



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/51/873
21 avril 1997
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquante et unième session
Points 48 et 112 de l'ordre du jour

RENFORCEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

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

Lettre datée du 21 avril 1997, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Secrétaire général

J'ai l'honneur de me référer à ma lettre du 17 mars 1997 (A/51/829), dans laquelle je vous faisais part des initiatives que j'avais prises ou comptais prendre dans le cadre du premier volet de mon programme de réforme. Il vous souviendra sans doute qu'après un bref exposé de quelques-unes des mesures déjà adoptées, je vous informais de la création d'un groupe de la réforme de la gestion au Département de l'administration et de la gestion et vous annonçais mon intention de vous rendre compte à bref délai de l'état d'avancement du processus d'accroissement de l'efficacité et du programme de réforme.

Vous trouverez ci-joint le premier rapport du Groupe, qui montre que la réforme de la gestion de l'Organisation est bien engagée. Les mesures qui y sont présentées font directement suite à nombre des initiatives mentionnées dans ma lettre du 17 mars et consistent notamment à réduire d'un tiers les dépenses ne se rapportant pas aux programmes, pour les ramener de 38 % à 25 % du budget, à réaffecter les ressources ainsi libérées aux programmes économiques et sociaux, à moderniser et améliorer les services rendus aux États Membres en faisant davantage usage des techniques informatiques et en réduisant le volume de la documentation, et à renforcer les responsabilités et l'obligation redditionnelle des directeurs de programme.

J'ai fixé des jalons pour faciliter un suivi systématique des progrès accomplis et je sais que les études d'efficacité en cours ont déjà produit des résultats importants et mesurables. Pour ma part, je me suis engagé à prendre toutes les mesures relevant de ma compétence et à porter à l'attention des États Membres les modifications qui appellent une décision d'un organe intergouvernemental.





Les mesures décrites dans le rapport ci-joint témoignent de l'imagination, du dynamisme et de l'esprit d'initiative dont ont su faire preuve les fonctionnaires du Secrétariat, cadres et collaborateurs. Ils ont aussi tenu compte des conseils et propositions des organes intergouvernementaux intéressés et tiré le meilleur parti de l'expérience qu'ont partagée avec eux plusieurs États Membres et des services d'experts que ceux-ci ont mis à leur disposition, notamment en matière d'optimisation des ressources appliquée à la réforme du secteur public.

Le présent rapport ne couvre que quelques-unes des questions abordées dans ma lettre du 17 mars. Je mentionnerai, entre autres activités en cours, l'élaboration de mes propositions budgétaires pour le prochain exercice biennal. C'est le premier projet de budget-programme à taux de croissance négatif; il permettra néanmoins d'assurer l'exécution de tous les programmes prescrits et prévoit la suppression d'un millier de postes. D'autres éléments de ma lettre du 17 mars ne sont pas non plus abordés, notamment le regroupement des départements du Siège chargés des questions économiques et sociales, la rationalisation des activités à l'échelon des pays, la réorientation des activités d'information et la rédaction du texte définitif du Code de conduite des fonctionnaires des Nations Unies. Ces aspects de la réforme font l'objet de mesures de suivi qui seront présentées dans des rapports distincts. Le point de toutes ces initiatives sera fait dans le rapport exhaustif que j'ai l'intention de soumettre à l'Assemblée générale en juillet.

La réforme n'est pas une fin en soi. C'est un moyen de revitaliser cette institution essentielle qu'est l'ONU, pour qu'elle réponde mieux aux besoins de la communauté internationale. Dans cet esprit, j'inclurai dans mon rapport de juillet, pour examen par les États Membres, des propositions concernant les principaux objectifs qui devraient orienter l'action de l'ONU à l'aube du XXI^e siècle et les mesures complémentaires à prendre pour que la structure et les méthodes de travail de l'Organisation lui permettent d'atteindre ces objectifs de manière aussi productive et efficace que possible.

La présente lettre et le rapport qui y est annexé seront mis à la disposition de tous les États Membres et de tous les observateurs.


(signé) Kofi Annan

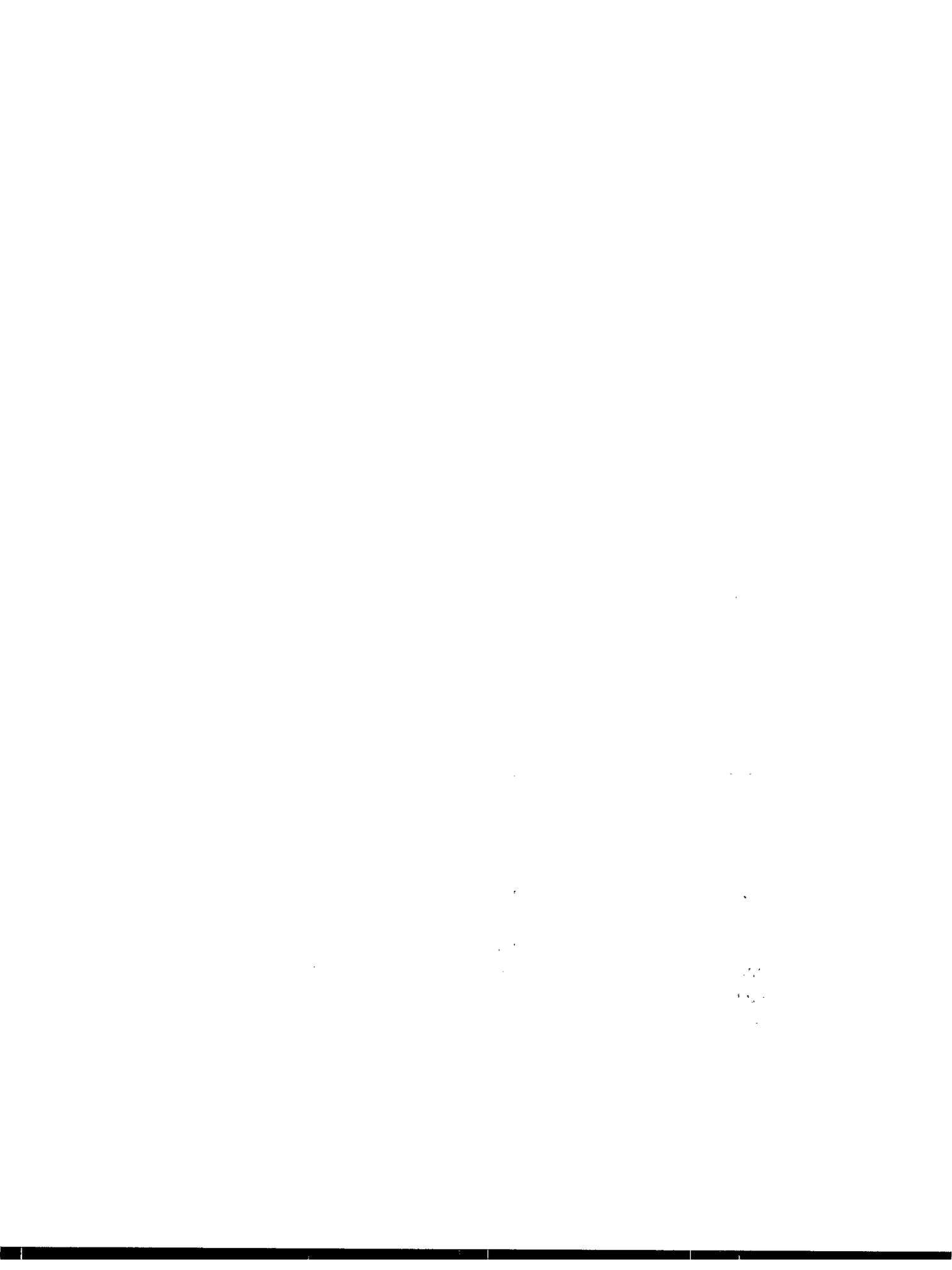


L'ONU AU XXI^e SIÈCLE

RÉFORME DE LA GESTION : PLUS VITE ET MIEUX

NATIONS UNIES

Avril 1997



LETTRE D'ENVOI

Le 21 avril 1997

Monsieur le Secrétaire général,

Vous m'avez confié la tâche d'accélérer et élargir le processus de réforme de la gestion et vous avez défini les principaux objectifs que le Groupe de la réforme de la gestion devait s'efforcer d'atteindre dans le cadre du premier volet de votre programme général de réforme, soit :

- a) Accélérer et élargir la réforme de la gestion, en veillant à mettre davantage l'accent sur la productivité et à intégrer les études d'efficacité aux activités de l'Organisation, mener à bien un minimum de 400 projets d'accroissement de l'efficacité, et économiser, grâce aux gains d'efficacité, 100 millions de dollars au moins en 1997 (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires);
- b) Réduire les dépenses de l'Organisation ne se rapportant pas aux programmes pour les ramener de 38 % du budget à 25 % au plus d'ici à 2001, en rationalisant l'administration, et formulant des propositions sur les possibilités de réaffectation des ressources aux programmes économiques et sociaux;
- c) Moderniser et améliorer les services et l'information fournis aux États Membres, en recourant plus largement aux techniques informatiques afin, notamment, de faciliter l'accès à une information plus transparente, les principaux objectifs étant d'assurer le raccordement électronique de toutes les Missions au Secrétariat d'ici à juin 1997 et de réduire de 25 % le volume de la documentation sur papier en 1998 au plus tard;
- d) Renforcer l'obligation redditionnelle des directeurs de programmes et la responsabilité qu'ils ont d'obtenir des résultats tangibles, améliorer les services d'appui en recherchant la plus grande efficacité par rapport au coût, et refondre l'administration centrale en la confiant à un nouveau département de la gestion.

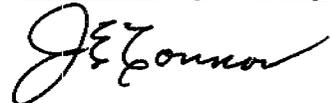
Comme promis aux États Membres, nous présentons ci-après le point de la situation à la fin du premier trimestre de 1997 en ce qui concerne chacun de ces grands objectifs. Dans certains domaines, la réforme a tout juste commencé; dans d'autres, elle est bien avancée. Nos efforts s'appuient sur l'action menée par le Conseil de l'efficacité l'année passée et sur les projets d'accroissement de l'efficacité lancés par des fonctionnaires de l'Organisation — cadres et collaborateurs (projets répertoriés dans le rapport intitulé *L'ONU au XXI^e siècle : un meilleur service, une meilleure rentabilité, une meilleure gestion* de septembre 1996). Comme vous nous l'avez demandé, nous avons mis l'accent sur les mesures qui contribuent à accroître l'efficacité et la productivité de l'ONU et sur la prestation de services aux États Membres.

Nous disposons maintenant d'un excellent point de départ pour atteindre chacun des objectifs que vous avez fixés. Plus de 450 projets d'accroissement de l'efficacité ont été entrepris : près de la moitié d'entre eux sont déjà achevés et tous les autres sont en bonne voie. Ils ont produit des résultats tangibles, grâce auxquels nous parvenons à rester dans les limites d'un budget à croissance zéro, à fonctionner avec des effectifs réduits et à jeter les bases de nouvelles économies. Ils ont aussi contribué à un accroissement de la productivité de l'Organisation dans des secteurs importants et à un élargissement des services rendus aux États Membres et à d'autres entités. Nous avons lancé des projets pilotes pour montrer l'intérêt qu'il y a à donner davantage de responsabilités aux cadres et une plus grande latitude d'action. Enfin, nous avons commencé à simplifier les procédures administratives.

Il est bien entendu impossible de mentionner nommément tous les fonctionnaires — cadres et collaborateurs — qui contribuent à cet effort, car ils sont des centaines, mais je tiens néanmoins à rendre un hommage particulier aux responsables de l'exécution des projets, aux équipes chargées des différentes études et à leurs animateurs et, tout spécialement, aux membres des équipes qui ont reçu le prix «L'ONU au XXIe siècle» en reconnaissance de leur contribution à l'accroissement de l'efficacité et de la productivité de l'Organisation (voir appendice). Avec le Groupe de la réforme de la gestion et les groupes des réformes constitués au sein de chaque entité de l'ONU, ces fonctionnaires forment un véritable réseau d'agents du changement s'employant activement à faire de l'Organisation un centre d'excellence dans le domaine de la gestion.

Vous trouverez dans le rapport ci-joint un exposé des grands objectifs que nous devons atteindre dans chacun des domaines que vous avez définis et un premier bilan des résultats déjà obtenus. Je suis convaincu que la somme de nos efforts se traduira par une amélioration sensible de la gestion de cette institution essentielle qu'est l'ONU et contribuera de façon notable au succès de vos propres initiatives.

Le Secrétaire général adjoint



(Signé) Joseph E. Connor

Le Secrétaire général de
l'Organisation des Nations Unies

Table des matières

I. Objectif No 1 : «Accélérer la réforme de la gestion et l'intégrer aux activités de l'Organisation»	1
II. Objectif No 2 : «Rationaliser l'Administration»	23
III. Objectif No 3 : «Moderniser et améliorer les services rendus aux États Membres»	33
IV. Objectif No 4 : «Faire coïncider pouvoirs et responsabilités»	41
Sources	48
Appendice «Contributions spéciales»	49



I. OBJECTIF No 1 : ACCÉLÉRER LA RÉFORME DE LA GESTION ET L'INTÉGRER AUX ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION

COMMENT : Accélérer et élargir la réforme de la gestion en tirant parti des résultats des études d'efficacité et en mettant davantage l'accent sur la productivité : mener à bien un minimum de 400 projets visant à accroître l'efficacité et la productivité et obtenir des gains d'efficacité qui permettent d'économiser 100 millions de dollars environ en 1997 au titre du budget ordinaire et des fonds extrabudgétaires; intégrer la réforme de la gestion aux activités de l'organisation et continuer de réaliser des économies dans les années à venir.

RAISON D'ÊTRE : Promouvoir l'efficacité et la productivité devrait être un souci constant de l'Organisation. Intégrer la recherche de cet objectif aux activités de l'Organisation suppose d'adopter les pratiques optimales et d'en généraliser l'emploi; de mobiliser les fonctionnaires en permanence; d'améliorer les compétences de l'encadrement; d'instituer des mesures d'incitation et des systèmes de notation et de suivi du comportement professionnel appropriés; et de créer un organe chargé de promouvoir l'efficacité et de la productivité au sein de l'Organisation. Les tendances observées un peu partout dans le monde en matière de gestion du secteur public montrent qu'il y a des coûts d'opportunité élevés à ne pas s'engager dans cette voie.

CE QU'EN ONT DIT LES ÉTATS MEMBRES ET LES EXPERTS :

«Un thème a été évoqué à plusieurs reprises dans les déclarations faites par les États Membres lors de sessions récentes de l'Assemblée générale : la nécessité d'améliorer l'efficacité et la productivité de l'Organisation dans l'utilisation de ses ressources humaines et financières¹.»

«... plusieurs gouvernements prennent des mesures de rentabilité et de contrôle des coûts, et l'ONU doit également adopter la même politique².»

Observations d'États Membres concernant le renforcement du Secrétariat de l'ONU

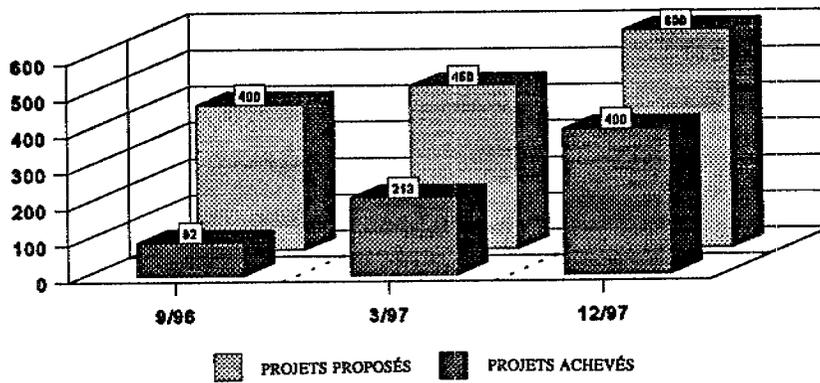
«[Les] études [d'efficacité] devraient viser en premier lieu l'efficacité du fonctionnement à long terme de l'Organisation, plutôt que l'objectif immédiat de la réduction des coûts³.»

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

CE QUI A ÉTÉ FAIT :

- * Quatre cent cinquante projets d'accroissement de l'efficacité et de l'efficience ont été entrepris dans l'Organisation et 213 projets avaient été menés à bien en mars 1997 (voir appendice). Proposés et exécutés par des cadres de l'ONU ou leurs collaborateurs, ils avaient pour objet d'améliorer les services fournis aux États Membres, d'optimiser les ressources et de renforcer la gestion de l'Organisation;

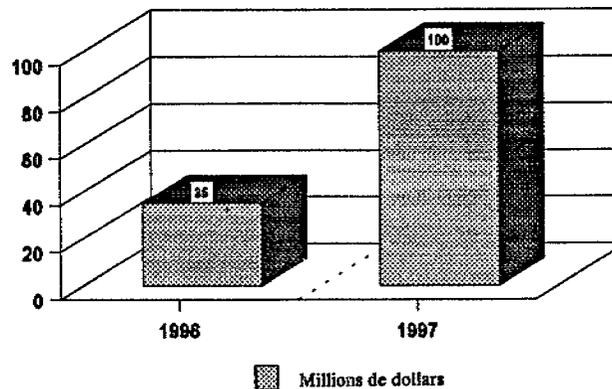
PROJETS D'ACCROISSEMENT DE L'EFFICACITÉ



- * Les gains d'efficacité réalisés ont permis d'atténuer l'incidence des réductions budgétaires décidées pour les exercices 1996-1997 et 1998-1999, et de préserver, voire améliorer, l'exécution des programmes demandés¹;

ÉCONOMIES DUES AUX GAINS D'EFFICACITÉ (ESTIMATIONS)

Budget ordinaire et fonds extrabudgétaires



¹ Le montant total indiqué concerne à la fois le budget ordinaire et les fonds extrabudgétaires. Il a été calculé à partir des estimations établies par les directeurs de programmes et comprend des économies résultant de réductions budgétaires prescrites, de la non-utilisation de crédits approuvés et du renoncement à certaines dépenses.

Tableau 1

LES PROMESSES DÉJÀ TENUES	
SEPTEMBRE 1996 <i>L'ONU AU XXI^e SIÈCLE : UN MEILLEUR SERVICE, UNE MEILLEURE RENTABILITÉ, UNE MEILLEURE GESTION</i>	AVRIL 1997 <i>L'ONU AU XXI^e SIÈCLE : RÉFORME DE LA GESTION : PLUS VITE ET MIEUX</i>
UN MEILLEUR SERVICE :	
«À la fin de 1996, un changement majeur interviendra dans l'accès aux documents de l'ONU lorsque le Système à disques optiques sera accessible à partir de la page d'accueil de l'ONU.»	Projet achevé le 1er novembre 1996.
UNE MEILLEURE RENTABILITÉ :	
«Nombre de départements voient dans les communications un aspect important des initiatives qu'ils prennent pour améliorer leur efficacité.»	<ul style="list-style-type: none"> — Le Département des opérations de maintien de la paix a établi entre le Siège et les missions sur le terrain des liaisons assurées par des émetteurs-récepteurs terrestres VSAT, augmenté le nombre de lignes dans 5 missions et installé dans 9 missions un plan de commutation intermissions. — La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement est en train de réaliser 300 000 dollars d'économies en frais de télécommunications, en supprimant les lignes téléphoniques inutiles et en généralisant le recours au courrier électronique. — L'Office des Nations Unies à Genève a économisé 350 000 dollars en restructurant ses services d'appui aux communications. — L'Office des Nations Unies à Vienne a économisé 444 000 dollars en réduisant ses dépenses de communication.
UNE MEILLEURE GESTION :	
<p>La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes a entrepris de réduire le coût des voyages, «par exemple en négociant des tarifs réduits avec les compagnies aériennes».</p> <p>Le Bureau de la gestion des ressources humaines a lancé un projet pilote de «recours à la vidéoconférence pour les entretiens».</p> <p>«Le Service de la trésorerie s'efforce maintenant de faire davantage jouer la concurrence lorsqu'il achète des devises...»</p>	<ul style="list-style-type: none"> — La Commission a négocié des réductions avec six nouvelles compagnies aériennes, économisant ainsi 20 717 dollars. — Projet mené à bien. Les techniques de vidéoconférence ont été testées et adoptées, ce qui a permis d'économiser 25 000 dollars au titre des frais de voyage dans le cadre du projet pilote; on estime pouvoir économiser 50 000 dollars supplémentaires en 1997 et réduire les crédits nécessaires pour couvrir les frais de voyage au cours de la période 1997-1999. — Le Service de la trésorerie de l'ONU a économisé 501 000 dollars au cours des huit premiers mois d'existence d'un projet de gestion de la trésorerie visant à négocier dans de meilleures conditions les achats de devises.

Tableau 2

AU-DELÀ DES RÉDUCTIONS DE DÉPENSES

Le Secrétaire général a demandé aux cadres de l'Organisation de ne pas se contenter de réduire les dépenses, mais de veiller à accroître l'efficacité de leur action. Il est certain qu'accroître l'efficacité va au-delà d'une simple compression des coûts. Il s'agit, en fait, d'obtenir davantage de résultats avec les mêmes ressources ou les mêmes résultats avec moins de ressources. Mission impossible? Qu'on en juge...

LE RECUEIL DES TRAITÉS DES NATIONS UNIES :

DE QUOI S'AGIT-IL? : Depuis 1946, 40 000 traités et 40 000 documents connexes ou autres types d'accords ont été enregistrés auprès de l'ONU, dans 145 langues. Ils sont publiés en application de l'Article 102 de la Charte (et des résolutions pertinentes de l'Assemblée générale) pour faire échec à la diplomatie du secret et faire progresser la paix et le droit international.

OBJECTIF : Réduire le retard de huit ans accumulé dans la publication des volumes et permettre la consultation du Recueil sur Internet, comme l'a demandé l'Assemblée générale, et ce en dépit d'une réduction de 15 % des effectifs.

MESURES PRISES : La Section des traités a défini des objectifs précis dans le cadre du Système de notation des fonctionnaires, a dispensé à tout son personnel une formation au travail en équipe et à la gestion, a mis à profit les techniques de publication assistée par ordinateur, a équipé tous les fonctionnaires de nouveaux ordinateurs et les a initiés aux techniques informatiques de pointe.

RÉSULTATS : La Section des traités :

- A ramené les délais d'enregistrement de 18 mois en 1995 à 5 mois en 1997;
- A publié 60 volumes en un an, soit un doublement de la production, obtenu grâce à une réduction sensible des délais de traitement;
- A mis 30 000 traités internationaux sur Internet (chiffre atteint en avril 1997);
- A sensiblement élargi l'accès au Recueil des Traités, à la fois dans les pays développés et dans les pays en développement; on enregistre 2 500 consultations par semaine sur Internet — 40 fois plus que prévu —, ce qui représente un public infiniment plus large que celui atteint par les quelque 400 volumes vendus chaque année;
- A obtenu une réaction très favorable des missions.

- * Un réseau de diffusion des «pratiques optimales» a été mis sur pied pour faire connaître dans toute l'Organisation les initiatives prises pour améliorer la gestion et les résultats des projets d'accroissement de l'efficacité ayant donné satisfaction;
- * Des guides des pratiques optimales ont été rédigés et distribués, par l'Office des Nations Unies à Vienne et le Programme alimentaire mondial notamment, le but étant de les faire connaître dans l'ensemble du Secrétariat et des organismes des Nations Unies;
- * Huit équipes de fonctionnaires des Nations Unies ont reçu le prix «L'ONU au XXI^e siècle» pour les gains tangibles d'efficacité et de productivité qu'elles ont obtenus.

Tableau 3

LAURÉATS DU PRIX «L'ONU AU XXI^e SIÈCLE» <i>Prix décerné à des équipes de fonctionnaires qui ont contribué, de façon tangible, à promouvoir les objectifs d'un meilleur service, d'une meilleure rentabilité et d'une meilleure gestion</i>	
ÉQUIPES LAURÉATES	RÉALISATIONS
Trésorerie	Voir tableau 1.
Département des opérations de maintien de la paix : — Groupe des transports maritimes — Division de l'Europe et de l'Amérique latine	A organisé le rapatriement des Forces de paix des Nations Unies opérant dans l'ancienne Yougoslavie en affrétant des bateaux à temps, ce qui a permis d'économiser plus de 21 millions de dollars. A organisé la relève de 186 000 soldats et 2 472 observateurs militaires des Nations Unies affectés dans 36 pays; a planifié la réduction des effectifs des Forces de paix et le transfert des responsabilités de la Force de protection à la Force de mise en oeuvre dirigée par l'OTAN; a créé des missions de maintien de la paix indépendantes dans les Balkans en 1995 et 1996.
Section des traités, Bureau des affaires juridiques	Voir tableau 2.
Bureau des affaires spatiales	En collaboration avec les organes intergouvernementaux compétents, a mis au point un questionnaire afin de pouvoir établir un ordre de priorité dans l'emploi des ressources; a réaffecté les ressources disponibles aux programmes prioritaires en 1996.
Personnel infirmier des services médicaux	A réorganisé les horaires de travail de façon que les services médicaux restent ouverts plus longtemps.
Services de conférence	Ont réduit de 13 % le volume de la documentation sur papier, soit une économie de 1,5 million de dollars; ont recouru à la traduction à distance; ont obtenu une économie de 1,4 million de dollars en réorganisant les services des week-ends (voir <i>L'ONU au XXI^e siècle : un meilleur service, une meilleure rentabilité, une meilleure gestion</i>).
Administration, Vienne	A entrepris 103 projets d'accroissement de l'efficacité, dont 63 % sont achevés; l'économie totale s'élèvera à 4 406 000 dollars pour l'exercice 1996-1997 (voir <i>L'ONU au XXI^e siècle : un meilleur service, une meilleure rentabilité, une meilleure gestion</i>).
Équipe chargée de la page d'accueil de l'ONU, sous la direction du Département de l'information	A revu la page d'accueil de l'ONU; celle-ci a été consultée 210 000 fois par semaine en juin 1996, 1 100 000 fois par semaine en février 1997 et a été classée parmi les meilleures pages d'accueil sur Internet (dans les premiers 5 %).

CE QU'IL RESTE À FAIRE :

- ◆ Accélérer et élargir le processus de recherche d'une plus grande efficacité, en mettant davantage l'accent sur la productivité et l'amélioration des services destinés aux États Membres;
- ◆ Mener à bien les projets d'accroissement de l'efficacité en cours, tels que ceux concernant :
 - La mise à niveau des systèmes informatiques utilisés dans la salle de consultations du Conseil de sécurité et d'autres salles de réunion;
 - Les initiatives «pour une ONU plus verte», dont l'objet est d'encourager le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Service des bâtiments de l'ONU et le Département de la coordination des politiques et du développement durable à privilégier les pratiques écologiquement rationnelles;
- ◆ Créer, au sein du Département de la gestion et de chaque organisme des Nations Unies, un groupe de la réforme de la gestion qui aura pour mission d'appuyer les mesures de réforme de la gestion et d'accroissement de l'efficacité;
- ◆ Étendre le programme de perfectionnement du personnel — investissement indispensable pour l'avenir de l'organisation — en mettant l'accent sur la formation à la gestion, en particulier aux méthodes de gestion des ressources humaines et financières, et sur la simplification des procédures administratives, et augmenter la part des dépenses de personnel consacrées à cette activité (0,6 %) pour la rapprocher du pourcentage observé dans d'autres organisations internationales (plus de 2 %);
- ◆ Prendre, dans le cadre de l'établissement du budget et de l'évaluation des résultats, des mesures qui encourageront les fonctionnaires à accroître l'efficacité et la productivité; par exemple, il faudrait systématiquement inclure dans les prochains budgets des objectifs de productivité et mieux faire ressortir le coût intégral des programmes;
- ◆ Accorder le prix «L'ONU au XXIe siècle» à de nouvelles équipes de fonctionnaires qui auront obtenu des résultats quantifiables dans la recherche d'une efficacité et d'une productivité accrues;
- ◆ Généraliser les pratiques associées à une saine gestion dans l'ensemble des organismes des Nations Unies et modifier les procédures et politiques en vigueur en s'appuyant sur les projets d'accroissement de l'efficacité ayant donné de bons résultats.

Tableau 4

PRINCIPAUX JALONS DE LA RÉFORME			
	Exercice biennal 1996-1997	Exercice biennal 1998-1999	Exercice biennal 2000-2001
Projet d'accroissement de l'efficacité	600 projets entrepris 400 projets achevés	600 projets achevés; les études d'efficacité contribuent à la stabilisation de l'enveloppe budgétaire	Intégration complète au processus budgétaire
Gains d'efficacité (estimation des économies réalisées au titre du budget ordinaire et des fonds extrabudgétaires)	130 millions de dollars	Nouvelles économies au titre des dépenses autres que les dépenses de programmes	Réduire d'un tiers les dépenses autres que les dépenses de programmes
Équipes lauréates du prix «L'ONU au XXI^e siècle»	32	50	50

**ÉTAT D'AVANCEMENT ET POINTS SAILLANTS DES PROJETS D'ACCROISSEMENT DE L'EFFICACITÉ
À L'ÉCHELON DES DÉPARTEMENTS :**

Historique des projets d'accroissement de l'efficacité :

Au cours de la première phase du processus, tous les départements et bureaux du Secrétariat ont été invités à déterminer les domaines dans lesquels ils pouvaient sensiblement accroître l'efficacité et l'efficience de leurs opérations. Ils devaient pour cela constituer une équipe réunissant des cadres et des subordonnés, mettre au point un plan d'étude et rédiger un rapport final présentant des recommandations et des résultats quantifiables. Plus de 450 projets ont été soumis, la proposition indiquant précisément pour chacun le responsable du projet, l'objectif visé et le calendrier d'exécution.

Les informations ci-après sur la nature et l'état d'avancement des projets choisis comme exemples sont tirées des rapports émanant des départements et bureaux. On a choisi des projets dont les résultats sont quantifiables, en tenant compte de leur état d'avancement. Les économies ont été estimées par les directeurs de programme.

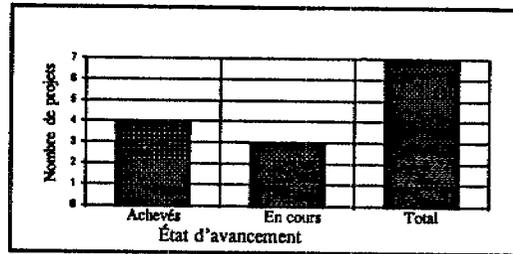
Description :

Achevé : projet achevé

En cours : projet en cours, achèvement prévu en 1997

Total : nombre total de projets du département

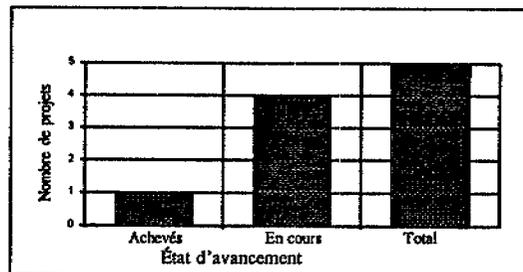
Bureau des services de contrôle interne



Gains d'efficacité :

- Rationalisation de six rapports administratifs des fonctionnaires de la Division de l'audit et du contrôle de gestion réunis en un seul rapport; économie de temps de travail et rationalisation de l'établissement des rapports.
- Amélioration de la qualité des rapports destinés aux organes délibérants et de gestion; l'Assemblée générale a marqué son appréciation pour la qualité des deux rapports les plus récents; exécution d'une enquête auprès des utilisateurs; affectation de personnel supplémentaire au système de contrôle de qualité.
- Création d'une base de données sur les recommandations des vérificateurs afin de suivre, depuis 1994, les recommandations qui n'ont pas encore été suivies d'effet.
- Site Web du Bureau sur la page d'accueil; note d'information du Bureau disponible par courrier électronique; recrutement d'un assistant informaticien afin de renforcer la capacité du Bureau en matière d'informatique.
- Établissement d'un système global de planification, de contrôle et de rapport d'audit fournissant des données aux responsables de l'audit et à tous les superviseurs.

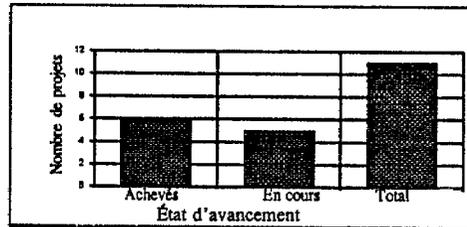
Bureau des affaires juridiques



Gains d'efficacité :

- Élimination d'un arriéré de 8 ans dans la publication des recueils de traités internationaux.
- Élimination d'un arriéré de 14 ans dans la publication de l'Index cumulatif des traités internationaux; montant estimatif des économies : 9 000 dollars par volume, à partir de 1997.
- Doublement du nombre des titres publiés chaque année par la Section des traités, qui est passé de 27 en 1994 à 60 en 1996, et publication en six mois du recueil le plus récent.
- La Section des traités a enregistré ces résultats malgré une réduction des effectifs de 15 %, grâce à la publication assistée par ordinateur et à l'utilisation du système de notation afin de fixer les objectifs.

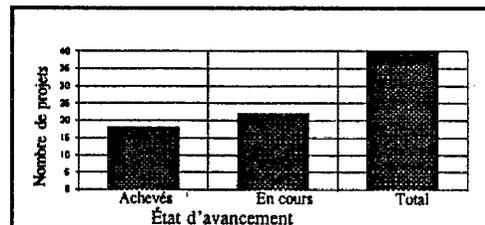
Département des affaires politiques



Gains d'efficacité :

- Réduction du nombre de réunions, jugé excessif; économies de 188 000 dollars.
- Amélioration de la qualité de l'*Annuaire des Nations Unies sur le désarmement*; rédaction et édition effectuées au sein du Département; réduction de 500 à 325 pages, soit 40 %; réduction de 200 à 100 pages, soit 50 %, de la publication *Désarmement : revue périodique*.
- Réduction de la longueur des rapports du Secrétaire général au Conseil de sécurité et à l'Assemblée générale.

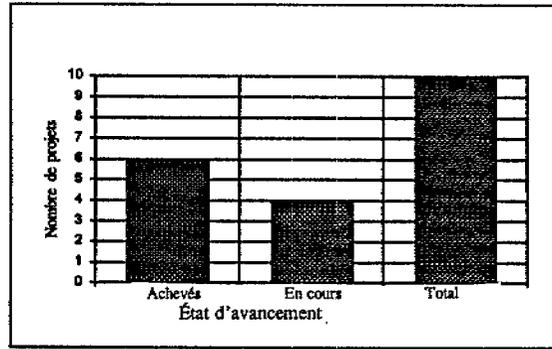
Département des opérations de maintien de la paix



Gains d'efficacité :

- Fourniture d'un appui aux missions en Angola, en Haïti et au Rwanda par des marchés avec des entreprises privées.
- Affrètement de navires à temps au lieu de l'affrètement au voyage, d'où des économies supérieures à 21 millions de dollars; estimations : 10 à 20 millions de dollars par an.
- Économie de 1,7 million de dollars en 1996 grâce à l'amélioration de la sélection et de la formation des contrôleurs de police.
- Établissement d'une base de données sur le parc de véhicules; système centralisé de fourniture directe de pièces de rechange pour les véhicules; demande d'achat concernant les véhicules centralisés/normalisés; la normalisation des véhicules devrait permettre des économies de 50 à 70 millions de dollars sur cinq ans; centralisation de la liquidation : 30 à 40 millions de dollars en cinq ans; fourniture centralisée directe de pièces de rechange : 20 millions de dollars en cinq ans.
- Connexion de toutes les missions relevant de la Division de l'administration et de la logistique des missions avec le Siège au moyen de microstations terriennes et augmentation de la capacité de transmission dans le cas de cinq missions; mise en place d'un plan de commutation intermissions intéressant neuf missions; introduction dans deux missions d'un système d'autocommutation pour la télécopie.
- Application du système de localisation du matériel appartenant aux contingents créé pour les forces de protection des Nations Unies, d'où une économie de deux à trois ans de travail d'examen de documents et de calcul manuel.
- La base de données stratégique de la Division de l'administration et de la logistique des missions dessert désormais 13 zones d'activité du Département et 28 États Membres.

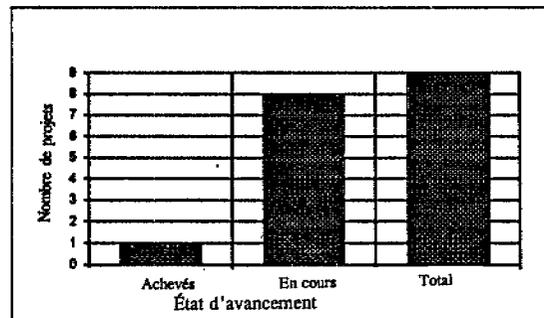
Département des affaires humanitaires



Gains d'efficacité :

- Exécution de quatre ponts aériens conjoints avec l'Organisation mondiale de la santé et le Programme alimentaire mondial afin de réduire les frais de transport de chaque organisme donateur ou participant.
- Économie de 191 099 dollars grâce à la réduction de plus de 50 % des travaux d'impression internes et à la réduction de plus de 50 % des traductions internes.
- Économies de 142 000 dollars par an au titre du coût du papier et des dépenses de personnel grâce à l'utilisation de Lotus Notes pour l'établissement des documents.
- Utilisation accrue d'accords avec des fournisseurs extérieurs de matériel et de personnel, sans frais pour l'ONU, lors de catastrophes naturelles et de situations d'urgence dans 11 pays.
- Utilisation accrue, pour les opérations d'urgence, du dépôt de l'ONU à Pise qui a servi de centre de rassemblement pour les ponts aériens militaires en vue du transport de vivres du Programme alimentaire mondial dans la région des Grands Lacs.
- Établissement d'un programme d'appui sur le terrain visant à éviter les chevauchements de fonctions.

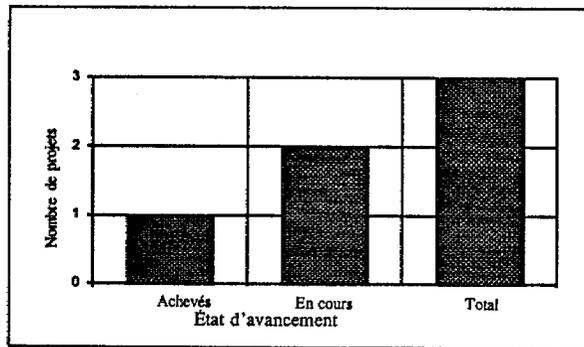
Département de la coordination des politiques et du développement durable



Gains d'efficacité :

- Utilisation d'un formulaire d'établissement de documents afin d'améliorer et de codifier la préparation et la rédaction des rapports. Amélioration de la qualité et accélération de l'établissement des documents dans l'ensemble du Département.

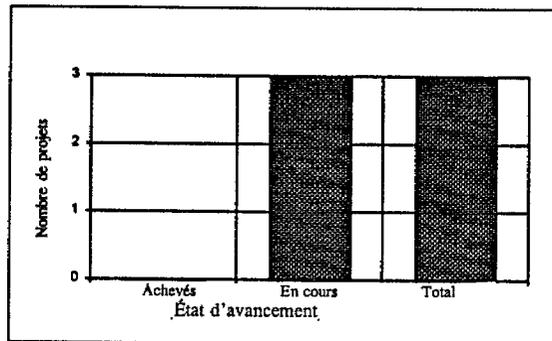
Département de l'information économique et sociale et de l'analyse des politiques



Gains d'efficacité :

- Revitalisation de la Commission de la population et du développement; réduction de la longueur des documents; distribution électronique et application de la limite des 24 pages; ponctualité dans les séances; fourniture du double de services sans ressources supplémentaires.
- Lancement d'un projet pilote de réseau d'information sur la documentation à l'échelon du Département.

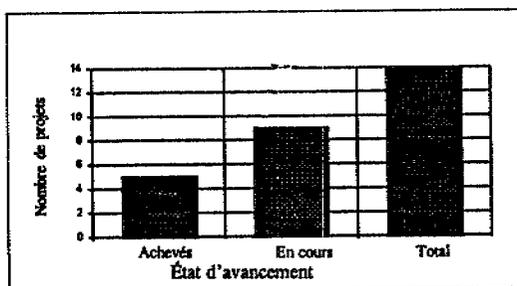
Département des services d'appui et de gestion pour le développement



Gains d'efficacité :

- Deux projets en attente jusqu'à l'exécution de la partie 2 de la phase 3 du Système intégré de gestion sur la coopération technique.
- Un projet en suspens, en attendant la conclusion finale du Département de l'administration et de la gestion concernant les services administratifs, de l'examen du Manuel d'organisation et de l'achèvement du budget pour 1998-1999.

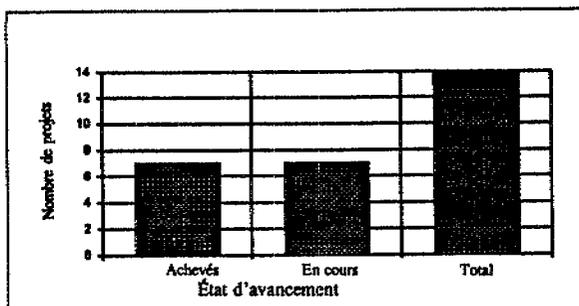
Département de l'information



Gains d'efficacité :

- Poursuite de l'intégration des centres d'information des Nations Unies et des bureaux du PNUD; économies réalisées : 600 000 dollars.
- Nouvelles adjonctions à la page d'accueil de l'ONU (*objectif No 3*);
- Rationalisation des communications avec les bureaux extérieurs et des rapports d'activité provenant de ces bureaux; économies à déterminer.
- Tout le personnel temporaire international a été recruté comme du personnel local en 1996; économies de 130 000 dollars.
- Augmentation de la productivité et de l'efficacité dans la production d'expositions et meilleure utilisation des ressources internes en matière de conception; développement de l'appui informatisé à la Section des services à l'intention du public.

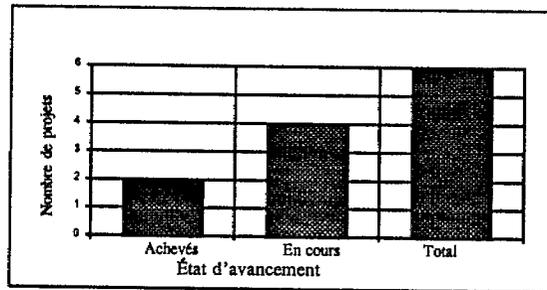
Département de l'administration et de la gestion/ Bureau du Secrétaire général adjoint



Gains d'efficacité :

- Meilleure gestion de la trésorerie, appel accru à la concurrence pour les achats de certaines devises; économie de 501 000 dollars au cours des huit mois qui ont suivi le changement.
- Rationalisation des procédures de comptabilisation et de suivi des contributions mises en recouvrement auprès des États Membres au moyen de tableaux associés.
- Exécution du projet pilote de rationalisation du règlement du Comité paritaire de discipline.
- Rationalisation du paiement par chèque de l'indemnité journalière de subsistance des membres de commissions se réunissant ailleurs qu'à New York ou de participants à des réunions spéciales.

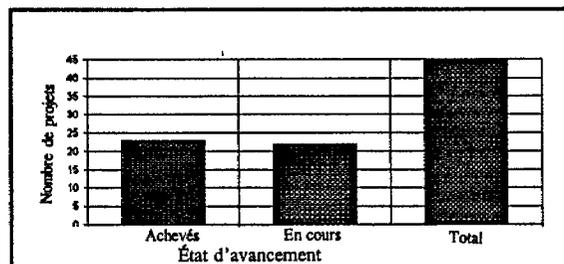
Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité



Gains d'efficacité :

- Mise au point d'une page d'accueil consacrée aux assurances afin de diffuser par des moyens électroniques des informations à ce sujet ainsi que des informations provenant des circulaires relatives aux assurances; économies à déterminer.
- Simplification des procédures d'établissement du budget grâce au formatage électronique des entrées de données sur les formulaires appropriés; économies à déterminer.
- Création d'un groupe des transactions interservices chargé des bordereaux interservices et de certains comptes mensuels afin de réduire les arriérés ainsi que le nombre de bordereaux traités au Siège.

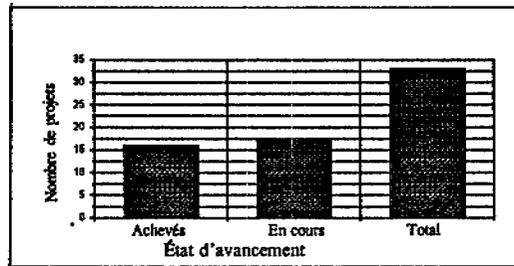
Bureau de la gestion des ressources humaines



Gains d'efficacité :

- Allongement des heures d'ouverture des services médicaux et augmentation du nombre de services fournis grâce à l'application d'un horaire variable; économies grâce à la réduction des heures supplémentaires.
- Réduction des frais de voyage au titre des examens oraux et des entrevues par l'utilisation de la vidéoconférence et de la téléconférence; économies de 25 000 dollars au titre des programmes pilotes; économies de 50 000 dollars prévues pour 1997.
- Rationalisation du Groupe des nominations et des promotions, ramené à un organe unique de 20 membres.
- Simplification de la procédure de commande de fournitures médicales.
- Diffusion électronique de circulaires administratives, avis de vacances de postes et notes d'information grâce au disque optique; économies à déterminer.
- Remaniement et simplification de l'administration de l'indemnité pour charges de famille; réduction des heures supplémentaires à ce titre.
- Application de la correspondance électronique à l'information des stagiaires au sujet des cours de formation.
- Délégation aux centres d'information, en collaboration avec le Département de l'information, de l'administration des contrats des agents recrutés sur le plan local.

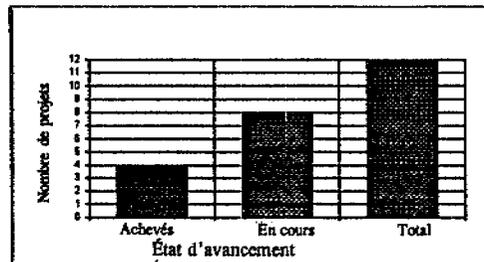
Bureau des services de conférence et services d'appui



Gains d'efficacité :

- Système à disque optique relié à la page d'accueil de l'ONU, ce qui ouvre aux États Membres l'accès électronique aux documents officiels.
- Revitalisation de l'Administration postale de l'ONU; ventes records en 1996; délégation de la responsabilité des opérations en Europe à l'Administration postale de l'ONU à Vienne.
- Poursuite de la réduction, de l'ordre de 13 %, de la production et de la distribution de documents; économies de 1,5 million de dollars par an.
- Réduction de 40 %, en 1996, des dépenses effectives au titre du personnel temporaire recruté par le Bureau, par une réduction des coûts à ce titre dans les services linguistiques.
- Réduction des heures et des points d'accès au garage de l'ONU ainsi que des heures pour les livraisons; économies de 130 000 dollars.
- Application de mesures d'économie d'énergie au Groupe des travaux d'aménagement; économies de 100 000 dollars en 1996; économies prévues de 150 000 dollars en 1997.
- Appel à la concurrence pour tous les services de télécommunications en 1997.

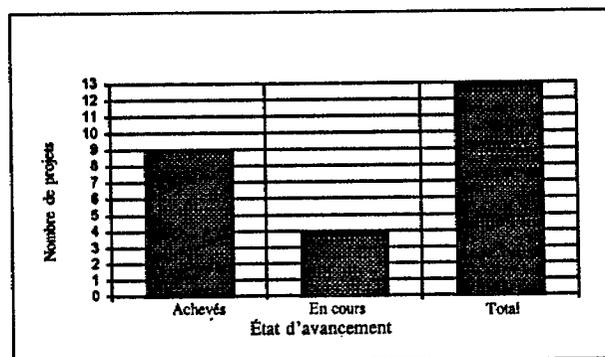
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement



Gains d'efficacité :

- Rationalisation du mécanisme intergouvernemental; réduction de moitié du nombre de séances; économies prévues de 1,7 million de dollars en 1997.
- Amélioration des télécommunications; montant estimatif des économies : 300 000 dollars en 1996-1997; le courrier via Internet dépasse désormais 20 000 messages par mois; suppression de 60 lignes téléphoniques inutilisées.
- Création du site Web Internet affichant plus de 1 000 pages de communiqués de presse, listes de publications, calendrier des réunions et documents, 1 800 consultations par mois.
- Tous les fonctionnaires sont reliés au réseau électronique; bulletin d'information du personnel intitulé «News About UNCTAD».
- Réduction de 15 % des documents imprimés; réduction de 30 % de la liste de distribution.

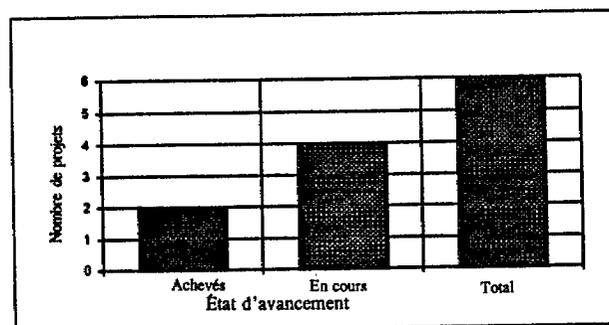
Programme des Nations Unies pour l'environnement



Gains d'efficacité :

- Économies d'un montant total de 175 252 dollars par an grâce à la rationalisation de l'établissement des rapports de gestion interne; simplification de l'établissement de rapports (par exemple, réunion de trois rapports en un seul rapport final); élimination des doubles emplois dans l'établissement des rapports (exemple : PNUE et Fonds pour l'environnement mondial).
- Amélioration de la qualité et réduction de la longueur du rapport hebdomadaire du PNUE; distribution électronique du nouveau document «UNEPLINK».
- Association des plans de gestion semestriels et des plans de travail annuels du système de notation des gestionnaires afin de renforcer le contrôle de qualité de leur comportement professionnel.
- Amélioration du respect des calendriers pour l'établissement des rapports et, partant, réduction du nombre de demandes ponctuelles de rapports adressées aux gestionnaires.
- Formation des cadres et de leurs collaborateurs aux exigences en matière de suivi et d'établissement de rapports.

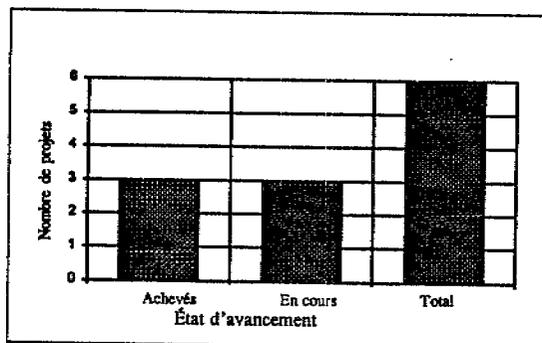
Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)



Gains d'efficacité :

- Transfert à Rio de Janeiro du Groupe pour l'Amérique latine et les Caraïbes afin d'améliorer, tout en réduisant les coûts, l'appui technique dans la région.
- Révision de la politique en matière de publications et des procédures d'impression; introduction de nouvelles procédures de vente à la conférence Habitat II, où d'importants stocks de publications ont été vendus, ce qui a réduit considérablement les excédents.

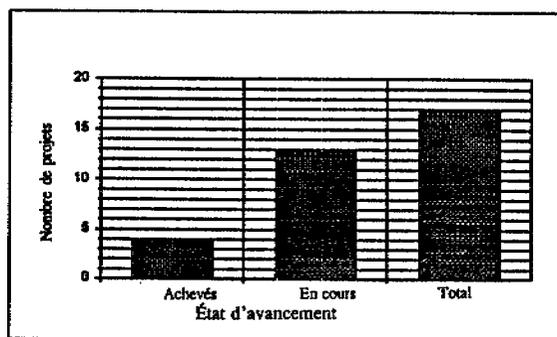
Commission économique pour l'Europe



Gains d'efficacité :

- Rationalisation du programme de publications; établissement de directives par le Comité des publications; opération pilote concernant les publications de la Division de statistique.
- Affectation de fonctionnaires à d'autres divisions pour accomplir des tâches prioritaires dans l'ensemble de la Commission; atténuation des effets de l'inégalité dans la répartition des postes.
- Importance accrue accordée à la mise au point de stratégies de communication et attitude plus active à l'égard des médias au moyen de campagnes d'information.

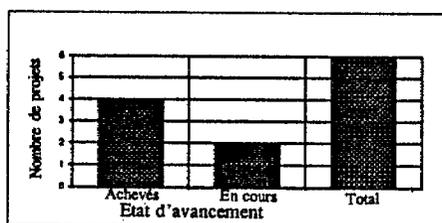
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique



Gains d'efficacité :

- Affichage électronique de circulaires; circulaires mensuelles sur les taux de l'indemnité journalière de subsistance; affichage de tous les taux révisés de l'indemnité, des taux de change mensuels et révisés pour les opérations de l'ONU et des avis concernant les voyages émanant du Siège.
- Mise en place de tableaux d'affichage électronique concernant chaque pays de la région.
- Suivi des dépenses d'énergie afin de déterminer de nouvelles possibilités d'économie.
- Utilisation limitée de la télétraduction à la Section des services linguistiques; économies à déterminer.

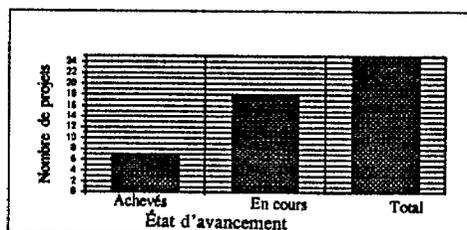
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes



Gains d'efficacité :

- Économies de 1 680 000 dollars grâce à la rationalisation des méthodes et procédures de l'organisation dans les domaines d'appui administratif de la Commission; sous-traitance d'une partie des tâches d'entretien et de sécurité; automatisation de l'établissement de chèques et traitement électronique des autorisations de voyage.
- Économies de 110 000 dollars grâce à l'application de techniques et pratiques plus économiques à la production et à la diffusion des documents; révision et réduction des listes de distribution; augmentation du nombre de documents et publications publiés sous une forme accessible en ligne.
- Économies de 20 717 dollars en 1996 grâce à la rationalisation des procédures relatives aux voyages et à la négociation de ristournes avec six nouvelles compagnies aériennes.
- Mise en place de communications électroniques afin de faciliter l'édition et la traduction de documents en collaboration avec l'Office des Nations Unies à Vienne.
- Généralisation des techniques électroniques afin d'accroître la productivité dans la réalisation des objectifs du programme de travail et de réduire la durée des procédures administratives normales; économies de 100 000 dollars.

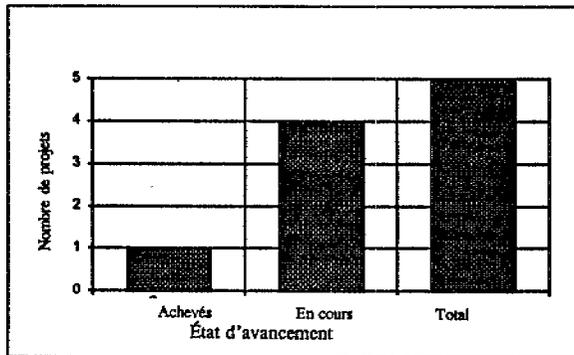
Commission économique pour l'Afrique



Gains d'efficacité :

- Économies de 111 002 dollars grâce à la rationalisation et à l'automatisation des opérations de base; informatisation de l'administration des indemnités; création d'un centre de services du personnel; formation, dans le cadre d'échanges, du personnel de la Section de la gestion des ressources humaines.
- Économies de 633 462 dollars grâce à la révision du budget-programme de 1997; cadre intégré pour la prise de décisions, les opérations et le suivi concernant tant les fonds du budget ordinaire que les ressources extrabudgétaires.
- Économies de 98 000 dollars réalisées grâce à une meilleure utilisation de l'informatique; création du site Web de la CEA.
- Économies de 41 625 dollars réalisées grâce à la rationalisation des procédures de la Section du budget et des finances.
- Mise en place en 1997 d'un programme de formation axé sur la direction et la gestion des ressources humaines, la technologie de l'information et les services à la «clientèle».
- Création, à la Section des ressources humaines, d'une fonction de conseil en matière de carrières.

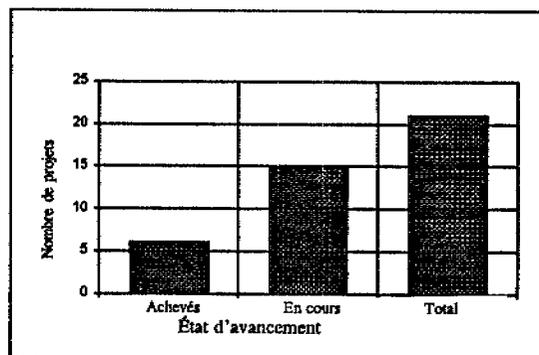
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale



Gains d'efficacité :

- Décentralisation des décisions administratives, en particulier celles qui concernent la gestion du personnel et les services généraux.
- Exécution de quatre projets dans le cadre du transfert à Beyrouth du siège de la Commission, en principe en août 1997.

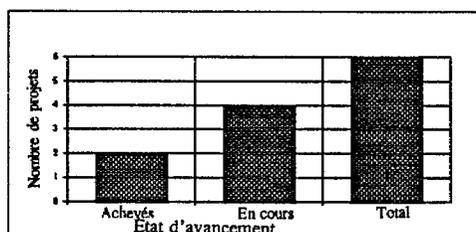
Office des Nations Unies à Genève



Gains d'efficacité :

- Économies de plus de un million de dollars réalisées grâce à l'automatisation de certaines tâches financières; réduction de 33 % du nombre de chèques émis chaque mois; 6 600 paiements électroniques par mois.
- Économies de 1 197 000 dollars au titre de l'exercice biennal en cours grâce à l'automatisation de systèmes de sécurité.
- Économies de 1 275 000 dollars réalisées grâce à la rationalisation des services de distribution du courrier et de plantons.
- Économies de 620 000 dollars réalisées dans les télécommunications; réorganisation du sous-groupe des voyages et des visas.
- Restructuration et sous-traitance de la gestion des bâtiments; montant estimatif des économies : 1 155 000 dollars.
- Introduction de l'apprentissage assisté par ordinateur grâce à des simulations et des exposés informatisés; cours de formation à la communication orale, à la direction d'équipe, à la gestion générale, à la notation et aux «services à la clientèle».

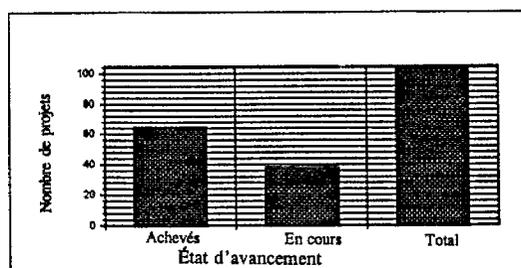
Centre international de calcul



Gains d'efficacité :

- Plan concerté avec le Bureau des services de conférence et services d'appui de New York tendant à regrouper à Genève les opérations du macro-ordinateur de l'ONU; économies d'un montant estimatif de 1,2 million de dollars par an pour le Siège à partir d'avril 1997.
- Mise en place du noeud commun d'Internet; mur de protection («Firewall») opérationnel; accueil des bases de données pour 13 organisations, fonds et programmes des Nations Unies; utilisation du CIC comme fournisseur de services permet de réaliser des économies de 200 à 300 000 dollars par an par organisation.
- Le LISTSERV d'Internet destiné au Comité de gestion du Centre est opérationnel depuis octobre 1996.

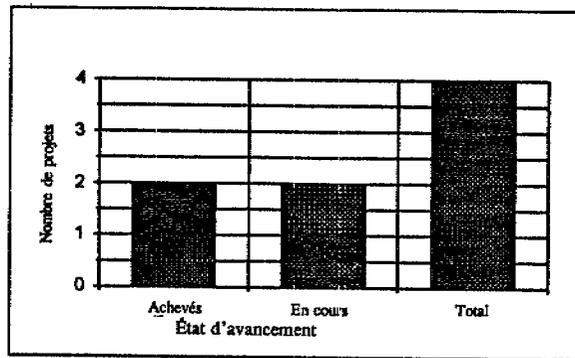
Office des Nations Unies à Vienne/ Bureau du Directeur général/ Division de l'Administration et des services de conférence



Gains d'efficacité :

- Économies de 4 046 000 dollars pour l'exercice biennal 1996-1997; 1 280 000 dollars pour l'exercice biennal 1998-1999; nombre total de projets : 103; projets achevés : 63 %.
- Économies de 954 000 dollars en 1996-1997 grâce à la restructuration du Service de la sécurité et de la sûreté et de ses activités.
- Économies de 810 000 dollars pour l'exercice biennal en cours, grâce à l'utilisation intégrale des ressources en matière d'interprétation.
- Économies de 444 000 dollars réalisées en 1996-1997 grâce à la réduction des dépenses de télécommunications.
- Simplification et automatisation des procédures du Groupe des finances; base de données intégrée; opérations bancaires électroniques; rationalisation des procédures dans les domaines suivants : demandes de fourniture de biens ou services, commande, réception et paiement; système d'enregistrement et de rapprochement en ligne des factures.
- Intégration du nouveau système de contrôle des documents et du système de contrôle électronique de la productivité.

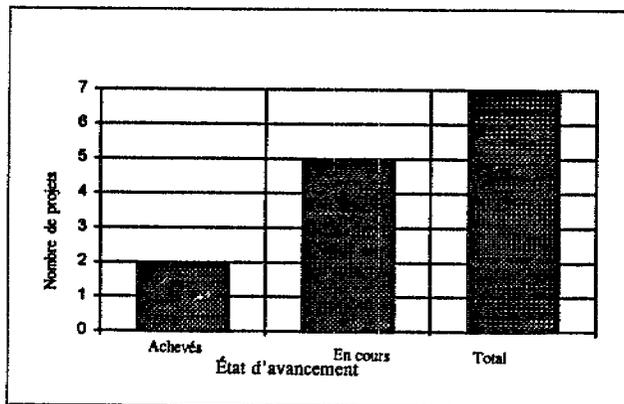
Division de la prévention du crime et de la justice pénale



Gains d'efficacité :

- Accélération de la mise au point de bases de données grâce à la collaboration avec l'Université de Vienne; utilisation sans frais du logiciel et du matériel ainsi que du personnel de l'Université; diversification et augmentation quantitative des documents relatifs au programme de prévention du crime et de justice pénale disponibles sur Internet.
- Rationalisation de l'établissement des rapports en vue des réunions.
- Maximisation de la disponibilité et de l'utilisation de ressources extrabudgétaires concernant les administrateurs.
- Mise en place d'un groupe consultatif officieux.

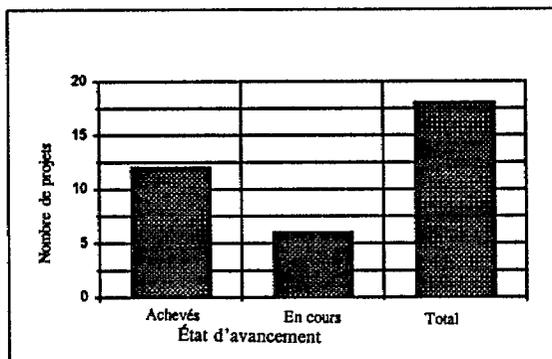
Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues



Gains d'efficacité :

- Fourniture de documents électroniques via Internet (exemples : Commission des stupéfiants, rapports annuels de l'Organe international de contrôle des stupéfiants, documents d'information technique); accès aux bases de données aux fins du contrôle international des drogues; mise au point de logiciels à l'intention des États Membres aux fins de la lutte contre la drogue aux niveaux national et international.
- Sous-traitance de l'appui au système informatique et de la mise au point de logiciels.

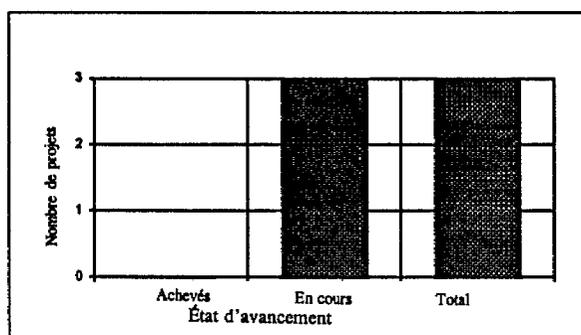
Bureau des affaires spatiales



Gains d'efficacité :

- Économies d'environ 645 000 dollars réalisées pendant l'exercice biennal grâce à l'utilisation de comptes rendus sténographiques pour les séances du Comité des utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique et du Sous-Comité juridique.
- Mise en place d'un service de références chargé de fournir un appui technique et juridique aux services de traduction.
- Réduction de la longueur des rapports de conférence et réduction des tirages.
- Mise en place d'une page d'accueil aux fins de la diffusion d'information; mise en place d'un support Intranet à l'intention du personnel du Bureau; développement du courrier électronique, de programmes de télécopie et d'Internet.
- Augmentation du nombre des activités d'échange de données dans le cadre du programme sur les applications spatiales; réduction du nombre de cours de formation de courte durée.
- Mise en place d'un système de codage électronique unique pour tous les fichiers.

Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient



Gains d'efficacité :

- Révision des fonctions d'audit interne et d'études de gestion des ressources humaines; économies indirectes à déterminer.
- Formation à la gestion; développement en 1997 de la formation en groupe à l'intention des échelons supérieurs.



II. OBJECTIF No 2 : RATIONALISER L'ADMINISTRATION

DÉMARCHE : Réduire les dépenses ne se rapportant pas aux programmes de 38 % à 25 %, au maximum, du budget de l'Organisation, et réaffecter les ressources ainsi libérées aux programmes économiques et sociaux.

RAISON D'ÊTRE : L'ONU fait une trop large part aux dépenses d'administration et autres dépenses ne se rapportant pas aux programmes. En 1995, elle leur a consacré 38 % au moins de son budget ordinaire. Chaque dollar de moins pour l'administration signifie un dollar de plus pour les programmes économiques et sociaux.

Comment l'ONU utilise ses ressources : Un équilibre qui laisse à désirer



Une administration moins coûteuse répondrait mieux aux besoins des États Membres, serait plus satisfaisante pour les cadres et leurs collaborateurs et accroîtrait la productivité de toute l'Organisation. L'exécution des activités et programmes prescrits devrait être sous-tendue par des systèmes de gestion efficaces et bien conçus. Les règlements et procédures devraient avoir pour objet de permettre que les intentions de l'Assemblée générale se traduisent par des mesures concrètes, avec le moins possible de pesanteurs administratives et de retards. Des règles, directives, procédures et pratiques simplifiées seraient en outre mieux respectées. Une utilisation accrue des techniques informatiques actuelles permettrait de mieux intégrer la gestion, d'assurer une transparence et une responsabilité plus grandes et de réduire les dépenses d'administration. La simplicité et la transparence devraient favoriser l'émulation et l'équité.

CE QU'EN ONT DIT LES ÉTATS MEMBRES ET LES EXPERTS :

«[...] accélérer les travaux visant à simplifier et à rationaliser toutes les règles et procédures relatives au personnel afin de les rendre transparentes et plus faciles à appliquer⁴.»

Résolution de l'Assemblée générale 51/226

«[...] le dilemme fondamental [...] subsiste, à savoir la nécessité de concilier des économies substantielles et l'exécution intégrale des activités et programmes prescrits⁵.»

Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

«[...] les économies réalisées grâce à une meilleure efficacité doivent être réinvesties dans les programmes de développement⁶.»

Déclaration du Président du
Sommet du Groupe des 7
Lyon, 28 juin 1996

«En ce qui concerne l'amélioration de la planification et de la budgétisation des programmes [...], il faut s'efforcer de simplifier les procédures et d'arriver à la clarté et à la transparence [...]⁷.»

Compte rendu des débats de la Commission des questions administratives et budgétaires

CE QUI A ÉTÉ FAIT :

Les efforts accomplis au Secrétariat ont permis de réaliser des économies et de réduire les charges administratives dans les départements et bureaux. Certains bureaux ont procédé à toutes les compressions budgétaires requises pour 1996-1997 et pris les dispositions voulues afin de réaliser des économies en 1998-1999, grâce pour l'essentiel à une amélioration de l'efficacité dans l'administration. C'est ainsi que :

- * La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes a automatisé l'établissement des chèques et des autorisations de voyage, et a pris d'autres mesures visant à rationaliser l'appui administratif, réalisant des économies d'un montant de 1 680 000 dollars;
- * L'Office des Nations Unies à Genève a considérablement simplifié ses travaux de secrétariat grâce, notamment, à l'automatisation et à l'informatisation des opérations bancaires, réalisant des économies d'un montant de plus de 1 million de dollars, et a externalisé son service du logement par le biais du Centre d'accueil de Genève, économisant ainsi 120 000 dollars;
- * La Commission économique pour l'Afrique réalise des économies d'un montant de 87 000 dollars en frais de télécopie, de télex et de téléphone grâce à l'installation de son site Web et d'un réseau local, et compte économiser 284 000 dollars en loyers d'entreposage grâce à l'adoption de méthodes améliorées de passation des marchés;
- * Le Bureau de la gestion des ressources humaines a simplifié divers processus :
 - Rationalisation des commandes de fournitures médicales;
 - Diffusion électronique de certains éléments d'information administrative et des avis de vacance de poste;
 - Simplification du règlement intérieur du Comité paritaire de discipline.
- * Le parc informatique nécessaire pour faciliter les communications internes et simplifier les processus administratifs est élargi (voir tableau 5);

- * Le Système intégré de gestion est mis en place à Genève et dans d'autres bureaux extérieurs;
- Création d'une page d'accueil Intranet pilote pour l'affichage, la diffusion et le partage de l'information administrative et autre au Siège et dans les bureaux extérieurs;
- Mise en place de modules du Système intégré de gestion plus puissants et comprenant davantage de fonctions;

Tableau 5

AMÉLIORATION DES COMMUNICATIONS			
	Décembre 1995	Juin 1996	Mars 1997
Nombre de fonctionnaires de l'ONU ayant accès à Internet	170	307	1 200
Nombre de fonctionnaires de l'ONU ayant accès à cc:Mail	3 200	3 700	5 220

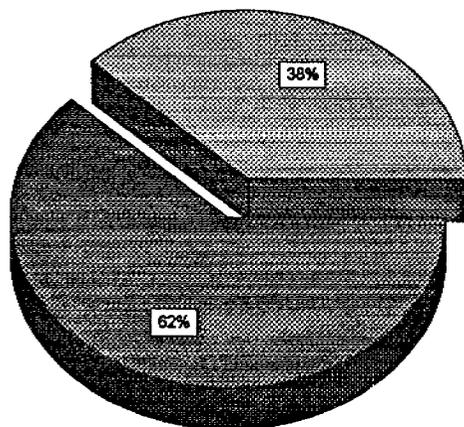
CE QU'IL RESTE À FAIRE :

- ◆ Établir un plan visant à réduire les dépenses qui ne se rapportent pas aux programmes pour les ramener de 38 % du budget ordinaire à 25 % au maximum en 2001, ainsi qu'à réaffecter les ressources ainsi libérées aux programmes économiques et sociaux. En dépit de l'importance que revêtent l'administration et nombre d'autres activités ne se rapportant pas aux programmes, une part aussi importante que possible du budget devrait aller aux programmes. Le plan comprendra un examen approfondi de toutes les dépenses ne se rapportant pas aux programmes, quel que soit le chapitre du budget considéré, ainsi que des propositions établies à l'intention des organes intergouvernementaux appelés à décider de la réaffectation des ressources libérées aux programmes économiques et sociaux.

DÉPENSES NE SE RAPPORTANT PAS AUX PROGRAMMES

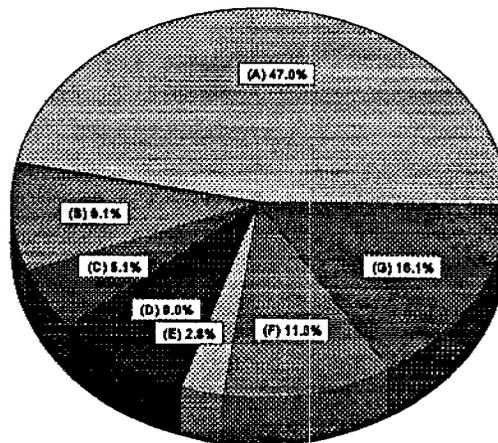
L'ONU avait jusqu'à présent pour pratique d'estimer les dépenses d'administration sur la base du budget du Département de l'administration et de la gestion. Cependant, les dépenses du Département ne sont pas toutes des dépenses d'administration et d'autres départements engagent eux aussi des dépenses qui ne se rapportent pas aux programmes. Le diagramme ci-après représente la part de toutes ces dépenses dans le budget du Secrétariat et donne un tableau plus complet de la situation.

STRUCTURE DU BUDGET ORDINAIRE



■ Dépenses ne se rapportant pas aux programmes ■ Dépenses de programme

STRUCTURE DES DÉPENSES NE SE RAPPORTANT PAS AUX PROGRAMMES



■ (A) Dépenses d'administration ■ (B) Direction et gestion
 ■ (C) Appui aux programmes 100 % ■ (D) Appui aux programmes 50 %
 ■ (E) Facilités ■ (F) Services de conférence 25 %
 ■ (G) Communications

A) On entend par dépenses d'administration les dépenses afférentes aux fonctions administratives centrales exercées par les services administratifs des Bureaux des Secrétaires généraux adjoints, du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, du Bureau de la gestion des ressources humaines, des Services d'appui, de l'ONUG, de l'ONUV et de l'ONUN, ainsi que les dépenses liées au fonctionnement du CCQAB, du Comité des commissaires aux comptes, du Tribunal administratif, du Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel, du Comité des contributions, des services assurant les activités administratives financées en commun et du Bureau des services de contrôle interne.

B) Direction et gestion. Les chapitres du budget entrant dans cette catégorie se rapportent aux activités de direction, de supervision et de gestion générales.

C) Appui aux programmes 100 %. Il s'agit ici de l'appui aux programmes non compris les services de conférence. Les chapitres du budget entrant dans cette catégorie se rapportent à l'administration du personnel et à l'administration financière, ainsi qu'à l'utilisation des services communs et aux services d'administration assurés aux organes directeurs.

D) Appui aux programmes 50 %. Il s'agit ici de l'appui aux programmes, services de conférence compris.

E) Facilités. N'entre dans cette rubrique que le montant se rapportant à l'administration centrale.

F) Services de conférence 25 %. Il s'agit ici de la part des questions administratives dans la charge de travail des services de conférence (réunions et documentation, par exemple).

G) Communications. Encore que cette activité compte pour une part dans la réalisation des produits, le plus gros n'en est pas lié à tel ou tel programme précis.

- ◆ On a entrepris un ambitieux programme de simplification des processus et d'accroissement de l'efficacité. Des initiatives de plus grande ampleur seront prises au niveau des départements pour simplifier l'administration et réduire les dépenses ne se rapportant pas aux programmes en tirant parti du Système intégré de gestion. D'ici à l'an 2001, il devrait être possible de faire passer une part non négligeable des ressources de l'administration aux programmes économiques et sociaux et de mettre en place des systèmes de gestion plus transparents, efficaces et orientés sur le long terme.

- ◆ Une approche tendant à simplifier les processus a été définie et mise à l'essai, des matériels de formation ont été mis au point et des moniteurs préparés, et il est actuellement procédé au choix d'autres processus à simplifier dans les mois à venir; les études d'efficacité ont d'ores et déjà permis de commencer à simplifier certains processus de façon à réduire les dépenses d'administration et à accroître la transparence des systèmes de gestion de l'Organisation dans son ensemble (voir tableau 8). C'est ainsi que certaines équipes s'emploient actuellement à simplifier et à améliorer des processus tels que :
 - Autorisation et suivi des voyages (voir tableau 6);
 - Communication de l'information de gestion (voir tableau 7);
 - Achat de petits articles, l'objectif visé étant de donner plus de latitude en la matière aux directeurs de programmes et de leur permettre d'opérer plus rapidement;
 - Services du courrier et de la valise diplomatiques;
 - Prévention dans le cadre du système d'administration de la justice;
 - Administration de l'indemnité pour charges de famille, de l'indemnité pour frais d'études, de l'allocation-logement et des autres prestations et avantages.

- ◆ La simplification et l'amélioration des processus seront étendues à d'autres secteurs, dont le personnel, les finances, le budget et les achats, afin de renforcer et d'automatiser l'administration tout en réduisant les coûts.

Tableau 6

RATIONALISER L'ADMINISTRATION DES VOYAGES

Démarche : Réduire le coût de l'administration des voyages et celui des voyages eux-mêmes.

Raison d'être : À l'ONU, les dépenses d'administration se chiffrent à 66 dollars environ par voyage, montant comparable à celui qu'indiquent d'autres administrations importantes. Le traitement électronique par le Système intégré de gestion et d'autres innovations permettront d'apporter des améliorations non négligeables dans ce domaine. Un système de planification et d'administration des voyages plus simple, moins coûteux et rendant mieux compte permettrait de réduire les coûts et d'éliminer les états superflus et les prestations et avantages qui n'ont plus lieu d'être.

Système actuel :

L'ONU obtient d'importantes remises à New York et redouble actuellement d'efforts pour faire en sorte qu'il en aille de même dans les bureaux hors Siège. La rigidité et la lourdeur du système actuel présentent, entre autres inconvénients, celui d'empêcher l'obtention de tarifs réduits et de faire tarder le remboursement des voyageurs.

Nouveau système :

Responsabiliser les directeurs de programmes et leur donner plus de latitude en ce qui concerne l'utilisation avisée des crédits affectés aux voyages; avoir davantage recours aux vidéoconférences et autres solutions de remplacement; une fois que la fonction voyages du Système intégré de gestion sera devenue opérationnelle, en juin 1997, produire les états électroniquement et éliminer états et formulaires superflus; réduire les délais d'autorisation et aider à faire en sorte que les billets puissent être réservés et achetés de bonne heure (ce qui permettrait de réaliser jusqu'à 50 % d'économies); tirer parti du Système intégré de gestion pour simplifier les procédures d'autorisation et de remboursement, et éliminer les démarches superflues; réduire le coût des voyages en adoptant une nouvelle politique d'utilisation des programmes de fidélisation; encourager le recours aux versements forfaitaires et aux remboursements des dépenses effectives, dans le cas, par exemple, des participants à des conférences, des stagiaires, des consultants et des représentants de gouvernements; revoir la question du complément d'indemnité journalière de subsistance versé aux fonctionnaires de la classe D-1 et des classes supérieures; proposer des changements au droit à escale et, en attendant que la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) les approuve, les introduire sur la base du volontariat; faire prévaloir l'idée que tous les fonctionnaires qui voyagent devraient :

«Dépenser l'argent de l'Organisation de manière aussi avisée que le leur.»

Tableau 7

RATIONALISER LA COMMUNICATION DE L'INFORMATION DE GESTION

Démarche : Réduire de moitié la charge de travail liée à la communication de l'information de gestion.

Raison d'être : La communication de l'information de gestion est importante; elle permet en effet aux directeurs de programmes d'obtenir les éléments qui leur sont nécessaires pour exercer leurs fonctions de supervision et agir s'il y a lieu. Il arrive cependant qu'elle tende à devenir une fin en soi. L'établissement de rapports consomme trop de temps et d'énergie à l'ONU. Un bureau envoie près de 5 000 pages de rapports par trimestre au Siège et l'information en retour est rare. La nécessité de recentrer les rapports sur les questions clefs s'impose.

Trois stratégies de rationalisation des rapports :

1. **Supprimer les rapports superflus**, lorsque l'information apportée n'a pas de suites ou peut être obtenue ailleurs.
 - Le Bureau des services de contrôle interne supprimera le rapport sur l'exécution des programmes dans tous les départements dotés d'un système adéquat de suivi de l'exécution.
 - Le rapport de rétrospective sur les voyages pourra être supprimé étant donné que les informations pertinentes figurent déjà dans les demandes approuvées.
2. **Réduire la fréquence des rapports**, le cycle suivant lequel ceux-ci paraissent passant de semestriel à annuel, de mensuel à trimestriel ou la périodicité en étant modifiée de façon qu'elle corresponde aux besoins de la prise de décisions.
3. **Fusionner les rapports portant sur des domaines apparentés.**

Tableau 8

EXEMPLES DE MESURES PRISES EN VUE D'AMÉLIORER LES PROCESSUS		
	Ancien système	Nouveau système
Appui informatique aux conférences et réunions	Les services chargés de la planification des réunions se rendaient à plusieurs reprises auprès de différents bureaux afin de déterminer les besoins en ordinateurs, postes téléphoniques et autres matériels avant que les réunions ne se tiennent.	Appui informatique aux réunions assuré en une opération. Mise en place de matériel normalisé dans toutes les salles de conférence.
Valise diplomatique	Courrier pesé deux fois, expéditions par valise difficiles à suivre, données relatives à la facturation difficiles à faire concorder.	Mise à l'essai d'un système de code à barres visant à faciliter la facturation et le suivi, ainsi que le pesage du courrier envoyé par la valise. Courrier trié aux points de collecte, et non plus centralement.
Acheminement du courrier à New York	Courrier oblitéré à l'ONU et réoblitéré par les services postaux américains. Retards fréquents.	La mise en service d'un système de code à barres permettra de faire en sorte que le courrier ne soit oblitéré qu'une fois.
Révision des méthodes de gestion de l'indemnité pour charges de famille	Les fonctionnaires devaient présenter une demande chaque année.	Seuls les fonctionnaires dont la situation de famille a changé doivent présenter une demande.
Entrevue avec les candidats aux concours nationaux	Les entrevues avaient lieu à New York.	L'entrevue a maintenant lieu dans le pays d'origine du candidat ou dans le centre doté de moyen de vidéoconférence le plus proche.
Étalement de l'emploi du temps du personnel infirmier au Service médical	Service médical ouvert aux heures de travail normales.	L'emploi du temps du personnel infirmier ayant été étalé, le Service médical est ouvert plus longtemps.
Calcul de l'allocation-logement	Précédemment effectué manuellement par chacun des assistants d'administration/administrateurs du personnel.	Automatisation des opérations grâce à l'adoption d'une macrocommande conçue à cet effet.
Fonctions du Bureau de la gestion des ressources humaines et des services administratifs	Chevauchement de certaines des fonctions des services administratifs et de celles du Bureau de la gestion des ressources humaines.	Les opérations considérées seront revues dans le courant de l'été 1997 en vue d'éliminer les doubles emplois.

Tableau 9

PRINCIPAUX JALONS DE LA RÉFORME		
	Exercice biennal 1996-1997	Exercice biennal 2000-2001
Part du budget allant aux programmes	62-65 %	75 %
Processus administratifs	—	Temps et coût réduits d'un tiers
Coût de l'administration d'une demande d'autorisation de voyage	66 dollars	44 dollars



III. OBJECTIF No 3 : MODERNISER ET AMÉLIORER LES SERVICES RENDUS AUX ÉTATS MEMBRES À L'APPUI DU FONCTIONNEMENT DES ORGANES DÉLIBÉRANTS ET DE L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES TOUT EN RÉDUISANT LE VOLUME DE LA DOCUMENTATION SUR PAPIER

DÉMARCHE : Faire davantage usage des techniques informatiques et faciliter l'accès à une information plus transparente, les buts visés étant principalement d'assurer le raccordement électronique de toutes les Missions d'ici à juin 1997, de faciliter l'accès à l'information concernant l'ONU dans tous les pays et de réduire de 25 % le volume de la documentation sur papier.

RAISON D'ÊTRE : La priorité étant assignée aux questions d'accès et d'investissement, les techniques informatiques offrent des possibilités non négligeables s'agissant de mieux servir les États Membres et d'appuyer le fonctionnement des organes délibérants ainsi que l'exécution des programmes de l'Organisation.

CE QUE LES ÉTATS MEMBRES EN ONT DIT :

«[...] étudier des moyens novateurs de tirer parti d'autres techniques informatiques en vue d'accélérer le processus de diffusion et de contenir l'avalanche de papier qui menace si souvent de nous engloutir⁸.»

Déclaration du représentant de la Jamaïque à la Commission des questions spéciales et de la décolonisation

«[...] permettr[e] aux pays en développement d'accéder plus facilement au système à disques optiques dans les six langues officielles, compte tenu des économies qui pourraient résulter de la réduction des dépenses de reproduction et de distribution⁹.»

Résolution 51/211 C de l'Assemblée générale

«[...] l'introduction de techniques nouvelles accroît la qualité, l'efficacité et la productivité des services de conférence¹⁰.»

Résolution 51/211 C de l'Assemblée générale

CE QUI A ÉTÉ FAIT :

* La page d'accueil de l'ONU sur Internet — oeuvre d'une équipe animée par le Département de l'information — a été considérablement améliorée à l'intention des représentants, des États Membres, des organisations non gouvernementales et du grand public :

- Création d'une page d'accueil sur la réforme de l'ONU : site où les fonctionnaires, les États Membres et le grand public trouveront des nouvelles concernant le processus de réforme à l'ONU;
- Accès au Recueil des Traités enregistrés au Secrétariat : plus de 30 000 instruments accessibles sous forme électronique;
- Information concernant les Missions permanentes et accès à leurs propres pages d'accueil (New York);

- Possibilités de recherches dans le texte intégral de certains des documents publiés par l'ONU, y compris résolutions du Conseil de sécurité (à compter de 1994), communiqués de presse et déclarations du Secrétaire général;
- Accès guichet unique aux sites Web de l'ONU;
- Amélioration du poste de travail des représentants pour les questions économiques et sociales;
- Élargissement des pages d'accueil en français et en espagnol;
- Amélioration des possibilités de consultation et intensification des ventes de publications des Nations Unies;
- Mise en service du CyberBus scolaire : site éducatif interactif à l'intention des élèves du secondaire et des étudiants des premiers cycles;
- Création de UN Info Quest (UN-I-QUE) : catalogue électronique de la bibliothèque Dag Hammarskjöld donnant rapidement accès aux cotes/numéros de vente des documents de l'ONU publiés depuis 1946;
- Accès au calendrier des activités spéciales devant avoir lieu au Siège de l'ONU en 1997;
- Affichage de The World in Review : magazine radio mensuel de l'ONU;

Tableau 10

L'ONU SUR INTERNET : QU'EN DISENT LES CRITIQUES?
<p>Page d'accueil de l'ONU :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Classée parmi les «meilleurs 5 % des sites» par Lycos : «il s'y trouve suffisamment d'information concernant l'ONU pour satisfaire les internautes des 185 États Membres». • Primée par Hyperspaces, au nombre des 10 meilleurs sites d'administrations publiques. • Classée «À voir, absolument» par Excite Reviews : «Les autres administrations publiques y trouveront un exemple de ce qu'est un site attrayant et utile.» • Classée 5/5 étoiles dans «Best of the Web» de NetGuide : «Site agréable à l'oeil et facile à consulter». • Recommandée par <u>La Nación</u> (Buenos Aires). • Incluse dans «Notable Government Documents» par la Table ronde des documents gouvernementaux de l'Association des bibliothèques américaines. • «Bien organisée, positive et sans affectation» — Magellan Reviews.
<p>CyberBus scolaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prix du site platine de NetGuide. • Site super de USA Today : «Champion de l'enseignement sur le Web». • Sites trois étoiles d'Excite : «évite avec bonheur les ambiguïtés du langage diplomatique... mine de renseignements pour l'étude des questions sociales». • Site de la semaine Blue Web : «Un site incontournable pour les enseignants».

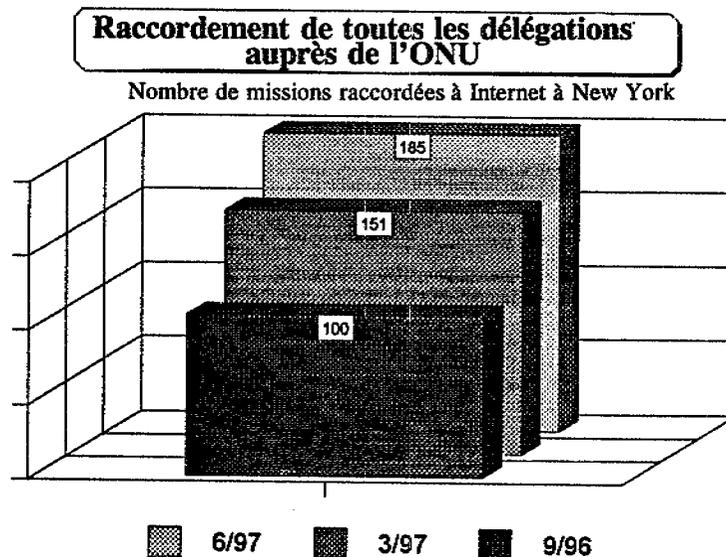
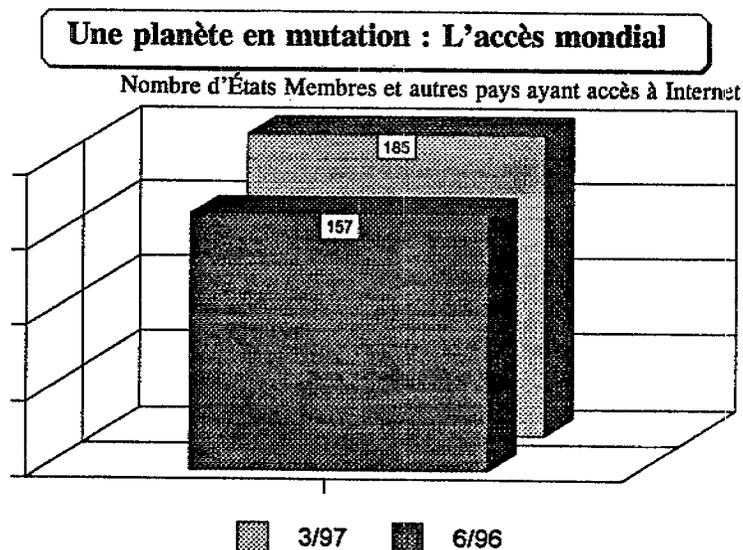
Tableau 11

LA PAGE D'ACCUEIL DE L'ONU : CONSULTATIONS DE PLUS EN PLUS FRÉQUENTES		
	Janvier 1996	Février 1997
Nombre de fichiers téléchargés par mois	489 000	3 700 000
Nombre de consultations par semaine	Octobre 1996	Février 1997
«Publications et ventes»	22 321	124 300
«Départements»	13 487	218 460
«Bulletin ONU»	30 361	80 520
«Nouvelles»	11 926	48 400
Autres	314 475	628 320
Total	392 570	1 100 000
Nombre de consultations par semaine	Novembre 1996	Janvier 1997
«CyberBus scolaire»	4 757	11 579

- * Accès électronique plus rapide et facile, dans toutes les langues officielles, à toute la documentation délibératoire postérieure à 1993 et à toutes les résolutions postérieures à 1946 pour les États Membres, grâce au raccordement du système à disques optiques à Internet;
- * Connexions de plus en plus nombreuses au courrier électronique, à Internet et au système à disques optiques assurées aux États Membres par l'ONU et le Programme des Nations Unies pour le développement;
- * Améliorations du système d'alerte rapide pour les secours en cas de catastrophe : établissement d'une base de données plus concise couvrant un plus grand nombre d'indicateurs dans certains pays ainsi que de liaisons plus systématiques avec les bureaux extérieurs afin de faciliter l'entrée des données;
- * Utilisation accrue et élargie de collecticiels aux fins de la gestion des opérations sur le terrain dans le domaine du maintien de la paix — gestion des biens depuis l'arrivée dans la région de la mission jusqu'à la liquidation, et programme relatif à la vente de pétrole contre l'achat de vivres permettant d'assurer la tenue des demandes d'exportation au titre de la résolution 986 du Conseil de sécurité, par exemple;
- * Généralisation de la télétraduction, afin d'optimiser l'emploi des capacités disponibles et d'éviter des dépenses de personnel temporaire (utilisée pour de grandes conférences organisées en Afrique du Sud, en Égypte et en Chine, et pour assurer dans un lieu d'affectation les services requis dans un autre; voir *L'ONU au XXI^e siècle : un meilleur service, une meilleure rentabilité, une meilleure gestion*, p. 13).

CE QU'IL RESTE À FAIRE :

- ◆ Assurer aux 185 États Membres, le 30 juin 1997 au plus tard, l'accès électronique intégral à l'information et aux documents émanant de l'ONU via Internet;



- ◆ Concevoir et budgétiser un plan à l'échelle de l'Organisation qui permette de mieux servir les États Membres dans le domaine de la documentation grâce à l'utilisation des techniques informatiques actuelles (outils de production, de stockage, d'archivage, de diffusion et de consultation);
- ◆ Élargir la distribution géographique des documents : le Bureau des services de contrôle interne a montré que l'utilisation d'Internet gagnait si rapidement que les pays en développement accèdent désormais plus facilement aux documents de l'ONU sous forme électronique que par le biais de systèmes plus classiques de distribution et de stockage sur support papier;

- ◆ Recourir plus largement à l'interprétation à distance qui a été utilisée à titre expérimental à Vienne et à Buenos Aires, avec des interprètes travaillant depuis New York. Il est prévu de réaliser une étude conjointe en 1997, pour étudier les aspects techniques, financiers et logistiques de la question et les incidences d'un développement éventuel de cette formule.
- ◆ Développer de façon considérable la diffusion de l'information dans 185 pays et éliminer 25 % des bulletins et publications à faible distribution sur support papier;
- ◆ Mettre en place un service de diffusion des documents à la carte permettant aux destinataires de choisir eux-mêmes l'information qu'ils reçoivent (un représentant à la Cinquième Commission, par exemple, pourrait choisir de recevoir automatiquement la documentation financière et administrative et demander que d'autres types d'information lui soient communiqués lorsque le besoin s'en ferait sentir);
- ◆ Réaffecter des ressources à la diffusion électronique des documents et publications et éliminer la diffusion des tirages superflus en commençant par épurer les listes de publipostage de l'Organisation et de chacun des départements et envisager une liste maîtresse. Faire d'Intranet le principal moyen de diffusion électronique interne;
- ◆ Achever la mise au point d'une stratégie concertée en matière de services informatiques : plan biennal pour le Siège spécifiant les domaines auxquels l'expansion et les investissements devraient aller en priorité en vue d'amplifier les services assurés aux États Membres et au Secrétariat. La remise à neuf de l'infrastructure actuelle est considérée comme une condition préalable à l'amélioration des services;
- ◆ Dans le cadre de la stratégie susvisée, mettre en oeuvre des initiatives informatiques de soutien à savoir : mise en place d'un nouveau système d'exploitation de réseau, regroupement de serveurs, nouvelles applications sur ordinateurs de bureau, contrats de services, achat d'ordinateurs individuels, glossaires électroniques et outils de recherche textuelle pour les traducteurs et commis aux références, etc;
- ◆ Mettre en oeuvre la phase deux de la stratégie de services informatiques en vue d'intégrer les bureaux hors siège, missions et antennes de l'ONU dans les pays;
- ◆ Améliorer encore la page d'accueil de l'ONU sur Internet au bénéfice des représentants, des États Membres, des organisations non gouvernementales et du grand public. Tirer parti des pages d'accueil de l'ONU pour donner de l'Organisation une image conviviale, englobante et plus cohérente :
 - ▶ Un organisme de services moderne, répondant rapidement aux besoins de ses membres;
 - ▶ Une organisation multiforme (plus que New York et Genève, et par-delà l'ONU elle-même, le Programme des Nations Unies pour le développement, l'UNICEF, etc.);
 - ▶ Une entité fortement intégrée (cohérence des politiques et programmes à différents niveaux);

Tableau 12

RÉDUIRE LE VOLUME DE LA DOCUMENTATION

DÉMARCHE : Réduire le volume de la documentation de 25 % tout en rendant les documents de l'ONU plus accessibles, en améliorant la qualité et en faisant en sorte qu'ils paraissent plus régulièrement et sans retards.

RAISON D'ÊTRE : L'ONU produit 1 milliard 570 millions de pages pour le compte des organes délibérants par exercice biennal. Les États Membres souhaitent et doivent disposer de documents de qualité portant sur les questions importantes dont traitent les organes délibérants, mais se plaignent de la surabondance de documentation et des retards à la parution.

STRATÉGIES VISANT À RÉDUIRE LE VOLUME DE LA DOCUMENTATION ET À EN AMÉLIORER LA QUALITÉ, AINSI QU'À LA FAIRE PARAÎTRE PLUS RÉGULIÈREMENT ET SANS RETARDS :

- 1) Instituer des règles plus strictes touchant le nombre de pages des documents et demander à l'Assemblée générale de réduire encore les plafonds fixés en la matière et de faire en sorte qu'un contrôle rigoureux soit exercé sur la longueur des documents.
- 2) Assurer à toutes les missions à New York et à Genève un accès électronique intégral aux documents via Internet et le système à disques optiques.
- 3) Assurer à tous les fonctionnaires intéressés en poste dans les centres principaux un accès électronique intégral aux documents internes via Intranet.
- 4) Revoir les procédures de distribution des documents et, en consultation avec les États Membres et les autres destinataires, réduire la distribution d'imprimés.
- 5) Demander à tous les bureaux et secrétariats de s'employer, en concertation avec les organes intergouvernementaux dont ils assurent le service, à réduire la longueur des documents, à fusionner les documents portant sur des sujets apparentés et à éliminer les documents inutiles ou faisant double emploi, en s'inspirant des initiatives concluantes prises à cet effet par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le Bureau des affaires spatiales, la Commission économique pour l'Europe, le Département de la coordination des politiques et du développement durable, etc.
- 6) Envisager de facturer la production documentaire et de la budgétiser sur la base des coûts effectifs afin de donner aux organes intergouvernementaux et au Secrétariat plus de latitude en matière d'affectation des ressources.
- 7) Développer l'emploi des outils informatiques pour la production, le suivi et la gestion des documents.

- ◆ Dispenser davantage de cours sur les techniques informatiques à l'intention des États Membres (265 membres du personnel des missions ont été formés en 1996 et 97 au cours des deux premiers mois de 1997). Les cours porteront sur les thèmes suivants : Cyberseek, naviguer sur Internet, Unique, Cyberspecials, rassemblement de l'information électronique;
- ◆ Accroître l'utilisation de la technologie à l'appui de programmes et activités clefs, tels que les délibérations du Conseil de sécurité, le processus de négociation, etc. À titre d'exemple, installer dans la salle de consultation du Conseil de sécurité le dispositif d'affichage de cartes numérisées nécessaires pour donner instantanément accès à des cartes diverses, ce qui permettrait de ne pas avoir à attendre que les cartes soient distribuées sur papier, et reviendrait moins cher. Équiper le personnel des services de conférence, notamment les traducteurs et les commis aux références, de matériel puissant et de logiciels à vocation linguistique.

Tableau 13

PRINCIPAUX JALONS DE LA RÉFORME		
	Exercice biennal 1996-1997	Exercice biennal 1998-1999
Raccordement à Internet de toutes les missions à New York (avec le Programme des Nations Unies pour le développement)	Raccordement à 100 % Objectif à atteindre d'ici à juin 1997	---
Raccordement à Internet de toutes les missions à Genève et à Vienne	Raccordement à 100 % Objectif à atteindre d'ici à décembre 1997	---
Raccordement à Intranet de tous les fonctionnaires intéressés en poste dans les principaux centres	Raccordement à 50 % Objectif à atteindre d'ici à décembre 1997	Raccordement à 100 % Objectif à atteindre d'ici à décembre 1998
Réduction du volume de la documentation sur papier	---	Réduction de 25 % Objectif à atteindre d'ici à décembre 1998



IV. OBJECTIF No 4 : FAIRE COÏNCIDER POUVOIRS ET RESPONSABILITÉS ET MIEUX APPUYER L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES EN RECHERCHANT LA PLUS GRANDE EFFICACITÉ PAR RAPPORT AU COÛT

***DÉMARCHE :** Responsabiliser davantage les gestionnaires, qui devront rendre compte des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus et aux objectifs fixés, par exemple en ce qui concerne la répartition géographique et la composition par sexe du personnel, tout en leur laissant une plus grande marge de manoeuvre et davantage de pouvoirs dans la gestion des ressources — financières, humaines et autres. Réorienter les services d'appui afin d'aider plus efficacement les directeurs de programme et créer des services communs lorsque la formule semble avantageuse.*

***RAISON D'ÊTRE :** Les gestionnaires peuvent accroître l'efficacité, maîtriser les dépenses, améliorer les services fournis et assumer une plus grande responsabilité dans l'obtention des résultats. Une plus grande décentralisation des pouvoirs suppose de définir des objectifs de résultat plus rigoureux et de pouvoir obtenir des informations plus précises sur les résultats effectifs. Il faudrait par ailleurs que les services d'appui répondent mieux aux besoins des directeurs de programme. À condition que son coût effectif soit comparatif, la formule des services communs peut être utilisée avec profit pour appuyer l'exécution des programmes.*

CE QU'EN ONT DIT LES ÉTATS MEMBRES :

«... rationaliser les procédures administratives et ... éliminer les doubles emplois dans le domaine de l'administration des ressources humaines en déléguant des pouvoirs aux directeurs de programme, et ..., avant de déléguer ces pouvoirs, ... veiller à ce que soient mis en place des mécanismes bien conçus de contrôle des obligations liées aux responsabilités¹¹.»

Résolution 51/226 de l'Assemblée générale

«La réussite de l'instauration d'un nouveau style de gestion dans l'ensemble du système des Nations Unies dépend de plusieurs facteurs : décentralisation effective et renforcement de l'obligation redditionnelle à tous les niveaux, transparence et souplesse dans la définition des mandats concernant l'emploi des ressources...¹².»

«Le problème est de savoir comment faire en sorte que les responsables gèrent leurs programmes et ne se contentent pas de les administrer¹³.»

«La mise en place d'un système de nature à garantir l'exécution des obligations de reddition de comptes, de transparence et d'efficacité du Secrétariat dans toutes ses opérations revêt une importance vitale si l'on veut améliorer l'efficacité des Nations Unies¹⁴.»

Comptes rendus des débats de la Commission des questions administratives et budgétaires

CE QUI A ÉTÉ FAIT :

- * Le 18 janvier 1997, le Secrétaire général a constitué un groupe de coordination des politiques dont la fonction est, d'une part, de 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 directeurs de programmes et, d'autre part, de faire en

sorte que l'Organisation puisse relever les multiples défis auxquels elle doit faire face, défis qui débordent les structures et secteurs traditionnels et appellent des réponses globale;

- * Le Secrétaire général a regroupé tous les départements, bureaux, fonds et programmes de l'Organisation en quatre principaux secteurs d'activités :

Paix et sécurité
Affaires économiques et sociales
Activités opérationnelles de développement
Affaires humanitaires

Pour une concertation et une coordination plus étroites de la gestion et de la réforme des activités de l'Organisation, il a été décidé de créer pour chaque secteur un comité exécutif qui assumera des pouvoirs de décision et des fonctions de coordination sous la direction de son président désigné;

- * Le Bureau des services de contrôle interne a révisé ses principes directeurs pour l'évaluation des programmes, afin d'insister davantage sur l'évaluation quantitative des produits et des résultats et d'élargir la responsabilité des départements et bureaux, qui devront suivre non seulement les apports, mais également les résultats obtenus et le respect des règles et normes en vigueur;
- * Des mesures ont été prises pour développer les services communs :
 - Le regroupement des centres d'information des Nations Unies se traduira par 600 000 dollars d'économies au cours de l'exercice 1996-1997;
 - Un projet de création de services communs couvrant les services de conférence, les services d'information, les services médicaux, le service des bâtiments, les services d'achat et les services de bibliothèque est actuellement mis au point dans la perspective du déménagement de la CESAO à Beyrouth en septembre 1997;
 - Le Bureau des services de conférence et services d'appui et le Centre international de calcul ont entrepris de regrouper les opérations traitées sur l'ordinateur central de l'ONU à Genève à partir d'avril 1997, ce qui devrait entraîner une économie d'au moins 1,2 million de dollars par an.

CE QU'IL RESTE À FAIRE :

- ◆ Poursuivre la rationalisation et le regroupement des services dans différents domaines — administration, finances, personnel, achats et autres — pour traduire dans les faits le principe d'une décentralisation des responsabilités au niveau de gestion le plus efficace; cela permettra de réaliser des économies considérables et présentera divers avantages administratifs. Il faudra examiner les possibilités d'extension de la formule des services communs et de mise en place d'un mécanisme approprié. Il faudra notamment, dans ce cadre, étudier les moyens de rationaliser les services d'impression et de traitement de la documentation dans les institutions sises à Genève, et d'instituer un système de facturation interne et de coûts de référence dans les services communs de l'Office des Nations Unies à Vienne;
- ◆ Transformer le Département de l'administration et de la gestion en un département de la gestion;

Tableau 14

**REFONTE DES SERVICES D'APPUI :
UN DÉPARTEMENT DE LA GESTION**

Démarche : Refondre l'administration centrale et le Département de l'administration et de la gestion.

Raison d'être : Les nouvelles méthodes de gestion et techniques informatiques permettent à la fois de revoir le rôle de l'administration centrale et, tout en réduisant les dépenses ne concernant par les programmes, d'améliorer l'appui apporté à l'exécution de ces derniers et de renforcer les responsabilités des directeurs de programmes.

Ancien système : Systèmes administratifs hautement centralisés, très coûteux, dominés par la paperasserie; système d'information insuffisant et manque de précision dans la définition des responsabilités eu égard aux résultats attendus.

Nouveau système envisagé : Un système de gestion qui, au niveau central, met l'accent sur la définition des orientations et leur mise en oeuvre, qui donne aux directeurs de programmes les pouvoirs et l'appui dont ils ont besoin pour agir en tant que décideurs dans leur domaine de compétence, et qui autorise un allègement de la structure administrative. Contrôle plus efficace du respect des directives données par l'Assemblée générale, notamment en matière d'établissement de rapports. Simplification des règles et règlements régissant la gestion financière et administrative et des procédures et tâches connexes. Plus grande décentralisation des pouvoirs d'exécution et de délégation et obligation de répondre pleinement des résultats obtenus. Recours aux techniques informatiques pour simplifier et accélérer les tâches administratives et faciliter la décentralisation. Diminution en valeur absolue des ressources consacrées aux tâches administratives dans l'ensemble de l'Organisation.

- ◆ Entreprendre des projets pilotes d'amélioration de la gestion fondés sur une proposition très claire : responsabilités accrues et mieux définies pour ce qui est des résultats avec, en contrepartie, des pouvoirs plus étendus et une plus grande latitude dans la gestion, dans le respect des règles en vigueur. Les projets pilotes lancés en 1997 concernent notamment :
 - **La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes**
La Commission s'acquittera mieux de ses fonctions d'analyse économique ainsi que de conseil auprès des pays de la région, en tirant le meilleur parti possible des ressources mises à sa disposition. La Commission a accepté de mettre au point des indicateurs qui permettront de mieux mesurer ses résultats, d'assumer davantage de responsabilités en ce qui concerne les produits attendus de l'exécution des programmes et de faire des progrès sur des points tels que la parité hommes/femmes, en échange de la plus grande latitude que lui laissera le Siège. Le Secrétaire exécutif, à son tour, déléguera davantage de pouvoirs et de responsabilités à ses collaborateurs au sein de la Commission.
 - **La Division de l'administration et des services communs à Vienne**
Ce projet pilote a pour objet de transformer la Division de l'administration et des services communs à Vienne en une entité qui fournira des services administratifs et des services communs à tous les programmes et bureaux des Nations Unies à Vienne, ainsi que des services communs et des services mixtes à l'Agence internationale de l'énergie atomique, à l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel et à l'Organisation du traité d'interdiction complète des essais nucléaires. La possibilité d'imputer le coût des services communs aux services demandeurs, d'établir les budgets sur

la base des coûts effectifs (voir tableau 14) et de décentraliser davantage les pouvoirs sera étudiée dans le cadre de ce projet, auquel participera également le bureau européen de l'Administration postale de l'ONU (voir tableau 15).

Tableau 15

OFFICE DES NATIONS UNIES À VIENNE : BUDGÉTISATION SUR LA BASE DES COÛTS EFFECTIFS			
Le projet pilote de Vienne prévoit que le budget des différents centres de coût sera établi sur la base des coûts effectifs. Dans le cas de la Division de la prévention du crime et de la justice pénale, par exemple, cette démarche se traduira comme suit :			
SYSTÈME ACTUEL :		BUDGÉTISATION PLUS RÉALISTE :	
Crédits ouverts pour l'exercice 1996-1997	5 002 590 dollars	Crédits ouverts pour l'exercice 1996-1997	5 002 590 dollars
		Services généraux	699 150 dollars
		Services communs	45 244 dollars
		Services de conférence (coûts directs uniquement)	2 530 552 dollars
		TOTAL	8 277 536 dollars

- **Services de conférence à New York**

Le projet pilote, qui sera exécuté par un nouveau département où seront regroupés et rationalisés les services d'appui aux organes intergouvernementaux, vise à trouver les moyens de satisfaire une demande extrêmement variable, tout en fournissant une documentation et des services de séance de très grande qualité dans des délais plus courts. L'idée est de déterminer comment, grâce à une gestion plus souple des ressources humaines et financières, on peut réagir mieux et plus vite à la demande.

Tableau 16

**LE BUREAU EUROPÉEN DE L'ADMINISTRATION POSTALE DE L'ONU :
OBLIGATION DE RÉSULTAT**

Démarche : L'un des principaux objectifs du projet pilote entrepris à l'Office des Nations Unies à Vienne est d'inverser la tendance des ventes de l'Administration postale de l'ONU en Europe et d'optimiser les recettes.

Raison d'être : Faute d'avoir su renouveler sa clientèle de base, qui diminue et vieillit, l'Administration postale de l'ONU a non seulement subi des pertes, mais s'est aussi acquittée de moins en moins bien de sa mission première : par le biais des timbres-poste, informer un large public des objectifs et des programmes de l'ONU.

Ancien système : Jusqu'à présent, les pouvoirs et responsabilités étaient mal délimités et la gestion était centralisée. Toutes les décisions, qu'elles portent sur la planification des congés annuels du personnel ou la participation éventuelle à une exposition philatélique, étaient prises à New York. L'information communiquée par voie de rapport ne permettait pas de bien cerner les problèmes rencontrés ni les progrès accomplis.

Nouveau système : Le Bureau européen aura des pouvoirs et des responsabilités clairement définies en ce qui concerne le déroulement des opérations et l'obtention de résultats et, parallèlement, disposera d'une latitude accrue dans la gestion. Dans le cadre du projet pilote, il a établi un plan d'exploitation qui définit ses objectifs pour les trois années à venir :

- Progression nette des recettes de 10 % au moins;
- Couverture géographique portée de 6 à 18 pays au cours de l'exercice 1997-1998;
- Effort de commercialisation visant à atteindre un public plus jeune dans un plus grand nombre de pays;
- Établissement de partenariats avec les administrations postales.

- ◆ Déterminer les mesures concrètes à prendre pour responsabiliser davantage les cadres et leur donner plus de pouvoirs dans l'ensemble de l'organisation :
 - Étudier les modalités d'une exécution plus souple du budget-programme, en tirant parti de l'expérience d'organismes tels que le Programme des Nations Unies pour le développement et les banques internationales et les nombreuses administrations nationales qui ont institué un système de budget-programme basé sur les coûts effectifs afin de donner une plus grande marge de manoeuvre aux responsables de la gestion financière tout en augmentant leurs responsabilités eu égard aux résultats.
 - Améliorer les systèmes de reddition de comptes et d'établissement de rapports, en mettant davantage l'accent sur les résultats et les produits que sur les apports.
 - Mettre au point de meilleurs indicateurs de résultat dans l'ensemble de l'organisation.
 - Renforcer le système de notation des fonctionnaires pour qu'il contribue à l'amélioration des résultats de l'organisation.

- ◆ Tenir compte des caractéristiques démographiques du personnel dans la réforme de la gestion (tableau 17).

Tableau 17

LE FACTEUR HUMAIN : PLANIFIER POUR PRÉPARER L'AVENIR

Démarche : Tirer parti d'une période où le taux de rotation du personnel est élevé pour procéder aux nécessaires renouvellement et revitalisation de la fonction publique internationale.

Raison d'être : La réduction naturelle des effectifs est importante et s'accélère : 6 600 fonctionnaires prendront leur retraite au cours des 15 prochaines années, au rythme de 300 par an au cours des trois prochaines années et de 500 par an au cours des cinq années suivantes. Ces chiffres s'ajoutent à ceux résultant du jeu naturel des départs.

La moyenne d'âge des fonctionnaires de l'ONU est élevée : elle est de 48 ans (49 pour les administrateurs et 48 pour les agents des services généraux). Cinq pour cent des fonctionnaires seulement ont moins de 35 ans et 14 p. 100 moins de 40 ans.

Incidences des tendances démographiques :

- ▶ Il faut planifier la retraite des 5 000 fonctionnaires qui cesseront leur service au cours des 10 prochaines années et étudier le rôle que peuvent jouer les départs à la retraite anticipée dans la diminution naturelle des effectifs;
- ▶ Il faut prévoir une période d'intensification du recrutement et de l'organisation des carrières pour donner corps à la vision «d'une ONU renouvelée et d'une fonction publique internationale revitalisée»;
- ▶ Il faut réexaminer les classements, les compétences professionnelles et le dosage des différents groupes professionnels en fonction des nouvelles orientations de l'activité;
- ▶ Il faut planifier la succession de ceux qui partent et former les dirigeants et les cadres de demain.

Tableau 18

PRINCIPAUX JALONS DE LA RÉFORME				
	1996	1997	1998	1999
Amélioration des résultats	Utilisation sporadique d'indicateurs des produits et résultats	Établissement d'indicateurs des produits et résultats dans le cadre des projets pilotes d'amélioration de la gestion	Collecte de données sur l'amélioration des résultats dans le cadre des projets pilotes	Généralisation de l'emploi d'indicateurs fiables des résultats
Marge de flexibilité	Budget-programme; contrôle centralisé de l'exécution du budget ligne par ligne	Dans le cadre des projets pilotes, élargissement de la marge de flexibilité et des responsabilités données aux gestionnaires dans le domaine financier	Exploitation des leçons tirées des projets pilotes en ce qui concerne la marge de flexibilité et le degré de responsabilité à laisser aux gestionnaires dans le domaine financier	Poursuite de l'exploitation, des leçons tirées des projets pilotes
Pourcentage de postes d'administrateur occupés par des femmes	Données de base : Secrétariat 36 % CEPALC 29 % ONUV 26 % Services de conférence 33 %	Accord sur les taux d'augmentation à atteindre dans le cadre des projets pilotes	Amélioration du taux de représentation, en particulier à la CEPALC, à l'ONUV et dans les Services de conférence	Amélioration dans l'ensemble du Secrétariat
Pourcentage de nouveaux fonctionnaires recrutés dans des pays non représentés ou sous-représentés		Définition des données de base à retenir et des objectifs à atteindre dans le cadre des projets pilotes entrepris à la CEPALC, à l'ONUV et dans les Services de conférence	Amélioration des taux, en particulier dans le cadre des projets pilotes	Amélioration dans l'ensemble du Secrétariat

Sources

1. WGUNS/CRP.3/Add.2, p. 4
2. WGUNS/CRP.3/Add.2, p. 5
3. Deuxième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/51/7/Add.1, p. 11)
4. Résolution 51/226 de l'Assemblée générale
5. Deuxième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/51/7/Add.1, p. 3)
6. «Accroître l'efficacité des institutions multilatérales, en faveur du développement» Sommet de Lyon, 28 juin 1996
7. Compte rendu analytique (A/C.5/48/SR.22, p. 14)
8. Déclaration du représentant de la Jamaïque à la Commission des questions politiques spéciales et de la décolonisation
9. Résolution 51/211 C de l'Assemblée générale
10. Résolution 51/211 C de l'Assemblée générale
11. Résolution 51/226 de l'Assemblée générale
12. Compte rendu analytique (A/C.5/49/SR.14, p. 6)
13. Compte rendu analytique (A/C.5/49/SR.14, p. 6)
14. Compte rendu analytique (A/C.5/48/SR.13, p. 3)

APPENDICE

Contributions spéciales :

ÉQUIPES LAURÉATES DU PRIX «L'ONU AU XXIE SIÈCLE» (voir tableau 3) : Après avoir défini les domaines où il y avait matière à progrès, ces équipes ont mené à bien des projets visant à accroître l'efficacité et la productivité de leurs départements.

Trésorerie : Susan Bajardi, Suzanne Bishopric, Farooq Chowdhury, Joosun Hong, Garth Huggins, Kyoko Maki, John Ohannessian, Kayo Uchida.

Bureau des affaires spatiales : Sergio Camacho, Maria Luisa Chavez, Sergei Chernikov, Takemi Chiku, Hubert George, Matthew Sanidas, Jitendra Thaker, Robert Wickramatunga.

Section des Traités : Alain Abitbol, Margaret Arnoczy, Mulan Ashwin, Yola Beaubrun, Madeleine Cheslow, Elvera Coakley, Aminata Coulibaly, Celine Crotty, Lyssa Day, Fatna Driss, Patricia Georget, Taina Glaude, Patricia Anholt Habr, Arancha Hinohal, Sylvie Jacque, Palitha T. B. Kohona, Andrey Kolomoyets, Marc Labelle, Waldir Lorenzetti, Guenet Mekbeb, Abra Missoh, Marie Myrtil, Gitika Noyes, Ritta Parikka, Ines Price, Kathleen Ramalingä, Anne Reichel, Monika Segesvary, Bradford Smith, Marjorie Thebaud, Owe Andreas Vaagt, Elisabeth Wassmann, Paul Weissleder.

Services médicaux (personnel infirmier) : Janine Bildstein, Erna Croney, Naomi Cruz, Erla Erlingsdottir, Lucy Hoopengardner, Gudlaug Jonsson, Dorcas Simpson.

Département des opérations de maintien de la paix : Lieutenant-colonel Michel Chastel, Lieutenant-colonel Max Houghton, Lieutenant-colonel Jamal Hisne Ismal, Ian Johnstone, Commandant Leviticus A. Lewis, Peter Schmitz, Emma Shitakha, Capitaine James S. Smith, Shashi Tharoor.

Office des Nations Unies à Vienne : Alexandre Agaiants, Hyacinth Bailey, Ernst Blaha, Sergio Camacho, Michael Daum, Brigitte Doering, Walter Gulbinat, Mija Jeon, Waltraud Jochum, Romain Kieffer, William Marvin, Kumiko Matsuura-Mueller, John Moffat, Heide Neureiter, Lesley Parker, George Puthuppally, Kamal Samaha, Ragupathy Sankaran, Olaf-Michael Stefanov, Carol Unterleitner, Mauri Uusitalo, Richard van der Graaf, Sergio Viaggio, Keng Lock Yeoh.

Équipe auteur de la page d'accueil de l'ONU : Mahbub Ahmad, Jean-Pierre Bugada, Alejandro Carusso, Andreas Damianou, Abouali Farmanfarmaian, Matthias Gueldner, Robert Johnston, James Jones, Angela Kane, Bissera Kostova, Luciana Marulli-Koenig, Alberto Miguel Marzullo, Tetsuo Ohno, Soad Sommereyns, Patrick Spearing, Hiroo Takeuchi, Cecilia Tenorio, Paolo Vacchina, Nenad Vasic, Lilia Vazquez, Lorraine Pellicano Waitman, Rudi Winsberg.

Services de conférences : Nigel Cassar, Michel Gainet, Paul Kazarov, Vivian Lewis, Marguerite Malcom, Janet Murray, Patricia Lecomte du Nouy, Christine Smith-Lemarchand, Curling Smith, Terence Smith, Mahmud Suqi, Gérard Témin, John Truman, Xian Zhang.

ÉQUIPES CHARGÉES D'ÉTUDES TRANSVERSALES (voir tableaux 6 et 7) : Ces équipes ont effectué des études transversales de différents secteurs afin de déterminer les moyens de simplifier les procédures et de réduire les dépenses d'administration.

Voyages : Anton Bronner, Brian Gleeson, Jayantilal Karia, Joan W. McDonald, Rudolph Plessing, Jin Yongjan.

Information de gestion : Jan Beagle, David Curzon, Vladimir Drjuchin, Hermann Habermann, George Haddad, Ian Kinniburgh, Alf Kirk, Maria Longueira, Jean-Claude Milleron, Monica Nogara, Maxime Tortel, Nikolai Zaitsev.

Documentation : William A. Bunch, Adolfo Crosa, Luciana Marulli-Koenig, Juan Mesa, Carol Unterleitner.

ÉQUIPES CHARGÉES DE L'AMÉLIORATION DES PROCÉDURES (voir tableau 8) : Ces équipes se sont employées à simplifier les procédures administratives pour accroître l'efficacité.

Courrier et valise diplomatique : Pedro Bune, Varughese Cherappurathu, Denton Clarke, Mildred R. Collins, Cornell France, Katherine Grenier, John H. Mayers, Gordon Tapper, Sam Varghese, Mohsen Zakour, Carlos Zulberti.

Administration de la justice : Linda Bifani, Catherine Claxton, Jacob Enoch, Joan Gordon, Adele Grant, Rache' N. Mayanja, Georgette Miller, Jean-Guy Morisset, Elissavet Stamatopoulou, Cornelia Zelter.

Indemnités pour charges de famille : Ernesto Carrera, Pauline Li-kuo Chow, Jacinto Dimailig, Curtis Hosang, Ma. Aurita Legaspi, Céline J. Michaud, Isaac K. Minta, Deirdre Pardal, Regina Pawlik.

Appui aux conférences : Diana Block, Jacinto De Vera, Alexander Haiken, Kathaleen Hensel, Juan C. Tedesco, Sergei A. Tikhonov, Regino Tinio, Maria M. Ycasiano.

RESPONSABLES DE PROJETS : Le nom des fonctionnaires de l'ONU — cadres et collaborateurs — qui sont responsables de projets d'accroissement de l'efficacité est mentionné dans le rapport sur l'ONU au XXI^e siècle intitulé «Un meilleur service, une meilleure rentabilité, une meilleure gestion», publié en septembre 1996. Ils continuent de jouer un rôle déterminant dans l'exécution de ces projets.

PARTICIPANTS VENANT D'ÉTATS MEMBRES : Yangho Ahn, Rebecca del Carmen, Brian Gleeson, Diana Goldsworthy, E. K. James, Pamela Johnson, Mohan Kaul, Alf Kirk, Kweon Sang Lee, Juan Mesa, Monica Nogara, Ivo Pokorny, Bettina Polydor, Martina Rossbacher, Muhammad Safdar, Karen Sorby, Giulio Stasi, Robert Veltkamp, Sonia Wentzel.

PAYS PARTICIPANTS : Allemagne, Arabie saoudite, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Colombie, Costa Rica, Danemark, Érythrée, États-Unis, Finlande, France, Irlande, Italie, Jamaïque, Malaisie, Mexique, Nigéria, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, République de Corée, République de Fidji, République populaire du Bangladesh, Royaume-Uni, Singapour, Suède, Suisse, Togo.

PERSONNEL D'APPUI (SECRÉTARIAT) : Luz Kastury, Nancy Sinckler.

