



Assemblée générale

Distr.
GENERALE

A/46/633
12 novembre 1991
FRANCAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarante-sixième session
Point 105 de l'ordre du jour

EXAMEN DE L'EFFICACITE DU FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF ET
FINANCIER DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Aspects administratifs, structurels et autres de l'amélioration
de l'efficacité de l'Organisation

Rapport du Secrétaire général

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION	1 - 6	2
II. MESURES DE REORGANISATION PRISES DANS LES DOMAINES ECONOMIQUE, SOCIAL ET HUMANITAIRE	7 - 31	3
III. AMELIORATIONS TOUCHANT L'ADMINISTRATION ET LES PROCEDURES ET AUTRES AMELIORATIONS	32 - 56	10
A. Gestion des ressources humaines	32 - 39	10
B. Services de conférence	40 - 43	11
C. Système commun de passation des marchés	44 - 45	13
D. Innovations techniques	46 - 54	13
E. Normes applicables à l'analyse du volume de travail	55 - 56	15
IV. CONCLUSION	57 - 62	15

I. INTRODUCTION

1. Ayant examiné le rapport analytique du Secrétaire général sur l'application de sa résolution 41/213 (A/45/226), l'Assemblée générale a souligné, dans sa résolution 45/254, que l'amélioration de l'efficacité de l'Organisation est "un processus continu" et a encouragé "le Secrétaire général et les Etats Membres à poursuivre la réalisation des objectifs de la résolution 41/213, en particulier ceux qui n'ont pas encore été atteints". L'Assemblée a en outre décidé "de continuer d'examiner chaque année les aspects administratifs, structurels et autres de l'amélioration de l'efficacité de l'Organisation" et a invité le Secrétaire général à lui faire rapport en conséquence.

2. C'est en réponse à ces directives que le Secrétaire général présente ci-après des renseignements portant exclusivement sur les améliorations apportées aux structures (dans les secteurs économique et humanitaire essentiellement), à l'administration et à la gestion du personnel dans le cadre des efforts continus déployés par le Secrétariat. Le rapport ne contient donc aucune information sur les initiatives envisagées dans d'autres secteurs, notamment le maintien de la paix, la coordination de l'aide humanitaire d'urgence, le financement du développement, la coopération technique et la protection de l'environnement.

3. Etant donné que le processus de réforme et d'amélioration du fonctionnement administratif de l'Organisation est, par nature, continu et multiforme, le présent rapport ne se prétend pas exhaustif et pour avoir une vue complète des mesures actuellement prises à l'intérieur du Secrétariat, le lecteur devra également consulter d'autres rapports dont l'Assemblée générale et ses grandes commissions ont été saisies sur des points précis. On mentionnera, entre autres, les rapports sur l'évaluation des capacités et de l'expérience des organismes des Nations Unies, ainsi que des arrangements de coordination en matière d'assistance humanitaire (A/46/568), les questions relatives aux droits de l'homme (A/45/603), les stupéfiants (A/46/480), la Conférence sur l'environnement et le développement (A/CONF.151/PC/80), la gestion des immeubles (A/45/796 et Add.1), les innovations techniques à l'Organisation des Nations Unies (A/C.5/46/1) et les systèmes de télécommunication de l'Organisation (A/C.5/46/5).

4. Aux fins du présent rapport, l'efficience indique dans quelle mesure les produits résultant d'une activité sont exécutés avec un minimum d'apports 1/, ses principaux aspects étant la recherche du meilleur rapport coût-efficacité, d'une rationalisation des travaux et des procédures et d'une administration et d'une gestion optimales. L'efficacité s'entend de la performance "externe" et de l'exécution optimale des tâches; elle recouvre l'aptitude à définir des priorités et à exécuter les tâches de façon optimale, l'aptitude à s'adapter à un environnement en mutation et aux problèmes qu'il pose, et l'aptitude à réagir aux orientations politiques (A/45/1001). L'efficience contribue à accroître l'efficacité.

5. Au cours de ses travaux sur l'application de la résolution 45/254, le Comité du programme et de la coordination (CPC) a recommandé, entre autres choses, "de chercher plus activement un mode d'organisation qui permette à l'ONU de s'employer de manière plus efficace et plus productive à réaliser ses objectifs et à faire face aux problèmes" 2/.

6. A l'heure actuelle, le défi majeur qui se pose au Secrétariat est de s'acquitter efficacement d'un volume sans cesse croissant de missions et de mandats dans un contexte budgétaire marqué par la rigueur. Un secteur où l'augmentation du volume de travail de l'Organisation est manifeste est celui des opérations de maintien de la paix et des activités connexes. Neuf opérations de ce type ont été lancées depuis 1988. Sans doute, l'expansion des tâches confiées à l'ONU est le signe que la communauté internationale a confiance dans l'Organisation et la juge apte à répondre à ses besoins, mais l'écart est important entre ce qu'on attend d'elle et les moyens dont elle dispose pour exécuter ses tâches. A cet égard, un rapport distinct sur la situation financière de l'Organisation a été présenté à l'Assemblée générale sous la cote A/46/600.

II. MESURES DE REORGANISATION PRISES DANS LES DOMAINES ECONOMIQUE, SOCIAL ET HUMANITAIRE

7. La restructuration et la revitalisation de l'Organisation dans les domaines économique et social et les domaines connexes est une question qui préoccupe l'Assemblée générale et le Conseil économique et social depuis plusieurs années. Depuis la publication, en 1986, du rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies (Groupe des Dix-Huit), ces deux grands organes ont maintenu la question à leur ordre du jour, sans obtenir de résultats sensibles. Lors de la reprise de sa quarante-cinquième session, le 13 mai 1991, l'Assemblée générale a adopté la résolution 45/264, dans laquelle elle a approuvé un certain nombre de mesures précises ayant pour but d'accroître le rôle d'instance centrale du Conseil économique et social pour les grandes questions politiques, économiques et sociales et la coordination. L'Assemblée a également décidé d'un ordre du jour et d'un calendrier pour la continuation du processus de restructuration et de revitalisation de l'ONU dans les domaines économique et social et les domaines connexes. Elle a notamment prévu d'examiner, à sa quarante-sixième session, les activités de ses organes subsidiaires et de ceux du Conseil économique et social et, à sa quarante-septième session, les moyens de renforcer la complémentarité entre ses propres travaux et ceux du Conseil, ainsi que la composition de ce dernier. En outre, le Secrétaire général a été invité à examiner la structure du Secrétariat sur la base des accords qui seraient intervenus dans le cadre du processus de restructuration et de revitalisation et à faire rapport à l'Assemblée générale à ce sujet lors de sa quarante-septième session, en lui présentant les recommandations qu'il jugerait appropriées. Lorsqu'il établira ce rapport, le Secrétaire général tiendra pleinement compte de l'issue de certaines réunions d'organes intergouvernementaux, notamment la Conférence des

Nations Unies sur l'environnement et le développement qui aura lieu en 1992, la huitième session de la CNUCED, les débats sur le renforcement des commissions régionales et les débats que l'Assemblée générale tiendra prochainement sur les activités de secours d'urgence de l'Organisation.

8. Dans sa résolution 45/177, l'Assemblée générale a pris acte d'un certain nombre d'initiatives qui ont été prises pour faciliter la restructuration et la revitalisation de l'ONU dans les domaines économique et social : réorganisation des méthodes de travail, amélioration de la présentation de la documentation, établissement de rapports plus analytiques et réduction du volume global de la documentation (A/45/714, par. 7).

9. Pour appuyer le processus de réforme, plusieurs dispositions ont aussi été adoptées à l'échelon des organes intergouvernementaux ou des bureaux du Secrétariat; elles sont résumées ci-après.

10. En avril 1991, à sa session de printemps, la Conférence des ministres de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) a adopté la résolution 718 (XXVI) relative à la revitalisation du mandat et du cadre opérationnel de la Commission économique pour l'Afrique, dans laquelle elle a demandé au Secrétaire général de lancer un processus global d'examen et de mise à jour des textes portant autorisation des activités des commissions régionales et d'améliorer les arrangements institutionnels régissant le financement de ces commissions. Le Directeur général au développement et à la coopération économique internationale a été invité à envisager la convocation, au cours du second semestre de l'année 1991, d'un groupe ad hoc d'experts de haut niveau qui serait chargé d'examiner les modifications proposées aux mandats des commissions régionales et d'apporter ainsi une contribution au processus de restructuration et de décentralisation.

11. A sa quarante-sixième session, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) a décidé de confier à un groupe de personnalités le soin de réexaminer sa structure. Tenant compte des bouleversements qui se produisent actuellement dans le monde et des nouveaux défis auxquels la région doit faire face, le Groupe a présenté à la Commission une série de recommandations visant à modifier l'orientation de ses programmes et de ses activités. La Commission ayant décidé de réorganiser les activités de son secrétariat selon une approche thématique, il a fallu modifier quelque peu l'orientation des apports de façon à renforcer la coopération et la coordination entre les divisions.

12. A sa quarante-septième session, la CESAP a généralement fait siennes les recommandations du Groupe de personnalités tendant à réorganiser progressivement ses travaux sur une base thématique et a adopté une résolution sur la restructuration de son appareil intergouvernemental subsidiaire. Elle a décidé de créer trois comités thématiques qui s'occuperont, le premier, de la coopération économique régionale, le deuxième, de l'environnement et du développement durable, et, le troisième, de la dépaupérisation et de la croissance économique. Dans cette résolution, la Commission a prié le

Secrétaire exécutif d'organiser avant la fin de 1991 une réunion de hauts fonctionnaires ayant pour mission d'examiner et de mettre au point des recommandations détaillées s'inspirant du rapport du groupe de personnalités et portant sur le mandat, les modalités de fonctionnement, la fréquence des réunions et autres aspects pertinents du nouveau mécanisme subsidiaire de la Commission.

13. La Commission économique pour l'Europe (CEE) a tenu une session extraordinaire pour réexaminer sa structure, son programme de réunion, sa documentation, son programme de publications et ses méthodes de travail. Elle a adopté un rapport contenant un certain nombre de propositions (E/ECE/1150/Rev.1) qui avaient pour but de rationaliser le programme de travail et consistaient notamment à réduire de 18 % les éléments de programme, à fusionner deux des 16 principaux organes subsidiaires, à redéfinir le mandat de tous les organes subsidiaires, ce qui a permis d'en éliminer 60, et à réduire de 15 % le nombre de réunions et de 20 % le volume de la documentation. Afin de donner un caractère continu au processus de réforme, la Commission a créé un groupe de travail spécial chargé, entre autres tâches, de définir les domaines d'activité prioritaires et de trouver des moyens concrets d'accroître l'utilité du travail effectué par la Commission. Ont été définis comme domaines prioritaires l'environnement, les transports, la facilitation du commerce, les statistiques et l'analyse économique.

14. Au paragraphe 3 de sa résolution 489 (PLEN. 14), la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) a recommandé de maintenir la structure et le mécanisme existants, mais a décidé de supprimer les comités de session sur l'eau et les établissements humains, étant entendu que ces deux thèmes seraient dorénavant traités comme les autres questions, donc inscrites au programme de travail de la Commission à chacune de ses sessions.

15. A l'échelon du Secrétariat, on a pris conscience qu'il fallait constamment ajuster les structures pour mieux répondre aux nouveaux besoins découlant des changements d'attentes et de comportements. Plusieurs entités du Secrétariat ont pris des mesures dans ce sens et certaines de ces initiatives sont présentées ci-après pour illustrer les efforts menés sans relâche par le Secrétariat pour parvenir à plus d'efficacité.

16. L'augmentation du nombre d'opérations de rétablissement ou de maintien de la paix est l'un des problèmes de gestion les plus pressants auxquels l'Organisation doit faire face. Ces missions étant toujours plus longues, plus complexes et plus nombreuses, il est indispensable, pour les appuyer, de disposer d'un mécanisme stable de planification et de suivi. Le Secrétaire général a donc créé un groupe de hauts fonctionnaires chargé de la planification et du suivi des activités de maintien de la paix.

17. Les années passant, l'ONU a été de plus en plus souvent amenée à fournir une aide humanitaire dans toutes sortes de situations d'urgence très complexes. Un grand nombre de ces situations ont pour origine la pauvreté et la dégradation de l'environnement, d'autres sont le résultat de guerres

civiles ou de conflits internationaux, d'autres encore sont un produit de tous ces facteurs. La série de situations de ce type auxquelles il a fallu faire face récemment a de nouveau mis en lumière le rôle capital de chef de file que l'ONU doit jouer à la tête de la communauté internationale pour assurer une réponse rapide et efficace. L'Organisation doit notamment pouvoir mobiliser toutes les instances politiques, humanitaires et opérationnelles (aide au développement) des Nations Unies afin de mettre en place des systèmes d'alerte rapide qui permettent de prévoir les catastrophes, de prendre des mesures de prévention là où c'est possible, d'apporter les secours voulus lorsque des catastrophes surviennent et de trouver des moyens efficaces de remédier à leurs causes profondes. Le système des Nations Unies doit pouvoir se tenir prêt à aider les pays menacés ou touchés par des catastrophes, en s'appuyant sur les moyens existants et sur ceux qu'il a en réserve. Plusieurs organismes à vocation opérationnelle ont déjà renforcé leur dispositif d'intervention en cas d'urgence. Dans d'autres, le processus est en cours, avec la participation active des organes compétents. L'un des principaux enseignements qu'on a tirés de l'expérience du Bureau des opérations d'urgence pour l'Afrique est qu'il est extrêmement important de prévoir un centre de liaison doté de l'autorité et des moyens nécessaires pour rendre compte en permanence au Secrétaire général des différents aspects des opérations d'aide humanitaire organisées pour faire face à des situations d'urgence.

18. C'est dans cet esprit que le Secrétaire général a présenté un ensemble complet de recommandations visant à renforcer les moyens dont l'Organisation dispose pour agir rapidement en cas d'urgence (A/46/568). Dans l'une de ses recommandations, il préconise de nommer un fonctionnaire de rang élevé qui l'aidera personnellement à s'acquitter de ses responsabilités en la matière.

19. S'agissant des opérations d'urgence sur le continent africain, les derniers événements de la corne de l'Afrique ont représenté à eux seuls une catastrophe pour des dizaines de millions de personnes et ont nécessité une intervention immédiate. A partir d'une analyse des besoins immédiats effectuée par le Programme alimentaire mondial (PAM), l'ONU a assumé un rôle dirigeant dans la mobilisation de la communauté internationale en coordonnant les efforts de secours. Le Groupe des programmes spéciaux d'urgence du Département des questions politiques spéciales, de la coopération régionale, de la décolonisation et de la tutelle a été renforcé et, outre sa fonction de coordination, est désormais chargé de réunir et diffuser les informations les plus récentes sur les besoins et interventions dans cette partie du monde, à l'instar de ce que faisait le Bureau des opérations d'urgence en Afrique créé en 1985. Des dispositions ont également été prises pour instaurer une liaison régulière avec les gouvernements des pays donateurs et des pays touchés et avec les organisations non gouvernementales, ainsi que pour mettre en place les activités d'information appropriées. Ces mesures sont prises sans préjuger du dispositif plus large qu'il faudra mettre au point pour faire face aux situations d'urgence partout dans le monde. Un rapport distinct à ce sujet sera soumis à l'Assemblée générale.

20. Considérant, en particulier, qu'en raison de leur caractère mondial, les problèmes écologiques, notamment le changement climatique, l'appauvrissement de la couche d'ozone, la pollution transfrontière de l'air et de l'eau, la contamination des océans et des mers et la dégradation des sols, notamment par la sécheresse et la désertification, appellent des solutions aux niveaux mondial, régional et national, avec la participation et l'adhésion de tous les pays, l'Assemblée générale a décidé, dans sa résolution 44/228 du 22 mars 1990, de convoquer la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement en juin 1992. A ce jour, le Comité préparatoire de ladite conférence a tenu quelques réunions d'organisation et a examiné des recommandations concernant la question des arrangements institutionnels suite à l'examen des questions de fond et des mesures d'ordre financier ou intersectoriel (A/CONF.151/PC/36 et 80). Le Secrétaire général doit examiner cette question des arrangements institutionnels relatifs à la Conférence et présenter un certain nombre de propositions à la prochaine réunion du Comité préparatoire.

21. En raison des changements survenus dernièrement sur la scène mondiale et de toute une série de nouveaux mandats, émanant essentiellement de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et de la Commission des droits de l'homme, les activités de l'ONU dans le domaine des droits de l'homme ont connu un développement sans précédent. Le Secrétaire général a donc entrepris de revoir la structure, les fonctions et les effectifs du Centre pour les droits de l'homme afin d'évaluer l'efficacité de ses structures actuelles par rapport à l'évolution de son mandat et de déterminer si les effectifs et autres ressources dont il dispose correspondent à ses fonctions.

22. Il ressort notamment de cet examen qu'il faut certes délimiter clairement les attributions des divers services qui s'occupent de la question des droits de l'homme, mais que le Centre manque cruellement de personnel qualifié pour faire face à des missions qui ne cessent de s'élargir. Compte tenu des priorités assignées à certaines activités du Centre par les organes délibérants, l'examen a permis de définir une structure plus rationnelle et simple qui permettrait d'atteindre plus efficacement les objectifs des activités relevant du programme de base du Centre. La nouvelle structure proposée comporterait une coordination systématique et de meilleurs liens entre ses divers éléments et un contrôle plus efficace du travail et de l'emploi du temps du personnel.

23. En ce qui concerne les activités de l'ONU dans le domaine du contrôle des drogues, le Secrétaire général, en application de la résolution 45/179 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 1990, a créé le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues, chargé de mener à bien une action internationale concertée dans ce domaine. Ont été intégrées à ce programme toutes les structures et les fonctions des entités qui, jusque-là, s'occupaient concurremment de ces questions, le but étant de renforcer l'efficacité du dispositif mis en place par l'ONU.

24. Comme prévu dans la résolution 45/179 de l'Assemblée générale, les fonctions du Programme doivent être structurées comme suit :

a) Application des traités, qui intégrerait, en prenant dûment en considération les dispositions des traités, les fonctions du secrétariat de l'Organe international de contrôle des stupéfiants et les fonctions de la Division des stupéfiants qui ont trait à l'application des traités, sans perdre de vue le rôle indépendant de l'Organe international de contrôle des stupéfiants;

b) Exécution des orientations et recherche, y compris l'application des décisions des organes délibérants compétents et la réalisation de travaux d'analyse;

c) Activités opérationnelles, y compris la coordination et l'exécution des projets de coopération technique qui actuellement sont réalisées surtout par le Fonds des Nations Unies pour la lutte contre l'abus des drogues, la Division des stupéfiants et le secrétariat de l'Organe international de contrôle des stupéfiants.

25. Des rapports distincts sur les dispositions susmentionnées sont présentés à l'Assemblée générale à sa quarante-sixième session (A/46/480 et A/C.5/46/23).

26. En application des résolutions de l'Assemblée générale appelant à un renforcement des fonctions et structures techniques et administratives de l'Office des Nations Unies à Vienne (ONUV), un examen de l'arrangement actuel relatif aux services administratifs, aux services communs et aux services de conférence a été entrepris. Les conclusions et recommandations issues de cet examen seront présentées à l'Assemblée générale à sa session en cours.

27. De plus, pour tirer le parti maximal de ressources rares, et afin de faciliter la concrétisation de la notion de structure centrale pour le développement social au sein du Secrétariat, certains réaménagements ont été apportés au Centre pour le développement social et les affaires humanitaires. Dans ce cadre, certaines fonctions ont été réaménagées au sein de la Division du développement social et un groupe de la planification et des projets intersectoriels a été mis en place pour étudier les questions nouvelles et les aspects du développement social relatifs à la politique macrosociale et pour fournir une assistance concrète aux pays en matière de conception, de planification et de coordination des politiques sociales. L'efficacité de ces nouveaux arrangements est actuellement analysée et de nouveaux changements pourraient être décidés une fois examinée la rénovation du programme de l'ONU en matière de prévention du crime et de justice pénale comme demandé par le Groupe intergouvernemental chargé d'étudier la création d'un programme international efficace concernant la criminalité et la justice.

28. Dans le secteur du commerce international et du développement, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a

entrepris ces dernières années un certain nombre de réformes touchant tant la structure et les méthodes de travail de son secrétariat que le fonctionnement de ses organes intergouvernementaux.

29. Le volet le plus récent de cette réorganisation s'est traduit par la création de deux "groupes" de programmes traitant l'un du commerce international et l'autre des ressources pour le développement, par la restructuration des autres divisions fonctionnelles du secrétariat chargées des produits de base, des transports maritimes et de la coopération économique entre pays en développement et par le regroupement des services de traitement de l'information et de statistique. Ce processus de réorganisation fait constamment l'objet d'un contrôle et d'une évaluation internes, axés plus particulièrement sur ses incidences sur la coordination des politiques et la gestion des programmes, l'utilisation efficace des ressources et la capacité du secrétariat à réagir rapidement à l'évolution des missions qu'il lui sont confiées. Parallèlement à ces réaménagements de structure, des mesures ont été prises aussi en ce qui concerne la préparation fonctionnelle des réunions d'organes intergouvernementaux. D'autres améliorations touchant les procédures ont consisté, notamment, à recourir davantage aux mécanismes officieux pour les consultations intergouvernementales, dans le cadre, par exemple, d'une réunion mensuelle du Secrétaire général de la CNUCED et des membres du Conseil du commerce et du développement.

30. D'autres ajustements sont actuellement apportés aux structures du secrétariat pour tenir compte de l'évolution et des nouvelles orientations des activités de la CNUCED, en particulier des responsabilités accrues qui lui ont été confiées par la Deuxième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés, des événements en Europe centrale et orientale et des nouvelles tâches liées au développement durable. On peut s'attendre à ce que d'autres orientations soient fixées pour les activités de la CNUCED à l'issue de la huitième Conférence, qui doit se tenir à Cartagène (Colombie) en février 1992.

31. Le programme de travail du Centre pour les établissements humains (Habitat) a été notablement remanié et mis à jour à deux reprises au cours des 10 dernières années, pour tenir compte de l'évolution du savoir et des priorités dans ce secteur. A l'heure actuelle, la Stratégie mondiale du logement jusqu'à l'an 2000 constitue la toile de fond de toutes les activités du Centre en matière de recherche-développement, de coopération technique et de diffusion de l'information. On s'est tout autant intéressé aux activités opérationnelles du Centre, dont l'axe s'est progressivement déplacé des projets en tant que tels vers l'orientation des programmes. La Division de la coopération technique du Centre fait actuellement l'objet d'une réorganisation interne dans le but d'établir une répartition plus rationnelle des attributions et, partant, de desservir de manière plus intensive les pays.

III. AMELIORATIONS TOUCHANT L'ADMINISTRATION ET LES PROCEDURES ET AUTRES AMELIORATIONS

A. Gestion des ressources humaines

32. Les évolutions qui se dessinent dans le contexte international et politique mettent davantage à contribution l'Organisation et son personnel, auquel il est demandé de résoudre efficacement un éventail plus large de problèmes qui nécessitent souvent des compétences spécialisées. A cette fin, l'une des tâches capitales du Secrétaire général en matière de mise en valeur des ressources humaines consiste à mettre en place le mécanisme qui permettrait de mener à bien de vastes opérations dont la portée et la complexité ne cessent de croître, et à prévoir les ressources suffisantes à cet effet.

33. Le regain de confiance dont jouit l'Organisation et le développement des opérations touchant le maintien de la paix ont cependant coïncidé avec une phase de compression des effectifs, laquelle a régulièrement créé des blocages empêchant la planification judicieuse des ressources humaines et le bon fonctionnement du Secrétariat.

34. En dépit de ces difficultés, un certain nombre de mesures ont été prises pour améliorer la capacité du personnel à répondre aux besoins qui commencent à apparaître ou qui risquent de le faire. Le Secrétaire général a continué d'essayer de réaffecter les derniers fonctionnaires dont les postes avaient été supprimés en application de l'alinéa b) du paragraphe 1 de la résolution 41/213.

35. Conformément à la résolution 45/239, le Secrétaire général a pris des mesures en vue d'élaborer un système général d'organisation des carrières pour toutes les catégories de fonctionnaires. Ce système sera axé, notamment, sur l'évaluation du comportement professionnel, la mobilité, la formation et les promotions. Pour assurer le succès de cette entreprise, le système proposé sera examiné avec les fonctionnaires avant que sa version définitive ne soit mise au point et présentée à l'Assemblée générale. Pour l'heure, la rareté des postes a réduit les possibilités de promotion pour nombre de fonctionnaires méritants. Cette situation pèse en outre sur les efforts déployés par le Secrétaire général pour appliquer les instructions de l'Assemblée générale relatives au pourcentage de femmes occupant des postes de la classe D-1 et des classes supérieures.

36. Afin de préserver la cohérence d'exécution des politiques de personnel et des directives régissant le recrutement, et de structurer davantage les avis sur les candidatures examinées, le Secrétaire général a décidé de créer un groupe d'examen des postes de haut rang chargé de le conseiller sur les nominations aux postes de la classe D-2. On s'efforce en outre actuellement de revoir et renforcer d'autres éléments du système de gestion du personnel tels que la politique en matière de mobilité et les affectations à des missions. Une nouvelle politique est donc en cours d'élaboration en ce qui concerne les missions.

37. Le développement des opérations de maintien de la paix a conduit à accorder la priorité dans le programme de formation à l'organisation de sessions d'information, à la formation à des emplois spécifiques, à la formation linguistique axée sur les missions et aux qualifications en matière de communication. Les ressources prévues pour d'autres activités de formation - le renforcement des compétences en matière de gestion, par exemple - en ont été réduites d'autant, alors même que l'on reconnaît qu'une organisation plus efficace suppose de meilleurs gestionnaires. Il ressort d'une évaluation de l'impact de la formation à la gestion en petits groupes que ce système, qui correspond à la pratique actuelle, ne permet pas de renforcer suffisamment les capacités de gestion. Pour que l'environnement administratif soit favorable, il faudrait mettre en place un vaste programme de formation systématique à la gestion à l'intention de tous les fonctionnaires, en fonction des compétences et du niveau hiérarchique de chacun. Il est donc urgent d'élaborer une politique de formation plus efficace et globale qui soit adaptée aux objectifs des programmes et à même de favoriser le perfectionnement du personnel et de relever son moral.

38. Un autre défi que l'Organisation se doit de relever consiste à rester au fait des innovations technologiques. Une formation concrète à cet effet est certes dispensée au Siège, mais la situation s'est avérée plus compliquée dans d'autres lieux d'affectation, essentiellement parce que les niveaux d'automation et de compétence varient beaucoup d'un bureau extérieur à l'autre. Cette diversité des situations a entravé la mise au point d'un programme unifié de formation pour tous les niveaux de personnel et l'établissement des manuels correspondants, comme elle a empêché de mettre en place de meilleurs systèmes dans les délais prévus et dans les limites du budget restreint disponible.

39. Les relations entre le personnel et l'administration se sont améliorées par suite du recours accru au mécanisme de consultation prévu à cet effet. Les consultations qui se déroulent actuellement entre les directeurs de programme et les représentants du personnel portent, notamment, sur un nouveau système d'évaluation du comportement professionnel, sur les transferts de fonctionnaires et sur l'organisation des carrières.

B. Services de conférence

40. Dans sa résolution 43/222 B, l'Assemblée générale a donné pour mandat au Comité des conférences d'examiner les propositions budgétaires du Secrétaire général concernant le projet de calendrier et de recommander à l'Assemblée générale un projet de calendrier des conférences et des réunions qui réponde aux besoins de l'Organisation et garantisse l'utilisation optimale des services de conférence. Grâce aux conseils du Comité des conférences, il a été possible d'établir un calendrier mieux équilibré qui a eu des effets très positifs, puisqu'on pu élaborer un programme des réunions tenant dûment compte des besoins connexes en matière de documentation, et de la capacité du Secrétariat d'assurer les services de conférence nécessaires. De plus, certaines mesures touchant à la gestion, notamment la surprogrammation des

réunions ou le sous-recrutement de personnel pour assurer le service des réunions, ont permis d'utiliser au maximum les capacités internes. Toutefois, la situation telle qu'elle a récemment évolué et, surtout, l'activité beaucoup plus intense du Conseil de sécurité et l'incertitude qui entoure les délais qu'il requiert et le volume de sa documentation ont fortement entravé la capacité du Secrétariat de recourir à ces mesures et d'en tirer pleinement profit.

41. Dans le cadre d'un effort général visant à mieux assurer la publication, dans les délais requis, de la documentation soumise pour examen aux organes intergouvernementaux, une étroite coopération s'est établie entre le Département des services de conférence et le Bureau des affaires politiques, des affaires de l'Assemblée générale et des services de secrétariat ainsi qu'avec d'autres services dont émanent les documents, afin que soient respectés plus strictement les délais prévus pour la soumission des manuscrits à faire traduire et reproduire.

42. Des consultations interinstitutions portant sur l'uniformisation des méthodes et procédures adoptées par les organismes du système des Nations Unies pour le service des réunions et le traitement de la documentation et des publications, y compris les politiques en matière de contrôle de la rédaction, de traduction et d'interprétation, ainsi que sur l'application des innovations techniques aux services de conférence, sont actuellement en cours dans le cadre de la Réunion interorganisations sur les services linguistiques, la documentation et les publications (IAMLADP). Les questions examinées dans le cadre de cette réunion comprennent l'établissement de normes de productivité pour les services de conférence, les dispositions qui pourraient être prises par les organisations pour assurer conjointement les services de conférence et les arrangements financiers à prévoir pour coordonner et assurer en commun les services de conférence, ainsi que l'établissement et l'application de nouvelles normes en matière de volume de travail (ACC/1991/PER/R.25).

43. Conformément à la recommandation 34 du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau (Groupe des Dix-Huit) concernant le programme de publications de l'Organisation, des efforts ont été faits en collaboration entre le Comité des publications, les départements dont émanent les documents et la Section des ventes pour rationaliser les activités de l'Organisation dans ce domaine, notamment en appliquant des critères plus stricts lors de la sélection et de l'élaboration de documents à faire paraître sous forme de publications destinées à la vente, de manière à investir le plus efficacement possible les ressources limitées dont on dispose. Pour favoriser la commercialisation des publications, certaines mesures ont été prises, visant notamment le remaniement des manuscrits présentant un bon potentiel de vente et l'acquisition des droits de reproduction sur des ouvrages destinés à certains groupes d'âge ou à certaines catégories de lecteurs, et ces mesures se sont accompagnées de vigoureuses campagnes de promotion et de publicité organisées avec la coopération d'agents de librairie.

C. Système commun de passation des marchés

44. Dans sa résolution 32/197 du 21 décembre 1977, relative à la restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies, l'Assemblée générale a recommandé, entre autres, "de prendre des mesures pour parvenir à une uniformité aussi poussée que possible des procédures administratives, financières et budgétaires, ainsi que des procédures concernant le personnel et la planification, y compris la mise en place d'un système commun de passation des marchés".

45. Pour mieux coordonner les activités en matière de passation des marchés et tirer profit des économies d'échelle, le Secrétaire général a décidé de créer à Copenhague un organe chargé de mieux coordonner les opérations de passation des marchés dans l'ensemble du système, avec tous les avantages qui résultent de la normalisation. On espère réaliser d'importantes économies, en particulier à l'occasion des achats d'articles les plus fréquemment utilisés par les organisations, tels que véhicules, pneumatiques, papier, fournitures de bureau, mobilier, ordinateurs individuels et matériel connexe de traitement électronique de l'information. Les aspects pratiques de ces arrangements sont actuellement à l'étude, notamment un système uniforme de codage pour ces articles. Les organismes et bureaux de moindre envergure qui adhèrent à ce système en bénéficieront particulièrement car ils auront à leur disposition les services d'un bureau des achats doté des capacités voulues pour effectuer des enquêtes approfondies sur le marché mondial. On espère que ce système coordonné de passation des marchés commencera à fonctionner en 1991 et sera pleinement opérationnel avant la fin de 1992.

D. Innovations techniques

46. L'introduction et l'utilisation de nouvelles techniques informatiques - dans le domaine des télécommunications et de la bureautique - exigent la mise au point de politiques, de normes et de procédures communes pour assurer efficacement l'acquisition et l'utilisation du matériel, ainsi que des installations et des logiciels connexes. A cet égard, les activités du Comité des innovations techniques de l'ONU, organe interdépartements placé sous la présidence du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, ont été élargies "pour englober tous les aspects de la bureautique, c'est-à-dire l'utilisation des micro-ordinateurs et mini-ordinateurs (matériels et logiciels), ainsi que tous les aspects des applications et du fonctionnement des gros ordinateurs et des télécommunications locales et mondiales" 3/. Le Groupe de travail du Comité des innovations techniques effectue en outre une étude approfondie des bases de données dont dispose le système des Nations Unies et des mesures susceptibles de les rendre plus accessibles. L'acquisition mieux coordonnée des nouvelles techniques garantira la compatibilité du matériel et des logiciels, et une plus grande efficacité en matière de formation et d'appui.

47. Le nouveau Système intégré de gestion (SIG) est la première étape importante dans l'établissement, pour l'Organisation, d'une stratégie mondiale

dans le domaine de l'informatique. Son application est susceptible de permettre de gérer plus efficacement le budget-programme, d'améliorer la comptabilité, le règlement des transactions entre le personnel et l'Administration, la gestion des voyages, la passation des marchés et les aspects pratiques de la gestion des stocks, et de réduire les tâches connexes concernant les états de paie. Ces améliorations sont décrites en détail dans le deuxième rapport du Secrétaire général sur le projet SIG (A/C.5/45/20).

48. Dans le domaine des services de conférence, d'importants efforts ont été orientés vers la modernisation des moyens techniques, notamment grâce à l'utilisation d'un système à disques optiques et à l'amélioration des services, afin d'accroître la rapidité et l'exactitude des données et de leur transmission.

49. Pour l'instant, cependant, les avantages que présente l'utilisation des disques optiques ou des systèmes d'images numériques pour la saisie, la restitution et la transmission de documents destinés aux organes délibérants et pour la diffusion électronique des documents font l'objet d'un examen plus poussé (A/46/88).

50. Les installations internes d'imprimerie ont été sensiblement modernisées au Siège et à la Commission économique pour l'Afrique.

51. Un système de gestion informatique des services de bibliothèque a été mis en place à la bibliothèque des Nations Unies à Genève et il est prévu d'installer un système analogue à New York au cours de l'exercice 1992-1993.

52. Des progrès rapides dans le domaine des techniques de transmission des données ont permis à l'Organisation de commencer à prévoir des infrastructures adéquates pour servir de support à des applications diverses qui seront mises au point au cours des prochaines années. Avec l'installation récente de réseaux locaux dans les principaux lieux d'affectation, toutes les opérations de transfert de données des grands réseaux seront mises à la portée des ordinateurs de bureau dans toute l'Organisation (A/C.5/46/1).

53. De plus, l'Organisation utilise couramment du matériel d'audio-messagerie et de télécopie ainsi que des bases de données informatisées, et envisage de recourir plus largement aux communications par courrier électronique (A/C.5/46/5).

54. Grâce à une approche intégrée de la gestion des installations à l'échelon mondial (A/45/796/Add.1), des efforts sont faits pour que l'Organisation des Nations Unies tire le plus de profit possible de ses investissements. Des techniques modernes en matière de communications sont en cours d'installation et des améliorations sont apportées aux services de sécurité, partout où l'Organisation a des bureaux.

E. Normes applicables à l'analyse du volume de travail

55. Depuis une quinzaine d'années, des efforts ont été faits pour mettre au point des techniques de gestion et d'analyse du volume de travail à appliquer aux fins de la répartition des ressources en personnel au Secrétariat. Certaines normes de travail ont été fixées pour les services de conférence, notamment pour la traduction, l'interprétation, la reproduction et la dactylographie, mais il s'est avéré difficile de les appliquer plus largement à toutes les catégories de personnel. Néanmoins, afin de répondre aux demandes des organes délibérants, le Service consultatif de gestion a tout récemment procédé à une analyse des techniques actuellement utilisées par plusieurs organisations pour mesurer le volume de travail et a examiné les avantages que présenterait leur application éventuelle à la catégorie des administrateurs de l'ONU, ainsi que les problèmes que cela pourrait poser.

56. On a distingué deux principaux types de méthodes axées, les unes, sur la production, les autres, sur la qualité. Les premières sont particulièrement indiquées pour évaluer les ressources budgétaires nécessaires et déterminer leur répartition, tandis que les méthodes axées sur la qualité tendent surtout à favoriser une amélioration constante de la productivité. Dans son rapport, le Service consultatif de gestion a conclu que, si les techniques d'analyse du volume de travail pouvaient, en principe, être utilisées pour mesurer la productivité des administrateurs de l'ONU, elles posaient en revanche certains problèmes et imposaient certaines contraintes qui risquaient d'en décourager l'application plus large dans le cadre du processus budgétaire : outre le coût considérable de la mise au point des méthodes appropriées et de la préparation des données nécessaires, il serait indispensable d'apporter certains ajustements et certaines modifications au budget-programme et au rapport sur l'exécution du budget de l'Organisation. Le Service consultatif de gestion a recommandé dans son rapport de mettre à l'essai ces techniques d'analyse du volume de travail pour déterminer si elles étaient applicables aux tâches des administrateurs de l'ONU, en procédant à une étude pilote dans un petit nombre de départements. Il a en outre recommandé d'appliquer sélectivement les techniques axées sur la qualité pour faciliter la mise au point d'une stratégie d'amélioration de la productivité.

IV. CONCLUSION

57. Aucune organisation dynamique ne peut demeurer viable et efficace si elle ne se tient pas prête à relever les défis présents et à venir.

58. Compte tenu des changements considérables qui se produisent dans le monde et qui imposent à l'Organisation de nouvelles tâches, celle-ci s'efforce en permanence de jouer un rôle positif et dynamique pour contribuer à résoudre de nombreux problèmes mondiaux, aussi complexes que divers.

59. Afin de s'acquitter efficacement des nouvelles tâches qui incombent à la communauté mondiale, l'Organisation doit surmonter deux problèmes d'importance capitale qui tiennent, d'une part, à la précarité de ses ressources

financières et, d'autre part, aux contraintes que lui imposent ses infrastructures administratives actuelles. L'Organisation a pu néanmoins porter à son actif d'importants résultats et résoudre des problèmes de divers ordres, qu'il s'agisse, entre autres, des opérations de maintien de la paix, de la supervision de processus électoraux, de la protection des droits de l'homme, de la lutte contre la détérioration de l'environnement ou du contrôle des drogues.

60. L'adaptation de l'Organisation à des besoins qui ne cessent d'évoluer et de se modifier doit être un processus continu et permanent. Compte tenu de la situation financière actuelle de l'Organisation, il est indispensable d'améliorer son efficacité et sa rentabilité pour qu'elle soit en mesure de mener à bien les nouvelles tâches qui lui sont assignées. Chaque directeur de programme, voire chaque fonctionnaire, doit donc, en conscience, appuyer les efforts faits dans ce sens.

61. Les principes pertinents et les mesures nécessaires, leur mise au point et leur application demandent inévitablement un certain temps pour parvenir à maturité et porter leurs fruits. Aussi l'Assemblée générale pourrait-elle envisager pour l'avenir d'examiner cette question tous les deux ans plutôt que tous les ans. L'adoption d'un cycle biennal permettrait en outre au Conseil économique et social et au Comité du programme et de la coordination d'apporter une contribution plus décisive que cela ne leur est actuellement possible.

62. Il est en outre proposé d'adopter, dans l'intervalle de ces deux ans, une approche thématique approfondie, essentiellement axée sur l'étude d'une question intéressant particulièrement l'Assemblée générale, afin d'aider les organes délibérants dans leurs travaux. Les rapports soumis tous les deux ans refléteraient ainsi un examen approfondi et pluridisciplinaire de la question et pourraient être orientés vers des principes d'action.

Notes

1/ Manuel d'évaluation de l'Organisation des Nations Unies, New York (octobre 1986), p. 78.

2/ Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-sixième session, Supplément No 16 (A/46/16), par. 446.

3/ Ibid., Supplément No 6 (A/46/6), par. 33A.22.
