conflits et la prévention des conflits.

144. Ces deux dernières années, dans le cadre de son nouveau programme d'activité, l'Institut a instauré une collaboration étroite avec divers établissements universitaires, instituts de recherche et centres de formation extérieurs au système des Nations Unies. La mise en place, sur la base du SERS, d'un réseau de centres de recherche et de formation est un des piliers des nouvelles méthodes de travail de l'Institut, fondées sur la création de réseaux et l'utilisation des nouvelles technologies de communication. On trouvera de plus amples informations sur l'application de cette recommandation sur le site Web de l'Institut (<<http://www.un-instraw.org>>).

VII. Budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies

145. Conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 53/205 du 18 décembre 1998, le Corps commun d'inspection a présenté à l'Assemblée, à sa cinquante-cinquième session, un rapport sur l'expérience des organisations du système des Nations Unies concernant les techniques de budgétisation axée sur les résultats (A/54/287); l'Assemblée l'a examiné au cours de la même session.

146. Recommandation 1. Pour que les États Membres puissent donner les directives appropriées en vue de résoudre le problème que pose l'absence de définition des termes relatifs à la budgétisation axée sur les résultats, le glossaire de termes financiers et budgétaires que le Comité consultatif pour les questions administratives du Comité administratif de coordination s'emploie actuellement à mettre à jour devrait être examiné par les organes compétents des organisations du système des Nations Unies, qui devraient formuler des observations à son sujet.

147. Le Secrétariat du Comité administratif de coordination (CAC) recense actuellement toutes les définitions utilisées dans le système des Nations Unies pour que le Comité de haut niveau chargé des programmes

et le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion puissent procéder à un examen commun en vue de leur mise à jour. Il convient de garder à l'esprit qu'étant donné la diversité des organisations, fonds, programmes et institutions concernés, ainsi que des contextes dans lesquels les termes sont utilisés, il ne sera peut-être pas possible d'harmoniser toutes les définitions.

148. En attendant le résultat de cet examen, les termes et définitions qui figurent dans le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation², approuvés par l'Assemblée générale, continueront de s'appliquer à l'ONU.

149. Recommandation 2. Pour répondre aux préoccupations exprimées au sujet de l'adaptation éventuelle de la budgétisation axée sur les résultats à l'ONU et pour assurer une participation appropriée des États Membres à ce processus d'adaptation, un groupe de travail à composition non limitée devrait être établi, dans les limites des ressources existantes, au niveau de la Cinquième Commission. Ce groupe devrait siéger pendant la cinquante-quatrième session de l'Assemblée générale et, selon les besoins, hors session. Des fonctionnaires du Secrétariat et, dans la mesure du possible, des secrétariats d'autres organisations, devraient lui donner les informations nécessaires et répondre à ses questions sur tous les aspects de la budgétisation axée sur les résultats.

150. Cette recommandation n'a pas fait l'objet d'une décision spécifique de l'Assemblée dans sa résolution 55/231, portant sur la budgétisation axée sur les résultats, et n'a désormais plus lieu d'être. À la cinquante-cinquième session, les débats qui ont abouti à l'adoption de la résolution 55/231 ont eu lieu lors de séances plénières officielles et officieuses de la Cinquième Commission. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a fait des exposés et répondu aux questions posées par les représentants à ces séances.

151. Recommandation 3. Si l'Assemblée décide d'appliquer la planification axée sur les résultats à l'ONU, l'École des cadres des Nations Unies et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) devraient être invités à organiser des séminaires et des ateliers pour aider à familiariser le personnel et les représentants des États

Membres avec les techniques de budgétisation axée sur les résultats.

152. L'Assemblée générale ne s'est pas prononcée précisément sur cette recommandation et, par conséquent, l'École des cadres et l'UNITAR n'ont pas été spécifiquement invités à organiser les activités de formation recommandées. Toutefois, dans sa résolution 55/231, l'Assemblée a invité le Secrétaire général à prendre des mesures appropriées pour mettre au point en permanence et exécuter un programme de formation adéquat afin de faire en sorte que les membres du personnel soient familiarisés, selon les besoins, avec les principes et techniques de la budgétisation axée sur les résultats, notamment en ce qui concerne la formulation des réalisations escomptées et des indicateurs de succès.

153. Comme il est indiqué dans l'introduction au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003, diverses mesures ont été prises lors de l'établissement dudit budget-programme pour veiller à ce que les membres du personnel concernés soient familiarisés avec les techniques de budgétisation axée sur les résultats. D'autres activités de formation sont proposées dans le cadre du programme d'organisation des carrières pour 2001, ouvert à tous les fonctionnaires. D'autres aspects de la formation du personnel sont abordés dans l'introduction au projet du budget-programme.

154. Pour ce qui est des représentants des États Membres, le Secrétariat est prêt à organiser encore, selon que de besoin, des séances d'information officielles dans le cadre du débat de l'Assemblée sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003. Le Secrétariat prendra les dispositions nécessaires en fonction de l'intérêt manifesté par les représentants.

155. Recommandation 4. Les prochains rapports du Secrétaire général sur la budgétisation axée sur les résultats devraient comprendre un tableau complet des mesures qui seraient nécessaires pour que l'Organisation soit prête à appliquer cette méthode (modifications des règlements, des procédures et des systèmes intégrés de gestion, formation, etc.).

156. Cette recommandation a été appliquée. Les paragraphes 64 à 73 du rapport du Secrétaire général sur la budgétisation axée sur les résultats (A/54/456) décrivent les changements ou les conditions nécessaires à la mise en place des éléments d'un budget axé sur les résultats. En outre, comme l'a demandé l'Assemblée

générale dans sa résolution 55/231, l'introduction au projet de budget-programme pour 2002-2003 contient une analyse des systèmes d'information, de contrôle de gestion et d'évaluation requis pour appliquer les propositions énoncées dans le document A/54/456, ainsi que de la capacité et des limites des systèmes existants. Le Secrétaire général continuera d'évaluer les changements qui faciliteraient la poursuite de la mise en place d'un système de budgétisation axée sur les résultats.

157. Recommandation 5. Étant donné la grande incertitude qui règne dans le contexte de la budgétisation axée sur les résultats au sujet de la façon de prendre en compte les facteurs externes dans la détermination de la responsabilité des directeurs de programme, le Secrétaire général devrait présenter au plus tôt à l'Assemblée générale un rapport contenant ses recommandations sur cette question, accompagné des observations du Comité administratif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) et du Comité du programme et de la coordination (CPC).

158. Le Secrétaire général a traité en détail de la question des facteurs externes dans son rapport sur la budgétisation axée sur les résultats (A/54/456). Dans sa résolution 55/231, l'Assemblée générale a souligné que les facteurs externes qui influencent tel ou tel objectif ou telle ou telle réalisation escomptée devraient être recensés dans le projet de budget-programme et que l'évaluation du succès devrait tenir compte de l'effet des facteurs externes imprévus et non s'en trouver faussée. Il a été tenu compte de cette résolution lors de l'établissement du projet de budget-programme pour 2002-2003. La recommandation du Corps commun d'inspection a donc été appliquée.

159. Recommandation 6. Étant donné le rôle qu'ils jouent actuellement dans les procédures de budgétisation, le CPC et le CCQAB devraient être invités à formuler leurs observations au sujet des rôles qui seraient les leurs dans le contexte de la budgétisation axée sur les résultats.

160. L'Assemblée générale n'a pas donné suite de façon spécifique à cette recommandation. Toutefois, au paragraphe 3 de sa résolution 55/231, elle a réaffirmé les mandats respectifs du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et du Comité du programme et de la coordination en ce qui concerne l'examen du projet de budget-programme.

Notes

¹ E/2000/5.

² ST/SGB/2000/8.