

**NATIONS UNIES  
ASSEMBLEE  
GENERALE**

UN LIBRARY

SEP 20 1979



Distr.  
GENERALE

A/C.5/34/4  
15 août 1979

FRANCAIS

ORIGINAL : ANGLAIS

Trente-quatrième session  
CINQUIEME COMMISSION  
Point 99 de l'ordre du jour provisoire\*

**PROJET DE BUDGET PROGRAMME POUR L'EXERCICE BIENNAL 1980-1981**

**Identification des activités achevées, dépassées, d'une utilité marginale  
ou inefficaces**

**Rapport du Secrétaire général**

**TABLE DES MATIERES**

	<u>Paragrapbes</u>
I. Mesures prises lors de l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981 .....	1-10
II. Récapitulation des résultats au niveau des programmes ...	11-20
III. Exemple des résultats obtenus au niveau des chapitres, des sous-programmes et des éléments de programme .....	21-27
IV. Elaboration plus poussée du système de contrôle des programmes .....	28-31
Annexe : Liste des éléments de programme supprimés comme étant dépassés, d'une utilité marginale ou inefficaces lors de la préparation du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981.	

\* A/34/150.

I. Mesures prises lors de l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981

1. Après avoir examiné, à sa trente-troisième session, le projet de plan à moyen terme pour la période 1980-1983 1/, le rapport du Secrétaire général sur l'identification des activités achevées, dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces 2/ et le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur la question 3/, l'Assemblée générale a adopté la résolution 33/204 dans laquelle elle priait le Secrétaire général "d'appliquer intégralement les dispositions de la résolution 32/201 de l'Assemblée générale et de lui faire rapport lors de sa trente-quatrième session, sur les mesures prises". Le présent rapport, qui a été établi comme suite à cette demande, expose les mesures prises lors de l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981 et les résultats de ces mesures.

2. Dans son rapport à la trente-troisième session de l'Assemblée générale sur l'identification des activités achevées, dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces le Secrétaire général déclarait 4/ que l'application des recommandations présentées par le Corps commun d'inspection dans son rapport sur la planification et l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies 5/ permettrait de mieux identifier ces activités. Les mesures adoptées en application de ces recommandations devaient avoir pour objectif principal la constitution d'un système de contrôle et d'évaluation de l'exécution des programmes au niveau des éléments de programme et d'établissement de rapports à ce sujet, par les directeurs de division, à l'intention des responsables de la gestion à l'échelon des départements et à l'échelon central, ainsi que des organes intergouvernementaux. Ces mesures devaient être appliquées en trois étapes :

a) Institution au stade de l'élaboration du projet de budget-programme, d'un système d'identification des ressources nécessaires pour chaque élément

---

1/ A/33/6/Rev.1

2/ A/C.5/33/13.

3/ A/33/7/Add.18.

4/ A/C.5/33/13, par. 12.

5/ A/33/226.

de programme dans les secteurs économique, social et humanitaire du budget-programme, ce qui permettrait d'établir les prévisions de dépense sur la base des programmes et, après ajustements pour faire correspondre les ressources nécessaires aux crédits ouverts, de disposer d'une norme permettant de contrôler l'exécution du budget-programme approuvé;

b) Obligation pour les directeurs de programmes de porter, au moment d'établir leurs prévisions de dépenses, les jugements de valeur permettant d'identifier les activités achevées, dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces.

c) Mise en place d'un mécanisme de contrôle sur la base des programmes de travail internes de chaque division ou section, une fois le budget-programme établi, et d'un système de rapports périodiques sur l'application du budget-programme.

3. Pour ce qui est de la première étape, il a été décidé, conformément aux recommandations que le Comité du programme et de la coordination a présentées aux paragraphes 161 à 166 de son rapport sur les travaux de sa dix-huitième session (A/33/38), d'établir au niveau des éléments de programme les prévisions de dépenses relatives aux activités menées dans les secteurs économique, social et humanitaire qui figurent dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981. Une annexe spéciale portant sur l'établissement des prévisions budgétaires au niveau des éléments de programme a été jointe aux directives relatives à l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981. Toutefois, ce nouveau système n'a été appliqué qu'aux secteurs économique, social et humanitaire, afin que l'expérience nécessaire puisse être acquise dans le cadre des programmes se prêtant le mieux à son application, avant d'être étendue à d'autres programmes d'activité. Les instruments spécifiques qui ont été utilisés à cette fin sont les fiches d'information sur les éléments de programme et les calendriers d'exécution connexes qui sont décrits plus en détail dans le rapport du Secrétaire général sur le nouveau système <sup>6/</sup>. Des exemplaires de ces deux instruments figurent en annexe à ce rapport.

4. Ce système de préparation du budget permettait :

a) La formulation et la description, au niveau opérationnel, du contenu de chaque sous-programme, avec indication du titre de tous les éléments de programme, des produits connexes et des dates d'achèvement ou d'exécution;

b) La détermination, pour chaque élément de programme, des ressources nécessaires à son exécution.

---

<sup>6/</sup> A/C.5/34/3

c) L'établissement par ce moyen d'un lien direct entre le contenu de chaque sous-programme et les besoins en ressources dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981;

d) La création, par les directeurs de programme, au moment où ils établissent les prévisions de dépenses ou'ils présentent au Bureau des services financiers, d'une base d'information plus sûre grâce à une analyse quantitative et qualitative au niveau des éléments de programme.

Dans le budget lui-même, ces informations apparaissent sous la forme de prévisions de dépenses au niveau des sous-programmes, conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 32/210, et sous la forme de descriptifs de programme détaillés au niveau des éléments de programme.

5. Pour ce qui est de la deuxième étape, les directives relatives à l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981 renvoyaient les directeurs de programme au rapport du Secrétaire général sur l'identification des activités achevées, dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces 7/ ainsi qu'au rapport 7 relatif du Comité consultatif 8/. Les directives se référaient notamment au paragraphe 17 du rapport du Secrétaire général, qui précisait que les directeurs de programme devraient :

a) Déterminer les activités qui font double emploi avec d'autres, que ces dernières soient exécutées ou non en vertu d'un mandat précis;

b) Appeler l'attention sur le fait que certains mandats ont été remplacés par d'autres, ce qui a entraîné des changements dans l'ordre de priorité; et

c) Indiquer quant ils ne pourraient exécuter les nouvelles activités prévus au titre du programme sans demander de ressources supplémentaires que si d'autres activités étaient réduites ou modifiées.

6. Ces mesures visaient notamment à produire les résultats ci-après pour chaque sous-programme :

a) Des renseignements analytiques au niveau des éléments de programme sur l'évolution du sous-programme pendant l'exercice biennal en cours (1978-1979) et le prochain (1980-1981), les éléments de programme étant regroupés dans les catégories suivantes :

i) Eléments de programme qui seront achevés à la fin de l'exercice biennal 1978-1979;

---

7/ A/C.5/33/13.

8/ A/33/7/Add.8.

- ii) Éléments de programme à supprimer comme étant dépassés, inefficaces ou d'une utilité marginale;
- iii) Éléments de programme dont l'exécution doit se poursuivre en 1980-1981;
- iv) Éléments de programme prévus dans le budget de 1978-1979, mais dont l'exécution n'a pas commencé pendant l'exercice biennal 1978-1979;
- v) Éléments de programme dont l'exécution a commencé en 1978-1979, mais qui n'étaient pas prévus dans le budget de l'exercice 1978-1979; et
- vi) Nouveaux éléments de programme dont l'exécution doit commencer pendant l'exercice biennal 1980-1981.

b) Des renseignements, qui ne seraient donnés qu'en mois de travail d'administrateur, sur l'utilisation effective des ressources en 1978, leur utilisation prévue en 1979 et leur utilisation proposée pour 1980 et 1981, ces renseignements étant donnés pour chaque élément de programme, classé en fonction des catégories décrites à l'alinéa ci-dessus a), ainsi que des renseignements sur le nombre de mois de travail d'administrateur qui ne seraient pas disponibles à cause de vacances de poste; et

c) L'identification des éléments de programme proposés pour 1980-1981, représentant environ 10 p. 100 des ressources demandées pour chaque programme, auxquels le rang de priorité le plus élevé a été attribué, ainsi que des éléments de programme, représentant aussi 10 p. 100 des ressources, qui ont le rang de priorité le moins élevé, ainsi que l'Assemblée générale l'a demandé dans sa résolution 32/206.

7. On a ensuite regroupé ces informations pour chaque sous-programme de façon à obtenir une image complète du redéploiement des mois de travail d'administrateur pendant les deux exercices biennaux. Dans le projet de budget-programme lui-même, ces informations ont été utilisées au niveau des programmes dans les textes descriptifs sur les besoins en ressources, afin de fournir une analyse du redéploiement des ressources en personnel de la catégorie des administrateurs à la suite de l'achèvement ou de la suppression de certains éléments de programme et d'identifier précisément les éléments de programme qui ont été supprimés comme étant d'une utilité marginale.

8. On n'en est pas encore arrivé à la troisième étape (contrôle de l'exécution du programme dans la division ou la section). Cette étape nécessitera l'ajustement des plans de travail internes pour chaque élément de programme dans les secteurs économique et social, pour les faire correspondre aux crédits effectivement ouverts et, par la suite, la présentation d'un rapport sur l'état d'avancement des travaux pour chaque élément de programme, rapport qui sera établi par les directeurs de division à l'intention des chefs de département

/...

et présenté, sous forme résumée, aux responsables de la gestion du Secrétariat à l'échelon central et aux organes intergouvernementaux compétents.

9. Outre ces mesures, le Secrétaire général a envoyé aux Etats Membres, par l'intermédiaire de leurs représentants permanents auprès de l'Organisation des Nations Unies, une note datée du 29 mars 1979, dans laquelle il les informait des efforts qu'il avait faits, à l'occasion de l'établissement du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981, pour comprimer les dépenses budgétaires et utiliser de façon économique, les ressources financières de l'Organisation, afin de réduire la croissance budgétaire réelle pour la ramener à un niveau aussi proche que possible de zéro. Le Secrétaire général soulignait que le seul moyen de parvenir à ce résultat était de procéder à une réévaluation critique des activités de l'Organisation et à un redéploiement important des ressources. Il demandait aussi aux Etats Membres de l'aider à mener à bien ce réexamen des programmes et, plus précisément, de lui donner leur avis sur les programmes et activités qu'ils considéraient comme dépassés, inefficaces ou d'une utilité marginale et dont l'exécution pouvait donc être arrêtée. A cet égard, il a rappelé les responsabilités qui incombent aux gouvernements en vertu de la résolution 31/93.

10. Dans les réponses qu'ils ont communiquées à ce jour, les représentants permanents ont pris note avec satisfaction des efforts faits par le Secrétaire général pour comprimer les dépenses dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981. Ils ont aussi souligné que, conformément au paragraphe 9 de la résolution 31/93 de l'Assemblée générale, c'est au Secrétaire général qu'il incombait de porter à l'attention des organes intergouvernementaux compétents les activités qui sont dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces, en indiquant les ressources susceptibles d'être libérées, de façon que les organes intéressés puissent prendre les mesures nécessaires. En conséquence, les représentants permanents estimaient que les Etats Membres ne devaient présenter d'observations sur cette question qu'après que le Secrétaire général aurait formulé des recommandations et ils ont assuré le Secrétaire général de leur pleine coopération pour l'examen de ses recommandations en la matière.

II. Récapitulation des résultats au niveau  
des programmes

11. La façon dont les services ont identifié les activités achevées, d'utilité marginale ou inefficaces peut être évaluée de deux façons :

a) En fonction des progrès accomplis dans l'élaboration de programmes et de procédures de travail internes aux fins de l'établissement de rapports sur l'exécution des programmes;

b) Suivant les effets concrets de ces travaux d'identification sur le budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981, en particulier l'achèvement et la suppression d'activités par les services intéressés dans l'exercice de leurs fonctions de gestion des programmes consistant à examiner de façon critique leurs activités en cours.

12. En ce qui concerne les progrès accomplis dans l'établissement de programmes de travail internes, les services des secteurs économique, social et humanitaire devaient remplir trois formulaires dans le cadre de leurs prévisions de dépenses :

a) Des fiches d'information donnant, pour chaque élément de programme, les objectifs, les produits, les utilisateurs prévus et d'autres renseignements d'ordre qualitatif;

b) Des calendriers d'exécution pour chaque élément de programme, contenant des estimations sur l'utilisation des ressources au cours de l'exercice biennal 1978-1979 et indiquant les ressources prévues pour l'exercice biennal 1980-1981;

c) Des résumés, au niveau des sous-programmes, des mois de travail d'administrateur, groupés suivant les catégories énumérées à l'alinéa a) du paragraphe 6 ci-dessus et indiquant l'évolution de la structure du sous-programme au cours des deux exercices biennaux.

13. La mesure dans laquelle les services des secteurs économique, social et humanitaire ont communiqué les renseignements demandés est indiquée dans le tableau suivant, par chapitre du budget :

/...

Tableau 1

Elaboration de programmes de travail internes, par chapitre du  
 projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981  
 (secteurs économique, social et humanitaire uniquement)

Chapitre du budget	Fiche d'information sur les éléments de programme	Calendrier d'exécution	Résumé au niveau des sous-programmes
6. Département des affaires économiques et sociales internationales	C	C	C
7. Département de la coopération technique pour le développement	N.D.	N.D.	N.D.
9. Sociétés transnationales	C	C	C
10. Commission économique pour l'Europe	N.D.	N.D.	C
11. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	C	C	C
12. Commission économique pour l'Amérique latine	N.D.	N.D.	N.D.
13. Commission économique pour l'Afrique	C	C	C
14. Commission économique pour l'Asie occidentale	C	C	C
15. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	N.D.	N.D.	N.D.
16. Centre du commerce international	N.D.	N.D.	N.D.
17. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	C	C	C
18. Programme des Nations Unies pour l'environnement	N.D.	N.D.	N.D.
19. Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)	N.D.	N.D.	N.D.
20. Contrôle international des drogues	C	C	C
21. Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	N.D.	N.D.	N.D.
22. Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe	C	C	C
23. Droits de l'homme	C	C	C

C : Communiqué

N.D. : Non disponible.

/...

14. Dans les cas où les trois formulaires ont été présentés, il a été possible d'analyser dans le détail l'utilisation du personnel de la catégorie des administrateurs du point de vue des mois de travail accomplis au cours de l'exercice biennal 1978-1979 et les ressources libérées pour d'autres activités à la suite de l'achèvement ou de la suppression d'activités ainsi que le redéploiement de ces ressources dans le cadre du budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981; on a pu mener cette analyse au niveau des éléments de programme et, par regroupement des résultats, obtenir des données relatives aux sous-programmes et aux programmes. Dans le cas des services qui n'ont pas communiqué tous les renseignements demandés, une analyse partielle a été entreprise dans la mesure du possible.

15. Les données ainsi obtenues au niveau des programmes figurent dans le tableau ci-après. A l'exception de la première colonne, qui indique le nombre de mois de travail libérés à la suite de l'achèvement ou de la suppression d'éléments de programme pendant l'exercice biennal 1978-1979, tous les chiffres correspondent à ces pourcentages. Les pourcentages apparaissant dans les colonnes 2 et 4 à 6 sont repris des textes relatifs au redéploiement des ressources en personnel de la catégorie des administrateurs qui figurent dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981 (A/34/6), aux paragraphes cités dans la dernière colonne.

16. Ce tableau contient les renseignements suivants :

a) Le nombre de mois de travail d'administrateur qui ont été libérés à la suite de l'achèvement ou de la suppression d'éléments de programme au cours de l'exercice biennal précédant celui sur lequel porte le projet de budget actuel;

b) Les redéploiements de ressources prévus dans le projet de budget-programme, ainsi que la nature du déploiement de postes d'administrateur qui y est proposé, suivant trois catégories d'éléments de programme : ceux dont l'exécution se poursuit, ceux dont l'exécution a commencé au cours de l'exercice biennal précédent mais qui n'étaient pas prévus dans le budget de cet exercice, et les nouveaux éléments de programme.

/...

Tableau 2

Analyse du réajustement de postes d'administrateurs pendant les exercices  
1960-1961, 1961-1962 et 1962-1963  
 (budget ordinaire uniquement)

Chapitre et programme	Ressources libérées à la suite de l'achèvement de la suppression de postes pendant l'exercice 1962-1963		Ressources par catégorie d'éléments de programme pour l'exercice 1962-1963		Poursuivies au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1960-1961 b/
	Nombre de postes supprimés	Pourcentage a/	Commissés	Ressources	
6. Département des affaires économiques et sociales internationales					
Questions et politiques relatives au développement	286	50	34	65	6.14
Economie et technologie des océans	21	9	67	-	6.22; 6.23
Démographie	28	4	66	-	6.31
Sciences et technique	113	46	81	19	6.38; 6.39
Développement social et affaires limitatives	212	18	72	22	6.47; 6.48
Statistiques	-	-	100	-	6.57
9. Sociétés transnationales					
Centre sur les sociétés transnationales	144	19	76	4	9.4
10. Commission économique pour l'Europe					
Alimentation et agriculture	-	-	100	-	10.10; 10.11
Questions et politiques relatives au développement	465	72	55	23	10.16; 10.17
Environnement	72	11	61	11	10.22
Établissements humains	75	17	74	6	10.27; 10.28; 10.29
Développement industriel	-	-	100	-	10.34
Commerce international	134	56	100	-	10.40; 10.41
Ressources naturelles	163	54	77	-	10.49; 10.50
Sciences et techniques	18	19	90	10	10.55; 10.56
Statistiques	10	5	94	-	10.61; 10.62
Transports	-	-	100	-	10.67; 10.68

...

Tableau 2 (suite)

Caractère et programmes	Ressources libérées à la suite de l'achèvement ou de la suppression d'éléments de programmes pendant l'exercice 1973-1974		Ressources par catégories d'éléments de programmes pour l'exercice biennal 1990-1991		Paragraphe du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1990-1991 b/
	Mois de travail	Pourcentage a/	Dont l'exécution se poursuit en 1990-1991	Montants non inscrits de programmes	
11. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	-	-	100	-	11.15; 11.16
Alimentation et agriculture	-	-	100	-	11.21; 11.22
Questions et politiques relatives au développement	-	-	100	-	11.27
Environnement	-	-	100	-	11.31
Établissements humains	-	-	100	-	11.36
Développement industriel	-	-	100	-	11.43; 11.44
Commerce international	-	-	100	-	11.50; 11.51
Ressources naturelles et énergie	-	-	60	20	11.56; 11.59
Population	-	-	100	-	11.61
Sciences et techniques	-	-	100	-	11.69; 11.70
Statistiques	-	-	100	-	11.76; 11.77
Transports I	-	-	100	-	11.83; 11.84
Transports II	-	-	100	-	11.91; 11.92
Développement social	-	-	100	-	-
12. Commission économique pour l'Afrique	-	-	100	-	-
Alimentation et agriculture	-	-	100	-	-
Questions et politiques relatives au développement	-	-	100	-	-
Enseignement, formation, santé d'œuvre, gestion et emploi	-	-	100	-	-
Établissements humains	-	-	100	-	-
Développement industriel	-	-	100	-	-
Commerce international	-	-	100	-	-
Ressources naturelles et énergie	-	-	91	9	-

Tableau 2 (suite)

Chapitre et programme	Ressources libérées à la suite de l'achèvement de la suppression d'éléments de programmes pendant l'exercice 1970-1972		Ressources par catégories d'éléments de programmes pour l'exercice biennal 1980-1981		Réaffectation de programmes pour l'exercice biennal 1980-1981
	Montants	Pourcentage	Montants	Pourcentage	
13. Commission économique pour l'Afrique (mil.)	-	-	100	-	-
Population	-	-	-	-	-
Administration et finances publiques	-	-	100	-	-
Sciences et techniques	-	-	100	-	-
Statistiques	-	-	100	-	-
Transports	-	-	100	-	-
Développement social et affaires humanitaires	-	-	100	-	-
14. Commission économique pour l'Asie occidentale	-	-	80	-	20
Alimentation et agriculture	-	-	-	-	14.12
Questions et politiques relatives au développement	8	7	73	27	14.16; 14.17; 14.18
Rétablissement humain	45	38	-	60	14.23
Développement industriel	-	-	93	-	14.28; 14.29
Commerce international	6	12	31	25	14.33; 14.34
Main-d'œuvre, gestion et emploi	66	133	-	6	14.37; 14.38; 14.39
Ressources naturelles	137	58	31	2	14.44; 14.45; 14.46
Population	-	-	100	-	14.53
Finances publiques	2	4	62	-	14.57; 14.58
Sciences et techniques	33	46	39	-	14.63; 14.64
Statistiques	-	-	69	-	14.69; 14.70; 14.71
Transports	6	4	14	-	14.75; 14.76
Développement social et affaires humanitaires	-	-	100	-	14.81; 14.83

Tableau 2 (suite)

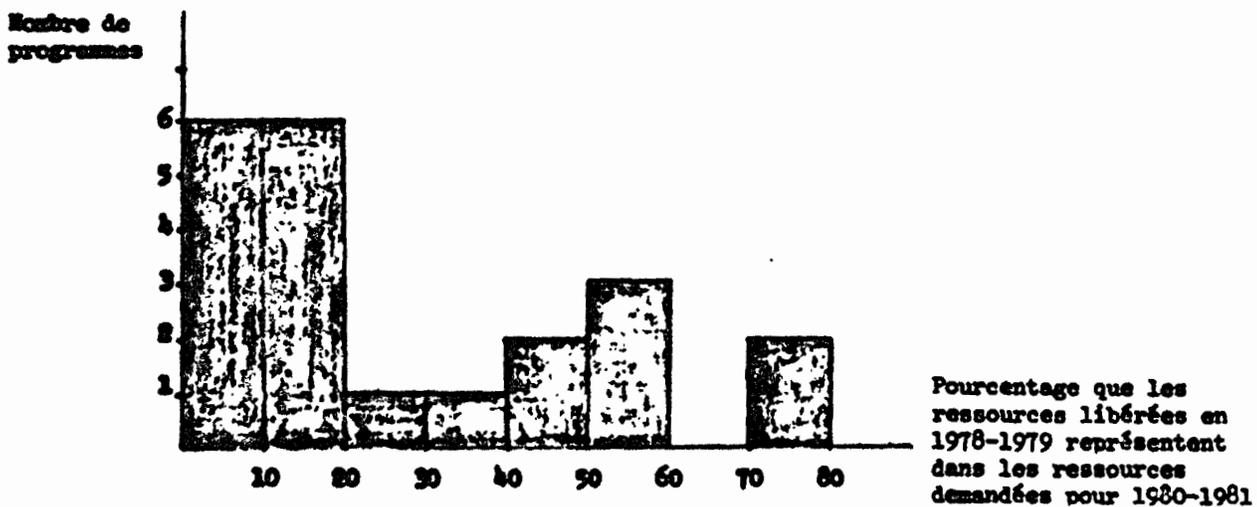
Chapitre et programme	Ressources libérées à la suite de l'achèvement ou de la suppression d'éléments de programmes pendant l'exercice 1970-1972		Nombre d'éléments de programmes supprimés	Ressources par catégories d'éléments de programmes pour l'exercice biennal 1960-1971			Paragraphe du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1960-1971 b/
	Mois de travail	Pourcentage a/		Commencés	Exécutés	Non inscrits de	
17. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	-	-	-	93	7	-	17.28
Coordination des politiques	-	-	-	-	-	-	-
Etudes et recherches industrielles	303	17	0a	75	4	21	17.39; 17.40
Cybernetiques industrielles	-	-	-	99	-	1	17.54
20. Contrôle international des drogues	144	26	-	100	-	-	20.11
Division des stupéfiants	-	-	-	-	-	-	-
Secrétariat de l'Organe international de contrôle des stupéfiants	-	-	-	100	-	-	20.19; 20.20
22. Bureau de Coordonateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe	-	-	-	-	-	-	-
Coordination des secours, planification préalable et prévention des catastrophes	-	-	-	100	-	-	-
23. Droits de l'homme	-	-	-	-	-	-	-
Division des droits de l'homme	-	-	-	100	-	-	23.14
<b>Total</b>	<b>2 967</b>		<b>18</b>				

a/ Pourcentage des mois de travail d'administrateurs commencés dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1960-1971.

b/ A/34/6.

17. Les données figurant dans le tableau 2 ci-dessus montrent que les ressources libérées du fait de l'achèvement ou de la suppression d'éléments de programme sont importantes, puisqu'elles représentent entre 0 et 72 p. 100 du total des ressources en personnel de la catégorie des administrateurs demandées pour l'exercice biennal 1980-1981. On en trouvera ci-après une ventilation :

Redéploiement des ressources en personnel  
de la catégorie des administrateurs



/...

18. Le tableau 2 fait également apparaître clairement que les nouvelles activités sont financées dans une très large mesure au moyen des ressources libérées du fait de l'achèvement ou de la suppression d'activités anciennes et que le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981 est fondé sur un vaste redéploiement des ressources.

19. En ce qui concerne les activités supprimées comme étant dépassées, d'une utilité marginale ou inefficace, il ressort du tableau 2 qu'en fait, 18 éléments relevant de 11 programmes des secteurs économique et social du projet de budget-programme ont été supprimés. Tous ces éléments de programme auxquels on a mis fin figuraient dans le budget-programme de l'exercice biennal 1978-1979. Comme les secteurs économique, social et humanitaire du budget de 1978-1979 comptaient au total environ 1 500 éléments de programme, les 18 éléments supprimés représentent plus de 1 p. 100 du nombre total des éléments du programme d'activité desdits secteurs. En dépit du nombre peu élevé d'éléments de programme supprimés et du montant relativement modeste des ressources libérées, le Secrétaire général juge très encourageants ces premiers résultats de l'introduction du système de contrôle de l'exécution des programmes, et les directeurs de programme en particulier se sont montrés plus disposés que par le passé à porter les jugements de valeur nécessaires sur l'achèvement ou la suppression d'activités lors de l'établissement de leurs prévisions de dépenses. Pour plus de commodité, on a récapitulé dans une annexe au présent rapport les éléments de programme qui ont été supprimés comme étant dépassés, d'une utilité marginale ou inefficaces.

20. Pour aider les directeurs de programme à porter des jugements objectifs sur les éléments de programme à supprimer, il serait peut-être souhaitable d'établir un ensemble de critères précis assurant un cadre de référence uniforme propre à encourager ce processus. Il n'a pas été possible d'établir ces critères au stade initial de l'introduction et de l'expérimentation du nouveau système. Cependant, sur la base de l'expérience actuelle, il devrait être possible d'élaborer un ensemble préliminaire de critères applicables lors de l'établissement du budget-programme pour 1982-1983. Selon ces critères, tout élément de programme entrant dans les catégories ci-après, par exemple, pourrait être présumé d'utilité marginale et devrait, de ce fait, être exclu du projet de budget-programme :

a) Éléments de programme définis comme étant dépassés, d'une utilité marginale ou inefficaces au cours d'une évaluation approfondie d'un programme par le Comité du programme et de la coordination;

b) Éléments de programme inscrits au budget de l'exercice biennal précédent en tant qu'éléments nouveaux mais dont l'exécution n'a pas commencé au cours dudit exercice, sans motif valable;

c) Éléments de programme de priorité peu élevée dont l'exécution exige des ressources si importantes qu'il faut réduire des éléments de programme hautement prioritaires.

Un contrôle effectué selon ces critères permettrait de dégager des cas relativement simples d'éléments de programme à supprimer et l'on pourrait alors concentrer les efforts sur les cas difficiles. Ces critères seront mis à l'essai et perfectionnés au fur et à mesure de l'élaboration du système de contrôle de l'exécution des programmes et du budget et d'établissement de rapports à ce sujet.

/...

III. Exemple des résultats obtenus au niveau des chapitres,  
des sous-programmes et des éléments de programme

21. Si les renseignements relatifs à l'achèvement ou à la suppression d'activités ainsi qu'au redéploiement de ressources en général sont récapitulés, dans le chapitre précédent comme dans le budget, au niveau des programmes, les renseignements qui ont servi de base à cette récapitulation ont été réunis au niveau des éléments de programme et des sous-programmes. Il serait certainement trop long de fournir un compte rendu détaillé sur les redéploiements de ressources à ces niveaux, mais il pourrait être utile de donner un exemple de ce degré de détail.

22. Le texte descriptif relatif au redéploiement des ressources en personnel de la catégorie des administrateurs au Centre sur les sociétés transnationales qui figure dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981 (A/34/6), se lit comme suit :

Des éléments de programme devant être achevés en 1978-1979, un total de 144 mois de travail d'administrateur vont devenir disponibles. Ce chiffre représente 19 p. 100 des mois de travail d'administrateur demandés pour ce programme, dans le projet de budget-programme pour 1980-1981. Sur le nombre total de mois de travail demandés pour 1980-1981, environ 76 p. 100 seront alloués à des éléments de programme en cours d'exécution et qui se poursuivront en 1980-1981; 4 p. 100 à des éléments de programme qui ont été commencés pendant l'exercice biennal 1978-1979 mais qui n'étaient pas prévus dans le budget-programme de l'exercice; et 20 p. 100 à de nouveaux éléments de programme qui commenceront en 1980-1981. Aucun élément de programme relevant de ce programme n'a été supprimé parce qu'il était d'utilité marginale 2/.

23. Le nombre estimatif de mois de travail d'administrateur qui a servi au calcul de ces pourcentages est indiqué au tableau 3.

---

2/ A/34/6, par. 9.4.

Tableau 3

Centre sur les sociétés transnationales

Redéploiement de ressources en personnel (administrateurs)  
 (Mois de travail; budget ordinaire)

	1978	1979	1980	1981
1. Eléments de programme achevés en 1978-1979 ....	58	86	-	-
2. Eléments de programme à supprimer comme étant dépassés, inefficaces ou d'une utilité marginale .....	-	-	-	-
3. Eléments de programme dont l'exécution doit se poursuivre en 1980-1981 .....	244	292	300	302
4. Eléments de programme prévus dans le budget de 1978-1979 mais dont l'exécution n'a pas commencé pendant cet exercice .....	-	-	-	-
5. Eléments de programme dont l'exécution a commencé en 1978-1979, mais qui n'étaient pas prévus au budget de cet exercice .....	19	10	14	14
6. Nouveaux éléments de programme dont l'exécution doit commencer en 1980-1981 .....	-	-	82	80
7. Mois de travail non disponibles en raison de vacances de poste .....	75	8	-	-
<b>Total pour le programme .....</b>	<b>396</b>	<b>396</b>	<b>396</b>	<b>396</b>

24. Les chiffres indiqués au tableau 3 représentent la somme globale des chiffres partiels correspondant aux éléments de programme relevant de chacun des quatre sous-programmes du Centre et de son programme relatif à la direction exécutive et à l'administration. Les données relatives au sous-programme 1 (Analyse des politiques) figurent au tableau 4. Ce tableau, dans lequel sont énumérés les éléments de programme qui doivent être achevés d'ici à la fin de 1979, montre beaucoup plus clairement que des données globales l'ampleur du redéploiement des administrateurs d'une année à l'autre. Les éléments de programme font presque tous apparaître des fluctuations sensibles au point de vue de l'utilisation des ressources en administrateurs au cours de la période de quatre ans considérée.

/...

Tableau 4

Sous-programme 1 : Analyse des politiques - Centre sur les sociétés transnationales

Redéploiement de ressources en personnel (administrateurs)  
 (Mois de travail; budget ordinaire)

	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
1. Eléments de programme achevés en 1978-1979				
Activités bancaires .....	7	8	-	-
Sociétés d'assurances transnationales .....	4	4	-	-
Sociétés transnationales de tourisme .....	5	10	-	-
Sociétés transnationales de transport maritime .	2	4	-	-
Sociétés transnationales de consultants .....	2	6	-	-
Sociétés transnationales de publicité et de moyens d'information .....	4	6	-	-
Sociétés transnationales dans l'industrie pharmaceutique .....	4	2	-	-
Sociétés transnationales dans les industries alimentaires et les industries de fabrication des boissons .....	5	6	-	-
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	33	46	-	-
2. Eléments de programme à supprimer comme étant dépassés, inefficaces ou d'une utilité marginale : Néant				
3. Eléments de programme dont l'exécution doit se poursuivre en 1980-1981				
1.1 Sociétés transnationales dans le dévelop- pement mondial .....	10	4	8	12
1.2 Sociétés transnationales dans les industries extractives .....	4	10	8	6
1.3 Sociétés transnationales et rapports avec les entreprises nationales .....	8	10	8	8
1.4 Effet des activités des sociétés transnationales sur la balance des paiements .....	10	6	8	8
1.5 Questions liées au renforcement de la position de négociation des pays hôtes ....	4	8	14	14
1.6 Effet des activités des sociétés trans- nationales sur l'emploi .....	-	4	4	4
1.7 Bibliographie annotée (analyse d'ouvrages)	4	4	4	4
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	39	46	54	56

Tableau 4 (suite)

	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
4. Eléments de programme prévus dans le budget de 1978-1979 mais dont l'exécution n'a pas commencé pendant cet exercice				±
Définition des caractéristiques des sociétés transnationales (1.20) a/ .....	-	-	-	-
Etude de l'état des recherches sur les sociétés transnationales (1.2) a/ .....	-	-	-	-
5. Eléments de programme dont l'exécution a commencé en 1978-1979, mais qui n'étaient pas prévus au budget de cet exercice				
1.8 Incidences socio-politiques des activités des sociétés transnationales (y compris le rôle des sociétés transnationales en Afrique australe) b/.....	8	10	14	14
Sujets de recherche futurs (1.25) b/.....	3	-	-	-
Les sociétés transnationales et les objectifs de développement à long terme des pays en développement (1.26) c/.....	3	-	-	-
	<u>14</u>	<u>10</u>	<u>14</u>	<u>14</u>
6. Nouveaux éléments de programme dont l'exécution doit commencer en 1980-1981				
1.9 Effets des sociétés transnationales sur la concurrence .....	-	-	110	6
1.10 Rôle des sociétés transnationales dans les industries manufacturières d/.....	-	-	16	18
1.11 Rôle des sociétés transnationales dans les mouvements de capitaux internationaux d/..	-	-	8	8
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>34</u>	<u>32</u>
7. Mois de travail non disponibles en raison de vacances de postes .....	16	-	-	-
	<u>16</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total pour le sous-programme ....	102	102	102	102

a/ Eléments de programme dont l'exécution a commencé au titre du sous-programme 3.

b/ Eléments de programme dont l'exécution a commencé conformément au mandat donné par la quatrième session de la Commission sur les sociétés transnationales (E/C.10/43).

(suite des notes du tableau 3 à la page suivante)

/...

---

(suite des notes du tableau 4)

c/ Élément de programme dont l'exécution a commencé à la demande de l'équipe spéciale du CAC sur les objectifs à long terme du développement et du Groupe de travail du Comité de la planification du développement, ainsi qu'en application de la résolution de l'Assemblée générale relative aux préparatifs d'une stratégie internationale du développement pour la troisième Décennie des Nations Unies pour le développement (A/RES/33/193).

d/ Éléments de programme figurant dans le plan à moyen terme et prévus pour l'exercice biennal 1982-1983. Conformément aux recommandations de la quatrième session de la Commission sur les sociétés transnationales (E/C.10/43, par. 60 et 64), leur exécution doit commencer en 1980-1981.

/...

25. Le tableau 4 montre clairement que les chiffres récapitulatifs fournis dans le budget au niveau des programmes sous-estiment l'ampleur réelle du redéploiement d'administrateurs, étant donné qu'ils ne reflètent pas la situation pour chaque catégorie d'éléments de programme. En particulier, la présentation globale ne montre pas du tout l'ampleur du redéploiement dans la catégorie "Éléments de programme dont l'exécution se poursuit" à la fin de 1979. Et pourtant, comme l'indique le tableau 5 ci-après, ce redéploiement est considérable.

Tableau 5

Redéploiement des ressources entre les éléments de programme dont l'exécution doit se poursuivre

Centre sur les sociétés transnationales

Sous-programme 1 : Analyse des politiques

<u>Élément de programme</u>	<u>Allocation des mois de travail d'administrateur : variation exprimée en pourcentage, entre 1978-1979 et 1980-1981</u>
1.1 Sociétés transnationales dans le développement mondial .....	43
1.2 Sociétés transnationales dans les industries extractives .....	-
1.3 Sociétés transnationales et rapports avec les entreprises nationales .....	(11)
1.4 Effet des activités des sociétés transnationales sur la balance des paiements .....	-
1.5 Questions liées au renforcement de la position de négociation des pays hôtes .....	233
1.6 Effet des activités des sociétés transnationales sur l'emploi .....	100
1.7 Bibliographie annotée (analyse d'ouvrages) ..	14

26. D'un autre côté, il arrive également que des ressources soient redéployées entre les programmes d'un chapitre, comme le tableau 6 ci-après le montre dans le cas de la Commission économique pour l'Asie occidentale :

/...

Tableau 6

Commission économique pour l'Asie occidentale (chapitre 14)

Redéploiement des ressources entre les programmes d'activité  
 (Mois de travail d'administrateur· budget ordinaire)

Programmes d'activité	Ressources autorisées pour 1978-1979	Déploiement effectif pour 1978-1979	Ressources proposées pour 1980-1981	Déploiement effectif moins ressources auto-rinçes	Ressources proposées moins ressources auto-rinçes
1. Alimentation et agriculture .....	144	144	144	-	-
2. Questions relatives au développement .....	192	96	120	(96)	(72)
3. Etablissements humains .....	120	120	120	-	-
4. Développement industriel .....	168	168	168	-	-
5. Commerce international .....	48	48	48	-	-
6. Main-d'oeuvre, gestion et emploi ..	-	66	48	66	48
7. Ressources naturelles .....	264	240	240	(24)	(24)
8. Population .....	120	120	120	-	-
9. Finances publiques ..	-	46	48	46	48
10. Science et techniques	48	70	72	22	24
11. Statistiques .....	72	72	72	-	-
12. Transports .....	144	154	168	10	24
13. Développement social et affaires humanitaires .....	96	72	72	(24)	(24)
<b>Total .....</b>	<b>1 416</b>	<b>1 416</b>	<b>1 464</b>	<b>-</b>	<b>24</b>

27. La croissance réelle que représentent les deux postes qu'il est proposé de créer à ce chapitre n'est qu'un élément de la redistribution du personnel de la catégorie des administrateurs entre les programmes de la Commission économique pour l'Asie occidentale. La somme de cette croissance et du nombre des postes dont le redéploiement est proposé entre les programmes dans les limites autorisées pour 1978-1979 rendrait mieux compte de la nouvelle allocation des ressources, à savoir cinq postes, dont deux seulement représentent une croissance réelle. Un autre indicateur de la nouvelle allocation des postes est constitué par le pourcentage que les ressources libérées du fait de l'achèvement ou de la suppression d'éléments de programme pendant l'exercice biennal en cours représentent par rapport aux ressources proposées pour l'exercice biennal suivant. A la Commission économique pour l'Asie occidentale, environ 21 p. 100 du total des ressources demandées dans le budget pour 1980-1981 sera financé au moyen de ressources libérées du fait de l'achèvement ou de la suppression d'éléments de programme en 1978-1979. A la Commission économique pour l'Europe, cette proportion est de 32 p. 100.

/...

IV. Elaboration plus poussée du système de contrôle des programmes

28. La plupart des difficultés auxquelles on s'est heurté dans l'application de la résolution 3534 (XXX) de l'Assemblée générale et des résolutions qui ont suivi sont de caractère transitoire et tiennent au fait que le système d'ensemble de contrôle de l'exécution des programmes qui est actuellement mis en place n'en est encore qu'à sa première étape. En conséquence, certaines difficultés ont un caractère général et, sont imputables aux lacunes du cycle et des instruments de programmation que le Secrétaire général s'est donné pour objectif de combler par la mise en place de ce système. Ces difficultés, si on les envisage expressément sous l'angle de l'identification des activités qui sont achevées, dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces dans le contexte de l'élaboration du projet de budget pour 1980-1981, peuvent être considérées comme étant soit d'ordre conceptuel, soit d'ordre méthodologiques.

29. Les difficultés conceptuelles sont les suivantes :

a) Il existe encore deux processus différents et non intégrés d'élaboration des programmes, dont l'un consiste généralement à soumettre un programme de travail à une commission technique, une commission régionale ou aux organes directeurs du PNUE, de la CNUCED et de l'ONUDI, et l'autre porte sur la préparation du plan à moyen terme et du projet de budget-programme subséquent <sup>10/</sup>. Le classement des activités figurant dans les programmes de travail diffère souvent, au niveau de l'élément de programme, de celui qui est utilisé pour le plan à moyen terme et le budget-programme. En particulier, dans le cas de nombreux services, les éléments de programme énumérés dans le projet de budget-programme recouvrent plusieurs projets distincts. Cela signifie que si un certain nombre de ces projets - mais non la totalité - sont achevés ou supprimés, l'élément de programme dans son ensemble est indiqué comme demeurant "en cours d'exécution". Il sera remédié à ces anomalies techniques à mesure que le système sera perfectionné. Il est probablement souhaitable d'insister pour qu'on définisse un élément de programme comme une activité devant aboutir à un seul produit final, deux produits ou davantage n'étant autorisés que s'ils sont étroitement liés. Toutefois, si l'on insiste pour faire respecter cette définition, il en résultera une augmentation substantielle du nombre des éléments de programme figurant dans le budget, ce qui aura pour effet d'allonger la partie descriptive du budget et d'augmenter le volume de la documentation correspondante;

b) Un nombre considérable de propositions relatives aux programmes font l'objet d'états d'incidences financières qui n'identifient pas clairement les éléments de programme en jeu ou leur durée et date d'achèvement et qui n'établissent aucun lien précis entre un sous-programme ou un élément de programme existant et l'activité supplémentaire qu'on se propose d'entreprendre. Dans sa résolution 31/93, l'Assemblée générale avait exprimé l'intention de limiter le nombre de ces propositions à celles qui correspondent à "une nécessité pressante de caractère imprévisible" déterminée par l'Assemblée générale. Toutefois, l'Assemblée générale n'a

<sup>10/</sup> Voir le rapport d'évaluation du programme sur les sociétés transnationales (E/AC.51/98, par. 29-35) pour une étude illustrant ce problème.

jamais déterminé cette nécessité de manière très précise si bien que, par défaut, tous les programmes proposés approuvés par l'Assemblée générale après l'approbation du budget-programme relèvent implicitement de cette catégorie exceptionnelle;

c) Dans le budget de l'exercice biennal 1978-1979, le descriptif des programmes n'était pas toujours suffisamment précis pour fournir un cadre de référence permettant de véritablement rendre compte des activités achevées ou supprimées au niveau des éléments de programme;

d) Les sous-programmes et les éléments de programme donnent souvent lieu à de profonds remaniements en cours d'exécution 11/.

Ces remaniements tiennent souvent au fait qu'un directeur de programme s'est rendu compte qu'un élément de programme, sous sa forme initiale, serait vraisemblablement d'une utilité marginale. On peut présumer que lesdits remaniements sont souhaitables dans la plupart des cas puisque c'est sur la demande des Etats Membres qu'est entreprise l'exécution des éléments de programme. Toutefois, la conséquence en est qu'un rapport sur les activités d'une utilité marginale ne pourra être complet que lorsque le système de contrôle des programmes permettra d'obtenir des informations grâce auxquelles il sera possible de rendre compte des remaniements importants qui auront été apportés aux éléments de programme. Le système que l'on est en train de mettre en place répond à cet objectif.

30. En ce qui concerne les difficultés de méthode, on trouvera au tableau 1 la liste des départements et des services qui n'ont pas été en mesure de soumettre les informations demandées. Dans un certain nombre d'autres cas, les informations soumises comportaient des contradictions internes qui ne pouvaient être éliminées au Siège dans le laps de temps disponible. Ces difficultés découlent en partie de ce que même sans le nouveau système, l'établissement du budget est une tâche ardue et la nécessité de faire rapport impose un surcroît de travail aux divers départements et services. D'un autre côté, en permettant de soumettre des propositions budgétaires plus fiables, le nouveau système offre l'avantage de fournir un cadre plus solide pour contrôler les résultats des programmes au stade de l'exécution.

31. Les départements et services qui n'ont pu mener jusqu'à achèvement la première étape de la mise en application du nouveau système seront en mesure de procéder aux ajustements nécessaires pour que leurs plans de travail internes soient conformes au budget-programme approuvé. Ceux qui n'ont pu élaborer des plans de travail internes pendant la préparation du projet de budget-programme devront mener à bien les deux étapes simultanément.

---

11/ Voir le rapport d'évaluation du programme sur l'économie et la technologie des océans (E/AC.91/Add.1, par. 48-57 et, en particulier, le tableau 3) pour des exemples illustrant ce problème.

Liste des éléments de programmes supprimés comme étant dépassés, d'une utilité marginale ou inefficaces lors de la préparation du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1980-1981

Ressources libérées  
au titre du budget  
de 1978-1979, en  
mois de travail

Chapitre et programme	Éléments de programme supprimés	
6. Département des affaires économiques et sociales internationales Économie et technologie des océans	1.4 Etablissement de cartes intégrées donnant des renseignements utiles pour la gestion de l'environnement marin et des zones côtières	1
	1.1 Etablissement de suppléments au Plan d'action mondial	3
	4.3 Politiques et programmes intéressant les femmes, la population et le développement	10
	10. Commission économique pour l'Europe	1
Etablissements humains	5.10 Urbanisme, écologie et progrès techniques (1979)	1
	5.14 Planification intégrée des zones de tourisme et de loisirs (nouvel élément de programme dans le budget de 1978-1979)	
Commerce international	4.1 Facilitation du commerce international : - Examen du programme de travail à l'aide de la technique FEM	3
	4.5 Arbitrage en matière de commerce international : - Elaboration de clauses d'arbitrage	
Ressources naturelles	2.3 vi) Facteur de charge des réseaux de transport et de distribution	-

/... :

Annexe (suite)

Ressources libérées  
 au titre du budget  
 de 1978-1979, en  
 mois de travail

Chapitre et programme	Éléments de programme supprimés	
	5.4 Méthodes d'évaluation des dommages provoqués par la pollution de l'eau ainsi que des avantages économiques qui découlent des activités de loisirs et des agréments liés à l'utilisation des eaux intérieures	-
14. Commission économique pour l'Asie occidentale		
Main-d'œuvre, gestion et emploi	3.1 Surveillance de l'application du Plan d'action pour la main-d'œuvre et l'emploi - thème d'une réunion régionale	-
Ressources naturelles	- Une étude sur la coopération régionale et interrégionale pour la mise en valeur des ressources minérales	-
	- Une étude sur les aspects économiques de l'exploitation et du traitement des ressources minérales	-
	- Renforcement des organismes et services chargés de la mise en valeur des ressources minérales dans la région	-
	- Détermination et promotion des investissements nécessaires pour la mise en valeur des ressources minérales aux échelons national et régional	-
	- Evaluation des activités en cours et futures, appui à ces activités et recommandations concernant les politiques et la coopération régionales dans le domaine de la mise en valeur des ressources minérales	-

Annexe (suite)

Ressources libérées  
au titre du budget  
de 1978-1979, en  
coûts de travail

Chapitre et programme	Elément de programme supprimé	
Finances publiques	1.3 Rapport complémentaire sur les journées d'étude consacrées à la réforme des systèmes budgétaires gouvernementaux	2
Transports	- Le numéro et le titre de l'élément de programme supprimé n'ont pas été identifiés	6
17. Organisation des Nations Unies pour le développement industriel		
Etudes industrielles	3.7 Systèmes de formation de personnel de direction et autres cadres supérieurs de l'industrie	6
	Total	<u>32</u>