



## Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/50/507/Add.1  
16 août 1996  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

---

Cinquantième session  
Point 118 de l'ordre du jour

CORPS COMMUN D'INSPECTION

La gestion à l'Organisation des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de soumettre à l'Assemblée générale ses observations sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "La gestion à l'Organisation des Nations Unies : activités en cours" (JIU/REP/95/8-A/50/507).

ANNEXE

Observations du Secrétaire général sur le rapport  
du Corps commun d'inspection intitulé "La gestion  
à l'Organisation des Nations Unies : activités en  
cours (JIU/REP/95/8-A/50/507)

I. APERÇU

1. Le Secrétaire général salue l'importante contribution du rapport à une évaluation exhaustive des efforts déployés pour établir un nouveau style de gestion au Secrétariat. Le rapport examine les initiatives les plus récentes dans ce domaine en les replaçant dans l'histoire des réformes apportées à la gestion de l'Organisation, et c'est là l'un des points forts de son analyse. Le rapport recense aussi un certain nombre d'obstacles qui, depuis longtemps, retardent l'amélioration de la capacité de l'Organisation de réaliser les programmes avec l'efficacité voulue, tout en satisfaisant les exigences essentielles que sont la transparence et la responsabilité du personnel d'encadrement. Étant donné l'importance de la question, le rapport a été étudié par le Groupe consultatif de la gestion et des finances, qui a noté le caractère réfléchi et équilibré des conclusions et des recommandations figurant dans le rapport, et a reconnu qu'il analysait la plupart des grands problèmes de gestion de l'Organisation, d'où son intérêt.

2. Les réformes de la gestion de l'Organisation des Nations Unies ne se produisent pas dans le vide. Nombreuses sont les organisations internationales et les gouvernements qui passent eux-mêmes par cette épreuve difficile mais nécessaire. Le Corps commun d'inspection a le grand avantage d'être bien placé pour étudier les enseignements tirés d'entreprises semblables menées ailleurs et d'en porter la pertinence à l'attention de l'Organisation. Si l'ONU est unique à certains égards, le rapport aurait eu tout à gagner à replacer les problèmes et la recherche des solutions à l'Organisation dans l'optique des efforts faits dans d'autres institutions publiques internationales et nationales, en s'inspirant par exemple d'études de cas portant sur certaines réformes réussies.

3. Il y a lieu de rappeler aussi que le caractère et le rôle de l'Organisation sont déterminés de façon décisive par les objectifs prioritaires fixés par les États Membres. Le Secrétaire général considère que les problèmes de la fixation des priorités et de la rationalisation de l'appareil intergouvernemental revêtent une exceptionnelle importance. Or, le rapport n'évoque que brièvement ces problèmes et mentionne à peine la question de la "microgestion" intergouvernementale, dont de nombreux observateurs reconnaissent qu'elle constitue un obstacle réel à une gestion plus efficace du Secrétariat.

4. Un problème connexe tient au fait que l'actuelle relation quantitative entre les ressources consacrées par le Secrétariat au suivi, à l'établissement des rapports, à l'évaluation et au contrôle (interne et externe) que demandent les États Membres, et les ressources affectées à l'exécution des tâches de fond n'est pas optimale. Actuellement, s'agissant seulement du suivi et du contrôle, le Secrétariat doit présenter des rapports au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, au Comité du programme et de la coordination, au Bureau des services de contrôle interne, au Corps commun

d'inspection, au Comité des commissaires aux comptes ainsi qu'à d'autres organes chargés d'un contrôle de fond : le Comité des conférences, le Comité de l'information, la Commission de la population, la Commission de statistique, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix, etc. Ces modalités de contrôle alourdissent beaucoup la charge de travail du Secrétariat et ne sont pas toujours propices à une bonne exécution des activités de fond. Tout en soulignant l'intérêt d'un suivi de l'exécution des programmes, le rapport aurait, plus utilement, pu suggérer des moyens de rationaliser les mécanismes d'établissement de rapports et de simplifier et de rendre plus uniforme le système de rapports sur l'exécution du programme.

5. Le Secrétaire général est convaincu aussi que le rapport en question aurait eu tout à gagner à aborder en profondeur un autre point intéressant, qui n'est évoqué que de façon allusive. Analysant l'expansion rapide, ces dernières années, des opérations de maintien de la paix et des opérations humanitaires dans le monde entier, le rapport [au paragraphe 16 c)] indique que "l'étonnant est cependant que le Secrétariat ait échappé à un effondrement administratif total alors qu'il était confronté de façon imprévue à un volume d'opérations hors Siège, en mutation rapide, d'un type et d'une ampleur jusqu'alors inconnus à l'Organisation". Malheureusement, le rapport ne fait aucune autre allusion à la capacité du Secrétariat de faire face plus qu'adéquatement à des demandes supplémentaires imprévues, sans précédent et lourdes dans une situation où les recettes sont irrégulières et où il n'y a pas de réserves pour imprévus. Cependant, on pourrait faire observer que, en matière de gestion, malgré ses lacunes reconnues, l'Organisation a tout de même de la ressource, de la flexibilité, de l'énergie, et que son personnel est dévoué et compétent, ce qui lui permet de gérer des situations souvent difficiles. Le rapport aurait pu utilement recenser les facteurs décisifs qui sont à l'origine d'un tel résultat et suggérer des moyens de s'appuyer sur ces facteurs et de les consolider pour faire progresser la réforme de la gestion.

6. Nonobstant ces omissions, le Secrétaire général reconnaît que le rapport présente une analyse complète et approfondie avec un sens excellent des proportions. Il donne utilement matière à réflexion en évaluant les progrès accomplis jusqu'à présent et en indiquant comment poursuivre la réforme de la gestion à l'Organisation des Nations Unies. Le Secrétaire général est également heureux de noter que l'esprit des recommandations du rapport est tout à fait conforme à l'orientation des réformes engagées par le Secrétariat et dans un certain nombre de cas, les réformes proposées dans le rapport ont été ou bien déjà appliquées ou bien amorcées par la direction, d'une façon qui d'ailleurs n'est pas nécessairement exactement celle suggérée dans le rapport.

7. Avant de répondre à chacune des recommandations figurant dans le rapport, il n'est pas inutile de résumer les grandes lignes du plan de gestion du Secrétaire général. La réforme en cours, au Secrétariat, est organisée autour de cinq grands objectifs stratégiques de gestion :

a) Une meilleure gestion de la structure des coûts et la poursuite de la recherche de gains d'efficacité et de rendement;

b) Une meilleure gestion du programme de travail de l'Organisation, depuis la sélection des priorités stratégiques jusqu'au processus budgétaire,

/...

par lequel les ressources sont affectées à ces priorités et en passant par un système de mesure de l'exécution du programme;

c) Une meilleure gestion des ressources humaines, avec une amélioration du potentiel des fonctionnaires et des résultats de leur travail;

d) Une meilleure information de gestion, qui doit être obtenue plus vite;

e) Une meilleure gestion de la technologie, et sa plus grande diffusion au sein de l'Organisation.

Malgré des contraintes budgétaires de plus en plus serrées, des résultats et des progrès ont été obtenus dans chacun de ces cinq domaines. Les conditions de nouvelles améliorations sont réunies et les progrès se poursuivent.

## II. OBSERVATIONS SUR LES RECOMMANDATIONS

### Recommandation 1

8. Le Secrétaire général approuve l'orientation générale de la recommandation. Toutefois, dans le contexte actuel de compression des ressources, il a choisi de charger les hauts fonctionnaires attachés à son Cabinet de le conseiller en ce qui concerne les politiques stratégiques. Le Groupe consultatif de la gestion et des finances, qui s'occupe plus particulièrement des aspects de la réforme en cours qui intéressent la gestion stratégique, remplit cette fonction, en passant en revue les moyens qui permettraient de rentabiliser l'exécution des mandats, en rationalisant les programmes de travail et les innovations technologiques, et en donnant suite aux nouvelles initiatives de nature à renforcer la gestion, l'obligation redditionnelle et le contrôle.

9. Le Groupe consultatif tire parti des avis et recommandations du Conseil de l'efficacité, qui, en étroite collaboration avec les administrateurs de programmes, se concentre sur les activités dont on pourrait améliorer le rendement et l'efficacité. Il a d'ores et déjà dégagé des gains concrets de rendement à court terme qui réduisent les coûts sans que les programmes et les activités aient à en pâtir, essentiellement en restructurant ou en simplifiant la structure organisationnelle pour améliorer la qualité des activités et des services et en garantir l'opportunité. Dans des domaines d'activité spécifiques, l'action du Conseil de l'efficacité s'appuie sur les travaux de groupes de travail spécialisés chargés de définir et d'appliquer les ajustements à apporter aux procédures et aux techniques relevant de leurs domaines de compétence respectifs, et de présenter au Groupe consultatif et au Conseil de l'efficacité, selon les besoins, des recommandations sur les changements à apporter aux systèmes. Ces centres de réforme "tactiques" peuvent être aussi bien l'équipe spéciale du Secrétaire général sur les opérations de maintien de la paix et le groupe de travail sur les stratégies d'information des Nations Unies, que des groupes de travail chargés des domaines suivants : réforme du système des achats; externalisation des services d'impression, de documentation et d'autres services de conférence; évaluation des résultats et planification des ressources humaines; élimination des chevauchements d'activité dans l'exécution des programmes; et mise en oeuvre d'une technologie perfectionnée.

10. Le mécanisme susvisé donne entière satisfaction au Secrétaire général, mais la création d'un service chargé de la planification stratégique restera à l'ordre du jour.

#### Recommandation 2

11. Le Secrétaire général souscrit à cette recommandation. Il estime que la mise en oeuvre du nouveau système de gestion axée sur les résultats contribuera très largement à donner suite à cette recommandation. Le cycle de gestion axée sur les résultats devrait s'ouvrir avec la formulation d'un plan de travail à chaque niveau administratif, depuis le département jusqu'au groupe, et le rattachement des plans de travail individuels à ceux de l'ensemble de l'unité concernée. Des objectifs limités dans le temps ont été incorporés dans les plans de travail à tous les niveaux et le seront de plus en plus. Le Secrétaire général s'emploiera sans relâche à améliorer les instruments de planification et d'établissement de rapports conformément à cette recommandation.

#### Recommandation 3

12. Le Secrétaire général partage l'avis suivant lequel il convient de faire en sorte que les rapports sur la gestion et l'exécution qui sont présentés à la Cinquième Commission soient plus compréhensibles, plus actuels, plus orientés vers l'action et mieux ciblés, et tient à faire observer que la structure du rapport sur l'exécution pour l'exercice biennal 1994-1995 récemment achevé, a permis d'apporter des améliorations qui vont plus loin que celles qui avaient été obtenues précédemment. On continuera d'améliorer la structure et le contenu des rapports. Toutefois, il importe d'être conscient des risques liés à l'établissement de trop nombreux rapports (comme indiqué aux alinéas i) et j) du paragraphe 165 du rapport) et de formuler de nouvelles mesures permettant de renforcer la qualité des rapports tout en en réduisant le nombre.

#### Recommandation 4

13. Le Secrétaire général appuie l'orientation générale de cette recommandation adressée à la Cinquième Commission et est prêt à collaborer avec les États Membres afin d'y donner suite. Toutefois, les modalités de sa mise en oeuvre devraient être étudiées avec soin de façon à parvenir à l'équilibre voulu entre le renforcement du contrôle que les organes intergouvernementaux sont tenus d'exercer et le souci de ne pas créer un système qui engendrerait une bureaucratie encore plus envahissante qu'actuellement. Il conviendrait par ailleurs de se demander quels pourraient être les avantages de la mise en place d'un nouveau mécanisme au regard des réductions d'effectifs actuellement introduites en ce qui concerne les activités de fond, ainsi que des besoins accrus en matière de documentation et de services de conférence qui en découleraient au moment même où l'on s'emploie à maîtriser la croissance du volume de travail des services de conférence.

### III. OBSERVATIONS PARTICULIÈRES

#### Service des moyens de gestion et de la planification du Bureau de la gestion des ressources humaines (par. 21)

14. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a recruté tout le personnel dont il avait besoin pour exécuter les tâches de planification et d'élaboration des politiques, et ce personnel est pleinement opérationnel. Dans le sillage de la récente réorganisation du Bureau conformément aux résolutions 50/214 et 50/215 A à C de l'Assemblée générale, les tâches de planification des ressources humaines sont intégrées dans la Division des services opérationnels, tandis que le service de la formation professionnelle est à présent rattaché à la Division des services de spécialistes et est chargé des examens, des programmes de formation et de perfectionnement du personnel, de la gestion axée sur les résultats, de l'organisation des carrières et de l'orientation professionnelle. Il incombe à ce service d'exécuter de manière intégrée les tâches de gestion axée sur les résultats, de perfectionnement du personnel et d'organisation des carrières du Bureau.

#### Système de notation (par. 36 à 45)

15. Le nouveau système de notation a été définitivement mis au point en janvier 1995. Un programme de formation intensif a été organisé pour permettre au personnel de toutes catégories et en poste dans tous les lieux d'affectation de se familiariser avec les principes de la gestion axée sur les résultats, de l'organisation du travail, de la communication et de la réception de données d'expérience, ainsi que du fonctionnement du nouveau système. Entre janvier 1995 et juillet 1996, cette formation a été suivie par quelque 10 000 fonctionnaires. Chaque département et bureau a établi un cycle d'exécution allant soit du 1er janvier au 31 décembre, soit du 1er avril au 31 mars. Le système de notation est devenu réellement opérationnel le 1er janvier ou le 1er avril 1996. Lorsqu'un cycle complet sera achevé, il fera l'objet d'un examen au vu des résultats de la première année, puis sera révisé pour faire en sorte qu'il réponde bien aux besoins de l'Organisation et de son personnel. On a désigné au moins un point de contact dans chaque département ou bureau chargé de coordonner et de suivre la formation et l'exécution. Le contrôle de l'exécution s'effectue grâce à des questionnaires, des entretiens et l'examen de plans de travail types. Le Bureau de la gestion des ressources humaines fournit un appui technique en aidant à élaborer des plans de travail et à fixer des critères d'exécution. Lorsque le premier cycle sera achevé, les dossiers du système seront suivis par l'intermédiaire des services administratifs concernés.

#### Absence au sein du Secrétariat d'un service chargé d'améliorer la gestion (par. 50)

16. Elle préoccupe également le Secrétaire général. Toutefois, celui-ci se dit encouragé par le fait que la Division de l'audit et des conseils de gestion du Bureau des services de contrôle interne fait une place essentielle aux audits de gestion, axés sur l'économie, le rendement et l'efficacité des opérations, systèmes et procédures, et qu'elle a adopté une politique consistant à exécuter les tâches d'audit les plus importantes dans l'optique de l'audit de gestion<sup>a</sup>.

Les auditeurs du Bureau des services de contrôle interne ayant pris les devants en utilisant leur expérience en matière d'audits pour fournir des avis à l'administration, cette optique peut devenir une source précieuse de savoir-faire pour améliorer les aspects de la réforme générale de la gestion qui concernent l'obligation redditionnelle et la responsabilité.

Retards intervenus dans la mise en place du SIG (par. 57)

17. L'observation suivant laquelle les retards intervenus dans la mise en place du SIG ont conduit à procéder à de vastes analyses des tâches qui ont souvent débouché sur une informatisation des travaux existants est erronée. Au contraire, de nombreux processus administratifs, financiers et de personnel ont été rationalisés et simplifiés dans le cadre de l'analyse des tâches et de la mise en place ultérieure du SIG.

Administration de la justice (par. 75 à 80)

18. La réforme du système interne d'administration de la justice proposée par le Secrétaire général<sup>b</sup> est actuellement examinée par l'Assemblée générale. Cette réforme poursuit trois objectifs :

- a) Accélérer les procédures de conciliation et de règlement des litiges;
- b) Professionnaliser la Commission paritaire de recours et le Comité paritaire de discipline et leur donner les moyens de travailler d'une façon plus rapide et plus juste;
- c) Simplifier le système d'administration de la justice et le rendre plus efficace eu égard à son coût.

Contraintes imposées par la "compression" (par. 125 à 139)

19. Le Secrétaire général a pris note des observations formulées dans le rapport sur cette question. L'Organisation procède actuellement à un examen approfondi et à la réduction de ses dépenses de personnel en vue de parvenir au taux de vacance de postes et d'opérer les réductions budgétaires que l'Assemblée générale a prescrits dans ses résolutions 50/214 et 50/215 A du 23 décembre 1995. Afin de protéger le personnel de carrière dans la fonction publique internationale, il sera pleinement tiré parti de la réduction naturelle des effectifs, on ne maintiendra pas en fonctions le personnel au-delà de l'âge de la retraite, on gèlera le recrutement à l'extérieur, sauf dans le cas où l'on aurait besoin de connaissances spécialisées, et on exécutera un programme de départs anticipés. Les modalités d'une réduction des dépenses de personnel et de réaffectation accordent une importance prioritaire aux considérations programmatiques et structurelles ainsi qu'aux compétences et résultats individuels<sup>c</sup>.

Part du budget représentée par les services communs d'appui (par. 137)

20. On notera que les services de conférence constituent une partie des 36 % du budget ordinaire de l'Organisation consacrés aux services communs d'appui. Ce regroupement est conforme à la structure actuelle du budget-programme, mais il

souligne une fois de plus que le fait d'agréger les services de conférence à la gestion des locaux et à l'administration générale afin de justifier une demande de réduction des dépenses d'appui diminue le rôle indispensable des services de conférence par rapport aux programmes de fond. Le rapport du CCI aurait dû accorder davantage d'attention à la spécificité de la gestion des services de conférence.

"Milliers de petits produits en matière d'information" (par. 163)

21. Cette observation n'est pas basée sur des faits précis. Le Département de l'information a publié au total 82 documents d'information en 1995, parmi lesquels des publications institutionnelles et de référence et des publications thématiques. Il convient de noter que le Département doit depuis des années faire face à une forêt de mandats dont la multiplication tient au fait que l'Organisation des Nations Unies est au centre des affaires mondiales. Le Département ne peut pas se permettre de se désintéresser des mandats assignés par les organes intergouvernementaux. On notera également que dans la plupart des cas, les activités d'information menées pour suivre l'actualité ne peuvent être prévues des années à l'avance.

Notes

<sup>a</sup> Bureau des services de contrôle interne (DPI/1769, février 1996), p. 8.

<sup>b</sup> Voir A/C.5/50/2.

<sup>c</sup> Voir ST/AI/415.

-----