



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/51/829
17 mars 1997
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquante et unième session
Points 48 et 116 de l'ordre du jour

RENFORCEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

BUDGET-PROGRAMME DE L'EXERCICE BIENNAL 1996-1997

Lettre datée du 17 mars 1997, adressée au Président
de l'Assemblée générale par le Secrétaire général



17 mars 1997

À peine avais-je pris mes fonctions de Secrétaire général que j'ai entrepris de mener un examen approfondi et de vaste portée des activités de l'Organisation des Nations Unies et de la manière dont celle-ci les exécute en vue de la restructurer de telle sorte qu'elle réponde à l'évolution des besoins de la communauté mondiale au moment où celle-ci aborde le prochain millénaire.

Il m'est d'ores et déjà possible de faire connaître aux États Membres les premières mesures, que l'on trouvera décrites ci-après, prises par moi en matière de gestion et de réorganisation. Je réponds, ce faisant, au désir de l'Assemblée générale qui a souhaité voir s'établir en temps opportun un dialogue entre les États Membres et le Secrétaire général sur le processus de restructuration du Secrétariat. Je ne prétends pas présenter ici un panorama détaillé de l'ensemble du processus de réforme, ce qui fera l'objet du rapport que j'entends achever en juillet pour le soumettre à l'Assemblée.

Je suis résolu à ce que les changements qui seront apportés le soient de manière à affermir la confiance que les États Membres ont dans la compétence et l'efficacité de l'Organisation et à remonter le moral du personnel et lui redonner le sens de sa mission.

A. Mesures prises à ce jour pour réformer la gestion

J'ai, pour ce faire, pris sans attendre des mesures au sein du Secrétariat.

Premièrement, j'ai constitué un Groupe de coordination des politiques, dont j'assume la présidence, qui m'aidera à diriger les travaux de l'Organisation. Ce groupe se compose des chefs des divers départements et bureaux du Secrétariat, ainsi que des chefs de secrétariat du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). Ce groupe a une double fonction. Il doit veiller à ce que l'Organisation dans son ensemble soit gérée de manière intégrée et à ce que les décisions en matière de gestion et de politique que prend le Secrétaire général bénéficient systématiquement de l'avis de tous les principaux administrateurs de programme. Cela est particulièrement important si nous voulons répondre aux défis multiples que doit relever l'Organisation, défis qui débordent les secteurs et structures traditionnelles et appellent des réponses globales.

Deuxièmement, tous les départements, bureaux, fonds et programmes qui ont à charge d'exécuter les activités de l'Organisation ont été regroupés en quatre principaux secteurs d'activités - Paix et sécurité, Affaires économiques et sociales, Activités opérationnelles de développement et Affaires humanitaires. Ces secteurs relèvent de comités exécutifs constitués à cet effet et pour chacun desquels a été désigné un président, de manière à faciliter une gestion plus concertée et plus coordonnée des activités de l'Organisation. Il m'est apparu, dans ce contexte, qu'il n'était plus nécessaire de désigner un coordonnateur spécial pour le développement économique et social. À ces comités exécutifs sont dévolus des pouvoirs de décision et des fonctions de coordination. Leurs présidents porteront à mon attention les questions sur lesquelles j'aurai à me prononcer personnellement. Une trentaine de départements, bureaux, fonds et

/...

programmes des Nations Unies et autres entités sont ainsi répartis entre chacun de ces quatre groupes en fonction de leurs activités plutôt qu'en fonction de la source de financement. On vise par là à affiner la contribution que chacune des entités concernées est appelée à apporter pour atteindre les objectifs généraux de l'Organisation, et à aider les unes et les autres à éviter la duplication d'efforts et à tirer parti pour réaliser ce que l'on attend d'elles du travail et des capacités des autres. Les questions concernant les droits de l'homme se retrouveront dans chacun des quatre secteurs, dans les activités desquels l'introduction d'une perspective sexospécifique dans les programmes de l'Organisation occupera une place importante.

Pour m'assister dans la réforme que j'ai entreprise, j'ai nommé un **Coordonnateur de la réforme de l'ONU** qui me conseillera et m'aidera à superviser tous les aspects du processus qui sont de mon ressort. Ce coordonnateur **préside également un Comité directeur de la réforme de l'ONU** qui se compose de hauts fonctionnaires représentant toute la gamme des activités de l'Organisation, y compris les présidents des comités exécutifs.

La plupart de ces réformes seront réalisées dans les limites des ressources financières dont on dispose actuellement, mais il faudra, dans certains cas, faire appel à des experts et techniciens spéciaux de l'extérieur, ce qui nécessitera un financement extrabudgétaire. J'établirai, par conséquent, un fonds d'affectation spéciale à cette fin.

Un **Groupe de la réforme de la gestion**, dont les activités consisteront essentiellement à veiller à ce que les réformes soient menées d'un bout à l'autre de l'Organisation, et qui remplacera le Conseil de l'efficacité et son groupe de travail, est en cours de constitution au sein du Département de l'administration et de la gestion. La création de ce groupe s'accompagnera de celle de groupes des réformes, constitués au sein de chaque département, fonds et programme, qui veilleront à ce que les réformes internes se poursuivent au sein de chaque entité de l'ONU. Le Groupe de la réforme de la gestion du Département de la gestion et de l'administration constituera avec les autres groupes un réseau sur lequel s'appuieront le Coordonnateur et le Comité directeur. Je vous rendrai compte dans un rapport distinct qui vous sera envoyé prochainement de l'état d'avancement du processus de renforcement de l'efficacité et des réformes en matière de gestion.

La création de ces mécanismes vise essentiellement à faire participer, de manière permanente, toutes les entités que regroupe l'Organisation des Nations Unies au défi que lui pose la réforme, tout en organisant et en accélérant le processus de réforme en localisant avec précision les points d'intervention.

B. Le double processus de réforme

Le calendrier des réformes est appliqué selon un double processus : d'une part, les initiatives et décisions en matière de gestion qui relèvent de ma compétence et peuvent être prises immédiatement, et, d'autre part, l'élaboration d'un programme de réforme à long terme, qui comprendra : a) les autres mesures relevant de ma compétence pour lesquelles j'estime devoir solliciter l'avis des États Membres et qui devraient donc faire l'objet de consultations, et b) mes

propositions concernant les questions les plus fondamentales au sujet desquelles la décision appartient aux seuls États Membres.

En élaborant mes plans, je tiens soigneusement compte de la somme considérable de connaissances et de données dont nous disposons aujourd'hui par suite des délibérations des États Membres à l'Assemblée générale et dans les groupes de travail compétents. J'ai également tenu compte des propositions faites par des groupes d'États et par des États individuels, des recommandations émanant de commissions et autres organes indépendants, et des rapports établis par le Bureau des services de contrôle interne, le Corps commun d'inspection et le Comité des commissaires aux comptes.

C. Autres mesures de réforme de la gestion

Transfert des ressources de l'administration aux programmes

La part des ressources du budget ordinaire consacrée aux dépenses d'administration et autres dépenses non relatives au programme serait de 38 %. Ce chiffre comprend les dépenses afférentes aux éléments budget, finances et personnel du Département de l'administration et de la gestion, les dépenses relatives à l'appui administratif des services de conférence, les dépenses liées aux activités d'information et les autres dépenses d'appui au programme. Je suis convaincu que ce chiffre est trop élevé et que les États Membres accueilleraient favorablement une redistribution des ressources en faveur des secteurs du programme. À cet égard, les États Membres ont clairement laissé entendre que les ressources économisées devraient être affectées aux activités de développement. C'est donc ce principe qui présidera au processus de redistribution.

Un aspect essentiel de ma réorganisation de la gestion sera de donner aux directeurs de programmes le pouvoir de prendre des décisions dans les domaines relevant de leur compétence et de réduire le nombre des niveaux de l'administration centralisée. À cet effet, il faudra revoir les règles de gestion administrative et financière pertinentes et les rationaliser. Bref, j'ai l'intention de procéder à une délégation de pouvoirs et de compétences, tout en insistant sur l'obligation de répondre de l'exécution. Le développement de l'informatique dans l'ensemble de la maison et la simplification et l'accélération des processus administratifs donnent les moyens de faciliter cette décentralisation. L'objectif est une réduction absolue des ressources consacrées à l'administration.

Pour atteindre ce but, il faudra procéder à un travail considérable dans l'ensemble de l'Organisation, rationaliser les processus, revoir la répartition des ressources et du personnel entre les départements et le Département de l'administration et de la gestion, regrouper ou délocaliser selon qu'il y aura lieu et refondre le Département de l'administration et de la gestion, qui deviendra le Département de la gestion. L'exécution de cette tâche exigera la participation et la coopération pleines et entières de tous les départements et de tous les bureaux ainsi que des États Membres et des organes intergouvernementaux. Il faudra aussi consulter les États Membres et s'entendre avec eux au sujet des modalités selon lesquelles les fonds seront effectivement réalloués aux programmes.

J'ai donné l'ordre d'élaborer un plan, à soumettre aux États Membres, à l'effet de réduire d'au moins un tiers d'ici à l'an 2001 la proportion des ressources consacrées aux dépenses d'administration et autres dépenses non relatives au programme inscrites au budget ordinaire - et je mettrai tout en oeuvre pour aller plus loin.

Réorganisation des départements dans les domaines économique et social

Depuis que j'ai pris mes fonctions de Secrétaire général, j'ai insisté sur le fait que la promotion du développement doit rester au centre de la mission de l'Organisation et que les travaux des Nations Unies dans les domaines économique et social doivent être renforcés.

À l'heure actuelle, les activités de développement sont essentiellement menées par le Département de la coordination des politiques et du développement durable, le Département de l'information économique et sociale et de l'analyse des politiques et le Département des services d'appui et de gestion pour le développement, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat), les cinq Commissions régionales et les quatre Fonds et Programmes, ainsi que le Bureau des services d'appui aux projets. La CNUCED vient de procéder à une réorganisation complète, des examens d'ensemble sont en cours dans les Commissions régionales, les Fonds et Programmes ont entrepris des réformes extensives et les États Membres continuent d'en suivre de près les opérations en vue d'encourager une plus grande intégration de leurs activités.

Le Secrétariat joue un rôle central pour ce qui est d'intégrer l'appui fonctionnel fourni aux organes intergouvernementaux intéressés, mais ce rôle est aujourd'hui réparti entre les trois Départements du Siège mentionnés plus haut.

Je suis convaincu que l'intégration de l'appui fourni pour la formulation des politiques, les fonctions analytiques et normatives, et les activités de coopération technique pertinentes renforcera la masse critique nécessaire qui existe au Siège pour cet aspect indispensable des travaux de l'Organisation et l'efficacité d'ensemble du Secrétariat. Cette opération facilitera également la rationalisation de l'activité économique et sociale dans l'ensemble de l'Organisation et en relation avec les autres organismes du système. Elle devrait également permettre de réaliser d'importantes économies sur le plan administratif. Le Département de la coordination des politiques et du développement durable, le Département de l'information économique et sociale et de l'analyse des politiques et le Département des services d'appui et de gestion pour le développement seront par conséquent regroupés en un seul département. Certaines des fonctions et des activités du Département des services d'appui et de gestion pour le développement seront redistribuées. La nouvelle structure proposée conserverait une capacité distincte pour la collecte et l'analyse des données économiques et sociales, regrouperait les capacités d'analyse des politiques et de coordination des politiques, et renforcerait l'appui fourni dans les domaines clefs du développement durable, du développement social et de la promotion de la femme, compte tenu de la nécessité d'accroître sensiblement l'appui fonctionnel fourni aux processus intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social. Les nouveaux

arrangements adoptés au niveau du Secrétariat devraient contribuer à renforcer l'appui en faveur du développement de l'Afrique, de la coopération Sud-Sud et du développement durable des petits États insulaires en développement.

Rationalisation et renforcement des services d'appui aux processus intergouvernementaux

Le processus de réforme devrait avoir pour objectif prioritaire de renforcer la cohérence, la qualité et l'efficacité des services d'appui technique fournis par le Secrétariat aux organes intergouvernementaux. Il est nécessaire à cet égard de rationaliser et de renforcer l'appui technique apporté aux processus intergouvernementaux. Les fonctions visées concernent en particulier l'appui technique fourni à l'Assemblée générale, à ses organes principaux et à ses organes subsidiaires, de même qu'au Conseil économique et social et aux autres organes intergouvernementaux dans les domaines économique et social, ainsi que les fonctions du mécanisme des Services de conférence. Je suis convaincu que l'intégration de ces activités dans un département unique renforcera considérablement la capacité dont dispose le Secrétariat pour fournir des services d'appui technique efficaces et intégrés aux États Membres tout en permettant de réaliser d'importantes économies sur le plan administratif.

J'ai par conséquent l'intention de créer un Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence regroupant les principaux services d'appui technique destinés à l'Assemblée générale, au Conseil économique et social et à leurs organes subsidiaires, qui sont actuellement assurés par le Département des affaires politiques et le Département de la coordination des politiques et du développement durable, et les Services de conférence. Ce nouveau département jouera un rôle de premier plan en offrant un nouveau moyen d'assurer le fonctionnement des services de conférence au Secrétariat; une responsabilité accrue lui incombera en ce qui concerne l'exécution de ces services sur la base de normes et de critères clairement définis en matière de qualité et de ponctualité, et il devra faire preuve d'une souplesse accrue pour déployer les ressources de manière à répondre rapidement aux besoins. Si le regroupement des services est un important moyen d'améliorer le rapport coût-efficacité, il est néanmoins nécessaire de délocaliser certaines fonctions afin qu'elles puissent être exécutées de façon beaucoup plus économique. Tel est le cas en particulier de la traduction, des travaux d'imprimerie et des publications.

Réorientation des activités d'information

Nous devons veiller à ce que les informations sur les activités de l'Organisation des Nations Unies soient diffusées avec plus d'enthousiasme et une vision plus claire du but à atteindre, et à ce qu'elles portent mieux. Je suis parvenu à la conclusion qu'il est urgent à cette fin de réorganiser de façon radicale les services d'information de l'Organisation. Cette réorganisation serait conforme aux recommandations qui ont déjà été formulées par des organes intergouvernementaux. Les mesures prises pour mettre en oeuvre lesdites recommandations n'ont toutefois pas été suffisantes, eu égard à l'urgence du problème qui se pose. Il est indispensable de faire davantage.

La réorientation des activités dans le domaine de l'information visera trois objectifs principaux. Premièrement, les activités d'information de l'ONU auront pour but à l'avenir de fournir aux médias, aux organisations non gouvernementales et aux autres relais d'opinion des services de communication et de diffusion de l'information, en utilisant les technologies et techniques les plus récentes dans le domaine des médias. Deuxièmement, la capacité d'information du Secrétariat sera plus étroitement liée aux activités des départements organiques, qu'elle appuiera directement. Troisièmement, les ressources seront décentralisées et axées sur les niveaux national et régional, et il sera fait davantage appel aux ressources locales. Le processus d'intégration des centres d'information des Nations Unies desservant les pays en développement au Bureau du coordonnateur résident sera mené à bien. J'espère également qu'à la suite de ces changements, des informations seront diffusées sur tous les États Membres.

J'ai l'intention à cette fin de transformer l'actuel Département de l'information en Bureau des communications et des services pour les médias et je compte procéder à un examen détaillé de la question et engager des consultations avec les États Membres.

Rationalisation et regroupement des services dans les domaines de l'administration, des finances, du personnel, des achats et autres domaines

L'Organisation des Nations Unies et les divers fonds et programmes qui en relèvent ont des arrangements différents mais apparentés concernant les services dans les domaines de l'administration, des finances, du personnel, des achats et autres domaines. Dans un petit nombre de domaines, il existe des services communs. Compte tenu du principe consistant à attribuer les responsabilités au niveau de gestion le plus efficace, l'expérience montre que, dans certains cas bien définis, le regroupement des services permet de réaliser des économies considérables et présente d'autres avantages administratifs.

J'ai décidé par conséquent d'examiner de près les arrangements existants dans l'ensemble de l'Organisation en vue de mettre en place des services communs dans tous les cas où un tel arrangement peut permettre d'accroître l'efficacité, y compris la mise en place éventuelle d'un mécanisme de services communs.

L'Organisation des Nations Unies au niveau des pays

Les États Membres ont clairement indiqué qu'ils souhaitaient que des mesures soient prises afin de renforcer l'intégration des activités des Nations Unies au niveau des pays, tout en préservant les caractéristiques particulières et la spécificité des divers fonds et programmes.

Un objectif commun de la présence des Nations Unies au niveau des pays devrait consister à assurer un appui optimal au renforcement des capacités nationales, afin : a) d'aider les pays à atteindre leurs objectifs en matière de développement; et b) de promouvoir la réalisation cohérente et coordonnée des objectifs et programmes d'action résultant des diverses conférences internationales tenues récemment et des résolutions de l'Assemblée générale. Un tel effort exige une concordance des vues, la cohérence des principes d'action, la coordination et la collaboration, tant au Siège que sur le terrain.

Afin d'améliorer la cohérence de la planification, de la programmation et de l'exécution au niveau des pays, j'ai prescrit que les mesures suivantes soient prises :

Premièrement, le rôle du Coordonnateur résident, en tant que Représentant désigné du Secrétaire général pour la coopération aux fins du développement et chef de l'équipe de pays des Nations Unies, devrait être renforcé et élargi. L'approche-équipe des opérations sur le terrain, sous la direction du Coordonnateur résident, doit être pleinement reconnue. Il faudrait élargir les fonctions des groupes thématiques au sein du système des coordonnateurs résidents. Ces groupes devraient non seulement servir de cadre aux échanges d'informations mais aussi de mécanismes pour l'examen des programmes et des projets, avant que ne soient prises les décisions en matière de financement. Les gouvernements doivent savoir qu'ils traitent avec une Organisation intégrée et non pas avec une entité composée d'éléments disparates.

Deuxièmement, il sera demandé à tous les fonds et programmes des Nations Unies menant des activités de développement dans un pays donné de participer conjointement, sous la direction du Coordonnateur résident, en tant que chef de l'équipe de pays des Nations Unies, à l'élaboration d'un programme commun et d'un cadre programme-ressources au niveau du pays, en vue de fournir un appui au gouvernement concerné et en pleine consultation avec lui. Un cadre commun d'aide au développement devrait permettre d'optimiser les activités de coopération des Nations Unies à l'appui des priorités du pays en question. Il conviendrait, à cette fin, d'établir une base de données commune dans chaque pays d'exécution. Dans un document directif unique élaboré en accord avec le pays en question, les divers fonds et programmes conserveraient leurs éléments distincts.

Troisièmement, les efforts en vue de la mise en commun des locaux et des services au niveau des pays seront intensifiés. L'utilisation de locaux communs permettra de réduire les dépenses d'administration, à l'avantage des pays concernés, et contribuera à encourager la coordination, la coopération et la consultation, qui deviendront des habitudes quotidiennes. L'application de mesures visant à établir des services communs dans les bureaux extérieurs, de même que l'harmonisation des procédures actuellement suivies pour les achats, le personnel et les questions administratives et financières, libéreront des ressources pour l'exécution des programmes.

Quatrièmement, je demande aux directeurs des fonds et programmes des Nations Unies, par le biais du Comité exécutif pour les activités de développement, de m'aider à faire en sorte que la sélection des dirigeants de leurs personnels permette d'obtenir une combinaison de compétences, au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, qui corresponde aux besoins et priorités des activités menées par l'ONU sur le terrain, telles que déterminées par le pays concerné.

Code de conduite pour les fonctionnaires des Nations Unies

J'attends du personnel d'encadrement et des fonctionnaires des Nations Unies un attachement résolu au principe d'excellence. Cela signifie, entre autres, qu'ils doivent adhérer aux normes de conduite les plus élevées.

Un projet de code de conduite a récemment été établi. Il a été demandé aux représentants du personnel de l'examiner avec diligence, de sorte que je puisse le soumettre à l'Assemblée générale.

Le code en question expose clairement les attentes en matière de conduite et d'exécution des tâches, et exige du personnel des Nations Unies les plus hautes qualités de travail, de compétence, d'indépendance et d'intégrité, comme il est stipulé dans la Charte. Il regroupe et actualise les règles en vigueur, définit un cadre de responsabilité pour l'exercice des fonctions et établit des normes de conduite visant à éviter les conflits d'intérêts apparents ou réels, exigeant notamment que les fonctionnaires supérieurs de l'Organisation fassent état de toutes données financières les concernant.

Réduction du volume de la documentation

Il est devenu urgent d'endiguer le flot de documents qui menace de submerger la capacité de production du Secrétariat et la capacité d'absorption des délégations. Pour ne citer qu'un exemple, on estime qu'à sa prochaine session de fond, dont la durée sera de 20 jours ouvrables, le Conseil économique et social devra examiner une documentation comprenant au total 2 874 pages (soit une moyenne de 140 pages par jour).

J'ai donc décidé que le volume de la documentation publiée par le Secrétariat serait réduit de 25 %, objectif qui devra être atteint avant la fin de 1998. J'examinerai diverses options visant à rationaliser les méthodes d'établissement des rapports et je proposerai prochainement de nouvelles mesures aux États Membres, afin de réduire le volume de la documentation et d'éliminer les documents inutiles.

D. Budget ordinaire et effectifs

Budget ordinaire

Les mesures décrites ci-dessus auront, le moment venu, des incidences sur la structure et le contenu du budget ordinaire de l'Organisation. À cet égard, on se souviendra que le budget ordinaire connaît une croissance nominale nulle depuis 1994. Les crédits ouverts au budget ordinaire de l'exercice biennal 1994-1995 s'élevaient à 2 milliards 608 millions de dollars. Les crédits ouverts au budget ordinaire de l'exercice biennal 1996-1997 s'élèvent à 2 milliards 603 millions de dollars. Cette baisse de 5 millions de dollars résulte de réductions des ressources en valeur réelle d'un montant de 210 millions de dollars dont il faut déduire l'augmentation des coûts due à l'inflation et aux fluctuations des taux de change.

Le plan général du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1998-1999 que l'Assemblée générale a approuvé prévoit une enveloppe de 2 milliards 480 millions de dollars dont le montant a été arrêté sur la base des prix retenus pour la dernière lecture du budget de l'exercice biennal 1996-1997. Mon projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1998-1999 accusera donc une diminution d'environ 123 millions de dollars par rapport au budget de l'exercice biennal 1996-1997 pour des prix comparables, ce qui représentera une réduction des ressources en valeur réelle. À supposer que le taux d'inflation

et les taux de change actuels se maintiennent, mon objectif est de parvenir à une croissance nominale négative pour l'exercice biennal 1998-1999.

Effectifs

La question du niveau que devraient atteindre les effectifs de l'Organisation est un sujet de préoccupation pour de nombreux États Membres. C'est une question qui préoccupe aussi énormément le personnel.

Le niveau actuel des effectifs résulte des activités qui ont été prescrites par les États Membres et de l'estimation, à des moments donnés, des ressources, et en particulier des ressources humaines, nécessaires pour les mener à bien. Il doit néanmoins être ajusté en fonction de la charge que les États Membres se disent disposés à supporter pour soutenir les activités de notre Organisation. Pour déterminer le niveau approprié, il faut prendre en compte une combinaison d'impératifs politiques, d'impératifs concernant la gestion et les programmes et d'impératifs financiers.

S'agissant de cette question, il importe de définir ce qui relève de ma responsabilité en ma qualité de Secrétaire général et ce qui n'en relève pas. Le gros des effectifs du système des Nations Unies est employé par les institutions spécialisées, dont la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) et d'autres organisations, et de ce fait ne relève pas de moi. À l'Organisation des Nations Unies elle-même, 10 021 postes sont inscrits au budget ordinaire et relèvent directement de ma responsabilité. **J'ai décidé de proposer dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1998-1999 qui sera finalement soumis à l'examen des États Membres une réduction d'environ 1 000 postes.** Une telle réduction aboutirait à une compression des effectifs d'environ 25 % par rapport à l'époque où, avec 11 994 postes, ceux-ci atteignaient leur niveau le plus élevé.

Avec le temps, grâce à un ajustement des activités prescrites par les États Membres et à l'impact de nouvelles méthodes de travail, de plus amples réductions pourraient être possibles. Des améliorations d'ordre qualitatif pourraient aboutir à un gain de productivité qui pourrait entraîner de nouvelles réductions. Celles-ci seraient opérées de façon prévisible et sans à-coups de manière à ne pas porter atteinte au moral du personnel et à ne pas compromettre son efficacité.

Dans ce contexte, les chefs de département et de bureau seront tenus de prendre en compte dans leurs décisions concernant le personnel les objectifs fixés par l'Assemblée générale pour ce qui est de l'équilibre entre les sexes. Pour ma part, **je continuerai de collaborer avec les États Membres pour faire en sorte que des femmes possédant les qualifications requises aient accès à des postes de responsabilité au Secrétariat.**

E. Processus d'action

Je vais lancer un certain nombre de processus d'action pour l'application de chaque décision suivant un calendrier précis et sous la direction d'un responsable désigné. Le Coordonnateur de la réforme de l'ONU m'aidera à

superviser la mise en place et le fonctionnement de ces dispositions. On trouvera une description plus détaillée dans l'annexe de la présente lettre.

Je traiterai de façon plus exhaustive des questions institutionnelles dans le rapport que je remettrai en juillet. Toutefois, étant donné que l'Assemblée générale doit tenir au mois de juin une session extraordinaire pour procéder à un examen et à une évaluation d'ensemble de la mise en oeuvre d'Action 21, il est nécessaire de se pencher avant cela sur la situation du PNUE. J'ai donc demandé au Coordonnateur d'engager dès que possible des consultations avec les États Membres sur cette question.

Diverses unités administratives du Secrétariat sont souvent appelées à s'occuper de questions qui découlent des missions assignées par les États Membres. J'estime qu'il est essentiel que les unités administratives du Secrétariat collaborent, en faisant abstraction des divisions organisationnelles et sectorielles, de façon à réduire les chevauchements et les doubles emplois et de sorte que les capacités du Secrétariat soient utilisées au mieux pour s'attaquer avec le maximum d'efficacité à ces questions. J'ai demandé au Coordonnateur pour la réforme de l'ONU de mettre au point un "système de gestion des questions" dont je rendrai compte plus en détail dans mon rapport prévu pour le mois de juillet.

Je vous tiendrai, ainsi que les États Membres, pleinement informés des mesures mentionnées plus haut et des mesures supplémentaires qui seront prises au cours des prochains mois.

F. Conclusion

Les mesures de réforme que j'ai instituées visent à contribuer à transformer l'Organisation en un instrument plus efficace, plus moderne et correspondant mieux aux besoins de la communauté internationale. Elles constituent les premières étapes de mon programme de réforme. Les ressources seront réaffectées, les départements seront intégrés, les dépenses d'administration seront réduites, les fonctions seront rationalisées, de nouvelles méthodes de travail seront appliquées et un maximum d'efficacité sera exigé de l'ensemble du personnel. **Le but est de renforcer la capacité du Secrétariat d'exécuter les programmes et de procéder à cette fin à une réaffectation judicieuse des ressources.**

Comme je l'ai déjà dit, la réforme n'est pas une fin en soi. Elle constitue un moyen de parvenir à un système des Nations Unies plus efficace qui réponde mieux aux besoins des États Membres, à un Secrétariat - fonds et programmes compris - allégé et plus économique, doté de structures simplifiées qui évitent les doubles emplois et permettent un impact plus grand, et à une Organisation qui soit bien gérée et plus comptable des résultats de son action.

Je sais qu'un certain nombre de ces mesures devront être examinées et approuvées par les États Membres, en particulier lorsqu'elles ont des incidences sur la teneur et la structure du budget-programme. En pareil cas, je les soumettrai aux organes compétents dans les meilleurs délais. Je m'attacherai à veiller à ce que les changements que je propose contribuent à l'exécution intégrale des programmes prescrits. Ces propositions visent en effet à

accroître la capacité globale de l'Organisation à mettre en oeuvre les programmes. Au cas où des ajustements programmatiques seraient nécessaires, je solliciterai l'autorisation requise auprès des organes intergouvernementaux compétents.

Obtenir de meilleurs résultats de l'Organisation des Nations Unies signifie avant tout investir dans sa ressource la plus importante, qui est son personnel. Au cours des mois à venir, j'examinerai une série d'initiatives visant à renforcer encore la formation professionnelle de notre personnel afin de le doter de nouvelles compétences et capacités techniques et de créer des incitations reliées au travail accompli. Une école des cadres des Nations Unies est en cours de création afin de favoriser une gestion de la plus haute qualité et de permettre aux fonctionnaires de se perfectionner au fil de leur carrière. Il est essentiel que la nature de la formation et des incitations fournies correspondent aux compétences fondamentales qui sont exigées du personnel. Je donnerai un aperçu de mes plans à ce sujet dans mon rapport qui sera publié en juillet.

Je communiquerai la présente lettre à tous les États Membres et à tous les observateurs.

(Signé) Kofi A. ANNAN

ANNEXE**Processus d'action****Transfert de ressources de l'administration aux programmes****But de l'action**

Réduction d'au moins un tiers, d'ici à l'année 2001, de la part des ressources du budget ordinaire consacrée aux dépenses d'administration et autres dépenses ne se rapportant pas aux programmes.

Suivi et exécution

L'Organisation dépense trop pour s'administrer. En 1995, 38 % de son budget ordinaire étaient consacrés aux dépenses d'administration et autres frais généraux. Une administration moins coûteuse sera à même de mieux répondre aux besoins des États Membres et d'augmenter la productivité de toute l'Organisation. L'utilisation plus large des techniques informatiques modernes permettra de diffuser plus amplement l'information, d'accroître la transparence et la responsabilité et de réduire les dépenses d'administration. Il conviendrait de revoir les règles administratives et de supprimer celles qui sont périmées et inutiles, afin qu'elles puissent être mieux respectées. Les règlements et procédures doivent viser à concrétiser les intentions de l'Assemblée générale, en temps voulu et avec rapidité.

Les ressources libérées seront réaffectées à des domaines de programme de fond dans les domaines économique et social et domaines connexes, sur la base des propositions qui seront présentées aux États Membres. Cette mesure sera progressivement mise en oeuvre au cours des deux prochains exercices biennaux.

Le Secrétaire général adjoint qui dirige le Département de la gestion sera chargé, afin d'accomplir cette tâche, d'élaborer un plan assorti d'un calendrier précis.

Regroupement des départements dans les domaines économique et social**But de l'action**

Création au Siège d'un seul département du Secrétariat chargé des domaines économique et social.

Suivi et exécution

Il sera procédé à un examen attentif des programmes du Département de la coordination des politiques et du développement durable, du Département de l'information économique et sociale et de l'analyse des politiques et du Département des services d'appui et de gestion pour le développement afin de déterminer si toutes leurs activités ont une priorité élevée, quels domaines pourraient devoir être renforcés et quelles tâches pourraient être mieux accomplies par d'autres entités ou en partenariat avec elles. Pour ce qui est du Département des services d'appui et de gestion pour le développement,

L'analyse fournira une base pour assurer une nouvelle répartition de ses fonctions qui conservent leur pertinence conformément aux tâches prescrites par les organes délibérants. L'accent sera tout particulièrement mis sur le rapport prévu entre la nouvelle entité et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) afin de déterminer des domaines de coopération plus étroite et des regroupements possibles. L'analyse devrait également porter sur la question de la rationalisation des activités appropriées avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et sur la forme que cette rationalisation devrait prendre. En même temps, il sera procédé à un examen des activités normatives et de recherche entreprises actuellement dans certains domaines par les fonds et programmes des Nations Unies, qui risquent de ne plus correspondre à leurs fonctions essentielles, en particulier à partir du moment où un seul département central du Secrétariat au Siège sera responsable des questions économiques et sociales.

Le Secrétaire général adjoint à la coordination des politiques et au développement durable sera chargé de conduire cette analyse grâce à un mécanisme approprié qui sera créé à cette fin. Pour ce qui est des programmes de coopération technique de l'ancien Département des services d'appui et de gestion pour le développement, il collaborera avec l'Administrateur du PNUD et le Directeur exécutif du Bureau pour les services d'appui aux projets afin d'élaborer des recommandations concernant les mesures à prendre. D'autres informations détaillées sur la rationalisation prévue figureront dans le rapport qui sera présenté aux États Membres en juillet.

Rationalisation et renforcement des services d'appui aux processus intergouvernementaux

But de l'action

Création d'un Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence.

Suivi et exécution

Les services d'appui technique fournis par le Département des affaires politiques et le Département de la coordination des politiques et du développement durable seront intégrés dans le nouveau département. Les fonctions concernant les services de conférence relevant du Bureau des services de conférence et services d'appui seront transférées au nouveau département afin d'assurer aux organes intergouvernementaux un appui technique intégré. Les départements chargés des programmes continueront de fournir aux organes intergouvernementaux l'appui concernant les questions de fond. Le Département de la gestion conservera la responsabilité des services d'appui qui étaient assurés par l'ancien Bureau des services de conférence et services d'appui. Le contrôle et la limitation des documents continueront également de relever du Département de la gestion dans le cadre du processus budgétaire.

Le Secrétaire général adjoint qui sera chargé de diriger le nouveau département prendra les mesures nécessaires pour élaborer des recommandations concernant la mise en place du Département, qui seront précisées dans le rapport présenté en juillet.

Réorientation de l'information

But de l'action

Transformation du Département de l'information en une nouvelle entité, le Bureau des communications et des services pour les médias, qui fera appel aux techniques d'information les plus récentes.

Suivi et exécution

Le nouveau bureau réorientera sa démarche à l'égard de la fourniture de services de communication et de diffusion de l'information aux États Membres, aux médias, aux organisations non gouvernementales et aux autres relais d'opinion, en tirant parti des progrès des moyens électroniques de communication.

Le Coordonnateur de la réforme de l'ONU sera chargé de créer un groupe spécial qui examinera les activités actuelles du Département de l'information et formulera des recommandations spécifiques quant à l'architecture du nouveau bureau, après avoir consulté les États Membres. Ce groupe achèvera ses travaux à temps pour qu'il en soit tenu compte dans le rapport qui sera publié en juillet.

Rationalisation et regroupement des services de l'administration, des finances, du personnel, des achats et autres domaines

But de l'action

Analyse de la possibilité d'élargir les services communs.

Suivi et exécution

L'ONU a eu tendance à adopter les arrangements en matière d'organisation davantage en fonction des sources de financement que pour des considérations de fond et de fonctionnalité. Cette méthode de gestion des opérations de l'Organisation va être révisée grâce à la mise en place de groupes sectoriels.

Le Secrétaire général adjoint qui dirige le Département de la gestion examinera la possibilité d'élargir les services communs, notamment de créer un mécanisme de services communs.

L'Organisation des Nations Unies au niveau des pays

But de l'action

Renforcement de la cohérence, de la coordination et de la collaboration dans les activités opérationnelles de l'Organisation des Nations Unies au niveau des pays.

Suivi et exécution

Il faudra substituer à la fragmentation des activités des entités de l'ONU qui s'occupent d'activités opérationnelles de développement au niveau des pays une approche intégrée de la planification, de la programmation et de l'exécution de ces activités sous l'autorité du Coordonnateur résident qui assume la direction de l'équipe de pays des Nations Unies. La coordination ne devrait plus simplement consister en un partage de l'information, mais se transformer en une collaboration de tous les organismes des Nations Unies axée sur un but précis.

L'Administrateur du PNUD, en sa qualité de Président du Comité exécutif du secteur des activités opérationnelles de développement, prendra l'initiative d'élaborer les arrangements nécessaires à ce changement d'orientation. Il donnera des avis quant aux propositions qu'il conviendra de porter à l'attention des organes intergouvernementaux et des conseils d'administration pour obtenir leur adhésion.

Code de conduite de l'Organisation des Nations Unies

But de l'action

Mise au point définitive d'un code de conduite.

Suivi et exécution

Les représentants du personnel ont été priés de faire connaître d'ici la fin du mois de mars leurs observations sur le projet de code de conduite. Après nouvelles consultations dans le cadre du Comité consultatif Administration/Personnel, qui auront lieu en avril, le code de conduite sera soumis pour examen à l'Assemblée générale. Une fois terminé, il sera porté à l'attention du Comité administratif de coordination afin que celui-ci veille à en assurer l'application cohérente dans tout le système des Nations Unies.

Le Conseil juridique, en coopération avec le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, sera chargé de mener cette initiative à bonne fin.

Réduction de la documentation

But de l'action

Réduction à court terme, à savoir de 25 % d'ici à la fin de 1998, au plus tard, du volume de la documentation produite par le Secrétariat.

Suivi et exécution

Tout ce que fait l'Organisation des Nations Unies fait l'objet à un moment ou à un autre d'un document, communiqué de presse ou publication. Il s'ensuit que le Secrétariat produit une quantité énorme de documents. Lors de l'exercice biennal 1994-1995, 43 millions de mots, soit 130 000 pages standard supplémentaires, ont été traduits par rapport à l'exercice 1988-1989, ce qui

représente une augmentation de 25 %; 200 millions de pages supplémentaires ont été imprimées, soit au total 1 milliard 570 millions de pages par exercice, ce qui représente une augmentation de 14 % du volume des documents imprimés.

La tâche à laquelle nous devons nous attaquer dans ce domaine va bien au-delà d'une simple réduction des chiffres. Le Secrétariat doit s'efforcer d'améliorer la qualité de la documentation qu'il produit; celle-ci doit être plus concise, plus facile à lire et d'un contenu plus concret. Les États Membres, pour leur part, doivent veiller à ne pas demander l'établissement de rapports dont il est peu probable qu'ils contribuent considérablement à augmenter la somme des connaissances dont on dispose déjà sur le sujet considéré. Ils devraient aussi s'efforcer de restreindre le nombre des lettres et communications analogues dont ils demandent la diffusion. Le fait que ces changements exigeront sans nul doute un certain temps ne doit pas, toutefois, nous empêcher de nous efforcer de réduire globalement la surcharge actuelle de documentation.

Il a donc été décidé, pour commencer, que d'une manière générale tous les documents produits par le Secrétariat ne devront pas excéder 16 pages, ce qui représente une nette réduction par rapport à la norme actuelle qui est de 24 pages. Des propositions seront présentées sous peu aux organes intergouvernementaux, tendant à faire approuver la réduction de la longueur des rapports que produisent ces organes qui de la norme actuelle de 32 pages se verrait réduite à 20 pages.

Le Secrétaire général adjoint à la tête du nouveau Département de la gestion prendra l'initiative de définir toutes les mesures à prendre pour atteindre aussi rapidement que possible la réduction de 25 % de la documentation que l'on s'est fixée pour objectif.
