

**Assemblée générale**

Distr. générale
14 juin 1999
Français
Original: anglais

Cinquante-quatrième session
Point 121 de l'ordre du jour provisoire**
Planification des programmes

Dispositions à prendre pour que les programmes et activités approuvés soient intégralement exécutés, pour s'assurer de leur qualité, pour mieux rendre compte de ces éléments aux États Membres et pour permettre à ceux-ci de mieux les évaluer

Rapport du Secrétaire général

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–10	2
II. Mesures qualitatives envisageables	11–25	3
A. Rapport entre produits et résultats	15–21	3
B. Une première approche concernant l'adoption de mesures d'évaluation de la qualité de l'exécution des programmes	22–25	5
III. Date de publication et évaluation en vue de l'amélioration de l'exécution des programmes	26–28	5
IV. Conclusions : options permettant d'améliorer l'évaluation de la qualité de l'exécution des programmes	29–36	6
V. Recommandations	37–39	7

* Nouveau tirage pour raisons techniques.

** A/54/50.

I. Introduction

1. Dans la section V de sa résolution 53/207 du 18 décembre 1998, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de présenter au Comité du programme et de la coordination (CPC), pour examen à sa trente-neuvième session, des propositions sur les dispositions à prendre pour que les programmes et activités approuvés soient intégralement exécutés, pour s'assurer de leur qualité, pour mieux rendre compte de ces éléments aux États Membres et pour permettre à ceux-ci de mieux les évaluer. Cette demande a été formulée à la suite de l'examen entrepris par le CPC et la Cinquième Commission sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 1996-1997, au cours duquel on a estimé que la méthode utilisée pour rendre compte de l'exécution des programmes ne répondait plus aux besoins de l'Organisation. On a souligné que les activités de celle-ci et la mesure dans laquelle elle s'acquittait des tâches qui lui ont été confiées ne pourraient s'apprécier qu'en analysant l'exécution des programmes sous un angle plus qualitatif¹. Le Comité a conclu «qu'il faudrait à l'avenir, dans les rapports sur l'exécution des programmes, mettre davantage l'accent sur l'analyse qualitative afin de rendre compte du succès avec lequel les activités programmées avaient été menées²».

2. Ces dernières années, les États Membres, les organes intergouvernementaux et organes d'experts, en particulier le CPC et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, ont à maintes reprises affirmé qu'il fallait mieux évaluer la qualité des programmes exécutés. Si l'on veut entreprendre un examen sérieux des dispositions à prendre pour entreprendre une analyse de l'exécution des programmes sous un angle plus qualitatif, il importe de reconnaître les faiblesses internes de l'actuel processus de planification des programmes, qui rendent quasiment impossible une évaluation qualitative des produits. Les États Membres ont fait observer que l'actuel processus de contrôle de l'exécution des programmes était essentiellement un exercice quantitatif qui ne permettait pas d'obtenir suffisamment d'informations sur la qualité et l'utilité des produits fournis. Ils ont également signalé que le contrôle efficace des programmes est directement fonction de la qualité du plan à moyen terme et du budget-programme.

3. Le contrôle de l'exécution des programmes est l'un des quatre instruments du processus de gestion intégrée que l'Assemblée générale avait adopté dans sa résolution 37/234 du 21 décembre 1982. En bref, un plan à moyen terme qui traduit les textes portant autorisation des travaux en programmes où sont énoncés des objectifs et des stratégies découlant des directives et buts définis par les organes intergouverne-

mentaux est adopté par l'Assemblée et sert de cadre à l'élaboration du projet de budget-programme biennal. L'aptitude à évaluer la qualité de l'exécution des programmes est donc fonction de la qualité de la planification à moyen terme et de la budgétisation des programmes. Dans la mesure où les propositions de programme figurant dans le plan à moyen terme et dans le budget-programme expriment des objectifs quantifiables et assortis de délais et décrivent les résultats escomptés, il est possible d'évaluer la qualité des programmes exécutés en cherchant à déterminer si les objectifs ont été atteints ou non.

4. Le Secrétaire général contrôle l'exécution des produits prévus dans le budget-programme approuvé et, à la fin de l'exercice correspondant au budget biennal, rend compte à l'Assemblée, par l'intermédiaire du CPC, de l'exécution des programmes au cours de cet exercice. La pertinence, la rentabilité et l'efficacité et l'impact des activités de l'Organisation sont ensuite évalués. Chacun des quatre instruments correspond à une phase du cycle de planification des programmes et servira donc de cadre pour les phases suivantes, le contrôle de l'exécution des programmes servant de guide lors de la formulation des projets de budget-programme et l'évaluation des programmes étant liée à l'élaboration des plans à moyen terme.

5. Comme indiqué dans le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, les instruments en question «sont employés pour veiller à ce que les activités soient coordonnées et que les ressources disponibles soient utilisées conformément à l'intention des organes délibérants et de la façon la plus efficace et la plus économique possible» (art. 2.2). Le Secrétaire général devrait s'en servir pour assurer une gestion efficace et les organes gouvernementaux pour faire en sorte que le Secrétariat rende compte des activités réalisées.

6. Le rapport sur l'exécution des programmes met à la disposition des organes intergouvernementaux chargés de superviser les programmes de l'Organisation des Nations Unies, à commencer par le CPC, des informations qui leur permettront de faire en sorte que les ressources fournies par les États Membres soient utilisées conformément à l'intention des organes délibérants et de la façon la plus efficace et la plus économique possible.

7. La méthode actuellement utilisée dans le rapport est le fruit de débats tenus lors de la quarante-sixième session de l'Assemblée générale sur la procédure à suivre pour contrôler l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies et en rendre compte. Comme le Secrétaire général l'a expliqué dans son rapport intitulé «Méthodes adoptées pour

contrôler l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies et en rendre compte» (A/46/173), l'objectif recherché est double. Il s'agissait en premier lieu de rendre compte aux États Membres du niveau d'exécution des activités prévues dans le budget-programme. À cette fin, le produit effectivement fourni au cours d'un exercice biennal est comparé à celui qui était prévu. Cette comparaison revêt essentiellement un caractère quantitatif, les produits étant classés par type dans de grandes catégories et le rapport entre produit fourni et produit prévu indiqué pour les différents programmes. On s'est efforcé d'examiner l'utilisation des ressources en calculant les mois de travail consacrés à l'élaboration des produits.

8. Le second objectif était de fournir une analyse des changements intervenus au cours de l'exécution des activités approuvées par l'Assemblée générale et figurant au budget-programme. Cette analyse est également quantitative et fait apparaître les écarts observés au cours de la période d'exécution des programmes (par exemple les catégories de produits ajoutés sur décision d'un organe délibérant ou à l'initiative du Secrétariat ainsi que ceux qui ont été redéfinis, reportés ou éliminés).

9. Le contrôle de l'exécution des programmes, qui est le troisième instrument du cycle de planification des programmes, est subordonné à la mise en oeuvre des précédents instruments de planification à long terme et de budgétisation des programmes. L'accent a été mis sur les produits parce qu'ils constituent les éléments de programme quantifiables du budget-programme.

10. Il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 1996-1997 (A/53/122 et Add.1) que les rapports sur l'exécution des programmes ne donnent qu'une idée quantitative de l'état d'avancement et de l'évolution de l'exécution des produits. Il ressort des constatations qu'un système de contrôle de l'exécution des programmes permet de confirmer que tel ou tel produit a été exécuté, d'expliquer les changements dans les schémas d'exécution et de cerner les problèmes en identifiant les écarts par rapport aussi bien aux activités passées qu'aux schémas généraux. Ces rapports ne permettent pas d'évaluer la qualité ou la pertinence des produits exécutés ni de déterminer si les objectifs fixés dans le plan à moyen terme ont été atteints. Il faudrait pour cela analyser les résultats plutôt que les produits. Ces limites sont inhérentes à l'opération elle-même et ne pourront être surmontées que si l'on procède à une modification fondamentale de la conception de la programmation et de la budgétisation, voire du suivi (par. 64).

II. Mesures qualitatives envisageables

11. Étant donné les limites de la méthode quantitative, le Comité a demandé qu'une méthode permettant d'indiquer aussi la qualité de l'exécution des programmes soit mise au point. Il convient dès le départ de tenir compte de plusieurs considérations pour déterminer la manière de procéder à cette fin.

12. En premier lieu, l'Organisation fournit différentes catégories de services et de produits, certains directement aux États Membres sous forme de services de conférence (interprétation, traductions) ou de documentation à l'intention des organes délibérants, demandée par les grandes commissions, par exemple le budget-programme. La qualité de ces services peut être évaluée en retenant comme critères la tenue des délais de publication et la fourniture des informations demandées (dans le cas des rapports) ainsi que l'exactitude, la prestation effective des services prévus et la connaissance des langues officielles (dans le cas de l'interprétation et de la traduction). Toutefois, certains produits et activités ne se prêtent pas aisément à une évaluation qualitative. C'est généralement le cas des produits indirects et de ceux visant à faire progresser un processus intergouvernemental (par exemple les rapports analytiques examinés lors des séances) ou à apporter une assistance aux gouvernements (dans le cadre de la coopération technique ou grâce à la communication d'informations).

13. Deuxièmement, pour nombre des services fournis par l'Organisation des Nations Unies, il y a des secteurs où la concurrence n'existe pas, parce que, vu leur nature, on ne les trouve nulle part ailleurs. À l'exception de certains services comme l'imprimerie et l'informatique, il est difficile de comparer les prestations de services à l'ONU à celles d'une organisation analogue pour en déterminer la qualité relative.

14. Compte tenu de ces considérations, la plupart des stratégies visant à améliorer l'exécution des programmes et les mesures qualitatives connexes décrites dans les publications portant sur l'introduction d'un nouveau mode de gestion ne sont pas aisément applicables à l'Organisation des Nations Unies. Il faut donc aborder le problème des mesures qualitatives dans le contexte d'une organisation internationale dotée de caractéristiques tout à fait particulières.

A. Rapport entre produits et résultats

15. La nature des activités de l'Organisation des Nations Unies eu égard aux objectifs recherchés doit servir de point de départ pour examiner les mesures qualitatives à prendre. Dans le cadre des buts généraux de l'Organisation, des

objectifs précis sont définis en ce qui concerne les conditions qui doivent être remplies et qui peuvent être définies. Pour atteindre ces objectifs, il faut modifier certains comportements, c'est-à-dire obtenir certains résultats. Pour obtenir ces résultats, l'Organisation des Nations Unies fournit des produits en utilisant des apports et en entreprenant des activités.

16. Dans ce processus, seule la conversion des apports en produits est du ressort du Secrétariat. Les résultats sont généralement fonction de plusieurs facteurs, dont un seulement est le produit fourni par le Secrétariat. C'est pourquoi le rapport entre produit et résultat est fondé sur un calcul probabiliste. La fourniture du produit devrait accroître la probabilité du résultat mais ne saurait garantir ce dernier.

17. À titre d'exemple, l'un des objectifs recherchés dans le domaine des changements climatiques est la réduction du réchauffement de la planète. L'objectif dans ce cas pourrait être notamment d'élaborer une convention ou un protocole international en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Pour atteindre cet objectif, les États doivent convenir de la manière de régler le problème de l'échange des certificats de pollution. La réalisation d'un consensus sur les mécanismes à mettre en place à cette fin est un résultat par rapport à l'objectif recherché. Les produits destinés à influencer sur ce résultat pourraient comporter l'établissement par le Secrétariat de rapports sur d'autres mécanismes possibles d'échange des certificats de pollution ou sur les conséquences économiques de cet échange ou encore la fourniture de services à un groupe d'experts chargé de la question. Le secrétariat de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (A/AC.237/18 (Part. II)/Add.1 et Corr.1, annexe I) dispose de ressources pour engager des fonctionnaires ou des consultants et couvrir les frais de voyage d'experts chargés d'établir les rapports ou convoquer des réunions de groupes d'experts.

18. En l'occurrence, l'établissement de rapports ou la convocation de réunions de groupes d'experts ne garantirait pas en soi que les États conviennent d'un mécanisme d'échange des certificats de pollution. D'autres facteurs, qui échappent au contrôle du Secrétariat, notamment l'évolution de la situation économique mondiale ou un changement soudain des conditions météorologiques, pourraient entrer en ligne de compte. Toutefois, en participant à l'établissement de l'ordre du jour, en tenant une mémoire institutionnelle du déroulement des négociations intérieures, en présentant les différents points de vue des États dans une optique politiquement neutre, en recueillant de manière crédible des informations factuelles et en facilitant les négociations entre États, tâches qui sont toutes des produits du Secrétariat, ce dernier accroîtrait la probabilité d'un accord. Ce résultat découle

directement du produit au titre duquel des dépenses ont été engagées.

19. Dans ce contexte, on peut juger de la qualité d'un produit en fonction du résultat qu'il permet d'obtenir. La qualité est une caractéristique d'un article. Elle est une caractéristique qui distingue un article d'un autre et le rend meilleur ou supérieur ou plus utile. Malheureusement, il n'existe pas de norme de qualité qui soit absolue. La qualité est toujours relative. Ainsi, un produit qui ne permet pas d'obtenir le résultat escompté pourrait ne pas être considéré de bonne qualité même s'il était jugé techniquement solide, bien conçu ou intéressant.

20. Il s'ensuit que ce sont évidemment les consommateurs – qui font les comparaisons voulues – et non les producteurs qui portent les jugements de qualité. Dans le cas des services d'exécution des programmes, il s'agit comme il se doit des bénéficiaires de ces services. Aussi se fonde-t-on, pour l'essentiel de l'évaluation de l'exécution des programmes à l'échelon national, sur les impressions du client ou de la population visée par le programme. À l'Organisation des Nations Unies, les bénéficiaires auxquels on pense immédiatement sont les gouvernements et les secteurs de la population concernés par les problèmes concrets que les programmes sont censés traiter. Ces entités sont représentées dans les organes techniques qui doivent examiner chaque programme et en déterminer l'orientation. Le jugement de ces organes spécialisés sur leurs programmes respectifs pourrait être considéré comme une évaluation de la qualité mais uniquement si ces organes examinaient le produit obtenu grâce aux programmes en fonction des résultats escomptés, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. En effet, les futurs programmes de travail sont examinés mais pas nécessairement à la lumière des réalisations antérieures.

21. Si l'on accepte cette logique, l'analyse qualitative de l'exécution des programmes doit être axée sur le rapport entre produits et résultats et réalisations, en particulier tel qu'il est perçu par les bénéficiaires des programmes. Il faut donc dans un premier temps définir les objectifs de chaque sous-programme afin qu'ils mettent l'accent sur ce qu'il serait possible d'accomplir au cours d'un exercice biennal correspondant au budget-programme en vue de répondre à certains besoins d'utilisateurs finals déterminés dans un délai donné. Il faudrait aussi une indication des résultats escomptés comportant des avantages pour les utilisateurs finals à atteindre grâce à la fourniture de produits et permettant de réaliser l'objectif du sous-programme. On notera que le Règlement et les règles révisés régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation exigent que les textes explicatifs énoncent les

sous-programmes, les objectifs, les produits et les réalisations escomptés.

B. Une première approche concernant l'adoption de mesures d'évaluation de la qualité de l'exécution des programmes

22. Le système actuel de contrôle de l'exécution des programmes se fonde sur la classification des produits en utilisant essentiellement deux types de descripteurs. Le premier type porte sur le produit brut et prend en compte son utilisation et le fait qu'il s'agit d'un produit final (services fournis aux organes délibérants, documents publiés, matériaux et services d'information, services consultatifs, stages de formation/séminaires/ateliers) ou d'un produit intermédiaire (coordination, harmonisation et liaison ou coopération internationale). Le second type de descripteur détermine si le produit était initialement programmé dans le budget ou s'il a été ajouté ultérieurement.

23. Ce système de classification décrit le produit mais n'indique pas ce qu'il fait. Par exemple, la documentation établie à l'intention des organes délibérants (sous forme de rapports aux organes intergouvernementaux), peut comprendre des documents actifs – comme un rapport sur les mécanismes alternatifs d'échange de droits d'émission, comme indiqué plus haut –, dont le but est d'aider à faire progresser une négociation intergouvernementale. Il peut aussi s'agir de rapports dont le seul objet est de fournir des informations à des fins de contrôle (comme le rapport sur le contrôle de l'exécution des programmes lui-même) ou de rapports – comme les rapports périodiques sur le contrôle des divers types de programmes – dont le seul but est de transmettre à un organe intergouvernemental des informations fiables pouvant servir de base à des délibérations.

24. Le système de contrôle de l'exécution des programmes est arrivé à maturité, s'efforçant de capter la diversité des activités exécutées par le Secrétariat, mais il existe maintenant de nombreuses activités qui, en fait, ne produisent pas de résultats ou au moins des résultats observables. Figurent dans cette catégorie des produits dits «intermédiaires». L'indication d'activités comme la «coordination» et l'«harmonisation» reflète le fait que ces activités doivent être exécutées pour obtenir des résultats. Toutefois, en l'absence de lien avec leurs résultats, il est difficile de déterminer l'efficacité de ces activités sinon difficiles à cerner.

25. Le système de classification en vigueur ne permet donc pas d'établir un lien entre les activités et les résultats car la

relation n'est pas intégrée dans le système de classification. Trouver un moyen de décrire cette relation constituerait un pas vers l'inclusion d'une dimension qualitative dans le système de contrôle de l'exécution des programmes.

III. Date de publication et évaluation en vue de l'amélioration de l'exécution des programmes

26. Actuellement, le rapport sur le contrôle de l'exécution des programmes, au lieu de faciliter l'analyse des programmes et de renforcer la responsabilisation, présente essentiellement une perspective historique. Le rapport sur un exercice biennal donné doit être publié dans les trois mois suivant l'achèvement de l'exercice; ce qui est en fait beaucoup trop tard pour qu'il ait une incidence sur l'examen du budget suivant qui aurait été examiné six mois avant la fin de l'exercice et approuvé quatre mois avant la publication du rapport sur l'exécution des programmes. C'est également beaucoup trop tôt pour affecter l'établissement du plan à moyen terme suivant, car le rapport ne porte que sur le premier exercice biennal de la période du plan.

27. La principale fonction actuelle du rapport est de signaler au CPC que le nouveau budget-programme contient un certain nombre de reports d'un exercice sur le suivant et que le budget précédent comprenait des produits ajoutés. Si les informations contenues dans le rapport sur l'exécution des programmes étaient communiquées au Comité au moment où les propositions du Secrétaire général pour le projet de budget étaient examinées, les États Membres pourraient interroger les directeurs de programme sur leurs activités et intégrer ces éléments dans le budget suivant. Même dans le cadre de la méthodologie actuelle, cela permettrait d'identifier les directeurs de programme qui n'ont pas été en mesure d'exécuter les activités programmées dans les délais prescrits ou auxquels il avait été demandé d'effectuer des modifications majeures. Cela permettrait au moins aux administrateurs du Secrétariat de mieux contrôler la programmation.

28. Un dialogue critique entre les États Membres et les directeurs de programme pourrait s'instaurer si des rapports qualitatifs étaient établis sur la base de la relation entre activités et résultats. Cela permettrait au CPC d'exercer sa fonction de contrôle avec plus d'efficacité et contraindrait les directeurs de programme à rendre compte de l'usage des ressources.

IV. Conclusions : options permettant d'améliorer l'évaluation de la qualité de l'exécution des programmes

29. Il existe diverses options pour améliorer les méthodes qui permettraient d'assurer la pleine application des activités et programmes prescrits et leur qualité, de mieux les évaluer et d'informer les États Membres de manière plus efficace. Il est proposé ci-après trois options qui ne sont en aucune manière incompatibles.

30. Une première possibilité consisterait à charger les organes intergouvernementaux spécialisés qui contrôlent chaque programme d'évaluer la qualité de l'exécution du programme. Il faudrait pour cela que des chapitres des rapports sur l'exécution des programmes soient communiqués à ces organes de la même manière que les textes explicatifs des projets de budget-programme. Un résumé des conclusions de ces organes pourrait alors être communiqué au CPC dans le contexte de son examen du rapport sur l'exécution des programmes. Cette option aurait l'avantage d'ajouter une évaluation de l'exécution des programmes du point de vue des principaux bénéficiaires, dimension qualitative importante. Cela ajouterait un élément supplémentaire au processus actuel mais il serait très utile s'il était lié à l'examen des propositions concernant le budget-programme. Le rapport sur l'exécution des programmes devrait être établi plus tôt et il faudrait peut-être modifier la date de la session du CPC, afin de permettre aux organes intergouvernementaux spécialisés, dont la plupart se réunissent entre janvier et mai, d'examiner le rapport.

31. Une deuxième possibilité, dont le but serait d'examiner l'utilité du rapport sur l'exécution des programmes, consisterait à modifier la date de sa publication de sorte qu'il puisse être présenté dans le cadre de l'examen des projets de budget-programme, à la fois par les organes intergouvernementaux spécialisés, et par le Comité lui-même. Cela exigerait que le rapport soit établi environ un an plus tôt qu'il ne l'est actuellement, ce qui permettrait de l'utiliser dans le cadre du processus d'examen. Cela impliquerait également que le rapport couvre les 12 premiers mois de l'exercice biennal en cours et les 12 derniers mois de l'exercice précédent. Un tel arrangement aurait l'avantage de donner au rapport une fonction importante car son utilisation aiderait à garantir que les directeurs de programme rendent compte de l'exécution des programmes en cours lorsqu'ils présentent leurs propositions pour l'avenir. Cette option exigerait que les budgets-programmes spécifient, pour chaque activité, l'année durant laquelle elle doit être entreprise. Le budget-programme pour l'exercice 1998-1999 indique déjà, pour

de nombreuses activités, l'année de l'exercice durant laquelle leur mise en oeuvre est prévue.

32. Cette option a l'inconvénient de ne pas correspondre exactement à la structure biennale du programme. On notera toutefois que le rapport actuel sur l'exécution des programmes ne correspond pas, lui non plus, exactement à cette structure. Les calculs concernant les ressources ne correspondent pas à un exercice biennal, car les travaux sur un produit donné commencent très souvent pendant l'exercice précédent. Toutefois, si on indique l'exercice biennal durant lequel l'activité a été exécutée, on pourrait, si nécessaire, évaluer l'exécution des programmes pour tout exercice donné.

33. Comme indiqué au paragraphe 3 ci-dessus, la qualité des rapports sur l'exécution est liée à celle des plans à moyen terme et des budgets-programmes. Si les programmes proposés comportent des objectifs mesurables, à atteindre dans des délais précis, y compris une description des résultats escomptés, il sera plus facile d'évaluer la qualité des programmes exécutés en examinant si leurs objectifs ont été atteints ou si les résultats prévus ont été obtenus. Dans la plupart des cas, les objectifs des plans et budgets-programmes en cours sont décrits de manière trop vague pour être évalués. Souvent, ils ne sont pas définis en tant qu'objectifs mais en tant qu'activités. Par exemple, de nombreux objectifs commencent par le verbe «aider», qui implique davantage une activité qu'un objectif. En fait, le résultat de l'activité d'«assistance» constitue plutôt l'objectif que l'activité elle-même.

34. L'approche actuelle de la planification et de l'établissement des budgets-programmes ne demande pas aux directeurs de programme de spécifier les résultats qu'ils attendent de leurs activités. Lorsqu'un programme n'a pas d'orientation précise, il est impossible de déterminer s'il est parvenu à sa destination. Une troisième option consisterait donc à lier les activités aux résultats dans le rapport sur l'exécution des programmes. Comme indiqué aux paragraphes précédents, cela exigerait que les directeurs de programmes, dans le cadre de l'établissement de leurs propositions pour le budget-programme, spécifient les résultats escomptés d'un sous-programme et identifient les activités requises pour obtenir ces résultats. Par exemple, si un rapport soumis à un organe intergouvernemental a pour objet de parvenir à un nouvel accord sur une question pendant l'exercice biennal, cela serait spécifié. Bien que le rapport, en soi, ne garantisse pas qu'un nouvel accord sur la question soit obtenu, il augmente la probabilité d'un accord. Dans ce cas, par conséquent, la qualité du rapport ou de l'activité serait déterminée ou évaluée en fonction de l'existence ou de l'absence d'un accord entre les États Membres sur la question présentée dans le rapport.

35. Les principaux avantages d'une telle approche seraient d'établir une base axée sur les programmes pour juger la qualité et d'exiger des directeurs de programmes qu'ils décrivent en détail les objectifs qu'ils visent à l'aide de leurs ressources pendant un exercice biennal donné. Le principal inconvénient résiderait dans le fait que cela exigerait d'inclure des données supplémentaires dans le budget-programme et dans le rapport sur l'exécution des programmes. Toutefois, si ces données supplémentaires étaient intégrés dans le processus d'examen du budget-programme, il s'agirait sans doute d'un apport utile pour l'Organisation car cela aiderait les États Membres à déterminer la mesure dans laquelle les programmes ont atteint leurs objectifs.

36. La troisième option serait, dans une large mesure, liée à l'adoption d'une approche de la budgétisation spécifiant par avance les résultats escomptés. Elle serait également liée à une description améliorée des objectifs en termes mesurables, c'est-à-dire des résultats escomptés à la fin de la période du plan. Dans les objectifs, on pourrait spécifier des groupes des résultats escomptés et à l'intérieur de chaque groupe, les activités qui devaient produire les résultats pourraient également être précisées. Les réalisations ou résultats obtenus à la fin de l'exercice biennal doivent être liés aux objectifs clairement définis et mesurables énoncés dans le plan à moyen terme, et aux produits de programme exécutés. Les directeurs de programme doivent donc concevoir un cadre logique énonçant les résultats escomptés qui, en principe, ferait partie du budget-programme imprimé et approuvé, si cette approche était acceptée. Cette opération pourrait aussi être effectuée au Secrétariat, en regroupant simplement les produits non pas par type mais en fonction des résultats obtenus. Par exemple, au lieu de présenter en bloc tous les services fournis aux organes délibérants, il faudrait les présenter compte tenu des résultats que les activités – des services fournis aux organes délibérants aux publications et à la coordination – doivent produire. Cette troisième option exigerait de modifier la manière dont les règles et réglementations en matière de planification, programmation et de contrôle sont appliquées au sein de l'Organisation.

V. Recommandations

37. Les trois options ne s'excluent pas mutuellement. Bien que l'une quelconque ou les trois puissent être adoptées, elles diffèrent en ce qui concerne la date à laquelle elles pourraient être appliquées. La première option pourrait être adoptée en commençant par le rapport sur le contrôle de l'exécution des programmes pour le budget-programme de l'exercice biennal 1988-

1999 et exigerait seulement que l'Assemblée générale demande que les divers chapitres du rapport soient examinés par les organes intergouvernementaux spécialisés compétents et que les résultats de leur examen soient transmis au Comité lors de l'examen du rapport. En outre, afin d'améliorer le contenu qualitatif du rapport sur l'exécution des programmes pour la période 1998-1999, les départements et bureaux devraient établir des exposés généraux qui ne seraient pas seulement descriptifs mais indiqueraient aussi les résultats des activités et produits et préciseraient les moyens d'utiliser les enseignements tirés pour améliorer l'efficacité des activités de programme futurs. Il faudrait également inclure d'autres explications en ce qui concerne les activités exécutées et leur priorité relative dans les sous-programmes (par. 30).

38. La deuxième option est liée à la date du rapport sur le contrôle de l'exécution des programmes qui devrait être modifiée, de manière à correspondre à l'examen des propositions pour le budget-programme, environ six mois avant l'expiration de l'exercice biennal. Cette mesure pourrait être prise au plus tôt pour le projet de budget-programme pour l'exercice 2002-2003, qui seraient examinés en 2001 (par. 31 à 33).

39. La troisième option est liée à l'adoption de méthodes de planification et d'établissement des budgets-programmes permettant l'identification des résultats escomptés en termes précis. Cela pourrait commencer avec le budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003, dont le cadre serait constitué par les objectifs précis énoncés dans le plan à moyen terme pour la période 2002-2005 (par. 34 à 36).

Notes

¹ Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-troisième session, Supplément No 16 [A/53/16 (Part I)], par. 29.

² Ibid., par. 33.