



**Nations Unies**

**Rapport  
du Groupe de travail de haut niveau  
à composition non limitée  
sur le renforcement du système  
des Nations Unies**

**Assemblée générale  
Documents officiels · Cinquantième session  
Supplément No 24 (A/50/24)**

Rapport  
du Groupe de travail de haut niveau  
à composition non limitée  
sur le renforcement du système  
des Nations Unies

Assemblée générale  
Documents officiels · Cinquantième session  
Supplément No 24 (A/50/24)



Nations Unies · New York, 1996

#### NOTE

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'un document de l'Organisation.

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL DE HAUT NIVEAU À COMPOSITION NON  
LIMITÉE SUR LE RENFORCEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

1. À la 107e séance plénière de l'Assemblée générale, le 14 septembre 1995, le Président de l'Assemblée générale a présenté, au titre du point 10 de l'ordre du jour "Rapport du Secrétaire général sur l'activité de l'Organisation", un projet de résolution intitulé "Renforcement du système des Nations Unies" (A/49/L.68). Ce projet de résolution a été adopté sans vote le 14 septembre 1995 en tant que résolution 49/252.

2. La résolution 49/252 de l'Assemblée générale portait création du Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies. Le mandat du Groupe de travail est énoncé dans la résolution 49/252 dont le texte est le suivant :

"L'Assemblée générale,

Considérant que le cinquantième anniversaire de l'Organisation des Nations Unies offre l'occasion de réexaminer et de renforcer le système des Nations Unies, alors que l'Organisation se prépare à relever les défis du XXIe siècle,

Déterminée à renforcer le rôle, la capacité et l'efficacité du système des Nations Unies et à améliorer ainsi ses résultats, afin de permettre à l'Organisation de réaliser pleinement son potentiel, conformément aux buts et principes de la Charte des Nations Unies, et de mieux répondre aux besoins et aux aspirations des États Membres,

Consciente de l'importance qu'une assise financière viable et des ressources adéquates et prévisibles présentent pour le bon fonctionnement du système des Nations Unies,

Encouragée par les efforts menés pour améliorer l'administration, la gestion et l'oeuvre du système des Nations Unies,

Notant que d'importants travaux sont déjà en cours dans le cadre du Groupe de travail ad hoc à composition non limitée sur un agenda pour le développement, du Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur la situation financière de l'Organisation des Nations Unies, du Groupe de travail à composition non limitée chargé d'examiner la question de la représentation équitable au Conseil de sécurité et de l'augmentation du nombre de ses membres, du Groupe de travail officieux à composition non limitée sur un agenda pour la paix et des consultations sur de nouvelles modalités éventuelles de financement des activités opérationnelles de développement, qui font tous rapport à l'Assemblée générale,

Notant également que le Secrétaire général et un certain nombre d'organismes des Nations Unies, ainsi que des commissions indépendantes, des institutions, des spécialistes et d'autres experts, ont étudié le système des Nations Unies et recommandé diverses mesures en vue de sa revitalisation, de son renforcement et de sa réforme,

1. Décide de créer un groupe de travail de haut niveau de l'Assemblée générale, à composition non limitée, qui sera placé sous la présidence du Président de l'Assemblée générale et aura deux vice-présidents élus par le groupe de travail, et qui pourra créer, selon que de besoin, des sous-groupes ouverts à la participation de tous les États Membres;

2. Décide également que le groupe de travail procédera à un examen approfondi des études et rapports établis par les organes compétents des Nations Unies et des propositions soumises par les États Membres et les observateurs, ainsi que des études et rapports présentés par des commissions indépendantes, des organisations non gouvernementales, des institutions, des spécialistes et d'autres experts, sur des sujets concernant la revitalisation du système des Nations Unies, son renforcement et sa réforme qui seront choisis par le groupe de travail avec le concours du Secrétariat, et, en évitant tout chevauchement avec les travaux des groupes de travail précités et sans faire obstacle à ces travaux, spécifiera par consensus les idées et propositions en découlant qu'il jugera appropriées aux fins de la revitalisation, du renforcement et de la réforme du système des Nations Unies, conformément aux buts et principes de la Charte des Nations Unies;

3. Prie le bureau du groupe de travail de rester régulièrement en contact avec les bureaux des groupes de travail mentionnés plus haut;

4. Prie le groupe de travail de commencer ses travaux de fond au cours de la cinquantième session de l'Assemblée générale et de présenter un rapport sur ses travaux avant la fin de cette session;

5. Prie le Secrétaire général de fournir, dans les limites des ressources existantes, complétées par un fonds d'affectation spéciale alimenté par des contributions volontaires, toute l'assistance nécessaire au groupe de travail, notamment les installations et les services d'appui dont il a besoin pour mener ses travaux.

6. Décide d'inscrire à l'ordre du jour provisoire de sa cinquantième session une question intitulée 'Renforcement du système des Nations Unies'."

3. Le Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies a tenu trois séances d'organisation entre le 14 septembre et le 1er décembre 1995 et 44 séances de fond entre le 15 janvier et le 25 juillet 1996.

4. À sa 1re séance d'organisation, le 14 septembre 1995, qui était présidée par M. Amara Essy, Président de l'Assemblée générale à sa quarante-neuvième session, le Groupe de travail a élu M. Colin Keating (Nouvelle-Zélande) et M. Prakash Shah (Inde) vice-présidents.

5. À sa 2e séance d'organisation, le 9 octobre 1995, le Groupe de travail, sur la proposition de son président, M. Diogo Freitas do Amaral, Président de l'Assemblée générale à sa cinquantième session, a décidé de faire établir un document définissant les domaines à examiner en premier. En conséquence, un document de travail a été établi par les vice-présidents et soumis au Groupe de

travail sous la cote WGUNS/CRP.1. (La liste complète des documents de travail examinés par le Groupe de travail est jointe en annexe I).

6. À sa 3e séance d'organisation, le 1er décembre 1995, le Groupe de travail a décidé qu'à l'issue d'un débat d'orientation qui aurait lieu en janvier 1996, les domaines précis à examiner en premier seraient :

- a) L'Assemblée générale;
- b) Le Secrétariat.

Il a également décidé que la question de l'examen de thèmes supplémentaires resterait ouverte au titre des "questions diverses".

7. Les Vice-Présidents ont ensuite formulé des propositions concernant le programme de travail du Groupe, qui étaient exposées dans le document de séance WGUNS/CRP.2 et approuvées par le Groupe de travail le 16 janvier 1996, à l'issue du débat d'orientation.

8. Tout au long de l'année, le Groupe de travail s'est inspiré dans ses travaux du document WGUNS/CRP.3 et de ses additifs, établi par le Secrétariat conformément au paragraphe 2 de la résolution 49/252 de l'Assemblée générale. Ces documents constituent un recueil des recommandations formulées à partir des vues des États Membres et du Secrétaire général ainsi que des études et rapports établis par des commissions et experts indépendants au sujet de questions liées à la revitalisation, au renforcement et à la réforme du système des Nations Unies.

9. À sa deuxième session de fond, qui a eu lieu du 12 au 16 février 1996, le Groupe de travail a tenu neuf séances au cours desquelles il a examiné des questions liées à la revitalisation de l'Assemblée générale. Le Groupe de travail était saisi du document de séance WGUNS/CRP.4 établi par les Vice-Présidents et qui contenait une série révisée et plus détaillée de questions sur le thème de l'Assemblée générale, ainsi que du document de séance WGUNS/CRP.5, établi par le Secrétariat, qui concernait les mesures prises pour appliquer les résolutions de l'Assemblée générale 47/233 en date du 17 août 1993 et 48/264 en date du 29 juillet 1994.

10. À sa 9e séance, le 14 février, le Groupe de travail a entendu des déclarations du Président de l'Assemblée générale à sa cinquantième session, M. Diogo Freitas do Amaral, et du Président de l'Assemblée générale à sa quarante-huitième session, M. Samuel R. Insanally, qui ont traité des attributions et de la fonction du Président de l'Assemblée générale. Le Groupe de travail a également reçu une lettre du Président de l'Assemblée générale (WGUNS/CRP.11) concernant les ressources du Bureau du Président de l'Assemblée générale.

11. À sa troisième session de fond, qui a eu lieu du 11 au 15 mars 1996, le Groupe de travail a tenu neuf séances, au cours desquelles il a examiné les questions liées au Secrétariat. Il était saisi du document de séance WGUNS/CRP.6 établi par les vice-présidents, qui contenait une liste révisée et plus détaillée de questions relatives au Secrétariat.

12. À la 15e séance du Groupe de travail, le 11 mars, le Secrétaire général a fait une déclaration (voir annexe III) au sujet du rôle important du Secrétariat, de la nécessité d'améliorer l'Organisation afin de la renforcer et

des mesures déjà prises à cette fin. Le Secrétaire général a répondu à des questions posées par les délégations.

13. À sa quatrième session de fond, qui a eu lieu du 15 au 17 avril 1996, le Groupe de travail a tenu six séances consacrées à l'Assemblée générale, en partant des discussions qu'il avait eues lors de ses sessions antérieures. Le Groupe de travail était saisi du document de séance WGUNS/CRP.7 établi par les vice-présidents. Il a également examiné le document WGUNS/CRP.8, établi par le Secrétariat à la demande des délégations, qui portait sur la possibilité de tenir des audiences publiques sur les questions dont s'occupait le Groupe de travail. Le Groupe a constaté avec regret qu'il ne disposait ni du temps ni des ressources financières nécessaires pour tenir des audiences publiques en 1996, mais il reviendra, le cas échéant, sur cette question lors de ses futurs travaux. Il a cependant également constaté que le document WGUNS/CRP.3 et ses additifs constituaient une étude très étendue des recommandations émanant de sources non gouvernementales, si bien que le Groupe disposait d'un apport précieux de la communauté élargie.

14. À sa cinquième session de fond, tenue du 28 au 30 mai 1996, le Groupe de travail a tenu cinq séances au cours desquelles il a de nouveau examiné des questions liées au Secrétariat. Il était saisi du document de séance WGUNS/CRP.9 établi par les Vice-Présidents.

15. À sa sixième session de fond, tenue du 25 au 27 juin 1996, le Groupe de travail a tenu six séances au cours desquelles il s'est penché sur des examens plus approfondis, mettant l'accent sur les questions de l'Assemblée générale et du Secrétariat. Il était saisi du document de séance WGUNS/CRP.10 établi par les Vice-Présidents et qui constituait une synthèse de plusieurs documents et reposait sur ses débats antérieurs.

16. À sa septième session de fond, tenue du 23 au 26 juillet 1996, le Groupe de travail a tenu cinq séances et a achevé ses travaux pour la session en cours de l'Assemblée générale. Il était saisi du projet de rapport établi par les Vice-Présidents, qui témoigne des progrès accomplis dans l'exécution de son mandat.

17. Les débats du Groupe de travail à la cinquante et unième session de l'Assemblée générale seront fondés sur le document de séance révisé WGUNS/CRP.12 qui figure à l'annexe II du présent document. Ledit document, qui est le dernier document de travail du Groupe, rend compte des débats. Il indique les questions examinées qui font l'objet d'une convergence de vues et celles qui doivent être examinées plus avant. Le degré de convergence de vues diffère toutefois; elle ne constitue donc pas à ce stade un consensus ou un accord sur un libellé donné. À la cinquante et unième session de l'Assemblée, les débats seront donc fondés sur le document WGUNS/CRP.12 et sur d'autres questions que le Groupe de travail pourra examiner dans le cadre de son mandat.

18. Quatre questions renvoyées au Groupe de travail par l'Assemblée générale dans sa résolution 50/227 du 24 mai 1996 (voir les paragraphes 19, 73, 89 et 90) sont au nombre de celles qui doivent être examinées plus avant. Faute de temps et compte tenu de son programme de travail, le Groupe de travail n'a pas été en mesure d'examiner ces questions comme il se devait au cours de la cinquantième session. L'examen devrait en être poursuivi plus en détail lors de sessions ultérieures du Groupe.

19. Le Groupe de travail a décidé de recommander à l'Assemblée générale d'adopter le projet de décision suivant :

L'Assemblée générale, ayant examiné le rapport d'activité du Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies créé en application de la résolution 49/252 de l'Assemblée générale en date du 14 septembre 1995 :

a) Prend note avec satisfaction du rapport du Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies;

b) Décide que le Groupe de travail poursuivra ses travaux conformément à son mandat énoncé dans la résolution 49/252 et lui présentera, compte tenu des vues exprimées par les États Membres, un rapport à ce sujet, lors de sa cinquante et unième session.



## Annexe I

### GROUPE DE TRAVAIL DE HAUT NIVEAU À COMPOSITION NON LIMITÉE SUR LE RENFORCEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

#### Liste des documents de séance

<u>Cote</u>	<u>Objet*</u>
WGUNS/CRP.1	Domaines à examiner en premier
WGUNS/CRP.2	Suggestions des Co-Vice-Présidents concernant le programme de travail
WGUNS/CRP.3	Recueil : Chapitre I (Assemblée générale), Chapitre II (Secrétariat), bibliographie
WGUNS/CRP.3/Add.1	Recueil : Additif au chapitre I – observations et propositions des États Membres concernant la revitalisation de l'Assemblée générale, additif à la bibliographie
WGUNS/CRP.3/Add.2	Recueil : Additif au chapitre I, additif au chapitre II – observations et propositions des États Membres concernant le renforcement du Secrétariat
WGUNS/CRP.3/Add.3	Recueil : Chapitre III (Questions économiques et sociales, coordination entre les organismes des Nations Unies et organismes connexes)
WGUNS/CRP.3/Add.4	Recueil : Chapitre IV (Organisation des Nations Unies, organisations régionales, sociétés civiles et parlements)
WGUNS/CRP.4	Questions relatives à l'Assemblée générale
WGUNS/CRP.5	Application des résolutions 47/233 et 48/264 de l'Assemblée générale
WGUNS/CRP.6	Questions relatives au Secrétariat
WGUNS/CRP.7	L'Assemblée générale

---

\* Tous les documents de séance ne sont pas publiés en tant que documents officiels de l'ONU. La présente liste a été établie sur la base de l'objet, et non du titre, des documents. Tous les documents de séance ont été publiés sous le titre "Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies".

WGUNS/CRP.8	Possibilité de tenir des audiences publiques
WGUNS/CRP.9	Le Secrétariat
WGUNS/CRP.10	Synthèse des documents relatifs à l'Assemblée générale et au Secrétariat
WGUNS/CRP.11	Lettre du Président de l'Assemblée générale
WGUNS/CRP.12	Annexe au rapport du Groupe de travail

## Annexe II\*

### GRUPE DE TRAVAIL DE HAUT NIVEAU À COMPOSITION NON LIMITÉE SUR LE RENFORCEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Les sections soulignées de la présente annexe indiquent les questions nécessitant un examen plus approfondi.

#### 1. Objectifs

- Le Groupe de travail a abordé ses travaux en partant de l'idée que sa tâche concernant le renforcement du système des Nations Unies, qui découle de la résolution 49/252 de l'Assemblée générale, consiste à mieux permettre à l'Organisation de remplir le mandat qui lui est confié dans la Charte et de répondre aux aspirations des États Membres. Son effort a essentiellement visé à améliorer la capacité de l'Assemblée générale d'exercer ses fonctions et ses pouvoirs et de jouer son rôle avec efficacité, ainsi que la capacité du Secrétariat d'exécuter les activités prescrites par les organismes intergouvernementaux de manière plus efficace et plus rationnelle, avec la transparence et la responsabilité voulues. Le Groupe de travail ne s'est pas estimé chargé d'aborder la crise financière actuelle.
- Le Groupe de travail s'est fondé sur l'hypothèse que des ressources suffisantes continueraient d'être assurées pour appuyer le système des Nations Unies. Il a également présumé que toutes les ressources du Secrétariat dégagées à la suite des mesures de renforcement qu'il a proposées seraient réaffectées suivant l'ordre de priorité fixé par l'Assemblée générale, en particulier dans les domaines économique et social.

#### 2. Rapport du Secrétaire général

- Le rapport du Secrétaire général devrait être disponible au plus tard 30 jours avant l'ouverture du débat général dans toutes les langues officielles de l'Organisation afin de pouvoir être dûment examiné.
- L'introduction du rapport du Secrétaire général sur l'activité de l'Organisation devrait se présenter sous la forme d'un résumé de synthèse soulignant les questions principales.
- Le rapport du Secrétaire général devrait être examiné en séance plénière immédiatement après le débat général. Le débat devrait fournir l'occasion d'évaluer la mesure dans laquelle les activités prescrites ont été exécutées et permettre aux États Membres de fixer un ordre de priorité pour les principales questions politiques, économiques et sociales, administratives et financières inscrites à l'ordre du jour.
- Le Secrétaire général devrait inclure dans son rapport sur l'activité de l'Organisation un nouveau chapitre ayant un caractère prospectif. Ce chapitre pourrait décrire les objectifs politiques et économiques de l'Organisation pour l'année à venir dans le contexte du plan de travail du

---

\* Le texte de la présente annexe est celui du document WGUNS/CRP.12.

Secrétariat portant sur cette période, compte tenu du fait que c'est aux États Membres qu'il incombe de fixer l'ordre de priorité.

- Le Président de l'Assemblée générale devrait évaluer le débat consacré à cette question. En fonction de cette évaluation, il conviendrait de tenir des consultations officieuses, sous la présidence du Président ou de l'un des Vice-Présidents de l'Assemblée générale, afin d'examiner les décisions que devrait prendre l'Assemblée sur la base du débat consacré au rapport.
- Il pourrait être décidé en séance plénière de renvoyer à telle ou telle commission certaines parties du rapport aux fins d'un examen plus détaillé.
- La question consistant à demander au Secrétaire général de présenter oralement le rapport doit être examinée plus avant compte tenu de l'article 70 du règlement intérieur.

3. Examen par l'Assemblée générale des rapports d'autres organes, y compris le Conseil de sécurité

- La question intitulée "Rapport du Conseil de sécurité" devrait continuer à être examinée en séance plénière.
- Le Président de l'Assemblée générale devrait évaluer le débat consacré à cette question et juger s'il est nécessaire d'examiner plus avant le rapport du Conseil de sécurité. En fonction de cette évaluation, il conviendrait de tenir des consultations officieuses, après le débat en séance plénière, sous la présidence du Président ou de l'un des Vice-Présidents de l'Assemblée générale, afin d'examiner si l'Assemblée doit prendre une décision quelconque à l'issue du débat et en quoi consisterait cette décision.
- Le débat sur cette question ne serait pas clos mais resterait ouvert afin de pouvoir poursuivre l'examen en tant que de besoin durant l'année, compte tenu notamment de la possibilité de disposer de rapports supplémentaires.
- Il conviendrait de diffuser à l'intention de l'Assemblée générale les prévisions mensuelles concernant le programme de travail du Conseil de sécurité.
- Compte tenu de la résolution 48/264, il convient d'examiner plus avant la possibilité d'encourager une plus grande interaction entre le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale.
- Il devrait être fait appel à des dispositions analogues pour examiner les rapports de la Cour internationale de Justice.

4. Calendrier de la session plénière

- La session de l'Assemblée générale serait officiellement close chaque année durant la première semaine de septembre. La session suivante serait ouverte officiellement durant cette même semaine par l'élection du président et des vice-présidents de l'Assemblée et des présidents des grandes commissions (le Bureau). Le Bureau se réunirait alors le plus tôt possible après son élection et présenterait son rapport en séance plénière à la mi-septembre.

- Chaque année avant la clôture de la session, le Bureau devrait formuler à l'intention du Bureau suivant des recommandations fondées sur sa propre expérience.
- Les séances plénières reprendraient à la mi-septembre afin d'examiner le rapport du Bureau.

#### 5. Débat général

- Un seul débat général continuerait d'avoir lieu chaque année et commencerait, comme à l'heure actuelle, durant la troisième semaine de septembre.
- La liste des orateurs pour le débat général serait établie en fonction des principes suivants :
  - a) Le débat général, d'une durée de deux semaines, devrait être organisé de manière à favoriser au maximum les contacts interministériels;
  - b) Les États Membres seraient invités à indiquer quatre choix en ce qui concerne le moment où ils préféreraient prendre la parole;
  - c) Les États Membres désireux d'organiser des réunions de groupe ou de participer à de telles réunions durant la période du débat général devraient être encouragés à coordonner leur choix et à indiquer clairement leur préférence;
  - d) Le Secrétariat serait prié d'établir la liste des orateurs compte tenu des traditions et des préférences indiquées afin de satisfaire au mieux les États Membres;
  - e) Dans tous les cas, la parole serait donnée en priorité aux chefs d'État, aux chefs de gouvernement, aux ministres, puis aux autres intervenants;
  - f) La liste quotidienne des orateurs serait épuisée et aucune intervention ne serait reportée au jour suivant quelles que soient les incidences du point de vue des heures de travail.

#### 6. Limitation du temps de parole

- Il n'y aurait pas de limitation de temps de parole ni de thèmes spécifiés pour le débat général, mais l'Assemblée générale suggérerait l'imposition volontaire d'une durée maximale de 20 minutes pour chaque intervention.
- En dehors du débat général, une durée de 15 minutes serait appliquées pour le temps de parole en séance plénière et dans les commissions.

#### 7. Ordre du jour

- Il conviendrait de continuer à appliquer les modalités actuelles concernant l'inscription de questions nouvelles ou la suppression de points de l'ordre du jour.
- Compte tenu de l'article 81 du règlement intérieur, les modalités actuelles continueraient de s'appliquer en ce qui concerne la réouverture d'un point de l'ordre du jour dont l'examen a été déclaré achevé par l'Assemblée

générale. Toutefois, il a été jugé souhaitable d'indiquer clairement le processus que devraient suivre les délégations à cet égard. En particulier, une délégation désireuse de rouvrir l'examen d'un point de l'ordre du jour devrait présenter une demande par écrit au Président de l'Assemblée générale. Celui-ci chercherait alors à connaître le sentiment général sur cette demande. Il lui incomberait ensuite de décider s'il convient de prévoir dans le Journal une séance de l'Assemblée générale afin d'examiner la question de la réouverture du point, compte tenu des dispositions de l'article 81.

- De nouvelles mesures devraient être prises en séance plénière afin de rationaliser et de simplifier l'ordre du jour sur la base des Directives concernant la rationalisation de l'ordre du jour de l'Assemblée générale énoncées à l'annexe I de la résolution 48/264; il conviendrait en particulier de faire plus largement appel au regroupement et à l'examen biennal ou triennal de points de l'ordre du jour et de définir les questions susceptibles d'être examinées lors d'une session ultérieure.
- Les questions inscrites à l'ordre du jour dont pourraient être saisies les commissions devraient être renvoyées aux grandes commissions au lieu d'être examinées en séance plénière.
- Au moment d'établir leur rapport à l'Assemblée générale, les grandes commissions devraient s'attacher tout particulièrement à rationaliser leur ordre du jour futur et envisager de recommander tout regroupement et examen biennal ou triennal possible des points de l'ordre du jour.

#### 8. Organisation des travaux

- L'Assemblée générale est l'organe politique le plus élevé de l'Organisation, où tous les États Membres sont représentés. Il convient de réserver l'examen direct en séance plénière aux questions d'importance politique majeure, compte tenu des dispositions des paragraphes 1 et 2 de l'annexe I à la résolution 48/264.
- De manière à assurer la participation systématique des délégations, dans des conditions de transparence, aux débats sur les décisions à prendre au sujet des questions examinées directement en séance plénière, le Président de l'Assemblée générale devrait faire le point des travaux en séance plénière et, le cas échéant, organiser des consultations officieuses sous sa présidence ou sous la présidence d'un des vice-présidents pour déterminer l'opportunité d'une décision et sa teneur éventuelle.
- Le Secrétariat, en consultation avec le Président, veillerait à ce que les demandes de salle de réunion et de services de conférences visant à faciliter ces consultations soient examinées en priorité.
- Toutes les grandes commissions tiendraient de brèves sessions d'organisation à la mi-septembre lorsque les décisions auraient été prises en séance plénière au sujet de l'ordre du jour. Leurs bureaux se réuniraient au préalable pour formuler des recommandations sur l'organisation des travaux et le programme de travail.
- Les grandes commissions ne se réuniraient qu'à l'issue du débat général.

- Il conviendrait de rationaliser le plus possible le nombre des rapports demandés afin de mieux circonscrire l'examen des questions. Tous les organes devraient faire preuve de retenue en formulant des propositions contenant des demandes de nouveaux rapports, compte tenu des paragraphes 6 et 7 de la résolution 50/206 C, et ils devraient envisager la présentation des rapports sur une base biennale ou triennale.

#### 9. Le Bureau

- Le Bureau devrait être organisé selon le principe de la participation. En conséquence, il devrait permettre aux États non membres de participer plus efficacement à ses travaux. Le processus décisionnel serait maintenu sous sa forme actuelle.

#### 10. Organes subsidiaires

- La question des organes subsidiaires devra être examinée plus avant. Différents points de vue ont été exprimés en ce qui concerne la fusion de la Première Commission et de la Commission des questions politiques spéciales et de la décolonisation. À titre de compromis, on pourrait envisager que ces deux Commissions se réunissent l'une après l'autre durant la session d'automne de l'Assemblée générale.
- Il faudrait continuer à examiner en 1997 la question de savoir s'il faut conserver des comités spéciaux ou les englober dans les grandes commissions dont ils relèvent.
- Par sa résolution 50/227, adoptée le 24 mai 1996, l'Assemblée générale a décidé que "le rôle et les méthodes de travail du Comité du programme et de la coordination devraient être examinés par le Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies, dans le contexte de la décision 47/454 de l'Assemblée générale en date du 23 décembre 1992, en vue de trouver des moyens d'améliorer la coordination des programmes dans l'ensemble du système des Nations Unies. À cet égard, il conviendrait d'envisager notamment le rôle et les responsabilités du Conseil économique et social et du Comité du programme et de la coordination en matière de coordination." Le Groupe de travail a abordé cette question lorsqu'il s'est réuni du 25 au 27 juin, sur la base notamment de l'expérience de la session de juin du CPC. Des débats plus détaillés sont nécessaires lors des réunions futures du Groupe de travail, notamment sur la suite qui serait donnée au rapport du CPC au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale.
- Compte tenu de la récente expansion de la Conférence du désarmement, il pourrait être nécessaire d'examiner plus avant le rôle et l'espacement des sessions de la Commission du désarmement.
- Le Comité scientifique des Nations Unies pour l'étude des effets des rayonnements ionisants devrait être prié de présenter son rapport à l'AIEA et à l'OMS aussi bien qu'à l'Assemblée générale, laquelle examinerait ce rapport en même temps que l'évaluation portée par l'AIEA et l'OMS.

#### 11. Rôle du Président de l'Assemblée générale

- Afin d'aider le Président à exercer ses fonctions, l'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général, à l'issue de consultations avec le

Président, d'inclure dans le prochain budget-programme une proposition visant à mettre à la disposition du Président les ressources appropriées, en particulier en renforçant l'appui administratif et le personnel de son bureau.

- Le Président de l'Assemblée générale devrait être encouragé à faire appel, selon qu'il convient, aux possibilités offertes par son bureau, compte tenu des dispositions de la Charte et des directives de l'Assemblée générale, afin de promouvoir les buts et principes de l'Organisation, notamment par le biais de consultations régulières entre lui-même et les présidents d'autres organes, notamment le Conseil de sécurité et le Conseil économique et social.

## 12. Technologie

- L'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général d'appliquer un plan en matière de technologie de l'information offrant diverses options permettant à toutes les missions et au grand public d'accéder directement aux documents et aux informations pertinentes des Nations Unies. De nouveaux efforts dans ce sens pourraient être déployés, dans des délais spécifiés, dans le contexte du Groupe de travail spécial à composition non limitée du Conseil économique et social chargé d'harmoniser et d'améliorer les systèmes d'information des Nations Unies. Il conviendrait d'aider les pays en développement et autres pays intéressés à utiliser pleinement ces facilités d'accès et de prendre les dispositions voulues pour initier les délégués dans ce domaine. Il faudrait également étudier la possibilité que les délégations jouissent de cet accès dans les locaux de l'Organisation. Les informations obtenues de cette manière devraient être disponibles dans toutes les langues officielles de l'Organisation.

## 13. Organisations non gouvernementales et société civile

- L'Organisation des Nations Unies est une instance intergouvernementale et cette caractéristique se reflète en particulier dans son processus décisionnel. Toutefois, une interaction accrue avec les organisations non gouvernementales (ONG) et la société civile lui permettrait de mieux atteindre ses objectifs.
- L'Assemblée générale devrait prier le Secrétaire général de développer encore la coopération avec l'Union interparlementaire et lui faire rapport à ce sujet.
- Il convient d'examiner plus avant la question de l'effet pratique à donner aux liens entre la société civile et l'Assemblée générale, y compris la création d'un fonds de contributions volontaires visant à faciliter la participation des ONG des pays en développement de manière à pouvoir assurer une participation plus équilibrée de ces organisations.
- Par sa résolution 50/227 adoptée le 24 mai 1996, l'Assemblée générale a encouragé le Groupe de travail de haut niveau à composition non limitée sur le renforcement du système des Nations Unies à étudier, dans le contexte du débat consacré à toutes les grandes commissions de l'Assemblée générale, le recours à des mécanismes novateurs, conformes au règlement intérieur de l'Assemblée, par exemple des discussions de groupe avec les délégations et des débats interactifs, avec la participation active de représentants du Secrétariat et des divers organismes, ainsi que d'experts de l'extérieur.



- Dans le contexte des mécanismes novateurs, il pourrait être envisagé dans un premier temps de prier le Secrétaire général de convoquer un forum de la société civile qui constituerait une instance non officielle. Ce forum pourrait être présidé par le Président de l'Assemblée générale, par le Secrétaire général ou par son représentant. Les ONG de chaque État Membre pourrait désigner un nombre limité de participants. Les ONG seraient encouragées à mettre en place un processus transparent de désignation de ces participants et informeraient le Secrétaire général des modalités appliquées à cet égard. Un fonds d'affectation spéciale pourrait être créé afin de financer la participation des représentants des ONG des pays en développement. Les donateurs intéressés et les ONG des pays développés seraient encouragés à contribuer à ce fonds. Des représentants des bureaux des grandes commissions pourraient prononcer des déclarations à ce forum. Les participants au forum de la société civile pourraient choisir un nombre déterminé de représentants qui assisteraient en qualité d'observateurs aux séances publiques de toutes les grandes commissions de l'Assemblée générale. Les bureaux des grandes commissions seraient encouragés à prendre les dispositions officieuses voulues, éventuellement dans le cadre d'un séminaire, pour que les observateurs soient invités à présenter les vues des ONG aux délégations à chaque grande commission.

14. Coordination à l'échelle du système

- Le "Rapport du Secrétaire général sur l'activité de l'Organisation" pourrait comporter une annexe présentant dans le détail les coûts et activités de tous les organes des Nations Unies situés à New York ou ailleurs, ce qui aiderait les États Membres à envisager à l'échelle du système des questions telles que l'exécution des mandats et les possibilités de maximiser les résultats grâce à une meilleure interaction entre les différents éléments du système.
- Le rapport du Conseil économique et social à l'Assemblée générale devrait contenir une évaluation détaillée du rapport du Comité administratif de coordination (CAC).

15. Image de l'Organisation des Nations Unies auprès du public

- Le Comité de l'information devrait examiner avec le Département de l'information, le CAC et les institutions et organismes qui le composent, pour les soumettre à l'Assemblée générale, des recommandations et des projets concrets propres à améliorer l'image de l'ONU auprès du public dans tous les pays, en mettant en avant ses réalisations dans les domaines du développement économique et social, de la paix et de la sécurité, du droit international, des communications et de la promotion et protection des droits de l'homme.

16. Mécanismes permettant à l'Assemblée générale de garantir que le Secrétariat respecte l'obligation redditionnelle

Le Secrétariat devrait être plus rigoureusement comptable de l'exécution des mandats dans le cadre des ressources budgétaires allouées. À cette fin :

- Au lieu que le Secrétaire général établisse, comme c'est actuellement le cas, un seul rapport sur l'exécution des programmes pour chaque exercice biennal, le Secrétariat devrait être chargé de présenter, pour chacun des

grands chapitres budgétaires un rapport annuel d'exécution faisant clairement apparaître les objectifs et les réalisations, les tâches restant à accomplir et rendant également compte des dépenses imputées aux chapitres budgétaires correspondants. Les grandes commissions évalueraient la mesure dans laquelle les départements chargés de fournir les services nécessaires à leurs activités de fond se sont acquittés de leurs tâches par rapport au plan à moyen terme et sur la base de ces rapports d'exécution. Ces rapports seraient d'abord examinés par les grandes commissions concernées, en même temps que les rapports pertinents du Corps commun d'inspection (CCI), du Bureau des services de contrôle interne et les rapports de vérification des comptes, après quoi ils seraient coordonnés à la Cinquième Commission, laquelle en rendrait compte à la plénière. Un rapport global sur l'exécution du budget continuerait d'être présenté chaque année à la Cinquième Commission, comme à l'heure actuelle.

- Les grandes commissions devraient examiner de manière plus détaillée et structurée les rapports pertinents du Comité des commissaires aux comptes, du CCI et du Bureau des services de contrôle interne.
- Des réunions périodiques de coordination entre le Comité des commissaires aux comptes, le CCQAB et le CCI auxquelles contribuerait également le Bureau des services de contrôle interne faciliteraient l'obligation redditionnelle et le contrôle intergouvernemental.
- La possibilité de disposer, dans le cadre de toutes les grandes commissions, d'une certaine période pour poser des questions permettrait un dialogue avec les fonctionnaires du Secrétariat, ainsi qu'une évaluation de l'exécution des tâches, de la productivité et des questions connexes.
- Pour permettre au Secrétariat d'exécuter ses tâches efficacement, l'Assemblée générale ne devrait pas s'occuper des détails de sa gestion.

#### 17. Le style budgétaire et l'exécution des mandats

- Afin d'améliorer la transparence et l'obligation redditionnelle, le plan à moyen terme devrait être relié au cycle budgétaire.
- Le cadre fondamental de l'actuel cycle budgétaire, tel qu'il a été arrêté par l'Assemblée générale dans la résolution 41/213, devrait demeurer inchangé.
- Le Secrétaire général devrait être habilité, sans préjuger de l'exécution des mandats, à réaffecter selon que de besoin, dans des chapitres budgétaires à définir, les ressources humaines et financières nécessaires pour exécuter les mandats.
- Il conviendrait d'examiner plus avant la question de savoir s'il est possible d'axer le cycle budgétaire sur l'établissement de priorités à un niveau supérieur de généralité en allouant les ressources financières à un nombre réduit de grands chapitres budgétaires qui devraient correspondre aux grands groupes structurels de l'Organisation. Le Groupe de travail s'attacherait à prendre une décision au sujet des principales questions de principe, en laissant à la Cinquième Commission le soin de régler les divers détails techniques.

18. Domaines appelant une intervention plus active des mécanismes de contrôle

- Les organes concernés devraient demander aux mécanismes de contrôle externe et interne de porter sans tarder leur attention sur les domaines suivants et présenter à ce sujet des rapports périodiques à l'Assemblée générale :
- a) La pratique et les procédures en matière d'engagement de consultants;
- b) La pratique et les procédures relatives aux contrats de courte durée;
- c) La pratique et les procédures en matière de recrutement;
- d) Les gains de productivité effectivement obtenus grâce aux investissements et à la technologie et les effets de l'ajournement de la mise à niveau des systèmes technologiques sur le fonctionnement à long terme de l'Organisation;
- e) La pratique et les procédures concernant les nominations aux postes élevés;
- f) La pratique et les procédures en matière d'achats et de passation des marchés;
- g) L'évaluation des conflits d'intérêts, en particulier pour ce qui concerne le personnel chargé des décisions en matière d'emploi, d'achats et de passation des marchés.

19. Le Secrétaire général

- Il faudrait plus de transparence dans la sélection du Secrétaire général.
- L'Assemblée générale devrait jouer un rôle renforcé dans le processus de sélection.
- Les décisions relatives au mode de sélection du Secrétaire général et à son mandat ne devraient pas s'appliquer cette année.
- Il convient d'examiner plus avant la proposition tendant à opérer une première sélection des candidats éventuels avant que le Conseil de sécurité n'examine une recommandation à l'intention de l'Assemblée générale et à officialiser la nomination du Secrétaire général suivant un critère de roulement régional, ainsi que des suggestions relatives à la modification de l'Article 97 de la Charte, au non-usage du droit de veto par les membres permanents du Conseil de sécurité et à la création d'un comité de recherche composé de représentants de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité.
- Il convient d'examiner plus avant la question relative à la durée du mandat ou des mandats du Secrétaire général, de même que les suggestions concernant la nécessité d'un mécanisme d'évaluation du Secrétaire général à mi-parcours.

20. La question des postes de direction de haut niveau, notamment des vice-secrétaires généraux

- Il n'est pas possible d'examiner la forme à donner à la structure du personnel de direction de haut niveau indépendamment des questions touchant

la structure globale de l'Organisation, les voies hiérarchiques souhaitables et la prise de décisions.

- L'Organisation devrait avoir une structure nettement pyramidale. À cette fin, les fonctions et le nombre des secrétaires généraux adjoints, des représentants spéciaux du Secrétaire général et des sous-secrétaires généraux devraient être examinés par le Secrétaire général et rationalisés, et il faudrait rendre transparentes les voies hiérarchiques et la prise de décisions.
- Il conviendrait de constituer et d'institutionnaliser un Groupe chargé des postes de direction de haut niveau aux fins de la coordination et de la prise de décisions.
- Le principe de la représentation géographique équitable, qui est inscrit dans la Charte et s'applique d'une manière générale à l'Organisation, devrait aussi être observé pour les nominations aux postes élevés.
- Il faudrait rappeler la décision de l'Assemblée générale selon laquelle aucun État Membre ne peut prétendre à ce que ses ressortissants occupent tel ou tel poste élevé au Secrétariat.
- Sans que cela implique la création d'une fonction officielle de Secrétaire général par intérim, le Secrétaire général devrait être chargé de désigner, lorsqu'il est absent du Siège, un secrétaire général adjoint qui serait responsable de la coordination du Siège, les délégations étant informées de cette désignation.
- L'accord ne s'est pas fait quant à la création d'un nouveau rang de vice-secrétaire général ni au sujet du nombre de ces postes. L'idée de regrouper les départements sous l'autorité de responsables de haut niveau paraît retenir l'attention. L'idée de renforcer le rôle, à l'échelon supérieur, d'un responsable de haut niveau de la coopération économique internationale et du développement a des partisans, mais d'autres rôles analogues ont également suscité de l'intérêt. Le nombre, le champ d'action particulier et la désignation des responsables de haut niveau doivent être examinés plus avant, de même que les diverses propositions concernant un, deux ou quatre vice-secrétaires généraux.

21. Questions d'ordre général concernant le personnel

- a) La valeur d'une fonction publique internationale de carrière pour les administrateurs devrait être réaffirmée;
- b) Il faudrait confirmer le rôle des contrats de durée déterminée pour certaines catégories de personnel;
- c) Il faudrait encourager le Secrétaire général à assurer une combinaison judicieuse d'engagements de durée déterminée et d'engagements à titre permanent de manière à équilibrer comme il convient la mémoire institutionnelle, la motivation à long terme et l'indépendance, et à pouvoir attirer des capacités et des compétences nouvelles et licencier le personnel qui ne donne pas satisfaction;

- d) Il est préoccupant de constater que des engagements de courte durée sont utilisés comme moyen de parvenir à des nominations définitives et il conviendrait de réexaminer la catégorie de personnel concernée;
- e) Il conviendrait de promouvoir la formation et le perfectionnement du personnel et d'élaborer à cet effet un système commun de formation d'un bon rapport coût-efficacité pour le Secrétariat ainsi que pour les fonds et programmes;
- f) En conformité avec les dispositions de la Charte, il faudrait décider qu'une répartition équitable entre les sexes a le même rang de priorité au sein de l'Organisation que la répartition géographique et recommander qu'en recherchant l'équilibre entre les sexes, on tienne également compte de la nécessité d'une répartition géographique équitable. Les critères de la Charte devraient être appliqués à tous les niveaux, y compris aux niveaux supérieurs;
- g) Il conviendrait de réaffirmer qu'il importe de veiller à ce que la qualité des services linguistiques ne se détériore pas et à ce qu'elle soit renforcée.

## 22. Gestion du personnel et notation des fonctionnaires

- Il faudrait présenter chaque année à la Cinquième Commission des statistiques comparatives sur le processus de notation.
- Le système des promotions devrait être plus transparent. À cette fin, il faudrait mettre au point un processus planifié de roulement entre les départements, le cas échéant, et entre le Siège et les services extérieurs, afin d'améliorer l'expérience et les compétences.
- Le Secrétaire général pourrait également être encouragé à étudier la possibilité d'une déclaration annuelle sur la productivité du personnel, notamment l'impact de l'amélioration technologique sur cette productivité.

## 23. Rémunération des fonctionnaires du Secrétariat

- L'Assemblée générale devrait achever au plus tôt l'examen des recommandations de la CFPI.
- Dorénavant, toutes les augmentations devraient être liées à la productivité. Il ne faudrait jamais accorder une augmentation à un fonctionnaire n'atteignant pas au moins le niveau de productivité moyen défini dans le processus d'évaluation du comportement professionnel.
- Il faudrait vérifier périodiquement la validité du processus d'évaluation du comportement professionnel et tenir des statistiques comparatives que l'Assemblée générale pourrait examiner si elle le souhaite.
- L'Assemblée générale devrait réaffirmer qu'il est inacceptable que des États Membres versent des compléments de rémunération à leurs ressortissants et elle devrait encourager le Bureau des services de contrôle interne à faire rapport sur la question.
- Il convient d'examiner plus avant la question de la compétitivité de la rémunération en général, ainsi que la question soulevée par l'Assemblée

générale dans sa résolution 50/227 (par. 90) concernant l'uniformité et la durée maximum du mandat des chefs de programmes, fonds et autres organes.

24. Indépendance du Secrétariat

En ce qui concerne la composition et l'indépendance du Secrétariat :

- Il est nécessaire de poursuivre les efforts déployés, conformément à l'Article 101, pour élargir la représentation géographique, notamment aux échelons supérieurs.
- Il est essentiel que le paragraphe 2 de l'Article 100 soit respecté et il serait opportun d'engager les États Membres à s'y conformer scrupuleusement et de prier le Secrétaire général de formuler des directives qui définiraient les limites dans lesquelles il serait permis de faire des représentations au Secrétaire général et à ses collaborateurs au sujet des nominations.
- Les directives applicables aux fonctionnaires du Secrétariat au sujet des intérêts financiers devraient stipuler que tous les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur doivent communiquer certaines informations concernant leurs finances au moment de leur nomination.
- Un poste ne peut être financé à l'aide de ressources extrabudgétaires ou occupé par un fonctionnaire prêté par un État Membre qu'à titre temporaire, pour certains projets de courte durée ou en attendant d'être inscrit, et ce, dans les meilleurs délais, au budget ordinaire pour financement à l'aide des quotes-parts. Il faudrait élaborer des directives garantissant que de tels arrangements restent compatibles avec les Articles 100 et 101.

### Annexe III

#### ALLOCUTION PRONONCÉE PAR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DEVANT LE GROUPE DE TRAVAIL LE 11 MARS 1996

Je suis très heureux de cette occasion de prendre la parole devant votre groupe de travail dans le cadre d'un dialogue qui, je l'espère, va se poursuivre dans les mois à venir.

La tâche qui vous est impartie – de même qu'aux autres groupes de travail de l'Assemblée générale chargés d'examiner les divers aspects de la réforme et de la restructuration – est assurément une tâche cruciale. Il s'agit, comme l'ont dit les chefs d'État et de gouvernement réunis à New York pour marquer le cinquantième anniversaire, "de faire en sorte que l'Organisation des Nations Unies entre dans le XXI<sup>e</sup> siècle dotée de moyens, de ressources financières et de structures qui lui permettent de servir efficacement les peuples au nom desquels elle a été créée".

Le défi est, d'abord et avant tout, politique. Ce ne sont pas des arguments de procédure, mais au contraire des considérations de fond, qui doivent donner au processus son impulsion.

Pendant 50 ans, les peuples des Nations Unies ont travaillé dans le cadre de leur Organisation mondiale pour aller de l'avant. L'ONU, telle qu'elle existe aujourd'hui, est le fruit des efforts de générations d'hommes et de femmes désintéressés. Elle est l'expression concrète d'un rêve de solidarité mondiale et de progrès universel pour tous les peuples.

Aujourd'hui, le processus de mondialisation s'accélère. Dans le même temps, les forces de fragmentation gagnent en intensité. Ces phénomènes, et les nouvelles opportunités et les nouveaux problèmes mondiaux qu'ils génèrent, font qu'une ONU vraiment efficace est plus nécessaire que jamais.

Notre agenda – endiguer les conflits, corriger les inégalités, combattre la pauvreté – est d'une importance cruciale et, de plus en plus, l'ONU sera appelée à jouer un rôle décisif dans son exécution. Mais des changements sont indispensables, car l'expérience nous a appris que :

- Nous devons définir clairement nos priorités;
- Nous devons nous fixer des missions à la mesure de nos moyens;
- Nous devons nous garder d'une excessive dilution de nos forces;
- Nous devons agir sur les causes profondes des problèmes sans nous limiter aux symptômes.

Le changement ne devrait pas être perçu :

- Comme quelque chose d'imposé;
- Comme un compromis par rapport aux objectifs de la Charte;
- Comme une remise en cause des orientations fondamentales;

- Mais il faut y voir au contraire un processus d'adaptation des structures et des méthodes au nouvel environnement mondial à l'avènement duquel nous avons contribué, compte tenu des leçons que nous avons apprises en chemin.

Pour être efficace, la réforme doit être enracinée dans un consensus sur le rôle et les priorités de l'Organisation dans ce nouvel environnement mondial. Je crois qu'un tel consensus commence à se dégager.

Dans le domaine politique et de la sécurité, il semble que le processus de réflexion auquel j'ai tenté d'apporter ma contribution avec un Agenda pour la paix et son Supplément I paru en janvier 1995 soit en train de prendre un nouvel élan.

Dans le domaine économique et social, la série des grandes conférences mondiales est en train de cimenter un nouveau consensus sur les défis planétaires et le rôle de l'Organisation des Nations Unies face à ces défis. C'est dans ces conférences que les discussions intergouvernementales sur un Agenda pour le développement trouvent leur impulsion.

Fort de cette vision naissante d'une Organisation des Nations Unies de demain, je voudrais faire avec vous le point de la situation, telle qu'elle m'apparaît aujourd'hui.

Il nous faut un Secrétariat rénové, plus cohérent et plus souple. Il doit posséder les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Il doit être structuré de manière à fournir aux États Membres et au mécanisme intergouvernemental l'appui le plus cohérent et le plus efficace possible.

Il nous faut un mécanisme intergouvernemental moins fragmenté, mieux à même d'influer sur les facteurs mondiaux, et plus ouvert à la société civile. Il devrait opérer de façon systématique au niveau politique qui détermine en fin de compte le profil des activités de l'Organisation dans tous les domaines relevant de son mandat.

Et il nous faut une Organisation dont tous les rouages principaux fonctionnent dans les conditions d'équilibre et d'harmonie envisagées par la Charte. Cela suppose une organisation ayant une claire vision de ses priorités et de ses avantages comparatifs, consciente des interactions entre tous les aspects de sa mission, capable d'adapter réellement les tâches aux moyens, les mandats aux ressources.

Que devons-nous faire pour avancer sur tous ces fronts?

\* \* \*

Un bref examen du bilan montrera que d'importantes réformes ont été réalisées au Secrétariat depuis quatre ans. Un objectif clef, depuis que j'ai pris mes fonctions, a consisté à promouvoir et gérer ce processus de changement.

Au début de 1992, j'ai engagé un processus de regroupement des fonctions et activités connexes dans le cadre du Secrétariat. C'est ainsi que le nombre des postes de haut niveau a été ramené de 48 à 37, ce qui représente une réduction de 23 %.



J'ai poursuivi cet effort, dont l'objectif était la simplification des structures et une délimitation plus claire des champs de responsabilité, avec la réorganisation que j'ai proposée à l'Assemblée générale en 1993. Dans le domaine politique, les structures floues qui existaient alors ont été simplifiées et refondues dans le cadre de deux départements : les affaires politiques et les opérations de maintien de la paix. La réorganisation dans le domaine économique et social a renforcé la capacité du Secrétariat en ce qui concerne la collecte et l'analyse des données. L'intégration des activités économiques et sociales a permis une plus grande cohérence dans l'appui fonctionnel fourni au mécanisme intergouvernemental. Et le travail de coopération technique du Secrétariat a été réorienté et recentré.

Aussi bien sur le plan politique que sur le plan économique et social, la réorganisation ne s'est pas opérée autour des structures changeantes du mécanisme intergouvernemental, mais autour des grands axes que constituent les principales fonctions du Secrétariat. L'objectif était de faciliter pour l'avenir la poursuite de l'effort de rationalisation et de regroupement.

La réorganisation n'a pas eu d'incidence sur la structure fondamentale des programmes et des fonds de l'Organisation des Nations Unies. En revanche, et contrairement aux précédentes restructurations, elle a comporté des transferts de services entre différents lieux d'implantation des Nations Unies afin de regrouper des activités connexes ou de créer entre elles de nouvelles synergies.

Pendant cette période, l'Assemblée générale a pris l'initiative de créer de nouveaux postes de haut niveau dans des domaines prioritaires, à savoir les postes de Sous-Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et de Haut Commissaire des Nations Unies pour les droits de l'homme. Malgré ces créations, il y a aujourd'hui 33 % de postes de haut niveau de moins qu'il y a 10 ans.

Avec l'accroissement spectaculaire des opérations de maintien de la paix et autres opérations des Nations Unies, les services d'un certain nombre d'envoyés spéciaux ou de représentants spéciaux sont devenus indispensables. Pour réduire au minimum la création de postes de haut niveau, je me suis efforcé de recourir à la formule des engagements de durée limitée afin d'éviter que ces postes ne deviennent partie intégrante de la structure organique du Secrétariat, comme cela s'est souvent produit dans le passé.

Ces mesures ont été complétées par l'élaboration d'un plan de gestion global avec pour objectifs des performances accrues, une plus grande productivité, une meilleure efficacité. Il s'agit d'encourager un nouveau style de gestion favorable à l'innovation et au changement. Le plan renforce la gestion des ressources humaines, la technologie et la structure des coûts de l'Organisation.

Grâce à des gains considérables d'efficacité, il m'a été possible de proposer pour l'exercice biennal 1996-1997 un budget-programme qui représente une importante réduction par rapport au budget précédent, puisqu'il fait apparaître, en particulier, une baisse de quelque 200 postes. Au total, les effectifs de l'Organisation ont diminué de 17 % par rapport à l'effectif correspondant d'il y a 10 ans.

J'étudie actuellement les moyens de réaliser les importantes réductions supplémentaires demandées par l'Assemblée générale. Comme je l'ai indiqué dans ma déclaration au Groupe de travail du financement, cela suppose une réduction des dépenses de personnel et des autres postes de dépenses. Ces réductions

seront obtenues grâce à l'application de méthodes d'un meilleur rapport coût-efficacité pour l'exécution des mandats, grâce à la rationalisation des programmes de travail et aux innovations technologiques. Un Conseil de l'efficacité, présidé par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, recherche actuellement de nouvelles possibilités de réduire les dépenses. Le Bureau des services de contrôle interne s'emploie à améliorer l'efficacité et l'efficience dans la gestion des programmes.

Même les plus âpres critiques de l'Organisation des Nations Unies doivent aujourd'hui reconnaître qu'une sérieuse réforme du Secrétariat est maintenant bien engagée.

La poursuite du processus implique l'adoption de mesures concertées par le Secrétaire général et les États Membres. Il faut définir clairement les principales responsabilités. Il faut dire clairement où se trouvent les principales possibilités de changement positif. Et il faut dire clairement où se trouvent les principaux obstacles au progrès.

Le premier et le plus redoutable obstacle, c'est la crise financière. La gravité de cette situation est décrite dans la déclaration que j'ai faite au Groupe de haut niveau chargé d'étudier la situation financière. Les faits et les chiffres sont bien connus de tous.

La gestion quotidienne de la crise de trésorerie absorbe des efforts et des ressources qui devraient être consacrés à la gestion efficace de l'Organisation et à la poursuite des efforts de réforme.

Le regroupement et l'intégration sont des facteurs clefs, non seulement pour améliorer l'efficacité, mais aussi pour promouvoir l'efficience et les économies. Pourtant, la réforme ne peut être finalement couronnée de succès que si elle s'appuie sur une base financière prévisible et sûre. S'il n'y a pas de solution d'ensemble, les progrès déjà réalisés sur de nombreux fronts seront compromis.

Un autre obstacle majeur tient à la complexité et à la rigidité du processus budgétaire. L'établissement du budget-programme devrait être – tant pour les États Membres que pour le Secrétaire général – un instrument d'une importance primordiale pour la définition des priorités, l'adaptation de l'Organisation à des besoins en mutation. Ce devrait être pour nous l'un des principaux moyens de gérer le changement.

Mais, tel qu'il fonctionne actuellement, le processus n'est un instrument efficace de politique générale et de gestion ni pour le Secrétaire général ni pour les États Membres. Je pense qu'il nous faut simplifier le processus et faire en sorte que le budget fasse l'objet d'un véritable débat de politique générale portant à la fois sur la dimension programmes et la dimension ressources.

Le processus budgétaire doit être plus souple. C'est là une condition essentielle pour me permettre d'utiliser au mieux le personnel dont je dispose. Une fois qu'une décision a été prise sur les chiffres du tableau d'effectifs, je dois disposer de la latitude nécessaire pour redéployer les fonctionnaires entre les différents domaines d'activité, sous réserve, bien entendu, de contrôles a posteriori efficaces. Quand je suis entré en fonctions, j'ai mis à l'essai – avec succès je crois – une formule consistant à utiliser un nombre limité de vacances de poste pour redéployer les postes pour des périodes de courte durée

afin de faire face à des priorités ou à des besoins inattendus. Mais je n'ai pu obtenir de l'Assemblée générale la souplesse nécessaire pour poursuivre cette pratique. Compte tenu des événements qui ont suivi, notamment des contraintes budgétaires de plus en plus lourdes, cette souplesse est encore plus nécessaire.

Un obstacle fondamental, qui rend difficile une rationalisation plus poussée, c'est l'existence d'une multiplicité de programmes et de fonds distincts dans les secteurs social et humanitaire.

D'après la conception initiale de la Charte, les tâches assignées à l'Organisation dans ce secteur devaient consister essentiellement à coordonner les activités des institutions spécialisées. L'Assemblée générale a créé des programmes et des fonds distincts parce qu'il est apparu nécessaire de disposer de nouveaux instruments pour s'acquitter des responsabilités dans les domaines économique et social de l'Organisation. Dans la plupart des cas, ces programmes visaient des problèmes intersectoriels et complétaient, par conséquent, la structure à base sectorielle des institutions spécialisées.

Ces programmes ont contribué à la vigueur et à la vitalité de l'Organisation. Ils ont diversifié les sources de financement de l'action pour le développement. Mais leur nombre même a fini par poser problème, du point de vue tant de la cohérence des politiques que des moyens de contrôle à la disposition du Secrétaire général.

Il nous faut préserver les avantages que l'Assemblée avait en vue en créant ces programmes, tout en remédiant aux problèmes de coordination des politiques qui ont pu se poser.

Un autre aspect crucial pour promouvoir le programme de réforme, c'est l'aptitude du mécanisme intergouvernemental à définir une orientation claire et cohérente.

Il est indispensable d'assurer un meilleur équilibre dans le fonctionnement, les attributions et les pouvoirs du Conseil de sécurité, de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, comme il est prévu par la Charte. Le CCQAB et la Cinquième Commission devraient également s'efforcer d'établir des relations plus efficaces.

L'Assemblée générale est le symbole de l'universalité de l'Organisation. J'imagine que l'Assemblée générale pourrait s'acquitter en permanence du rôle qu'ont joué ces dernières années les grandes conférences mondiales consacrées à des thèmes spéciaux. J'imagine que l'Assemblée générale pourrait examiner en profondeur, et au niveau politique le plus élevé, les grands problèmes mondiaux qui se posent à la communauté internationale. J'imagine que l'Assemblée générale pourrait encourager des engagements aux niveaux national et international. L'Assemblée devrait avoir, vis-à-vis des États Membres et aussi vis-à-vis du système des Nations Unies, un rôle de synthèse, d'évaluation et de coordination globale des politiques. Il apparaît de plus en plus clairement que la longueur de son ordre du jour, son organisation en commissions et ses procédures l'empêchent de jouer efficacement son rôle.

Le renforcement du Conseil économique et social est une question qui figure depuis longtemps à l'ordre du jour du débat sur la réforme. Il y est fait particulièrement référence dans le communiqué de la réunion du G-7 tenue à Halifax et deux groupes de travail en discutent actuellement. Il y a, à cet égard, deux impératifs qui me paraissent prioritaires : une participation

ministérielle, accompagnée d'une présence croissante des nouveaux acteurs de la scène internationale, à la réunion de haut niveau, et la décision d'aller plus loin dans la réforme déjà engagée des activités opérationnelles pour que le Conseil économique et social puisse jouer un rôle effectif de direction vis-à-vis de tous les fonds et programmes opérationnels de l'Organisation.

Une question voisine qui doit être examinée concerne les moyens d'assurer de la manière la plus appropriée – dans le cadre de l'Assemblée générale ou du Conseil économique et social – la bonne conduite des activités de secours d'urgence de l'Organisation des Nations Unies, notamment de ses programmes et de ses fonds.

La nécessité de poursuivre une sérieuse rationalisation du mécanisme subsidiaire tant de l'Assemblée générale que du Conseil économique et social n'est guère contestable. La structure actuelle ne peut pas favoriser l'élaboration de politiques cohérentes. Les États Membres ne tiennent pas les mêmes discours selon les instances où ils s'expriment. Les services et la documentation que le Secrétariat est appelé à fournir font souvent double emploi.

Ces réformes constitueraient un solide point de départ pour mener plus avant la rationalisation et le regroupement des structures du Secrétariat. J'estime indispensable que les prochaines mesures qui seront prises dans cette voie ne visent pas seulement le Secrétariat central mais s'appliquent également aux secrétariats des programmes et des fonds de l'Organisation.

À condition que des progrès soient réalisés dans la réforme du mécanisme intergouvernemental, un nouveau cadre s'appuyant sur la restructuration déjà entreprise et basé, à l'échelle du système, sur des groupes d'activité clairement définis, apparaît possible. Ce regroupement devrait contribuer à réduire le nombre des filières de communication avec le Secrétaire général tout en préservant l'intégrité institutionnelle de chaque programme et de chaque fonds. Il pourrait également faciliter une nouvelle réduction du nombre des postes de haut niveau dans tous les secrétariats.

Les groupes devraient être construits à partir de la base. Ils devraient contribuer à supprimer, et non à ajouter, des strates bureaucratiques. Ils devraient permettre d'éliminer les chevauchements dans les services d'appui administratifs, et les programmes faisant double emploi. Ils devraient contribuer à créer des masses critiques de capacité et de savoir-faire pour l'ensemble de l'Organisation. La sphère de compétence de chaque groupe devrait être délimitée de manière à être gérable et à recouper les aspects essentiels des fonctions de l'Organisation. Chaque groupe doit reposer sur des bases solides.

Le prochain budget-programme, dont l'élaboration va bientôt commencer, peut offrir l'occasion de proposer un cadre neuf à l'examen et à l'approbation des Membres.

En attendant, et pour aller promptement de l'avant, j'ai demandé que soient rapidement effectuées plusieurs études de gestion directement liées à ce processus. M. Connor vous donnera des précisions à ce sujet.

\* \* \*

Outre la réforme de structure, une condition essentielle pour renforcer l'Organisation et en accroître l'efficacité, c'est l'existence d'un Secrétariat possédant les plus hautes qualités de "travail, de compétence et d'intégrité". Le Secrétariat a fait l'objet de critiques excessives, dues souvent à un manque d'information. Il n'est pas rare que l'on omette de faire la distinction entre les fonctions et les responsabilités du Secrétariat et celles des autres organes principaux.

En fait, le Secrétariat est pour les États Membres une fonction publique internationale qui n'a d'équivalent nulle part. Il n'y a pas au monde d'entité dont le personnel ait une diversité géographique, ethnique, linguistique et culturelle comparable. Dans leur immense majorité, les fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies sont des femmes et des hommes hautement qualifiés qui apportent à l'Organisation une riche expérience et des perspectives très diverses. Et, ces derniers temps, des effectifs très restreints ont assumé des responsabilités supplémentaires dans de nombreux secteurs de l'Organisation, avec un personnel d'appoint minime ou sans aucun renfort.

En tant que fonctionnaires internationaux, le personnel de l'Organisation des Nations Unies ne bénéficie pas de la protection accordée à de nombreux agents des fonctions publiques nationales. Ils n'ont pas droit non plus aux avantages reconnus à la plupart des membres du personnel diplomatique travaillant pour des gouvernements nationaux. Ce que j'ai constaté, et ce qu'ont constaté mes collègues du CAC, c'est que les conditions d'emploi ne sont plus compétitives. La Commission de la fonction publique internationale est maintenant arrivée à la conclusion que ces conditions ne sont plus conformes au principe Noblemaire. En tant que Secrétaire général, j'ai besoin de votre appui pour faire en sorte que les conditions d'emploi soient telles que nous puissions continuer d'attirer et de conserver du personnel hautement qualifié.

Les efforts de réforme de l'Organisation ne seront couronnés de succès que s'ils s'accompagnent d'un appui politique solide allant dans le sens de l'intégrité et de l'indépendance du personnel. À cet égard, l'Article 100 est tout à fait pertinent. Dans le même contexte, je réaffirme ma conviction que la pratique consistant à verser des subventions nationales à certains fonctionnaires est contraire aux principes déontologiques et inacceptable. Il faut veiller à ne pas compromettre, même implicitement, les plus hautes qualités d'intégrité.

Je suis persuadé que le Secrétariat de demain doit comprendre un noyau de fonctionnaires internationaux – qui seront le coeur de l'Organisation – un coeur indépendant – et une garantie d'expérience et de continuité – et des collaborateurs recrutés pour des périodes de courte durée et possédant les compétences particulières nécessaires pendant une période donnée ou pour un type particulier de tâche. Je suis fortement attaché à la formation, condition cruciale d'une meilleure gestion et de meilleures performances. J'ai besoin du soutien des États Membres pour cet investissement d'une importance cruciale pour l'avenir. Dans une Organisation dont le principal actif est son personnel, la qualité et la motivation de ce personnel seront une importante condition de l'efficacité des efforts de réforme.

J'ai la conviction qu'un mécanisme intergouvernemental central plus cohérent et rénové et qu'une Organisation rénovée et mieux coordonnée peuvent beaucoup contribuer à promouvoir la concertation dans l'ensemble du système. Dans le même temps, nous savons tous que la réforme est à l'ordre du jour de

pratiquement toutes les organisations de la famille des Nations Unies. J'ai récemment intensifié mes contacts personnels avec les chefs de secrétariat des institutions de Bretton Woods et de l'Organisation mondiale du commerce, ainsi qu'avec d'autres chefs de secrétariat. Un objectif clef de ces consultations et des échanges de vues en cours dans le cadre du CAC, c'est d'assurer que ces processus se renforcent mutuellement et débouchent sur un système des Nations Unies plus efficace et plus cohérent.

\* \* \*

Je suis persuadé que nous pouvons créer une Organisation des Nations Unies qui soit vraiment universelle dans sa perspective et plus participative dans ses méthodes. Une Organisation des Nations Unies ayant une claire mission et un champ d'action bien défini. Une Organisation dont les opérations sont dynamiques et efficaces. Une Organisation dont l'approche est cohérente et dont les activités sont bien coordonnées. Une Organisation dont les structures s'adaptent et dont l'administration est capable de souplesse. Une Organisation qui a des objectifs concrets et dont les activités produisent des résultats tangibles. Une Organisation dont l'assise financière est solide et qui peut être assurée de trouver auprès du public et des responsables politiques l'appui dont elle a besoin.

En dépit de toutes ses imperfections, l'Organisation des Nations Unies a bien servi l'humanité dans des heures dangereuses et difficiles. Allons maintenant de l'avant dans l'esprit de partenariat qui s'impose et avec la conviction partagée que l'avenir a besoin d'un système des Nations Unies plus fort.