



**Assemblée générale**

Distr.  
GENERALE

A/42/234  
23 avril 1987  
FRANCAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarante-deuxième session  
Point 41 de la liste préliminaire\*

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

Réforme et renouveau à l'ONU : rapport intérimaire du Secrétaire général  
sur l'application de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Pages</u>
I. INTRODUCTION .....	1 - 3	4
II. LES BASES DE L'AVENIR .....	4	4
III. LES REFORMES .....	5 - 65	6
A. Planification des réformes .....	5 - 6	6
B. Contenu du présent rapport .....	7 - 11	7
C. Structure et fonctionnement du Secrétariat .....	12 - 13	7
1. Secteur politique .....	14 - 24	8
2. Secteurs économique et social .....	25 - 33	10
3. Information .....	34 - 38	15
4. Services de conférence .....	39 - 42	16
5. Administration et finances .....	43 - 49	17
D. Questions relatives au personnel et questions budgétaires et administratives connexes .....	50 - 65	18

\* A/42/50.

## I. INTRODUCTION

1. Le quarantième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies a été pour les Etats Membres l'occasion de marquer leur volonté unanime de renforcer l'institution mondiale pour lui permettre de mieux servir les grands desseins et les nobles principes qui ont motivé sa création. A sa quarante et unième session, l'Assemblée générale a concrétisé cette volonté. Face à une crise qui menaçait la viabilité même de l'Organisation, les Etats Membres ont su surmonter leurs divergences et s'entendre sur toute une série de mesures concrètes destinées à en améliorer le fonctionnement.

2. La résolution que l'Assemblée générale a adoptée, le 19 décembre 1986, au vu du rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargés d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'ONU, et plus particulièrement le consensus réalisé sur le processus budgétaire, pourraient bien faire date dans l'histoire. Ce sera le cas si les gouvernements et le Secrétariat se montrent à la hauteur des exigences de l'heure. Car, pour importantes qu'elles soient, il n'y va pas seulement de nos préoccupations traditionnelles d'efficacité, de simplification et de rationalisation, de notre volonté d'éliminer les lourdeurs bureaucratiques qui, inévitablement, se sont accumulées au cours des ans. Nous nous attaquons ici à une tâche beaucoup plus fondamentale : faire que l'Organisation soit tout à la fois mieux à même de faire face aux problèmes mondiaux du moment, sans cesse plus complexes et plus rebelles, et mieux armée pour affronter les défis encore inconnus des décennies à venir.

3. Renouveau et réforme ne seront possibles que si l'on redonne tout son sens à la Charte des Nations Unies, dans un monde qui évolue plus vite que jamais et dont l'une des rares constantes est l'imbrication toujours plus étroite des destinées de tous les pays et de tous les peuples. C'est cette conception ample qui doit, à mon sens, guider nos efforts, et c'est dans cet esprit que j'ai abordé les tâches que l'Assemblée générale m'a confiées dans sa résolution 41/213. Il est bon à cet égard que nous ayons à mener de front d'une part le budget-programme de 1988-1989, où les résultats financiers tangibles de nos efforts commenceront à apparaître, d'autre part - et surtout - la préparation du plan à moyen terme pour 1990-1995, qui doit ouvrir des horizons nouveaux.

## II. LES BASES DE L'AVENIR

4. Pour travailler aux réformes de manière à nous rapprocher toujours plus des idéaux que nous nous sommes fixés dans la Charte, il faut que nous convenions d'emblée de certains points d'ancrage communs :

1) Il faut que tous les Etats Membres aient la volonté commune de revivifier l'Organisation;

2) Il faut que cessent les incertitudes financières que nous connaissons à l'heure actuelle. Il ne peut y avoir réforme à long terme digne de ce nom ni gestion rationnelle dans un climat de crises quotidiennes où les énergies et les ressources s'épuisent à improviser des solutions à la petite semaine. Il faut, pour le bien de l'Organisation, qu'elle ait un cadre budgétaire bien arrêté, avec une indication plus claire des priorités, et il faut que ses Etats Membres aient la

volonté, bien arrêtée elle aussi, de respecter les obligations que leur fait la Charte. Enfin, il est indispensable que tous les arriérés de contributions soient versés sans retard;

3) Il faut que les solutions adoptées reflètent bien les causes profondes - essentiellement politiques - de la crise financière et l'objet des réformes. Si nous améliorons le fonctionnement administratif et financier de l'ONU sans nous poser la vraie question - Efficacité, mais pour quoi faire? -, nous n'atteindrons pas notre but. Appliquer les recommandations du Groupe d'experts intergouvernementaux n'est donc qu'un aspect de ce que nous avons à faire. Pour qu'une institution composée d'Etats souverains aux intérêts nationaux si divers puisse mieux fonctionner, il faudra que les gouvernements des Etats Membres définissent clairement les problèmes auxquels ils auront à s'attaquer ensemble au cours des décennies à venir;

4) Le Secrétariat est l'un des organes principaux de l'ONU et le Secrétaire général, son plus haut fonctionnaire, a de par la Charte la responsabilité d'en gérer les ressources financières et humaines. Si l'on veut que, d'une manière qui rehausse l'efficacité de l'Organisation, le Secrétaire général aménage les structures internes et prenne les décisions voulues touchant le personnel, il ne faut pas que cette responsabilité puisse être diluée ou morcelée;

5) L'oeuvre de renouveau et de réforme doit être menée avec esprit de suite et énergie, avec méthode et dans le bon ordre. Le cadre d'ensemble que fournit le processus de planification et de budgétisation des programmes garantit que les recommandations contenues dans le rapport seront appliquées rationnellement et judicieusement. Tenu de présenter dans les délais habituels le projet de budget-programme pour 1988-1989 au Comité du programme et de la coordination (CPC) et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), je n'ai pu y faire état de certains des résultats qu'a déjà donnés l'application des recommandations du Groupe d'experts. C'est pourquoi je compléterai ce projet de budget-programme pour 1988-1989 par des montants estimatifs révisés qui, avec le budget-programme de 1990-1991, montreront la suite donnée à ces diverses recommandations. Parallèlement, la préparation du plan à moyen terme pour la période 1990-1995 devrait fournir aux Etats Membres l'occasion rêvée de réfléchir à un ordre du jour nouveau et mobilisateur pour les années 90, et de l'adopter d'un commun accord. Je soumettrai à cette fin un plan dans lequel j'exposerai ma conception des buts et objectifs à long terme de l'ONU et m'efforcerai de rendre l'Organisation mieux à même de traiter à l'échelle mondiale des problèmes de paix, de sécurité et de développement bien compris;

6) La restructuration du Secrétariat devrait en bonne logique suivre celle de l'appareil intergouvernemental, car les modifications qui pourraient être apportées à ce dernier commanderont directement les effectifs, la composition et les travaux du Secrétariat. Le Groupe d'experts intergouvernementaux a bien montré à quel point les structures intergouvernementales étaient lourdes et complexes et combien une réforme s'imposait, mais les résultats de l'étude à laquelle se livrent actuellement les gouvernements ne seront connus que lorsque la période de trois ans qui nous a été fixée pour agir sur le Secrétariat sera près de son terme et que l'établissement du budget-programme de 1990-1991 sera déjà très avancé. Il ne faudra donc aller de l'avant sans attendre les résultats de cette étude, quitte à procéder ensuite à des ajustements;

7) La complexité de la réforme et l'impact qu'auront des compressions sensibles d'effectifs dans un climat persistant d'austérité financière imposent de ménager une période de transition pendant laquelle nous ne pourrions pas mettre en place toutes les variables. Il faudra préparer cette phase de transition avec soin et en tirer parti pour assembler les diverses pièces de la mosaïque, de telle sorte qu'à la fin des trois ans le but visé soit complètement atteint. Les Etats Membres devront faire preuve de patience, de compréhension et de bon sens et, dans toute la mesure du possible, attendre que l'opération ait été menée à son terme pour porter un jugement définitif;

8) Le Groupe d'experts intergouvernementaux a certes dit dans son rapport qu'il fallait réduire les effectifs et les dépenses sans porter atteinte au niveau actuel des activités de programme, mais on ne peut se dissimuler que certains ajustements seront inévitables : d'abord, les ressources sont limitées; ensuite et surtout, si l'on veut que l'Organisation reste dans la course, il faudra que les Etats Membres et le Secrétariat veillent à ce que tous les programmes qui lui sont demandés correspondent à des besoins vraiment prioritaires;

9) Il faudra aussi que les Etats Membres et le Secrétariat tirent les conséquences pratiques de l'effort de rationalisation et de simplification. Cela exigera que, de part et d'autre, on fasse preuve de circonspection comme jamais encore et que l'on accepte de mettre de côté les intérêts nationaux, sectoriels ou purement bureaucratiques.

### III. LES REFORMES

#### A. Planification des réformes

5. Le processus de réforme repose sur la résolution 41/213 de l'Assemblée générale, laquelle découle à son tour du rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargés d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'ONU. J'ai en outre tenu pleinement compte des conclusions auxquelles la Cinquième Commission est parvenue dans son rapport à l'Assemblée générale (A/41/795), ainsi que des autres indications données dans la résolution 41/213.

6. J'ai à maintes reprises souligné à quel point j'entendais personnellement servir la cause des économies et de l'efficacité administrative, et je suis intervenu énergiquement dès le tout début de mon premier mandat. Le programme général de réforme que l'on envisage maintenant est ambitieux et il appelle à l'évidence une préparation attentive et une impulsion spéciale. C'est pourquoi j'ai nommé en septembre 1986 un coordonnateur spécial, qui travaille dans mon cabinet en étroite coopération avec le Directeur général au développement et à la coopération économique internationale et le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion et qui est épaulé par une petite équipe de fonctionnaires soustraits à leurs tâches habituelles. Il s'agissait non pas de doubler les rouages existants ni de créer de nouvelles structures, mais de mettre en place sous ma direction personnelle, pour assurer le démarrage de l'opération, l'indispensable outil de planification et de coordination. En un mot, le Coordonnateur spécial a été un catalyseur plutôt qu'un gestionnaire. Maintenant que le processus est bien engagé, son bureau va être dissous et le suivi sera assuré par les voies normales, sous la responsabilité du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion.

## B. Contenu du présent rapport

7. Les mesures à prendre pendant la période triennale 1987-1989 touchent à tous les aspects ou presque du travail et des structures de l'Organisation, et ce premier rapport d'activité, rédigé trois mois à peine après l'adoption de la résolution de l'Assemblée générale, ne peut rendre compte que de résultats partiels.

8. Ce qui vient compliquer encore cette tâche immense, c'est que bon nombre des mesures à prendre sont étroitement liées les unes aux autres. Il a donc fallu consacrer une bonne partie de la période initiale à planifier l'opération d'ensemble, sinon les arbres nous auraient empêchés de voir la forêt. Je me propose donc d'indiquer ici non seulement les réformes déjà abordées et leurs incidences, mais aussi la stratégie que nous comptons suivre pour mener l'entreprise à bien d'ici à la fin de la période triennale.

9. Il y a aussi des problèmes de présentation. Les recommandations que je dois appliquer vont de la directive très générale au détail, voire au très petit détail, d'ordre administratif. Elles sont très diverses aussi quant à leur impact : on trouve, à un extrême, des incidences sur les orientations et même sur la politique générale de l'Organisation, et à l'autre des retombées techniques qui se refléteront dans les fascicules du budget ou dans des instructions administratives. Pour faire à ces aspects et préoccupations si divers la place qui est la leur tout en conservant au processus de réforme son caractère d'ensemble bien structuré, je me bornerai dans le corps du rapport à esquisser à grands traits les mesures prises ou envisagées, sous l'angle de nos grandes orientations et de la finalité même de la réforme, et je consacrerai une annexe à des indications plus détaillées sur des questions précises d'administration, de finances et de personnel.

10. Pour aider à mieux saisir notre horizon temporel et les multiples corrélations entre les travaux des organes intergouvernementaux et ceux du Secrétariat touchant les réformes, le plan à moyen terme pour la période 1990-1995 et le budget-programme, un calendrier schématique de l'ensemble du processus est donné à la page ..... du présent rapport.

11. Pour ce qui est de leurs incidences sur le Secrétariat, les 71 recommandations contenues dans le rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux peuvent se répartir en deux grandes catégories : les recommandations qui exigent un réexamen des structures, menant à une simplification et à une rationalisation, et celles qui ont trait à des questions de personnel et d'administration, qu'il s'agisse d'une réduction du nombre de postes ou de points précis de procédure budgétaire ou administrative. Les deux catégories sont bien entendu interdépendantes, mais le tableau d'ensemble apparaîtra mieux si je les traite séparément.

## C. Structure et fonctionnement du Secrétariat

12. Les recommandations du Groupe d'experts requièrent un réexamen de tous les aspects ou presque des activités du Secrétariat :

- a) Secteur politique;
- b) Secteurs économique et social;

- c) Information;
- d) Services de conférence;
- e) Administration et finances.

13. Des études ont été entreprises pour tous ces secteurs. Certaines sont pratiquement achevées, d'autres sont en cours. Pour toutes, j'ai donné comme instructions de prendre dûment en considération les grandes idées exprimées par le Groupe d'experts dans la section III de son rapport : éliminer les doubles emplois et accroître la productivité et le rapport coût-efficacité pour que l'Organisation puisse mieux répondre à l'attente des Etats Membres; réduire la pléthore au sommet, le morcellement et les complexités inutiles, pour alléger le Secrétariat et le rendre plus performant; regrouper les bureaux extérieurs chaque fois que cela sera possible.

#### 1. Secteur politique

14. Dans ce secteur, le Groupe d'experts intergouvernementaux n'a pas dénombré moins de neuf départements, centres ou grands bureaux et il fait un certain nombre de recommandations tendant à alléger l'édifice.

15. Fidèle à l'approche décrite dans l'introduction du présent rapport, j'ai considéré que pour le secteur politique il fallait non seulement tenir compte des questions générales ou précises soulevées par le Groupe, mais encore - et c'était tout aussi indispensable - mettre en place une structure permettant à l'Organisation de servir les buts de la Charte au cours des décennies à venir.

16. Une organisation dynamique et ouverte sur l'avenir compte parmi ses principales obligations, à n'en pas douter, de chercher à canaliser les tendances opposées de l'interdépendance et de l'intérêt national de telle sorte qu'elles finissent par converger pour assurer la sécurité - au sens le plus étendu du terme - de l'ensemble de la communauté mondiale de demain. Ce qu'il faut, c'est bien comprendre que certains intérêts supérieurs transcendent les ambitions et les préoccupations nationales et constituent pour toutes les nations et sociétés un facteur d'unification.

17. Comment aborder au mieux cette entreprise hasardeuse? A mon sens, il faut d'abord et surtout s'efforcer de voir les problèmes sous leur vrai jour. Lorsqu'elle est confrontée à une crise ou qu'elle s'attend à une crise, l'Organisation doit notamment être à l'écoute des moindres signes et être en permanence à la disposition des gouvernements, leur offrant un lieu de contact qui aide à dissiper leurs craintes et suspicions profondes. Dans le cadre de l'ONU, des solutions peuvent apparaître auxquelles les adversaires, laissés à eux-mêmes, n'auraient jamais songé. Mais il faut pour cela que les Etats Membres, par un effort conscient, ne cessent de renforcer les moyens dont l'Organisation dispose pour déceler l'apparition et même les signes avant-coureurs de foyers de conflit.

18. L'information et la communication sont à cet égard des outils essentiels, s'ils sont bien maniés. Or, pour se procurer des informations à jour, même lorsqu'elles sont dans le domaine public, l'ONU dispose de moyens encore

rudimentaires si on les compare à ceux de beaucoup d'Etats Membres, et même de la plupart des sociétés transnationales. Pour s'acquitter au mieux des responsabilités que lui confère la Charte et des tâches politiques que lui confie le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale, le Secrétaire général doit pouvoir tabler, mieux qu'à l'heure actuelle, sur la présence de l'information voulue, de façon à mettre promptement en oeuvre les moyens de diplomatie préventive les plus appropriés à telle ou telle situation de tension ou de conflit potentiel. Ce qu'il faut en somme à l'Organisation, c'est un outil plus moderne qui la prépare mieux à affronter les crises et à agir promptement et avec discernement. D'ailleurs, en renforçant le cadre institutionnel de la diplomatie préventive, on facilitera par-là même l'action du Conseil de sécurité. L'information et son exploitation rationnelle sont des outils indispensables lorsqu'il s'agit d'écartier les obstacles à toute action de paix.

19. Pour utiliser au mieux les ressources disponibles à cet égard, j'ai, entre autres remaniements dans le secteur politique annoncés le 2 mars 1987, créé un bureau de la recherche et de la collecte d'informations où seront regroupés les travaux de collecte et de diffusion d'informations publiques précédemment répartis entre divers services et qui permettra au Secrétariat de tirer pleinement parti des moyens qu'il a de déceler au plus tôt les menaces contre la paix. Ce bureau coordonnera les travaux d'analyse à long terme et de recherche menés par les départements concernés, lesquels pourront, en cas de besoin, faire appel à ses ressources. Cet arrangement vise à répondre aux préoccupations exprimées par le Groupe d'experts, dans sa recommandation 18, touchant les doubles emplois et la nécessité d'un regroupement.

20. Les autres changements apportés dans le secteur politique se placent eux aussi sous le signe de la rationalisation. Les regroupements ont intéressé cinq bureaux; en voici le détail :

a) Sauf pour ce qui est de la diffusion des informations, les tâches du Bureau des activités opérationnelles hors Siège et des activités d'appui externe ont été transférées au Département de l'administration et de la gestion, conformément à la recommandation 17;

b) Les attributions politiques du Bureau des questions politiques spéciales ont été regroupées dans le Département des questions politiques spéciales, de la coopération régionale, de la décolonisation et de la tutelle. Les services d'appui que le Secrétariat fournit au Commissaire des Nations Unies pour la Namibie vont eux aussi être transférés à ce département, qui assure déjà le service du Conseil pour la Namibie. Cet arrangement répond aux recommandations 19 et 21 du Groupe d'experts;

c) Les fonctions du Bureau des services du Secrétariat pour les questions économiques et sociales vont être, pour ce qui est du service technique des réunions, reprises par le Département des affaires politiques, des affaires de l'Assemblée générale et des services du Secrétariat;

d) Les fonctions du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la coordination des programmes humanitaires au Kampuchea ont été reprises, pour ce qui est des activités sur le terrain, par le Secrétaire exécutif de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique et, pour ce qui est des travaux au Siège, par le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales internationales. Cette dernière fonction est donc dorénavant confondue avec celle du Représentant spécial du Secrétaire général chargé des affaires humanitaires en Asie du Sud-Est, qui était déjà confiée à ce même Secrétaire général adjoint).

21. La plupart des travaux intéressant les affaires maritimes ont été regroupés dans un bureau des affaires maritimes et du droit de la mer.

22. Les incidences de ces changements sur les ressources n'ont pas encore été calculées dans tous leurs détails, mais il semble à première vue qu'ils permettront de supprimer un nombre appréciable de postes, dont près de la moitié dans la catégorie des administrateurs.

23. Quant à la recommandation 20 - où il est dit que le Département des affaires de désarmement devrait être structuré de façon à pouvoir mieux aider les Etats Membres à suivre les négociations sur le désarmement et les questions connexes de désarmement - une étude est en cours, dont les résultats seront appliqués cette année.

24. Ces mesures correspondent aux recommandations 16 à 21 du Groupe d'experts intergouvernementaux. On trouve dans la section de ce rapport consacrée aux "Affaires politiques" quelques autres recommandations qui ont aussi des incidences sur les secteurs économique et social, à savoir les recommandations 22, 23 et 24. J'en traiterai donc dans l'examen d'ensemble des secteurs économique et social, auquel je passe maintenant.

## 2. Secteurs économique et social

25. Dans son rapport, le Groupe d'experts souligne la très grande place que les secteurs économique et social occupent à l'ONU, place dont témoignent le pourcentage élevé de ressources qu'ils absorbent et l'énorme complexité, la diversité et la dispersion géographique des activités qu'ils recouvrent. Au-delà des problèmes de double emploi, qu'il décèle ici aussi bien que dans le secteur politique, le Groupe d'experts considère que les travaux de recherche et d'analyse et les activités opérationnelles "ne sont pas suffisamment en prise sur l'évolution des réalités aux niveaux mondial et régional".

26. Ce que j'ai dit des bouleversements survenus dans le monde depuis la création de l'ONU vaut encore plus pour les secteurs économique et social. Face à ces transformations, l'Organisation a adopté une approche empirique : elle a cherché à concilier les intérêts très divers en présence et à mettre dans la balance les contradictions inhérentes aux introversions du nationalisme, d'une part, et aux exigences toujours plus grandes de la coopération internationale, de l'autre. Il en est résulté une multiplicité de grands services et une gamme très étendue d'activités, qui reflètent les priorités en perpétuel devenir des Etats Membres et montrent que l'on saisit de mieux en mieux le caractère multidisciplinaire du

développement économique et social. L'examen en cours offre l'occasion de faire le point à la fois des structures et du fonctionnement du Secrétariat, et d'assurer ainsi que notre action va toujours dans le bon sens.

27. J'ai dit, en d'autres circonstances, combien je m'inquiétais des graves problèmes qui pèsent sur l'économie internationale et, en particulier, de la menace qu'ils représentent pour les perspectives des pays en développement. La grande question, pour la communauté internationale, est donc de savoir comment gérer l'interdépendance croissante des Etats. La presse titre tous les jours sur la détresse de tant de pays en développement qui, enlisés dans la dette, sont contraints d'imposer de douloureuses politiques d'ajustement qui aggravent encore des conditions de vie déjà trop souvent misérables. Mais les pays industrialisés sont eux-mêmes aux prises avec des ajustements difficiles, dictés par des changements sociaux et culturels qui résultent, entre autres, des immenses progrès de la science et de la technique, mais aussi du chômage et, souvent, d'une disparité croissante des revenus. Or, ces pays ne sont nullement à l'abri des difficultés que connaissent les pays en développement car, à terme, le sort et la prospérité des uns et des autres sont inexorablement liés par le commerce et, en dernière analyse, par la finitude de l'économie marchande mondiale. De plus, si les ressources nécessaires au développement font défaut, on peut s'attendre à ce que la situation sociale continue de se détériorer et entraîne des désordres et une instabilité politiques de plus en plus graves. Il s'impose donc d'inverser immédiatement les tendances à la stagnation et à la détérioration.

28. L'obligation où nous sommes de considérer l'économie mondiale comme un tout va mettre à rude épreuve la coopération multilatérale, mais offre en même temps à l'ONU un rôle privilégié. En plus de toutes les activités qu'elle mène dans l'intérêt direct des peuples du globe, l'ONU est mieux équipée qu'aucune autre pour présider à la naissance d'un nouveau consensus pragmatique de développement économique et social dans le monde, qui engloberait les divers domaines spécialisés de l'Organisation même (environnement, établissements humains, par exemple) et ferait aussi intervenir les spécialisations du système des Nations Unies tout entier. Premièrement, les grands objectifs des Nations Unies, énoncés dans la Charte, rejoignent les plus nobles idéaux que l'humanité s'est donnés tout au long de son histoire. Deuxièmement, sa base politique et son universalité font de l'Organisation l'instance toute désignée où tenter des analyses différentes de celles d'autres organisations, à compétence sectorielle et à composition plus limitée. Troisièmement, l'ONU est multidisciplinaire et doit, en jouant davantage de cet atout, adopter une approche novatrice et mieux intégrée des questions de développement et de coopération économique internationale. Quatrièmement, son action opérationnelle est neutre et a été efficace, même dans les secteurs névralgiques. De plus, elle privilégie nettement la qualité de la vie et un développement à visage humain. Il faudra que ces caractéristiques particulières se retrouvent dans les propositions de restructuration, que celles-ci émanent des Etats Membres, à l'occasion du réexamen de la structure intergouvernementale, ou, de façon plus générale, de moi-même.

29. Comme l'a bien vu le Groupe d'experts intergouvernementaux, ces complexités, jointes à la nécessité d'aborder le problème avec la volonté de mieux adapter les structures et activités économiques et sociales des Nations Unies aux réalités économiques et sociales du monde d'aujourd'hui, exigent un réexamen en profondeur.

Ce réexamen, entrepris en décembre 1986, comme suite à la recommandation 25 1), sous la direction et la responsabilité du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale, devrait être achevé à la fin de 1987.

30. Cela n'interdit évidemment pas l'adoption de mesures dans l'immédiat, et j'ai pris à cet égard un certain nombre de décisions importantes, qui commencent à être appliquées :

a) Pour ce qui est de renforcer les pouvoirs du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale de façon à lui permettre d'exercer les fonctions décrites dans la résolution 32/197 de l'Assemblée générale [recommandation 25 3)], je soulignerai que le Directeur général tient ces pouvoirs du Secrétaire général, sous l'autorité duquel il est placé; aucune décision nouvelle d'un organe délibérant n'est donc requise. Le Directeur général continuera d'aider le Secrétaire général à organiser des consultations informelles régulières entre les chefs des secrétariats des organismes des Nations Unies ainsi que des réunions périodiques de groupes de gestionnaires de ces organismes pour faire le point sur tel ou tel secteur du domaine économique et social, afin de resserrer la coopération dans l'exécution des programmes de travail;

b) Pour faciliter dans la pratique la coordination interorganisations, le Sous-Secrétaire général adjoint au Directeur général au développement et à la coopération économique internationale remplira aussi les fonctions de président du Comité d'organisation et de Secrétaire du Comité administratif de coordination;

c) La résolution 32/197 de l'Assemblée générale constitue le cadre du regroupement des activités économiques et sociales, notamment celles du Département des affaires économiques et sociales internationales, du Département de la coopération technique pour le développement, de la CNUCED et des commissions régionales. Plus récemment, le Centre pour le développement social et les affaires humanitaires est devenu une entité distincte à l'occasion d'une réorganisation générale des activités sociales à Vienne. On procède en ce moment à une étude qui définira plus clairement les attributions et les relations mutuelles de ces grands services à la lumière de l'expérience et des besoins actuels et qui permettra de jeter les bases d'une répartition plus rationnelle et plus cohérente des responsabilités dans les secteurs économique et social;

d) Comme suite à la recommandation 27, le Secrétariat entreprendra une étude des commissions régionales pour rechercher les moyens d'appliquer plus avant la résolution 32/197 de l'Assemblée générale et fixer les domaines prioritaires de manière à refléter la situation dans les diverses régions et à accroître la complémentarité des commissions, que ce soit entre elles ou avec les autres organes des Nations Unies;

e) Au Siège, les chefs du Centre pour les sociétés transnationales et du Centre pour la science et la technique au service du développement relèveront de moi par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales internationales. En ce qui concerne le Centre pour la science et la technique au service du développement, je recommanderai que la résolution 34/218 de l'Assemblée générale ("Conférence des Nations Unies sur la science et la technique au service du développement") soit modifiée en conséquence;

2) A Genève, le Directeur général de l'ONUG assure désormais la supervision du secteur des droits de l'homme. Cette mesure a le double avantage de mettre mieux en évidence un élément clef des activités de l'ONU, qui est d'une importance capitale pour les populations du monde entier, tout en contribuant à réduire le nombre des postes supérieurs, à alléger le sommet de la hiérarchie et à réduire le morcellement des structures;

g) A Vienne, pour mettre l'accent sur les questions sociales comme le principe en a été posé plus haut et pour donner suite à la recommandation 25 l), les activités de l'ONU en matière de politique sociale et de développement social ont été concentrées sous l'autorité du Directeur général de l'Office des Nations Unies à Vienne, dont relève le Centre pour le développement social et les affaires humanitaires (détaché à cet effet du Département des affaires économiques et sociales internationales de New York) et auquel il appartiendra, après la Conférence internationale sur l'abus et le trafic illicite des drogues qui se tiendra en juin 1987, de coordonner tous les programmes de l'ONU relatifs à la drogue, fonction précédemment confiée au Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et aux affaires de l'Assemblée générale. Cet arrangement aura l'avantage, sur le plan organique, de regrouper d'importantes activités sociales apparentées qui étaient précédemment traitées d'une manière moins unifiée; il devrait permettre à l'Organisation de se faire entendre plus clairement et de façon plus cohérente sur les grandes questions sociales, dont beaucoup sont considérées dans le monde entier comme essentielles au développement - au sens le plus profond du terme - ainsi qu'à une stabilité politique et sociale fondée sur la justice. L'indispensable liaison avec les activités économiques de l'Organisation sera assurée grâce à une étroite coopération avec le Département des affaires économiques et sociales internationales. Là aussi, un avantage supplémentaire est que l'on pourra supprimer des postes aux échelons les plus élevés, comme l'exige la recommandation 15 du Groupe d'experts;

h) Sur le plan mondial, j'ai entrepris de réformer la manière dont l'ONU est représentée à l'extérieur. C'est à ce niveau que l'Organisation est le mieux à même de se rendre accessible et de toucher les gens de toutes conditions. Mon objectif est d'assurer un système rationnel de représentation qui soit très efficace au moindre coût. Les principes fondamentaux que j'applique à la restructuration des bureaux extérieurs de l'ONU sont les suivants :

- i) L'Organisation doit avoir une présence qui puisse être éprouvée en tout endroit du monde;
- ii) Cette présence doit offrir une image nette et cohérente de l'ONU, mais il ne faudra pas exclure la fermeture ou la fusion de bureaux existants lorsque cela se justifiera pour des raisons de rentabilité et que l'exécution des programmes ne risquera pas d'en souffrir;
- iii) On évitera de créer de nouveaux bureaux extérieurs et on ne manquera pas, chaque fois que l'occasion s'en présentera, d'utiliser des locaux communs et de partager des services (recommandation 12). Pour appliquer cette décision, une étude sera entreprise au cours des trois prochains mois sous les auspices du Groupe mixte consultatif de programmation (PNUD, FISE, PAM et FNUAP); il s'agira d'une

évaluation systématique des bureaux extérieurs, pays par pays, qui permettra de déterminer quelles mesures concrètes de rationalisation peuvent être prises, y compris l'utilisation d'installations et services communs, sans nuire à l'exécution des programmes. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) sera associé à cette entreprise;

iv) Comme première mesure concrète de simplification de la représentation au niveau local, j'ai décidé, avec l'accord de l'Administrateur du PNUD, de fusionner les centres d'information des Nations Unies avec les bureaux des coordonnateurs résidents/représentants résidents là où cela n'a pas encore été fait et chaque fois qu'il apparaîtra qu'un arrangement commun serait à la fois plus rentable et plus efficace sans que l'exécution des programmes en pâtisse aucunement. Une étude approfondie est en cours, avec l'entière participation du Département de l'information et du PNUD, sur la base des principes énoncés ci-dessus et étant bien entendu que les fusions ne devront pas entraîner de frais supplémentaires pour le PNUD. Cette étude sera coordonnée avec celle du Groupe consultatif mixte de programmation dont il a été fait mention plus haut. Si l'on finit par généraliser l'arrangement commun, qui est déjà appliqué dans un certain nombre de pays, il en résultera, entre autres, deux grands avantages : en premier lieu, l'arrangement pourrait servir d'exemple aux autres organismes du système des Nations Unies, et je n'ai pour ma part aucun doute qu'un plus sobre appareil de représentation sur le terrain améliorerait beaucoup tant l'image de marque que l'impact du système tout entier; en second lieu, l'arrangement que je préconise libérera des ressources dont on a grand besoin et qui pourront notamment servir à améliorer et à moderniser l'ensemble des opérations du Département de l'information. Cette mesure donne donc suite à la fois à la recommandation 12 et à la recommandation 37 3);

v) Afin de mieux asseoir l'autorité du Coordonnateur résident des Nations Unies et de resserrer ainsi la coordination au niveau local comme l'exige la recommandation 11, le Coordonnateur résident représentera désormais le Secrétaire général dans le pays d'affectation sauf dans les cas où d'autres arrangements seraient plus appropriés;

vi) L'administration des programmes d'assistance économique spéciale incombera dorénavant au PNUD, sauf dans les cas où, pour des raisons de susceptibilités politiques, d'autres arrangements pourraient convenir. Cela donne suite à la recommandation 22.

31. En plus des mesures déjà prises comme suite à la recommandation 25 1), une étude approfondie, programme par programme, des activités économiques et sociales est en cours. Les attributions des grands services une fois précisées, il sera possible d'assigner des activités spécifiques, et notamment de procéder aux ajustements qui pourront s'imposer pour éliminer les doubles emplois et accroître l'efficacité et la complémentarité dans l'action. Parmi les grands domaines d'activité, certains apparaissent comme se prêtant particulièrement à d'éventuelles réformes : établissement d'analyses et de rapports à l'échelle mondiale, énergie et ressources naturelles, science et technique, coopération économique et technique entre pays en développement (CEPD/CTPD), stratégies nationales de développement, rapports entre activités opérationnelles et activités de fond. Cette étude doit être achevée pour la fin de 1987.

32. Afin d'éliminer le chevauchement de ses activités avec celles d'autres organes de l'ONU (recommandation 25), le Département de la coopération technique pour le développement a engagé des consultations avec le Département des affaires économiques et sociales internationales d'une part, et le PNUD d'autre part; elles visent à assurer la complémentarité des activités entre programmes de fond et programmes opérationnels dans le premier cas, et entre fonction de financement et fonction d'exécution dans le second.

33. En ce qui concerne la recommandation 24, le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe est maintenu en tant qu'entité distincte établie à Genève, mais des mesures seront prises pour en améliorer l'efficacité. L'examen d'ensemble et l'évaluation des mécanismes et arrangements en matière d'assistance d'urgence et de coordination, que l'Assemblée générale a demandés dans sa résolution 41/201, serviront de base à des recommandations précises tant dans ce domaine que dans celui des programmes d'assistance d'urgence, d'assistance humanitaire et d'assistance économique spéciale, dont la coordination et la rationalisation sont demandées dans la recommandation 23.

### 3. Information

34. Dans sa recommandation 37, le Groupe d'experts intergouvernementaux a demandé une révision complète des fonctions, méthodes de travail et orientations du Département de l'information. Il ne fait aucun doute que les moyens d'information de l'ONU doivent être à la hauteur des progrès révolutionnaires qui ont été accomplis dans ce domaine. L'évolution devra être non seulement technique mais encore, et surtout, conforme à une conception plus large du rôle et du potentiel de l'Organisation. Un cadre conceptuel devra donc être mis au point en vue de réformes et d'améliorations précises.

35. Dans mes observations sur le rôle politique de l'ONU, j'ai souligné l'importance capitale de l'information et de la communication. Il s'ensuit que l'Organisation ne peut se permettre d'être une institution fermée. Jusqu'à présent elle s'est principalement attachée à communiquer avec les Etats souverains, ses premiers mandants. Elle a quelque peu négligé ses rapports avec ses seconds mandants : les peuples du monde. J'ai la conviction que je dois tout faire pour aider les gouvernements à exposer les principes des Nations Unies aux parlements, aux organes d'information et aux universités des pays Membres et pour faire en sorte qu'ils soient au courant des mesures qui sont prises pour transposer ces principes sur le plan de l'action pratique d'intérêt général.

36. Il faut trouver les moyens de permettre à l'ONU de s'ouvrir plus largement aux organismes non gouvernementaux et aux mouvements publics pour qu'ils puissent exprimer des idées et préconiser des programmes d'action sur les questions d'intérêt mondial et se sentir ainsi davantage associés aux relations et décisions internationales. Cette participation plus large élèverait aussi le débat sur les questions politiques, économiques et sociales et pourrait aider à forcer l'impasse où se trouvent de nombreux problèmes qui sont maintenant le lot de l'Organisation.

37. Pour être mieux à même d'entreprendre un programme d'action rigoureux, réaliste et acceptable dans les années 90, l'ONU doit s'efforcer d'élargir le cercle de l'opinion publique agissante qui l'appuie et de faire naître, surtout

parmi les jeunes générations, un sens nouveau de sa valeur et de son potentiel, en aidant chacun à découvrir et à apprécier les bienfaits tangibles qu'il en tire directement dans sa vie.

38. L'étude des activités du Département de l'information en fonction de ces principes et objectifs a commencé le 1er mars 1987, lorsque la nouvelle secrétaire générale adjointe a pris la direction du Département. Trois phases sont envisagées : la première, qui doit être achevée pour le début de juin 1987, couvrira les principaux domaines d'activité du Département et le système de gestion, y compris l'accès aux techniques et les politiques de financement; dans la deuxième, qui doit être achevée avant la quarante-deuxième session de l'Assemblée générale, on examinera la répartition des ressources humaines, techniques et financières, ainsi que les moyens de mieux porter les politiques et les programmes à la connaissance de ceux qui forment l'opinion; enfin, la troisième phase consistera à mettre en place une nouvelle structure pour la fin de 1987.

#### 4. Services de conférence

39. La plupart des sept premières recommandations du Groupe d'experts, qui ont trait directement ou indirectement aux services de conférence, exigent l'intervention individuelle ou collective des gouvernements : renforcement du Comité des conférences; réduction sensible du nombre de conférences et réunions; rationalisation des procédures et méthodes de travail de l'Assemblée générale et de ses organes subsidiaires, en particulier ses grandes commissions; stricte application du principe en vertu duquel les organes de l'ONU doivent se réunir à leurs sièges respectifs, faute de quoi toutes les dépenses supplémentaires sont à la charge du gouvernement hôte; réduction du nombre de cas où les Etats Membres demandent que leurs communications soient distribuées comme documents officiels.

40. Le Département des services de conférence peut et doit prêter un appui actif à ces améliorations. En général, il a coopéré étroitement avec le Comité des conférences pour ce qui est de contrôler l'usage que les organes de l'ONU font des services de conférence et de suggérer les moyens pratiques de mieux utiliser les ressources mises à leur disposition. Les résultats ont été encourageants et ont contribué à une nette amélioration du rendement.

41. S'agissant plus particulièrement de l'application de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale, le Département a envoyé à tous les organes intéressés des rappels leur indiquant qu'il fallait réduire la fréquence et le coût des réunions et les priant de lui soumettre des propositions précises. En outre, il a déjà présenté au Comité des conférences un certain nombre de projets de recommandation touchant le renforcement du Comité lui-même, objet de la recommandation 1 du Groupe d'experts, ainsi que des propositions sur les services à assurer à d'autres organes intergouvernementaux. On s'emploie également à uniformiser les méthodes de travail de tous les services de conférence de l'ONU, où qu'ils se trouvent, ce qui répond à une autre préoccupation exprimée par le Groupe d'experts. J'espère aussi qu'à la suite des travaux de la Commission spéciale, les Etats Membres seront en mesure de réduire sensiblement le volume de la documentation et la fréquence des réunions intéressant le secteur économique et social.

42. La recommandation 34 a trait spécifiquement aux mesures à prendre au sein même du Département des services de conférence, qu'il s'agisse d'accroître son efficacité en général ou d'améliorer les travaux d'imprimerie exécutés à l'extérieur et le programme des publications. Compte tenu des moyens limités dont il dispose pour acquérir du nouveau matériel et tirer parti des derniers progrès techniques, le Département s'efforce constamment de réduire le plus possible, tout en assurant un service efficace, le coût des réunions, documents et publications que demandent les Etats Membres. Les innovations techniques proposées dans le budget-programme de 1988-1989 visent à accroître encore l'efficacité et la productivité de la quasi-totalité des opérations du Département. Je suis persuadé que les mesures en cours permettront au Département de s'acquitter mieux encore de toutes les tâches qui lui incombent.

#### 5. Administration et finances

43. La plus importante proposition que le Groupe d'experts ait faite sous cette rubrique est probablement celle qui figure dans la recommandation 32, où le Groupe demande que toutes les activités du Secrétariat ayant trait à la planification et à la budgétisation des programmes soient regroupées au sein d'une structure cohérente. Cette proposition doit son importance au fait qu'elle s'apparente clairement à des propositions parallèles - dont le Groupe fait mention dans la suite de son rapport - tendant à modifier les mécanismes de planification et de budgétisation; la Cinquième Commission a d'ailleurs noté ce lien dans son propre rapport à l'Assemblée générale (A/41/795).

44. Après un examen approfondi, j'ai établi au sein du Département de l'administration et de la gestion un Bureau de la planification, de la budgétisation, du contrôle et de l'évaluation des programmes où seront regroupées des fonctions confiées jusqu'ici au Bureau de la planification et de la coordination des programmes (Département des affaires économiques et sociales internationales) et à la Division du budget du Bureau des services financiers (Département de l'administration et de la gestion). Les fonctions du nouveau bureau, qui existe depuis le 1er mars, sont décrites dans l'annexe du présent rapport.

45. Soucieux comme je l'ai toujours été d'améliorer le fonctionnement de l'Organisation, j'ai donné promptement suite aux autres recommandations spécifiques du Groupe d'experts qui ont trait à l'administration. Ces recommandations visent à simplifier la structure des services administratifs et d'appui; à éviter les doubles emplois; à renforcer les centres de décision et supprimer des degrés de la hiérarchie dans un souci d'efficacité; à stabiliser les coûts en ce qui concerne les postes, les voyages et les consultants.

46. Le Département de l'administration et de la gestion a fait l'objet d'un examen préliminaire qui a déjà abouti à un certain nombre de changements importants. Le poste de sous-secrétaire général aux services généraux n'a pas été pourvu.

47. De plus, les fonctions des services administratifs des trois bureaux du Département de l'administration et de la gestion (finances, ressources humaines et services généraux) ont été regroupées en un seul service, comme il était proposé dans la recommandation 40. Ce regroupement facilitera la gestion du personnel du

/...

secteur administratif, réduira les risques de double emploi et de contradictions et permettra un contrôle budgétaire et financier plus rigoureux. Des économies de personnel en résulteront.

48. D'autres changements sont à prévoir pour les mois à venir. Je suis convaincu qu'il faut se soucier non seulement des structures mais aussi des procédures et des méthodes de travail. Il s'agira ici de rechercher une informatisation plus poussée et de recourir davantage aux innovations techniques. Il s'agira également de simplifier les procédures de manière à raccourcir les filières, à réduire les délais de mise en oeuvre et à mieux déléguer les pouvoirs, tout en définissant clairement les attributions et en prenant les précautions voulues en matière de responsabilité et de contrôle.

49. On se propose à ce sujet d'entreprendre une réforme générale du Département de l'administration et de la gestion, des services administratifs des autres départements et des commissions régionales. Pour commencer, on examinera l'efficacité et les performances d'ensemble du Département, y compris sa structure et ses principales composantes, ses méthodes, son rôle et ses attributions, ses effectifs et son coût. Immédiatement après, on s'efforcera de créer une armature d'ensemble pour les systèmes administratifs et financiers : cet aménagement s'impose si l'on veut que les décideurs disposent à temps d'informations exactes, que les opérations et fonctions clefs reçoivent un appui adéquat et que les moyens techniques disponibles soient utilisés à plein.

D. Questions relatives au personnel et questions budgétaires et administratives connexes

50. La teneur générale du rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux a des incidences de grande portée pour le personnel de l'Organisation. Il ne fait aucun doute que le processus de réforme et de rénovation de l'ONU, que le Secrétariat ne saurait mener à bien qu'en faisant appel aux qualités les plus hautes de ses fonctionnaires, est une tâche d'autant plus ardue que l'on attendra autant - voire davantage - d'un personnel sensiblement réduit. Il importe donc au plus haut point, comme je l'ai souligné à maintes reprises, que les changements demandés par l'Assemblée générale soient apportés en se gardant de porter atteinte au moral des fonctionnaires, déjà ébranlés par de longs mois d'incertitude financière. La crise doit bien plutôt être l'occasion de réorienter les politiques et les pratiques suivies en matière de personnel, sans s'écarter des principes énoncés dans la Charte, de façon à jeter les bases plus solides sur lesquelles pourra s'élever un secrétariat hautement qualifié et dévoué, fondé sur la reconnaissance du mérite, sur des pratiques équitables et sur des conditions d'emploi qui s'accordent avec les hautes qualités professionnelles et individuelles requises des fonctionnaires aussi bien qu'avec le caractère international de notre fonction publique, ce compte dûment tenu des impératifs que constituent la répartition géographique équitable et la représentation des femmes. Tel est l'esprit dans lequel je conçois l'application de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale.

51. La recommandation 15 revêt une importance capitale, en ce qu'elle préconise une réduction substantielle des effectifs à tous les degrés, mais en particulier aux échelons les plus élevés, et pose certains principes touchant la qualité et la composition du Secrétariat, la nécessité d'éviter toute entrave à l'application des

programmes et celle de recruter du personnel nouveau. Dans la section IV de son rapport, le Groupe recommande ensuite des mesures plus détaillées concernant la politique et l'administration du personnel (recommandations 41 à 62).

52. J'ai d'ores et déjà pris des mesures en vue d'atteindre le but assigné : une réduction de 25 % du nombre des postes de secrétaire général adjoint et de sous-secrétaire général figurant au budget ordinaire [recommandation 15, par. 2 b)]. Etant donné que les postes considérés étaient au nombre de 57 lors de la publication du rapport du Groupe, il faudrait en supprimer 14 au total sur la période de trois ans prescrite. Les résultats des opérations de restructuration décrites au chapitre précédent m'ont dès à présent décidé à ne pas pourvoir neuf de ces postes.

53. Au paragraphe susmentionné, le Groupe conseille du reste une réduction comparable du nombre des postes de même rang financés à l'aide de fonds extra-budgétaires. J'ai demandé aux chefs de secrétariat des organismes concernés de me faire savoir comment ils comptaient appliquer la recommandation 15. Dans chaque cas, la réponse initiale qui m'a été donnée appelait l'attention sur les efforts déjà faits pour limiter le nombre des postes de rang élevé et sur les diverses raisons pour lesquelles celui-ci ne saurait actuellement être réduit sans que l'exécution des programmes en souffre. Il a en outre été rappelé que le nombre et le niveau de ces postes avaient été approuvés par les organes directeurs compétents. Je poursuis quant à moi l'examen de la question, et appelle l'attention desdits organes directeurs sur cet élément de la recommandation 15.

54. La réduction de 15 % du nombre global des postes sur une période de trois ans, objectif énoncé au paragraphe 2 a) de la recommandation 15, doit être considérée à la fois dans le contexte du tableau d'effectifs, actuel et prévu, de l'Organisation et dans celui des réexamens de structure décrits dans la section précédente.

55. Je me suis toujours attaché à faire une distinction entre les problèmes liés au déficit financier du moment, qui appelle des mesures expéditives de réduction des dépenses à court terme, et le processus de réforme, qui exige la mise au point minutieuse de mesures à long terme visant à orienter judicieusement l'avenir de l'Organisation, mais il est difficile de maintenir cette distinction lorsqu'il s'agit du personnel, car les dépenses de personnel représentent 70 % du budget ordinaire. C'est principalement pour cette raison, comme je l'ai expliqué à la Cinquième Commission au cours de la quarante et unième session de l'Assemblée générale, que je n'avais d'autre choix, conscient de mes responsabilités d'administrateur, que de maintenir le gel du recrutement imposé en avril 1986 jusqu'à ce que se soient assainie la situation financière de l'Organisation et dissipés les impondérables qui rendent à présent extrêmement difficile, voire impossible, toute gestion efficace des ressources. Le maintien de ce gel et l'accroissement du nombre des postes vacants qui en découlerait permettraient sans nul doute d'atteindre plus rapidement l'objectif de 15 %. Il en résulterait toutefois que je ne serais pas en mesure de donner suite à la demande pressante que le Groupe a formulée au paragraphe 3 d) de la recommandation 15, concernant la poursuite du recrutement, en particulier dans la catégorie des administrateurs auxiliaires, et que de nombreux Etats Membres ont appuyée. Etant de ceux qui sont persuadés que l'injection de sang nouveau est pour l'ONU une nécessité fondamentale

et pressante, je veux espérer que la situation en matière de contribution sera rapidement régularisée, de façon qu'il me soit permis de gérer l'Organisation de façon plus rationnelle.

56. Le gel du recrutement présente un autre inconvénient : c'est un instrument grossier, qui opère sans discernement et aggrave encore les déséquilibres de la répartition géographique du personnel du Secrétariat chaque fois qu'un fonctionnaire quitte l'Organisation pour quelque raison que ce soit. Il conduit inexorablement, de ce fait, à une ventilation de plus en plus irrationnelle des ressources au regard des besoins liés à l'exécution des programmes, au moment même où ces ressources doivent être gérées avec plus de circonspection parce qu'elles vont diminuant. Dans les circonstances présentes, je demeure convaincu de la nécessité, par égard pour les fonctionnaires, d'assurer la réduction de postes demandée en recourant dans toute la mesure possible à l'élimination naturelle. Qui plus est, l'Organisation n'a pas les moyens de faire face aux obligations financières considérables qu'impliquerait l'adoption de mesures en faveur de la retraite anticipée - qui peut, me semble-t-il, être souhaitable dans certains cas - ou du licenciement amiable pour les fonctionnaires recrutés à titre contractuel.

57. Afin d'atténuer les effets négatifs dont s'accompagnent le maintien du gel des recrutements et le processus d'élimination naturelle, j'ai mis en place en décembre 1986 un nouveau mécanisme de gestion des vacances de postes et réaffectations de personnel. L'objet de cette mesure est double : recenser les postes actuellement vacants qu'il est indispensable de pourvoir pour assurer l'exécution des éléments les plus importants des programmes et réaffecter à ces postes essentiels des fonctionnaires qui occupent des postes jugés, vu la crise actuelle, d'une importance moindre.

58. Cette mesure d'urgence avait certes pour principal objectif d'amortir l'impact immédiat de la crise financière, mais elle a été conçue de façon à déboucher logiquement sur le programme de compression progressive lié à la restructuration que le Groupe d'experts demandait dans son rapport. Elle permettra, au demeurant, de jeter les bases du système plus rationnel et équitable d'organisation des carrières et de roulement planifié des emplois, préconisé dans la recommandation 49.

59. En fait, les préparatifs à la mise en train de ce processus, dont la portée est beaucoup plus grande et qui aura des effets profonds sur l'Organisation pendant des années, ont d'ores et déjà débuté. Il n'y a guère de temps à perdre. Comme le montre le tableau reproduit à la page ..., les décisions relatives à la dimension des effectifs et à la configuration de l'Organisation doivent être prises dans le courant de l'année si l'on veut se tenir au calendrier prévu et mener à bien l'opération dans son ensemble d'ici à la fin de 1989.

60. Le tableau d'effectifs réduit et modifié demandé pour le Secrétariat sera dûment pris en considération dans mon projet de budget-programme pour 1990-1991. Je ne pouvais évidemment pas en tenir compte dans le projet de budget-programme pour 1988-1989, qui a été établi, quant au nombre et au niveau des postes, sur la base des chiffres approuvés dans le budget-programme de 1986-1987. Afin de faciliter la transition qu'implique une réduction de 15 % du nombre des postes d'ici à la fin de 1989, j'ai prévu dans le projet de budget pour 1988-1989 un taux de vacances de postes plus élevé que de coutume.

61. Un profil modèle des effectifs a été établi à titre de cadre théorique pour cette opération. Etant donné que l'un des principaux objectifs visés est de mieux équilibrer la structure et d'atténuer la pléthore au sommet, le taux de réduction devra être supérieur à 15 % aux niveaux les plus élevés et plus faible pour les classes subalternes.

62. De même, la réduction de 15 % ne peut être appliquée arbitrairement et systématiquement à tous les départements et bureaux; il importe en effet de tenir compte de la situation actuelle dans chaque cas, du nombre effectif de postes vacants, de la capacité d'exécuter les programmes clefs, etc. Il faudrait manifestement que toute réduction inférieure au pourcentage fixé comme norme soit compensée ailleurs par des réductions plus élevées, mais la charge doit être répartie sur une base qui paraisse relativement équitable, si difficile qu'il soit d'en administrer objectivement la preuve. Les réexamens dont la structure du Secrétariat doit faire l'objet contribueront aussi de façon appréciable au succès de cette opération sur les plans tant quantitatif que qualitatif.

63. J'ai pris note, comme il se doit, des dispositions de la recommandation 15 suivant lesquelles on envisage que la réduction initiale de 15 % établie sur une période de trois ans (par. 2) soit suivie de nouvelles réductions à l'issue de la restructuration (par. 4). Dans la pratique, les choses se dérouleront sans doute de manière un peu différente. Etant donné que les difficultés financières actuelles imposent une brusque réduction du nombre de titulaires de postes encore inscrits au budget, il est absolument indispensable - et inévitable - que la réduction de 15 % du nombre effectif de postes et le réexamen des structures aillent de pair. Cette double approche est nécessaire pour réduire les risques d'arbitraire regrettables que comporte forcément la situation d'austérité financière actuelle. Toute autre méthode ne ferait que perpétuer les anomalies existantes et empêcherait de doter l'Organisation de la base solide et des effectifs structurés dont elle a besoin non seulement pour atteindre le but immédiat qu'est la réduction des coûts, mais aussi pour s'acquitter des tâches plus exaltantes et complexes encore auxquelles il lui faudra faire face dans les années 90 et au-delà. L'heure n'est plus aux expédients.

64. Parallèlement à ces changements fondamentaux, des mesures immédiates ont été prises pour donner suite aux nombreuses recommandations formulées dans la section IV du rapport du Groupe d'experts. On procède actuellement au renforcement du Bureau des services du personnel - désormais dénommé "Bureau de la gestion des ressources humaines", en application de la recommandation 41 - pour lui permettre de mener à bien la tâche ardue qui l'attend. Les mesures préconisées dans les autres recommandations portant pour la plupart sur des points de détail, on en a exposé la teneur dans l'annexe au présent document.

65. J'entends également réduire encore les dépenses au titre des voyages (tant pour les représentants qui participent aux sessions de l'Assemblée générale que pour les fonctionnaires) et des services de consultants, comme le Groupe l'a demandé dans ses recommandations 6, 35 et 38, et étudier les moyens de réduire les frais de location, conformément à la recommandation 36. Des données détaillées concernant cette question ainsi que les mesures prises en vue d'harmoniser la présentation des budgets-programmes en général (recommandation 13) et ceux des

commissions économiques régionales en particulier (recommandation 28) sont présentées en annexe, où sont également décrits les arrangements permettant déjà d'assurer l'autonomie de la fonction de vérification intérieure et répondant, comme on pourra le constater, aux critères d'indépendance énoncés dans la recommandation 39.

#### IV. CONCLUSIONS

66. L'exposé succinct du train de réformes dont le présent rapport fait l'objet doit inspirer deux grandes conclusions :

1) Les réformes de grande ampleur qui ont été mises en oeuvre doivent servir non seulement à améliorer le rapport coût-efficacité et à rationaliser l'utilisation des ressources - quelque importance que revête cette ambition - mais aussi à renforcer l'ONU et à lui permettre de mieux contribuer ainsi à l'accomplissement des fins de la Charte dans un monde en profonde et constante évolution;

2) En dépit des difficultés rencontrées et de la brièveté du laps de temps qui s'est écoulé entre l'adoption de la résolution 41/213 de l'Assemblée générale et la présentation de ce premier rapport intérimaire, des progrès considérables ont été faits, qu'il s'agisse des mesures déjà prises ou de celles qui sont envisagées :

a) Une restructuration et une rationalisation de grande ampleur ont déjà été opérées dans le secteur politique, dont résultera une réduction correspondante des postes;

b) Plusieurs mesures importantes de même ordre ont été prises dans les secteurs économique et social, que d'autres suivront d'ici à la fin de 1987;

c) Des changements fondamentaux ont également été apportés dans le secteur de l'administration, ce essentiellement (mais non exclusivement) grâce à la fusion des fonctions de programmation et de budgétisation, et d'autres suivront avant la fin de l'année;

d) Des mesures similaires ont été prises dans le domaine de l'information, où de nouvelles structures devraient également être mises en place d'ici à la fin de l'année, reflétant l'approche novatrice et dynamique adoptée en ce qui concerne une fonction clef : faire mieux comprendre l'Organisation des Nations Unies par les gouvernements de même que par les peuples;

e) Les services de conférence ont fait l'objet de réexamens suivis en vue d'améliorer la gestion, en particulier par l'application de techniques nouvelles;

f) La "pléthore au sommet" de la structure des effectifs a été sensiblement atténuée grâce à la réduction de 15 % environ du nombre des postes de secrétaire général adjoint et de sous-secrétaire général, première étape vers la réalisation de l'objectif de 25 % d'ici à la fin de 1989;

g) Un plan de gestion des vacances de postes et réaffectations du personnel a été établi pour assurer la ventilation optimale de ressources en personnel réduites, compte tenu des besoins liés à l'exécution des programmes, ainsi que pour jeter les bases d'un système plus équitable et plus efficace d'organisation des carrières;

h) Des progrès satisfaisants ont été faits s'agissant de recenser les postes à éliminer sur une période de trois ans conformément à l'objectif de 15 %; le plan de compression à plus long terme devrait aboutir, d'ici à la fin de 1987, à des niveaux d'effectifs pour chaque département et bureau qui orienteront nos décisions en 1988 et 1989 et seront pris en considération dans le budget de 1990-1991.

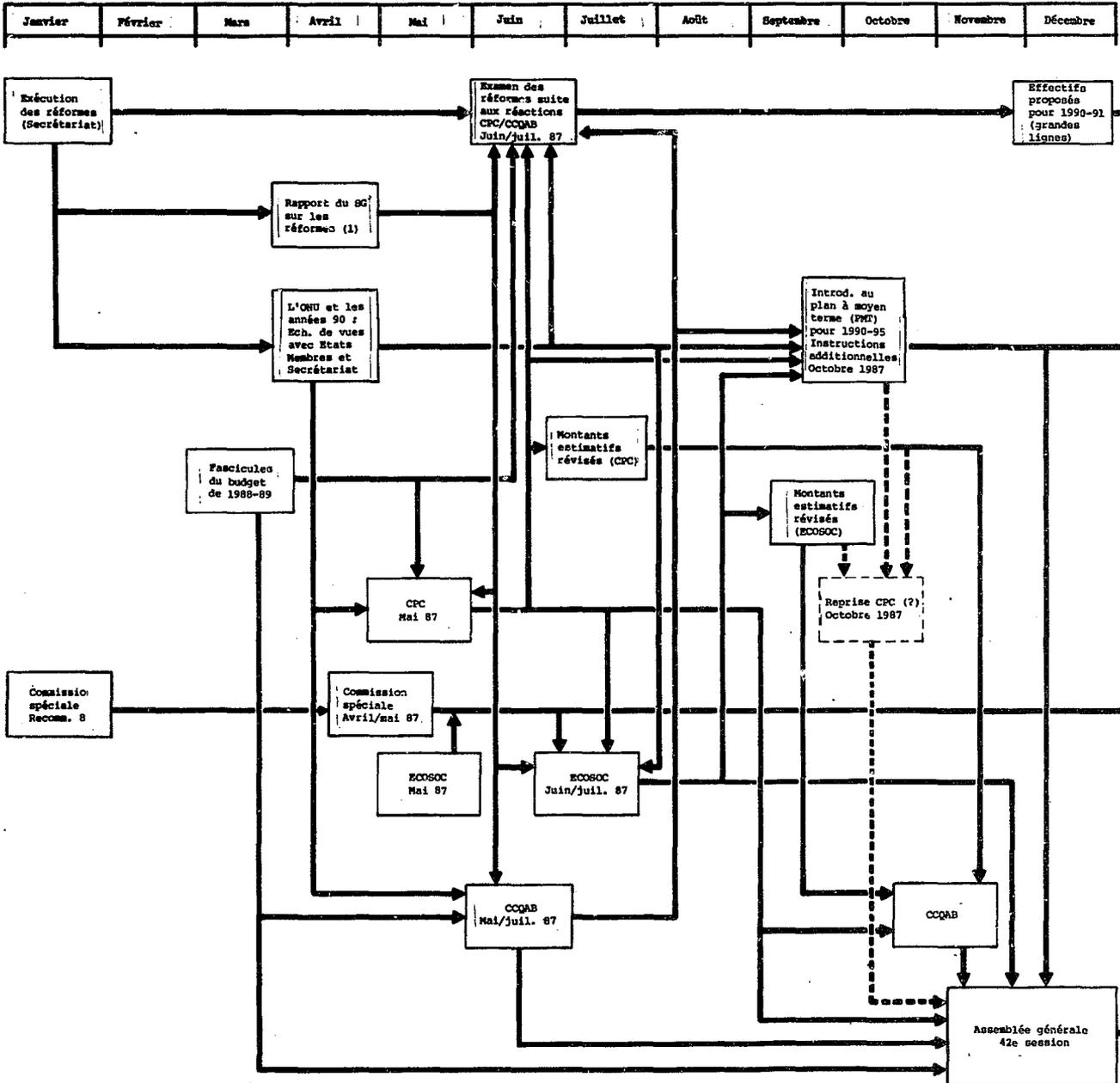
67. J'attends avec intérêt les observations, les conseils et l'appui que les gouvernements voudront bien m'apporter dans cette tâche.

#### Note

1/ Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante et unième session, Supplément No 49 (A/41/49).

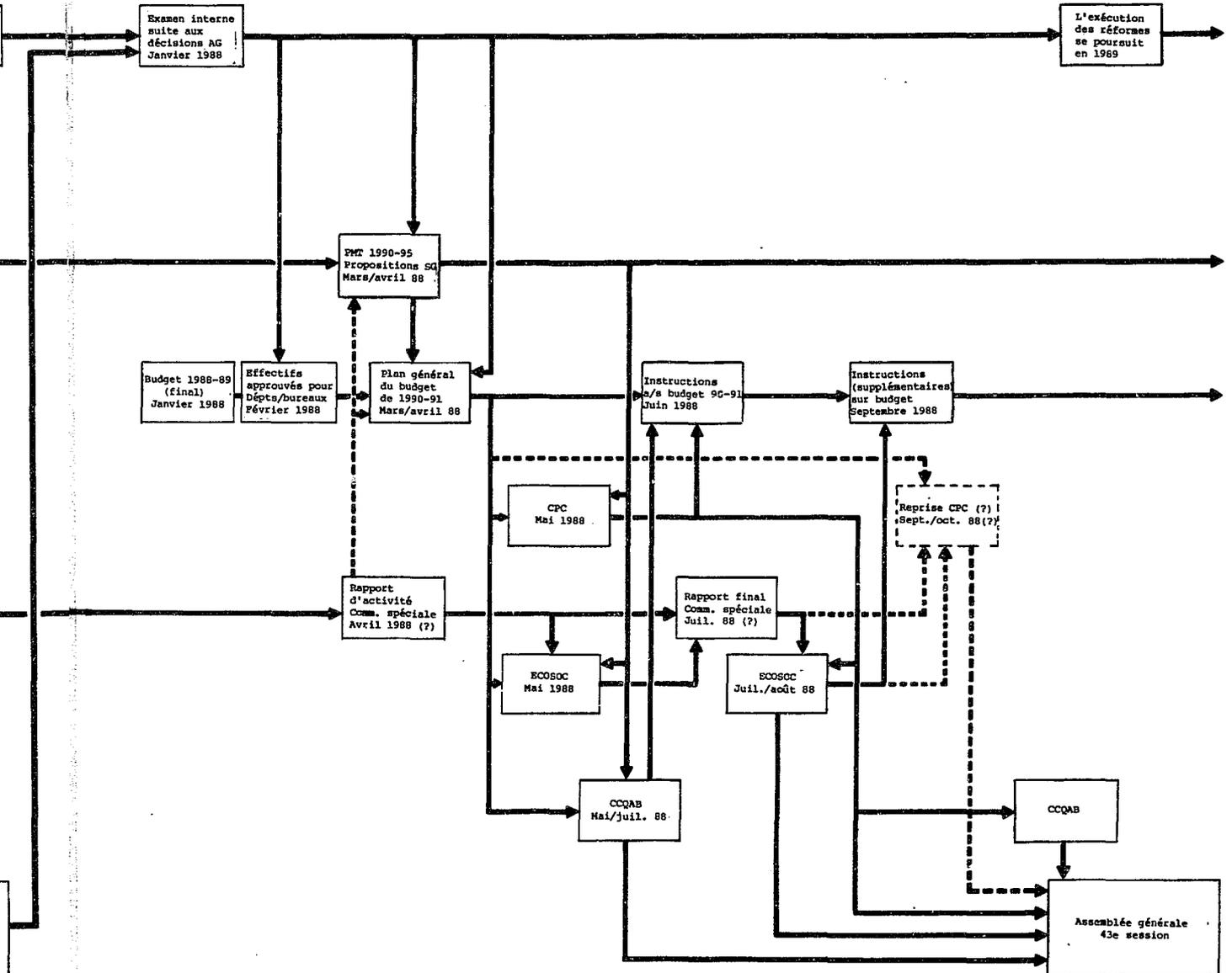
# 1987

CALENDRIER SCHEMATIQUE DE L'APPLICATION DES REFORMES



# 1988

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
---------	---------	------	-------	-----	------	---------	------	-----------	---------	----------	----------



## ANNEXE

Administration et gestion

## I. INTRODUCTION

1. La présente annexe expose en détail les mesures relatives à l'administration générale qui ont déjà été prises comme suite à la résolution 41/213 de l'Assemblée générale, en date du 19 décembre 1986, et aux recommandations du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau, ainsi que les plans établis en vue d'assurer l'application des autres mesures préconisées.

## II. ADMINISTRATION, PERSONNEL ET FINANCES

A. Structure du Département de l'administration et de la gestion

2. Dans la note (A/41/663) concernant le rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux qu'il a présentée à l'Assemblée générale, le Secrétaire général a rappelé à quel point il a toujours eu à coeur d'améliorer le fonctionnement de l'Organisation de façon qu'elle réponde plus pleinement aux besoins des Etats Membres, et de faire en sorte que les ressources allouées soient utilisées aussi efficacement et avantageusement que possible.

3. Afin de simplifier la structure des services administratifs et des services d'appui, le Secrétaire général a créé au Département de l'administration et de la gestion un bureau où les activités de planification et de budgétisation des programmes sont regroupées en un tout cohérent a/. Pour arrêter cette mesure, il s'est fondé sur la décision de l'Assemblée générale concernant le processus de planification et de budgétisation des programmes et sur les idées que les Etats Membres avaient exprimées à la Cinquième Commission (A/41/795), ainsi que sur la recommandation 32. Le nouveau bureau de la planification, de la budgétisation, du contrôle et de l'évaluation des programmes regroupe certaines fonctions précédemment dévolues au Bureau de la planification et de la coordination des programmes (Département des affaires économiques et sociales internationales) et au Bureau des services financiers (Division du budget). Les principales attributions du Bureau sont les suivantes : établir les plans à moyen terme du Secrétaire général sur la base des textes soumis par les départements et services; effectuer des analyses et des examens globaux et intersectoriels; assurer la coordination avec les institutions spécialisées en ce qui concerne l'établissement des plans à moyen terme; préparer les projets de budget-programme du Secrétaire général et évaluer les incidences sur les programmes et les coûts estimatifs des nouveaux programmes envisagés par l'Assemblée générale et ses commissions; mettre au point des procédures uniformes de planification, de programmation et de budgétisation; mettre en place des systèmes de contrôle et établir les rapports sur l'exécution des programmes; mettre au point des méthodes d'évaluation à l'usage des directeurs de programme et effectuer périodiquement des évaluations approfondies des programmes; participer à la mise au point de systèmes et de bases de données propres à faciliter la formulation des plans et des budgets-programmes; apporter un appui fonctionnel aux organes intergouvernementaux et aux groupes d'experts (Comité du programme et de la coordination (CPC), Comité consultatif pour les questions

administratives et budgétaires (CCQAB), Cinquième Commission de l'Assemblée générale, etc.); contrôler les documents émanant d'autres services pour déterminer les incidences éventuelles des propositions qu'ils contiennent sur le budget-programme. Le Bureau est dirigé par un sous-secrétaire général, qui relève directement du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. Le Secrétaire général est convaincu que cette réorganisation rehaussera la contribution du Secrétariat au processus de planification et de budgétisation des programmes, y compris la prestation de services fonctionnels au Comité de la planification et de la budgétisation des programmes (comité consultatif interne), mais aussi et surtout la prestation des services nécessaires au CPC, au CCQAB et à la Cinquième Commission de l'Assemblée générale.

4. Compte tenu à la fois de la recommandation 31 et de la nécessité de maintenir un petit service interne de conseil en gestion ayant pour fonction de faciliter la rationalisation du Secrétariat et l'amélioration de son efficacité, le Service de gestion administrative sera désormais placé sous l'autorité directe du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. Cette mesure rendra les communications plus aisées et permettra de maximiser l'efficacité au cours de la période de transition.

5. Les services administratifs chargés d'appuyer les différentes unités constituant le Département de l'administration et de la gestion (finances, ressources humaines, services généraux) ont en outre été regroupés en conformité avec la recommandation 40. Cette unification facilitera la gestion du personnel administratif et permettra d'exercer un contrôle plus rigoureux sur le budget et les finances des unités visées.

6. Suivant la recommandation 33, il y aurait lieu de regrouper dans un bureau unique les activités d'appui des bureaux de liaison permanents que divers organes du Secrétariat ont à New York. La question est actuellement examinée au regard des autres examens de structure en cours, le plan de compression nécessaire pour appliquer la recommandation 15 étant pris en considération.

7. Le contrôle efficace et rigoureux qu'il importe d'exercer sur les dépenses de l'Organisation ne saurait être assuré que si la vérification intérieure des comptes est menée en conformité avec les normes professionnelles les plus élevées. Cela signifie, entre autres, que cette fonction doit être remplie en toute indépendance, comme le stipule la recommandation 39. Les normes applicables en l'espèce se traduisent dans les dispositions actuelles, suivant lesquelles une division distincte du Département de l'administration et de la gestion, ayant à sa tête un directeur à qui il est loisible de s'entretenir directement et à tout moment avec le Secrétaire général adjoint, vérifie les comptes de tous les services du Secrétariat au Siège et ailleurs et coopère étroitement avec le Groupe de vérificateurs extérieurs des comptes. Afin de préserver l'autonomie de ses fonctions, la Division de vérification intérieure des comptes fait directement rapport au chef du service dont les comptes sont examinés, sans passer par l'entremise du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. Au cas où le besoin s'en ferait sentir, le Directeur de la Division pourrait ainsi rendre compte directement au Secrétaire général en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation. Ces dispositions ont jusqu'à présent été appliquées à la satisfaction de tous les intéressés.

## B. Frais de voyage

8. Comme suite à la recommandation 6, le Secrétaire général entend réduire le montant prévu au titre des frais de voyage des représentants à l'Assemblée générale dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1988-1989, où il ne demandera que les crédits nécessaires pour rembourser un billet de première classe et quatre billets de classe économique à chacun des 40 Etats Membres figurant sur la liste des pays les moins avancés b/. Le règlement régissant le paiement des frais de voyage et des indemnités de subsistance dans le cas des membres des organes et des organes subsidiaires de l'Organisation des Nations Unies c/ sera révisé en conséquence. Eu égard à la crise financière, les frais de voyage des représentants à la quarante-deuxième session de l'Assemblée générale ne seront du reste remboursés que dans une mesure plus limitée encore, chacun des pays les moins avancés ne pouvant prétendre qu'à un billet de première classe et deux billets de classe économique, conformément à la proposition que le Secrétaire général a formulée dans son rapport sur les mesures d'économie pour 1987 et à la décision 41/466 de l'Assemblée générale, en date du 11 décembre 1986.

9. Deux mesures ont été prises pour réduire l'ensemble des frais de voyage du personnel, comme le préconise la recommandation 38. En janvier 1985, le Secrétaire général a établi une procédure suivant laquelle l'approbation préalable du Cabinet est requise pour tous les voyages des fonctionnaires envoyés à des conférences et réunions d/. Cette procédure a récemment été raffermie comme suite à un examen des résultats enregistrés et elle demeure une composante importante des efforts visant à réduire les frais de voyage du personnel.

10. La deuxième mesure, appliquée à compter de janvier 1986, a consisté à retenir 20 % du montant des crédits approuvés au titre des frais de voyage du personnel; comptant parmi les dispositions prises en vue de faire face à la crise financière actuelle, elle a été étendue à 1987. Le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1988-1989 fera également apparaître une réduction des ressources prévues au titre des voyages du personnel.

11. Comme l'indique l'instruction administrative pertinente e/, les fonctionnaires du Secrétariat, de même que les personnes visées par la résolution 37/240 de l'Assemblée générale, en date du 21 décembre 1982, continueront en règle générale de ne pas voyager en première classe.

## C. Questions budgétaires

12. La recommandation 13 stipule que les efforts les plus vigoureux devraient continuer d'être déployés pour uniformiser le mode de présentation des budgets-programmes des organismes des Nations Unies. En 1985, l'Assemblée générale a adopté la résolution 40/250 du 18 décembre 1985, concernant la coordination administrative et budgétaire entre l'ONU et les institutions spécialisées ainsi que l'Agence internationale de l'énergie atomique, dans laquelle elle a notamment recommandé "que de nouveaux efforts soient faits pour assurer au maximum la normalisation et la comparabilité des pratiques budgétaires et administratives de toutes les organisations concernées".

13. En septembre 1986, faute de temps, l'Assemblée générale a renvoyé à sa quarante-deuxième session l'examen du point 113 de l'ordre du jour, intitulé "Coordination administrative et budgétaire entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées ainsi que l'Agence internationale de l'énergie atomique".

14. Dans un document établi à l'intention de la Cinquième Commission (AC.5/41/23), le Comité administratif de coordination (CAC) citait le passage suivant d'une déclaration que le Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait faite devant la Commission lors de la trente-neuvième session de l'Assemblée générale :

"... il existe de nombreuses similarités entre les façons dont les institutions présentent leur budget, car de gros efforts de normalisation et d'harmonisation ont été faits au fil des ans. Il est cependant inévitable - mais nullement inquiétant - que, pour diverses raisons tenant à la structure et à la dimension des institutions, aux pratiques de leur organe délibérant et à la nature de leur programme, des différences subsistent dans les techniques et les méthodes. Le Comité consultatif estime donc que, s'il convient d'encourager les efforts de normalisation et d'harmonisation, il ne faut pas oublier que le budget doit être conçu avant tout de façon à présenter des prévisions de dépenses sous une forme qui soit claire et compréhensible pour l'organe directeur concerné et qui réponde aux exigences de cet organe."

15. Des accords visant à harmoniser les pratiques budgétaires et la présentation des budgets des organismes du système ont été élaborés au fil des ans sous les auspices du CAC. Celui-ci a fait observer lors de la quarante et unième session que ces accords constituaient une base solide pour harmoniser les pratiques budgétaires et améliorer la transparence et la comparabilité des projets de budget, dans la mesure où les objectifs visés répondaient aux exigences des divers organes directeurs, qui avaient besoin de continuité dans la présentation des budgets successifs. Comme l'indiquait également le CAC, le programme de travail du Corps commun d'inspection comprend la réalisation d'une étude comparative des budgets des organismes du système qui doit être achevée en 1987. L'Assemblée générale sera donc saisie de la question lors de sa quarante-deuxième session.

16. Selon la recommandation 28, il conviendrait que la présentation des prévisions relatives aux commissions régionales soit harmonisée dans les futurs budgets programmes (où les crédits inscrits au budget au titre de la CEE devraient couvrir le coût des services administratifs, des services de conférence et des services généraux).

17. A l'heure actuelle, les ressources affectées aux services administratifs, aux services de conférence et aux services généraux pour différents organes de l'ONU à Genève, y compris la CEE, sont combinées et administrées par l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), tandis que les montants correspondants sont inscrits au budget ordinaire des autres commissions régionales, comme le précise la recommandation 28. Les dépenses relatives aux services administratifs, aux services généraux et aux services de conférence sont inscrites aux chapitres 28 et 29 du projet de budget programme, sous les rubriques se rapportant à l'ONUG. Ce

système de gestion intégrée a fait ses preuves et s'est révélé plus efficace que ne le serait la formule consistant à faire gérer ses propres ressources par chacun des organes sis à Genève, notamment CNUCED, Commission économique pour l'Europe, Centre pour les droits de l'homme et Bureau du Coordonnateur pour les secours en cas de catastrophe.

18. Afin que les éléments d'information requis puissent être présentés sans qu'il faille renoncer pour autant aux avantages de la gestion intégrée, le système actuel sera conservé dans le projet de budget-programme pour 1988-1989, mais le montant des ressources réservées à la CEE dans le budget de l'ONUG sera indiqué dans l'introduction au chapitre 10, consacré à la Commission.

19. Conformément à la recommandation 62, le Secrétaire général a freiné la pratique consistant à transférer au budget ordinaire des postes précédemment financés au moyen de fonds extra-budgétaires. Il n'est donc pas demandé de pareils transferts dans le projet de budget-programme pour 1988-1989.

#### D. Location de locaux

20. La possibilité d'aménager rationnellement l'espace qu'occupent départements et services constitue l'un des principaux facteurs pris en considération pour ce qui est de la location de locaux extérieurs. Bien que le besoin de locaux à usage de bureaux doive forcément diminuer avec la réduction des effectifs du Secrétariat, il conviendra que l'on se garde de sacrifier cette utilisation rationnelle à l'élimination des espaces superflus. S'il est vrai que les locations diminueront en fonction de la réduction du nombre des fonctionnaires (quelles que soient les dispositions que l'Organisation pourra prendre à cet effet dans le cadre des baux existants), une parité stricte ne s'établira donc qu'à long terme.

21. Une étude des arrangements de location réciproque pris entre l'ONU, les institutions spécialisées et d'autres organismes des Nations Unies a été entreprise dans le courant du deuxième semestre de 1986. Il est prévu de saisir cette occasion pour faire le point de toute la situation en matière de locations et procéder notamment à une évaluation qualitative des avantages et inconvénients que présenterait la location de certains de ses locaux par l'Organisation.

#### E. Consultants

22. La recommandation 35, suivant laquelle les sommes dépensées au titre des services de consultants extérieurs devraient être réduites de 30 %, est actuellement prise en considération dans l'établissement du projet de budget-programme pour 1988-1989. Pour 1987, ces dépenses sont réduites de 35 % environ dans le cadre des mesures d'économie que dicte la crise financière actuelle et qu'il a été décidé de prendre conformément à la décision 41/466 de l'Assemblée générale, en date du 11 décembre 1986.

23. Il est indiqué dans la dernière phrase de cette recommandation qu'il faudrait mettre fin au recrutement de fonctionnaires retraités. Le Secrétaire général tient à rappeler qu'à ses yeux, l'interdiction absolue de recruter des fonctionnaires

retraités risquerait de ne pas être dans l'intérêt des Etats Membres, le personnel temporaire que constituent les intéressés offrant dans bien des cas des compétences particulières dont il est plus efficace et moins onéreux de tirer parti que de s'assurer d'autres concours; l'exemple des services linguistiques est particulièrement probant à cet égard.

#### F. Réunions et conférences

24. Comme suite à la recommandation 4, le Secrétariat a publié une instruction administrative contenant des directives à l'intention des fonctionnaires du Secrétariat chargés de préparer et d'arrêter les accords conclus avec les gouvernements des pays hôtes au sujet des réunions hors Siège, le but étant de faire en sorte que les coûts supplémentaires à la charge desdits gouvernements soient déterminés de façon cohérente et qu'il n'en soit pas omis.

#### G. Bâtiments et installations de conférence

25. La recommandation 5 sera appliquée lorsque la construction de nouvelles installations de conférence sera envisagée. Le Secrétaire général présentera à l'Assemblée générale, lors de sa quarante-deuxième session, un rapport sur l'état d'avancement des projets de construction entrepris dans le cas de la Commission économique pour l'Afrique et de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique.

#### H. Gestion des ressources humaines et délégation de pouvoirs

26. Comme suite à la recommandation 41, on a entrepris d'examiner toutes les délégations de pouvoirs en matière de personnel et dans d'autres domaines, finances y compris, qui peuvent influencer sur la gestion des ressources humaines. Cet examen portera principalement sur les pouvoirs délégués aux départements et services du Secrétariat, y compris ceux qui assurent le service de certains organes particuliers, tels que les commissions régionales, la CNUCED, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat). L'opération aboutira à la publication d'un document de synthèse sur la délégation de pouvoirs dans lequel seront établies des procédures de suivi.

27. On examinera également par la suite les pouvoirs délégués aux chefs d'un certain nombre d'organes subsidiaires en application de résolutions ou de décisions de l'Assemblée générale. S'il paraît alors souhaitable de modifier les modalités de délégation de pouvoirs en vigueur, le Secrétaire général prendra les initiatives voulues.

28. Comme suite aussi à la recommandation 41, le Bureau des services du personnel a pris le nom de Bureau de la gestion des ressources humaines f/. Les mesures qui ont déjà été prises dans ce domaine portent notamment sur la planification du recrutement, le classement des postes, la diffusion des avis de vacances de postes allant jusqu'à la classe D-1 et les concours (pour le recrutement extérieur d'administrateurs auxiliaires et la promotion à la catégorie des administrateurs de

fonctionnaires d'autres catégories), la mise au point de plans d'organisation des carrières agencés selon les groupes professionnels s'étant dernièrement ajoutée à cette liste. De tels plans sont déjà en place pour les fonctionnaires de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées au Siège, et il en sera prochainement établi pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur à New York, ainsi que pour les fonctionnaires de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées dans d'autres lieux d'affectation. Des méthodes plus transparentes de sélection aux fins de nomination et de promotion ont parallèlement été introduites. C'est ainsi que le mécanisme pour la gestion des vacances de poste et les réaffectations de personnel récemment mis en place afin de pourvoir les postes essentiels qui se trouvent actuellement vacants par suite du gel du recrutement g/ permet notamment de faire en sorte que les fonctionnaires appelés à occuper les postes vacants soient sélectionnés par le biais d'un processus comprenant un examen par les organes de nomination et de promotion.

### I. Statut, Règlement et manuel du personnel

29. Une révision du Règlement du personnel a été entreprise, comme le préconisait la recommandation 42, afin de recenser les incohérences et ambiguïtés qu'il y aurait lieu d'éliminer en apportant des amendements aux dispositions qui laissent à désirer. Outre les modifications régulièrement apportées au Règlement du personnel en application des résolutions qu'adopte l'Assemblée générale et comme suite aux amendements du Statut du personnel qu'elle approuve en conséquence, l'examen auquel il est procédé portera sur la mesure dans laquelle le texte du Règlement devrait être modifié en fonction d'autres résolutions et décisions de l'Assemblée. La première étape de l'examen a porté sur les procédures suivies en matière de mesures disciplinaires et de recours, qui font l'objet des chapitres X et XI du Règlement du personnel. Les dispositions considérées s'appliquent aux fonctionnaires du Secrétariat ainsi qu'au personnel des organes subsidiaires de l'Organisation et du Greffe de la Cour internationale de Justice.

30. La recommandation 42 indique également qu'il faudrait établir un manuel du personnel. L'élaboration d'un manuel thématique du personnel ne saurait être assurée qu'avec le concours de ressources humaines considérables. Les administrateurs du personnel se servent actuellement d'un guide d'administration du personnel qui rassemble toutes les circulaires et instructions pertinentes, est régulièrement mis à jour et est distribué à tous les services. Ce guide, qui s'est révélé constituer un outil de travail extrêmement utile aux administrateurs du personnel, sera réédité sous une forme plus maniable et mieux conçue avec un index par sujet concernant toutes les questions de personnel ainsi qu'une introduction détaillée. Une fois réalisé ce projet initial, un manuel sera élaboré chapitre par chapitre, à mesure que les ressources nécessaires pourront être dégagées.

31. La recommandation considérée stipule qu'il faudrait examiner la possibilité d'appliquer le Statut et le Règlement du personnel à toutes les entités du système des Nations Unies; elle a donc été portée à l'attention de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et du Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA). Il convient néanmoins de garder à l'esprit que les autres

organismes ne sont pas tenus d'accepter les dispositions d'un statut et d'un règlement qui n'émanent pas de leurs propres organes directeurs. En tout état de cause, les organismes des Nations Unies sont convenus de mettre au point des politiques communes en matière de personnel de façon à assurer la plus grande uniformité possible pour ce qui a trait aux conditions d'emploi. Les recommandations que la CFPI ne saurait manquer de formuler en ce qui concerne l'établissement d'un statut du personnel commun conduiront sans doute tous les organismes qui appliquent le régime commun des Nations Unies à adopter des dispositions similaires dans leurs statuts du personnel.

#### J. Principes et méthodes régissant les nominations à des postes vacants

32. Comme il a été mentionné précédemment (voir par. 67 et 68 du rapport et par. 28 de la présente annexe), le mécanisme récemment mis en place pour la gestion des vacances de poste permet de passer en revue les postes vacants pour déterminer ceux qu'il convient de pourvoir, compte tenu des priorités des programmes, du volume de travail et des définitions d'emploi retenues pour le classement des postes. Vu l'étude prévue par la recommandation 15 (voir par. 68 à 73 du rapport), un examen poste par poste est entrepris dans chaque département et bureau en fonction des priorités des programmes, des mandats et de la restructuration du Secrétariat, pour que celui-ci ait en 1990 le profil souhaité.

33. Par la suite, le Secrétaire général envisagera de mettre en place des mécanismes permanents pour connaître des vacances de poste eu égard à l'orientation des programmes et à l'évolution des mandats dont les organes délibérants auront pu décider, pour assurer une utilisation efficace des ressources comme le prévoit la recommandation 56. Les candidats aux postes vacants jugés indispensables seront passés en revue par les organes de nomination et de promotion, qui établiront une courte liste de candidats entre lesquels les directeurs de programme choisiront le fonctionnaire à affecter au poste vacant qui relève d'eux.

34. Pour pourvoir les postes d'administrateur aux niveaux subalternes, des concours sont, en règle générale, organisés chaque année dans un nombre limité d'Etats Membres. Jusqu'à une date récente, ils l'étaient surtout dans les Etats sous-représentés ou non représentés. Il est actuellement donné plus d'ampleur à ces concours, comme le prévoit la recommandation 43, de façon à accroître la participation des Etats Membres qui, à l'heure actuelle, sont adéquatément représentés. En outre, on est en train d'examiner les normes et critères des concours pour déterminer comment atténuer au maximum les différences entre concours internes et concours externes, tout en se rappelant que certaines de ces différences sont dues au fait qu'il s'agit, dans un cas, d'avancement et, dans l'autre, de recrutement.

35. Des critères clairs pour le choix des candidats aux postes de niveau plus élevé seront aussi fixés. On a l'intention de procéder à des tests pour déterminer l'aptitude à rédiger des candidats extérieurs qui n'auront pas été choisis au moyen de concours nationaux.

36. L'objet essentiel de la recommandation 44 est d'accroître la proportion des nominations dans les classes P-1 à P-3. Il en a été tenu compte dans le plan de compression d'ensemble, qui fixe un pourcentage de réduction moindre pour les

postes P-3 tout en augmentant le nombre des postes P-2. Cependant, cette recommandation ne sera intégralement appliquée que lorsque la situation financière le permettra.

37. Aux termes de la recommandation 45, les fonctionnaires devraient pouvoir prétendre à une nomination à titre permanent après trois années de service. Le Secrétaire général pense qu'il conviendra de revoir cette recommandation une fois achevées les opérations de compression et de restructuration. D'un autre côté, le Secrétaire général aura besoin de continuer à disposer de la souplesse voulue pour tenir compte de facteurs autres que le comportement professionnel : par exemple, nature des compétences requises, durée prévue des fonctions, source et durée prévue des fonds. Ce sera l'occasion de revoir la proportion des fonctionnaires engagés pour une durée déterminée et celle des fonctionnaires titulaires d'engagements permanents, comme le demande la recommandation 57 et comme le prévoit la résolution 35/210 de l'Assemblée générale, en date du 17 décembre 1980. Il sera procédé à cette étude en même temps qu'à la planification des besoins de ressources humaines.

38. Comme il est dit dans la recommandation 55, il n'est pas souhaitable que des postes soient réservés à telle ou telle nationalité. Le Secrétaire général a l'intention de maintenir une représentation adéquate pour tous les Etats Membres, tout en veillant en même temps à ce qu'aucun poste ne soit considéré comme l'apanage d'un Etat Membre.

#### K. Situation des femmes

39. Aux termes de la recommandation 46, le Secrétaire général doit prendre des mesures supplémentaires pour que les femmes soient davantage représentées dans la catégorie des administrateurs et la catégorie supérieure. Il a nommé une coordonnatrice pour l'amélioration de la situation des femmes au Secrétariat et il a saisi l'Assemblée générale, à sa quarantième session, d'un programme d'action (A/C.5/40/30) qui énonçait des plans détaillés en matière de recrutement, d'organisation des carrières, de formation, de conditions d'emploi et d'administration de la justice. L'Assemblée, par sa résolution 40/258 du 18 décembre 1985, a approuvé ce programme et a fixé à 30 % la proportion des postes soumis à la répartition géographique qu'il convient que les femmes occupent d'ici à 1990.

40. Le Secrétaire général a aussi créé un Comité directeur de haut niveau, dont le Bureau de la Coordonnatrice assure le secrétariat, pour le conseiller sur les mesures précises que l'on pourrait prendre en vue de renforcer la participation des femmes aux travaux de l'Organisation. Jusqu'ici, le Comité directeur a présenté deux rapports contenant une quarantaine de recommandations relatives à toute une gamme de questions. Ces recommandations ont été approuvées sous réserve uniquement des limitations financières actuelles; nombre des mesures proposées sont déjà en cours d'application et l'on a fixé un calendrier pour les autres (touchant la formation, l'organisation des carrières, le recrutement, les conditions d'emploi dans leur incidence sur la vie familiale, la suite à donner aux plaintes de discrimination fondée sur le sexe, toutes recommandations approuvées d'une façon générale par le Secrétaire général).

41. Cela étant, les départements et bureaux et les organes de nomination et de promotion ont reçu des directives précises tendant à ce qu'ils améliorent les perspectives d'avancement des femmes en tenant compte de la durée de leurs services aux niveaux précédents aussi bien qu'à leur niveau actuel, de manière à remédier aux inégalités antérieures. En outre, le Secrétaire général a, au début de 1987, procédé à un certain nombre de nominations importantes, aux échelons les plus élevés (deux à l'échelon de Secrétaire général adjoint, deux à l'échelon de Directeur).

42. Tant que la situation financière obligera à maintenir le gel du recrutement, il ne sera pas possible d'augmenter sensiblement le nombre des femmes occupant des postes d'administrateur, mais, dans les rares cas de dérogation, on s'efforce de choisir davantage de femmes. Le Secrétaire général entend s'employer sans réserve à améliorer la représentation des femmes, mais ce but ne pourra être atteint sans l'entier appui des Etats Membres. Le Secrétaire général compte saisir la Cinquième Commission, à la quarante-deuxième session de l'Assemblée générale, d'un rapport détaillé sur les progrès accomplis en la matière.

#### L. Nationaux des pays en développement

43. La recommandation 47, concernant la nomination de nationaux des pays en développement aux postes des classes supérieures, fait suite à des demandes analogues formulées par l'Assemblée générale depuis 1975. La proportion de ces nationaux nommés aux postes en question a régulièrement augmenté et les efforts entrepris à cet égard se poursuivront. Des chiffres indicatifs de planification pour les nominations de nationaux de chaque groupe de pays seront fixés et serviront à déterminer les progrès accomplis, compte tenu du schéma de réduction des postes envisagé dans le plan de compression.

#### M. Groupes professionnels

44. Selon la recommandation 48, le recrutement des fonctionnaires et l'organisation de leurs carrières devraient s'opérer par groupes professionnels. Le Secrétaire général partage cette opinion. Depuis 1979, les nominations et les promotions aux postes subalternes d'administrateur ont été faites sur la base de concours organisés par groupes professionnels. Le recrutement aux postes plus élevés d'administrateur a été réorganisé en janvier 1985 en fonction de groupes professionnels divers, dont la responsabilité a été confiée à différents fonctionnaires chargés du recrutement. Les avis et la publicité touchant les postes vacants seront modifiés dans le même esprit.

45. Quant à l'organisation des carrières, on a, pour assurer l'affectation judicieuse du personnel, conçu un système qui consiste, d'abord, à grouper les postes par profession et, ensuite, à tracer des profils de carrière bien définis à l'intérieur des groupes professionnels et d'un groupe à l'autre. L'attribution des postes d'administrateur au groupe professionnel approprié fait partie du classement des emplois et elle est maintenant faite pour plus de 60 % de l'ensemble des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang plus élevé. Une base de données informatisée indiquera dans quel groupe professionnel un fonctionnaire est rangé. Des profils de carrière ont été dessinés pour le groupe statistiques et sont en

cours d'établissement pour le groupe affaires politiques. Le plan d'organisation des carrières qui prend forme vaudra pour tous les groupes professionnels et toutes les catégories de personnel.

#### N. Roulement

46. Dans le cadre du plan d'organisation des carrières, on s'attache à mettre au point un système de roulement et de mobilité. Il s'agit avant tout de faciliter l'affectation des fonctionnaires à différents lieux d'affectation et à diverses fonctions, ainsi que d'élaborer des dispositifs de roulement et de mobilité à l'intérieur des lieux d'affectation et d'un lieu à un autre, en tenant compte des groupes professionnels et des classements de lieux d'affectation déterminés par la Commission de la fonction publique internationale. Le mécanisme susmentionné (voir par. 32 de la présente annexe) de gestion des vacances de poste et réaffectations de personnel encourage la mobilité.

#### O. Appréciation du comportement professionnel et promotions

47. Les données sur les promotions d'administrateurs et d'administrateurs généraux (D-1) occupant des postes soumis à la répartition géographique ont été communiquées à l'Assemblée générale dans les rapports annuels du Secrétaire général sur la composition du Secrétariat, de la trente-huitième à la quarantième session, mais non dans le rapport à la quarante et unième session, l'opération de promotion ayant été différée du fait des mesures d'économie. Ces données figureront dans les futurs rapports en ce qui concerne les fonctionnaires occupant des postes soumis à la répartition géographique et des postes exigeant des connaissances linguistiques spéciales.

48. Le système d'appréciation du comportement professionnel est un élément important du plan d'organisation des carrières et sert de base pour examiner le cas des fonctionnaires dont la promotion est envisagée. On est en train d'élaborer un système d'appréciation nouveau, amélioré et simplifié, qui tiendra compte de l'élément comparaison envisagé dans la recommandation 50. Une étude de faisabilité sur l'informatisation des données relatives aux rapports d'appréciation du comportement professionnel est en cours. Elle tiendra compte du souci, exprimé dans cette recommandation, de voir figurer une section sur ce sujet dans les rapports à l'Assemblée.

49. Les critères de promotion ont été mis au point au cours des années et tiennent compte des résolutions et décisions de l'Assemblée générale, aussi bien que des recommandations de la Commission de la fonction publique internationale. Ils sont portés chaque année à l'attention des chefs de département et bureau, au début de l'opération annuelle de promotion.

50. Quant aux fonctions et à la composition des organes mixtes de nomination et de promotion, on veille à assurer la participation de fonctionnaires originaires de diverses régions du monde et à assurer un équilibre judicieux entre hommes et femmes. Ces organes seront restructurés en fonction des groupes professionnels, comme le prévoit le nouveau système d'organisation des carrières.

#### P. Formation

51. Vu la nécessité de programmes de formation répondant bien aux besoins de l'Organisation, comme le prévoit la recommandation 58, il a été procédé en 1985 et 1986, en coopération avec les départements et bureaux, à une série de travaux touchant les besoins de formation, y compris une analyse de l'impact des activités entreprises dans ce domaine. Compte tenu des résultats de ces travaux, qui comportaient des projets pilotes dans des secteurs de formation clefs, un certain nombre de modifications ont été introduites dans le programme de formation de 1987, avec les buts suivants :

- a) Attribution des ressources limitées existantes aux priorités absolues de formation;
- b) Renforcement de la coordination des programmes de formation dans tout le Secrétariat;
- c) Définition et identification de groupes cibles de participants aux cours, pour tirer le meilleur parti des ressources de formation limitées dans les secteurs prioritaires;
- d) Application de la méthode formation du formateur pour multiplier l'impact des ressources disponibles;
- e) Evaluation de l'efficacité de la formation et de son impact sur celui qui la reçoit et sur l'unité administrative concernée.

52. La formation prévue dans le programme de 1987 est loin de satisfaire les besoins de l'Organisation, notamment en matière de traitement électronique de l'information et dans d'autres domaines liés à la bureautique et aux méthodes modernes de gestion. Il y a lieu de penser que ces besoins augmenteront alors que l'on introduira des innovations techniques et que le Secrétariat devra fonctionner avec des ressources humaines moindres. Pour faire face à ces besoins, il faudrait des crédits supérieurs à ceux dont on dispose actuellement.

53. Incontestablement, les crédits actuels ne permettent pas de bien mettre en valeur les ressources humaines. A cet égard, le rapport entre le budget formation et le total des dépenses de personnel peut constituer un indicateur utile. Pour le Secrétariat, il se chiffre à environ 0,06 %, alors que, d'après une étude de 1985, il était de 0,6 % au FISE et de 0,8 % à l'OIT et à la Banque mondiale (chiffres de 10 à 13 fois supérieurs à celui de l'ONU). Le budget formation dans les administrations nationales de certains pays développés est de 33 à 66 fois supérieur à celui de l'ONU.

#### Q. Activités syndicales

54. Un examen d'ensemble des relations entre le personnel et l'Administration sera entrepris comme suite à la recommandation 59 et portera notamment sur les arrangements organisationnels. Un document faisant la synthèse des textes qui régissent les relations entre l'Administration et le personnel sera publié.

R. Administration de la justice

55. A sa quarante et unième session, l'Assemblée générale a décidé de renvoyer à la quarante-deuxième session l'examen des rapports dont le Secrétaire général l'avait saisie au sujet d'une réforme des mécanismes de recours. Cela étant, et comme ces mécanismes appellent toute une refonte si l'on veut à la fois améliorer l'efficacité et réduire les coûts, on s'emploie à mettre en place au début de 1988 un dispositif révisé et simplifié comme le prévoit la recommandation 60, opération qui amène à modifier les chapitres X et XI du Règlement du personnel (voir plus haut, par. 29). En attendant, des mesures exceptionnelles ont été prises pour éliminer l'arriéré des recours formés devant la Commission paritaire de recours et pour diminuer le nombre des affaires portées devant le Tribunal administratif des Nations Unies. Ces mesures provisoires devraient sensiblement améliorer la situation.

III. AUTRES QUESTIONS

Questions intéressant le régime commun

56. Enfin, les questions qui intéressent le régime commun des Nations Unies et qui sont visées dans les recommandations 53 et 61 ont été renvoyées à la Commission de la fonction publique internationale, comme l'Assemblée générale l'a décidé dans sa résolution 41/213, du 19 décembre 1986.

57. Le Secrétariat a aussi l'intention de recourir aux compétences de la CFPI selon qu'il conviendra.

Notes

a/ ST/SGB/223 du 13 février 1987.

b/ Afghanistan, Bangladesh, Bénin, Bhoutan, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cap-Vert, Comores, Djibouti, Ethiopie, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Haïti, Kiribati, Lesotho, Malawi, Maldives, Mali, Mauritanie, Népal, Niger, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Samoa, Sao Tomé-et-Principe, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Tchad, Togo, Tuvalu, Vanuatu, Yémen et Yémen démocratique.

c/ ST/SGB/107 de janvier 1971.

d/ ST/SGB/207 du 5 décembre 1984.

e/ ST/AI/249/Rev.2 du 15 août 1983.

f/ ST/SGB/224 du 13 février 1987.

g/ ST/SGB/221 et ST/AI/338, toutes deux du 22 décembre 1986.

Appendice

Concordance avec les recommandations du Groupe  
 d'experts intergouvernementaux de haut niveau

Pour la commodité du lecteur, on trouvera ci-après la liste des recommandations relatives au fonctionnement de l'ONU qui figurent dans le rapport du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau, avec, en regard, l'indication des paragraphes du présent rapport qui ont trait à ces recommandations.

<u>Recommandation</u>	<u>Par.</u>	<u>Pages</u>	<u>Recommandation</u>	<u>Par.</u>	<u>Pages</u>	<u>Recommandation</u>	<u>Par.</u>	<u>Pages</u>
1	39-42	16	22	30	12	41	64	21
						Annexe	26-28	31
2	39-42	16	23	33	15	42	Annexe	29-31
3	39-40	16	24	33	15	43	Annexe	34-35
4	39-40	16	25	29-31	11	44	Annexe	36
Annexe	24	31	26	32	15	45	Annexe	37
5	Annexe	25	31	27	12	46	Annexe	39-42
6	65	21	28	30	12	47	Annexe	39-42
Annexe	8	28	28	65	21	48	Annexe	44-45
			Annexe	16-18	29	49	Annexe	58
7	39-40	16	29	20	9	50	Annexe	46
8	4	4	30	46-49	17	51	Annexe	47-48
11	30	12	31	Annexe	4	52	Annexe	49-50
12	30	12	32	43-44	17	53	Annexe	56
13	65	21	33	Annexe	3	54	Annexe	38
Annexe	12-15	28	34	Annexe	6	55	Annexe	38
14	12-13	7	35	42	17	56	Annexe	33
15	30	12	36	65	21	57	Annexe	37
	51-55	18	37	Annexe	22-23	30	58	Annexe
	58-63	20	38	Annexe	20-21	30	59	Annexe
Annexe	6, 32	27	39	65	21	60	Annexe	55
16	24	10	40	Annexe	7	27	61	Annexe
17	20	9	37	Annexe	7	27	62	Annexe
18	18	8	38	Annexe	7	27	63	Annexe
19	20	9	39	Annexe	7	27	64	Annexe
20	23	10	40	Annexe	7	27	65	Annexe
21	20	9	40	Annexe	7	27	66	Annexe
				Annexe	5	27	67	Annexe

-----