

**RAPPORT DU COMITÉ
D'EXPERTS GOUVERNEMENTAUX CHARGÉ
D'ÉVALUER LA STRUCTURE ACTUELLE
DU SECRÉTARIAT DANS LES DOMAINES
DE L'ADMINISTRATION, DES FINANCES
ET DU PERSONNEL**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

DOCUMENTS OFFICIELS : TRENTE-SEPTIÈME SESSION

SUPPLÉMENT N° 44 (A/37/44)



NATIONS UNIES

New York, 1982

NOTE

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

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Pages</u>
I. INTRODUCTION	1 - 5	1
II. QUESTIONS D'ORGANISATION	6 - 9	2
A. Composition et participation	6 - 8	2
B. Séances	9	2
III. FAITS NOUVEAUX SURVENUS DEPUIS LA SOUMISSION DU RAPPORT INTERIMAIRE DU COMITE A LA TRENTE-SIXIEME SESSION DE L'ASSEMBLEE GENERALE	10 - 14	3
IV. EVALUATION DE LA STRUCTURE ACTUELLE DU SECRETARIAT DANS LES DOMAINES DE L'ADMINISTRATION, DES FINANCES ET DU PERSONNEL	15 - 36	4
V. CONCLUSIONS	37 - 40	11

ANNEXES

I. Note du Secrétaire général	12
II. Fonction du développement de la gestion à l'Organisation des Nations Unies : programme (plan d'action) pour l'amélioration et le développement de la gestion	19

I. INTRODUCTION

1. Le Comité d'experts gouvernementaux chargé d'évaluer la structure actuelle du Secrétariat dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel a été créé par l'Assemblée générale dans sa résolution 35/211 du 17 décembre 1981, et devait présenter son rapport à l'Assemblée générale à sa trente-sixième session.
2. Le Comité n'a pas été en mesure d'achever ses travaux et de soumettre un rapport final à la trente-sixième session de l'Assemblée générale. Il a néanmoins présenté un rapport intérimaire 1/ dans lequel il a identifié un certain nombre de questions et de problèmes ayant trait à la portée de son mandat et qui nécessiteraient un examen plus poussé.
3. Dans sa résolution 36/238 du 18 décembre 1981, l'Assemblée générale a pris acte avec satisfaction du rapport du Comité, et, entre autres choses, l'a prié de poursuivre ses travaux et de présenter un rapport final à l'Assemblée lors de sa trente-septième session.
4. Le présent rapport est soumis conformément à cette demande.
5. Le Comité tient à exprimer sa reconnaissance aux membres du Secrétariat dont les efforts ont considérablement facilité sa tâche.

II. QUESTIONS D'ORGANISATION

A. Composition et participation

6. La composition du Comité, qui a été communiquée à l'Assemblée générale dans le rapport intérimaire du Comité, était la suivante :

- M. Abdel-Rahman Abdalla (Soudan)
- M. Michael Gepp (Brésil)
- M. Apollinaire Hachème (Bénin), vice-président
- Mme Teresa Ivars B. (Colombie)
- M. Kamanda wa Kamanda (Zaïre)
- M. Anvar Kemal (Pakistan)
- M. E. V. Kudryavtsev (Union des Républiques socialistes soviétiques)
- M. Humphrey B. Kunda (Zambie)
- M. Sumihiro Kuyama (Japon)
- M. Harald Löschner (République fédérale d'Allemagne)
- M. Antoine Mérieux (France)
- M. Satyabrata Pal (Inde)
- M. Leif Skare (Norvège), vice-président
- M. Henryk J. Sokalski (Pologne)
- M. Winthrop M. Southworth (Etats-Unis d'Amérique)
- M. Tang Jianwen (Chine)
- M. Christopher R. Thomas (Trinité-et-Tobago), président et rapporteur

7. M. Apollinaire Hachème (Bénin) et M. Humphrey B. Kunda (Zambie) ayant démissionné, le Secrétaire général, en consultation avec les gouvernements intéressés, a nommé M. Love Kunda M'tesa (Zambie) et M. Mounirou Ousmane (Bénin) membres du Comité.

8. En l'absence de M. Abdel-Rahman Abdalla et de M. Kamanda wa Kamanda, M. Awad Mohamed El Hassan (Soudan) et M. Kabeya Milambu (Zaïre) ont participé aux séances.

B. Séances

9. Le Comité a tenu une série de quatre séances du 15 au 20 septembre 1982. Afin d'achever la mise au point de son rapport à l'Assemblée générale, il s'est avéré nécessaire de prévoir plusieurs séances supplémentaires au cours de la trente-septième session de l'Assemblée. Le Comité a donc décidé de demander l'autorisation nécessaire. Sur la recommandation du Comité des conférences (A/37/450/Add.2), appuyée par le Bureau (A/37/250/Add.1, par. 3), l'Assemblée générale, à sa vingt-quatrième séance plénière, le 8 octobre 1982, a décidé d'autoriser le Comité à tenir les séances supplémentaires en question pendant la trente-septième session de l'Assemblée. Le Comité a donc tenu cinq séances supplémentaires entre les 18 et 22 octobre 1982. En conséquence, depuis l'établissement de son mandat en décembre 1980, il a tenu au total 28 séances.

III. FAITS NOUVEAUX SURVENUS DEPUIS LA SOUMISSION DU RAPPORT
INTERIMAIRE DU COMITE A LA TRENTE-SIXIEME SESSION DE
L'ASSEMBLEE GENERALE

10. Un changement administratif de portée majeure est intervenu à l'Organisation des Nations Unies avant la reprise des travaux du Comité. Il s'agit de la désignation d'un nouveau Secrétaire général pour un mandat débutant le 1er janvier 1982. D'ores et déjà, le nouveau Secrétaire général a pris un certain nombre de mesures administratives intéressant les travaux du Comité. Il s'agit notamment de la création du Comité de la planification et de la budgétisation des programmes et du Groupe central de contrôle, du rétablissement du titre de Contrôleur pour désigner le Sous-Secrétaire général aux services financiers, du rétablissement de l'ancienne appellation "Département de l'administration et de la gestion" et de la décision de faire exécuter des études spéciales sur la question de la décentralisation ainsi que sur le rôle du Service de gestion administrative et de la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information.

11. Conformément aux dispositions du paragraphe 3 de la résolution 36/238 de l'Assemblée générale, par lequel l'Assemblée a prié le Secrétaire général de consulter le Comité, avant la prochaine session de ce dernier, sur les questions indiquées dans son rapport, le Secrétaire général a invité le Président du Comité à s'entretenir avec lui à New York avant la reprise de la trente-sixième session de l'Assemblée générale en mars 1982.

12. A l'issue des consultations initiales qu'il a tenues avec le Secrétaire général le 11 mars 1982, le Président a organisé une réunion officieuse des membres du Comité qui se trouvaient présents à New York. Lors de cette réunion officieuse, les membres du Comité ont été informés que le Secrétaire général avait exprimé le souhait de coopérer avec le Comité dans ses travaux et s'était enquis des moyens les mieux susceptibles d'assurer cette coopération. Les membres du Comité ont également été informés que le Secrétaire général avait l'intention de s'occuper personnellement des aspects administratifs des travaux de l'Organisation et qu'à cet égard, il était disposé à offrir ses propres vues sur les questions abordées dans le rapport intérimaire du Comité.

13. Lors de sa réunion officieuse, le Comité s'est félicité de l'invitation opportune du Secrétaire général à tenir des consultations avec le Comité, a noté avec satisfaction l'intention du Secrétaire général d'accorder une attention prioritaire à l'administration de l'Organisation des Nations Unies et a indiqué qu'il était tout disposé à travailler en coopération avec celui-ci, grâce à des consultations suivies, dans l'accomplissement du mandat du Comité, conformément aux dispositions des résolutions 35/211 et 36/238 de l'Assemblée générale.

14. Compte tenu de la demande spécifique faite par le Secrétaire général quant aux meilleurs moyens d'assurer l'instauration d'une coopération entre lui-même et le Comité, ce dernier, au cours de sa réunion officieuse, a décidé de différer la reprise de sa session consacrée aux questions de fond en 1982, de manière à donner au Secrétaire général la possibilité de soumettre ses vues au Comité sur son rapport intérimaire. Ce faisant, le Comité a estimé que les vues du Secrétaire général sur ce rapport seraient de la plus grande utilité pour ses travaux. Les vues du Secrétaire général ont été soumises aux membres du Comité dans un document écrit (A/AC.210/L.1) le 30 août 1982 et ont été présentées oralement au Comité par le Secrétaire général le 15 septembre 1982. Le texte de la note du Secrétaire général est reproduit à l'annexe I.

IV. EVALUATION DE LA STRUCTURE ACTUELLE DU SECRETARIAT
DANS LES DOMAINES DE L'ADMINISTRATION, DES FINANCES
ET DU PERSONNEL

Examen des questions de fond par le Comité

15. Comme il est indiqué dans la section II ci-dessus, le Comité a tenu une session consacrée aux questions de fond du 15 au 20 septembre et du 18 au 22 octobre 1982. A sa 20ème séance, le 15 septembre, le Secrétaire général a pris la parole devant le Comité pour présenter et commenter la note qu'il lui avait soumise. Au cours des autres séances tenues en 1982, le Comité a entrepris d'examiner les vues du Secrétaire général exposées dans la note soumise au Comité et dans sa déclaration, et d'arrêter sa position à cet égard. Etant donné que les observations écrites du Secrétaire général avaient été présentées en fonction des sept questions qui sont définies dans le rapport que le Comité a présenté à l'Assemblée générale à sa trente-sixième session, le Comité a décidé d'adopter la même méthode pour mener ses travaux et faire rapport à l'Assemblée.

1. La structure actuelle permet-elle de favoriser la cohérence d'ensemble des politiques et de délimiter nettement les pouvoirs et les responsabilités à l'Organisation?

16. Le Secrétaire général a précisé qu'il attachait la plus haute importance à une solide administration et que, gardant cet objectif à l'esprit, il estimait nécessaire de préserver et de renforcer ce que le Comité avait très bien défini comme la cohérence d'ensemble des politiques de l'Organisation dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel. Le Secrétaire général a estimé qu'il était essentiel à cette fin qu'il y ait un fonctionnaire qui, en tant que suppléant du Secrétaire général en matière administrative, ait la responsabilité de fournir des orientations et des instructions claires et sans équivoque dans les domaines d'activité relevant du département. A cet égard, le Secrétaire général a indiqué qu'il était fermement convaincu que la structure actuelle d'un département de l'administration, unifié et étroitement intégré, devait demeurer et rester placée sous la direction d'un seul haut fonctionnaire doté de la responsabilité et de l'autorité clairement définies nécessaires pour assurer le fonctionnement efficace et harmonieux de l'ensemble du département. Parallèlement, ce département était composé de bureaux et de divisions qui, bien qu'interdépendants, étaient des unités opérationnelles distinctes, dont les caractéristiques particulières devaient être respectées. Le Secrétaire général a précisé qu'il était convaincu que ces deux principes étaient compatibles, surtout si les fonctions du Secrétaire général adjoint étaient considérées comme portant essentiellement sur les principaux aspects de politique générale et comme consistant à aider le Secrétaire général dans l'exercice de ses responsabilités, plutôt qu'à décharger ses subordonnés des leurs. Au paragraphe 11 de sa note, le Secrétaire général a indiqué qu'il considérait, en ce qui concernait la première question, que la structure actuelle était conçue de façon rationnelle et qu'elle devait être conservée.

17. Au cours des débats consacrés à cette question, le Comité a examiné plus particulièrement la question de savoir si la structure que le Secrétaire général jugeait la plus satisfaisante et la façon dont il souhaitait que les différents services administratifs exercent leurs responsabilités propres et conjointes, permettaient effectivement d'atteindre les objectifs définis par l'Assemblée générale, notamment dans le domaine des politiques de recrutement de l'Organisation. Le Comité a en particulier noté que le Secrétaire général était convaincu qu'au sein d'un département unifié dirigé par un seul haut fonctionnaire, les services qui le composaient, bien qu'interdépendants, étaient des unités opérationnelles distinctes, dotées de fonctions et de responsabilités clairement définies. Le Comité a en outre noté que le Secrétaire général était fermement convaincu qu'il devait bénéficier de l'assistance d'un haut fonctionnaire, doté d'une entière autorité dans le domaine administratif, dont les fonctions devaient être considérées comme portant essentiellement sur les aspects importants de politique générale et comme consistant à aider le Secrétaire général dans l'exercice de ses responsabilités, plutôt qu'à décharger ses subordonnés des leurs. Dans cette optique, les fonctions du Secrétaire général adjoint devaient en fait contribuer à une application plus efficace des politiques définies par l'Assemblée générale.

18. Lors de l'examen par le Comité de cette question, différentes opinions ont été exprimées quant aux autres structures administratives pouvant être envisagées. L'une de ces options a trait à une structure qui tiendrait compte de la distinction entre les fonctions de décision (planification, programmation et budgétisation) et les fonctions liées à la fourniture de services (services financiers, services du personnel et services généraux). Toutefois, le Comité a estimé que dans la mesure où le Secrétaire général était convaincu que la structure actuelle répondait aux besoins et entendait maintenir cette question à l'étude, il n'y avait pas lieu de proposer d'autres structures. Le Comité a cependant reconnu que certaines modifications de la structure actuelle pouvaient être envisagées. Plusieurs d'entre elles sont examinées dans les paragraphes suivants.

2. La structure actuelle permet-elle d'appliquer de manière intégrée les réformes en matière de personnel et les politiques de recrutement définies par l'Assemblée générale?

19. Dans sa note, le Secrétaire général a précisé, après avoir indiqué qu'il était d'avis que la structure actuelle d'un département de l'administration unifié et étroitement intégré devait être conservée, qu'il avait dûment pris en considération les résolutions 35/211 et 36/238 de l'Assemblée générale. Il a également déclaré qu'il appartenait au Bureau des services du personnel, en tant qu'élément central pour les politiques de personnel, d'administrer le personnel du Secrétariat et, par conséquent, de mettre au point et d'appliquer une politique de personnel cohérente et d'assurer la mise en oeuvre de toutes les mesures arrêtées par l'Assemblée générale en matière de personnel. De même, le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion avait le devoir et la responsabilité de donner, au nom du Secrétaire général, les impulsions et les orientations nécessaires à l'exécution de ces tâches et de coordonner celles-ci dans l'intérêt d'une politique efficace

de gestion des ressources. Le Secrétaire général a été d'avis que l'autorité du Bureau des services du personnel vis-à-vis du Secrétariat dans son ensemble, en ce qui concerne l'administration du personnel et l'application des mesures adoptées par l'Assemblée générale, était claire et n'avait pas besoin d'être précisée plus avant. Il a également estimé que cette autorité pouvait être exercée dans le cadre de la structure actuelle, et qu'il n'y avait pas lieu de la modifier. Le Secrétaire général a donc considéré que la structure actuelle permettait effectivement d'assurer, d'une manière harmonieuse et progressive, la mise en oeuvre des politiques et des réformes arrêtées par l'Assemblée générale, et notamment les politiques et les réformes en matière de personnel.

20. Le rôle du Bureau des services du personnel et ses liens avec les différents départements de l'Organisation, notamment en matière de recrutement, constituent une question à laquelle le Comité attache une très grande importance. Lorsqu'il a examiné les autres solutions envisageables, et notamment la possibilité de constituer le Bureau des services du personnel en un département distinct et autonome, relevant directement du Secrétaire général, le Comité s'est accordé à reconnaître que plus que celle de savoir si la fonction d'administration du personnel devait être confiée à un bureau ou à un département, la question importante était celle de ses relations avec les autres éléments de l'Organisation et de son aptitude à appliquer les politiques de personnel établies par l'Assemblée générale. Le Comité partage le point de vue du Secrétaire général selon lequel ce bureau était l'élément central pour les politiques de personnel, responsable, dans son domaine de compétence, de la réalisation des objectifs énoncés par l'Assemblée générale.

21. L'importance du rôle qu'exerçait le Bureau des services du personnel dans la promotion d'un système moderne de gestion du personnel, grâce aux programmes de formation et de perfectionnement du personnel, a été soulignée. Compte tenu des conséquences importantes sur le plan financier et administratif de la fonction d'administration du personnel, il apparaissait essentiel de coordonner cette fonction avec celles des autres unités administratives.

22. Le Comité a par conséquent estimé que la question du rôle du Bureau des services du personnel devrait également être prise en considération dans le cadre de l'examen permanent par le Secrétaire général de la structure administrative et de l'examen de la question de la décentralisation administrative, du contrôle central et de la coordination.

3. Rôle joué par le Cabinet du Secrétaire général dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel

23. En ce qui concerne cette question, le Secrétaire général a fait observer qu'il y avait une distinction nette entre les fonctions exercées par les membres de son Cabinet et les fonctions de direction et d'exécution des départements, y compris celui de l'administration et de la gestion.

24. Lors de son examen de cette question, le Comité a pris note de ce que le Secrétaire général estimait qu'il y avait une distinction nette entre les fonctions exercées par les membres de son Cabinet et les fonctions de direction et d'exécution

des départements, y compris celui de l'administration et de la gestion. D'une part, il était évident, pour le Comité, que chaque secrétaire général pouvait fort bien aborder différemment la question des fonctions de son Cabinet. D'autre part, le Comité s'est demandé s'il ne serait pas possible de rendre plus efficaces certaines des fonctions actuellement exercées par le Département de l'administration et de la gestion (par exemple celle du Service de gestion administrative ou de la Division de vérification intérieure des comptes) en les rattachant au Cabinet du Secrétaire général. Les membres du Comité ont cependant généralement estimé qu'exception faite peut-être de la Division de vérification intérieure des comptes, on ne réussirait pas à rendre les politiques plus cohérentes et l'administration plus efficace en élargissant le rôle du Cabinet du Secrétaire général. Une autre solution consisterait peut-être à placer ces fonctions directement sous l'autorité du Secrétaire général.

4. La structure actuelle permet-elle d'arriver à un bon équilibre entre la décentralisation administrative, le contrôle central et la coordination?

25. Le Secrétaire général a estimé que la question de la décentralisation administrative, du contrôle central et de la coordination était extrêmement importante pour l'Organisation. Il a souligné que la décentralisation avait un aspect non seulement géographique mais aussi fonctionnel. Notant que la façon dont la question était définie dans le rapport du Comité à l'Assemblée générale lors de sa trente-sixième session correspondait de très près à ses propres vues, il a indiqué qu'il s'agissait non pas de savoir s'il fallait décentraliser mais plutôt de définir à quel rythme et dans quelles conditions il fallait le faire, étant donné l'importance de veiller à ce que la décentralisation n'ait pas pour résultat d'affaiblir ou de faire disparaître la cohérence des politiques globales et le caractère systématique de leur application. A ce propos, le Secrétaire général a appelé l'attention du Comité sur le fait qu'il avait entrepris l'examen de cette question en tant qu'étape préalable à l'élaboration à brève échéance des instructions nécessaires pour poursuivre la décentralisation de la prise des décisions intéressant les questions administratives. Le Secrétaire général a précisé à ce sujet qu'il estimait que la structure administrative actuelle permettait parfaitement de mettre au point et de suivre une politique de décentralisation nette.

26. Le Comité a estimé que la question de la décentralisation administrative, du contrôle central et de la coordination centrale était extrêmement importante pour l'Organisation. Le Comité s'est donc félicité de ce que le Secrétaire général ait affirmé que cette question était à l'étude et il a pris note de son intention de publier à brève échéance les instructions voulues pour poursuivre la décentralisation de la prise des décisions intéressant les questions administratives, dans le cadre de directives clairement énoncées et établies centralement. Etant donné la position du Secrétaire général, le Comité a jugé qu'il n'avait pas à formuler d'autres observations sur cette question.

5. Rôle du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale eu égard aux fonctions et à la structure actuelles du Secrétariat dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel

27. Le Secrétaire général a indiqué au paragraphe 16 de sa note qu'il s'agissait d'une question qui ne pouvait être utilement envisagée que dans la perspective d'un secrétariat unifié, agissant sous l'autorité du Secrétaire général, conformément aux objectifs établis par les Etats Membres. Dans cette optique, il ne saurait donc y avoir de dichotomie entre le programme et le budget ou entre les questions de fond et l'administration car, en dernière analyse, c'était le Secrétaire général qui était responsable de toutes ces questions. Cela étant, le Secrétaire général avait, en un premier temps, créé en avril 1982 un Comité de la planification et de la budgétisation des programmes. Cette nouvelle procédure avait une caractéristique importante : le rôle et l'influence déterminante du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale en ce qui concerne la planification, la programmation et la budgétisation des activités de l'Organisation, étaient clairement reconnus, d'autant qu'il présidait le Comité en l'absence du Secrétaire général et que le Comité servirait notamment d'instrument au Directeur général pour exercer ses responsabilités générales dans les domaines de la planification, de la programmation et de la budgétisation. En ce qui concerne les responsabilités de gestion du Directeur général dans les domaines économique et social, le Secrétaire général a indiqué qu'il avait prié le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion de solliciter, dans l'exercice de ses responsabilités, l'avis du Directeur général pour toute question administrative aux échelons supérieurs relevant du domaine de compétence de ce dernier. Le Secrétaire général a également indiqué qu'il avait et qu'il continuerait d'avoir pour principe de consulter le Directeur général et de solliciter son avis pour toute question de politique administrative dans les domaines économique et social.

28. Le Comité a axé son examen de cette question sur les responsabilités du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale telles qu'elles sont définies à l'alinéa b) du paragraphe 64 de l'annexe à la résolution 32/197 de l'Assemblée générale en date du 20 décembre 1977, à savoir celles qui consistent à "assurer à l'Organisation des Nations Unies même, la cohérence, la coordination et la gestion efficace de toutes les activités dans les domaines économique et social, qu'elles soient financées au titre du budget ordinaire ou par des fonds extra-budgétaires". A cet égard, le Comité a en outre rappelé les questions qu'il avait évoquées dans son rapport intérimaire au sujet des rôles respectifs du Bureau du Directeur général et du Département de l'administration et de la gestion dans les domaines de la planification, de la programmation et de la budgétisation aussi bien que celles des responsabilités plus larges en matière de gestion qui étaient confiées au Directeur général dans les domaines économique et social et qui pourraient avoir, d'un point de vue administratif, des incidences sur la structure actuelle du Département de l'administration et de la gestion.

29. A ce propos, le rôle actuel du Directeur général au sein du Comité de la planification et de la budgétisation des programmes a été mis en question, l'Assemblée générale ayant limité la portée de son mandat aux domaines économique et social.

6. La structure actuelle permet-elle d'assurer de manière intégrée la fonction de planification des programmes dans ses rapports avec l'élaboration du budget-programme et l'allocation des ressources

30. Au sujet de cette question, le Secrétaire général a indiqué qu'il considérait la création du Comité de la planification et de la budgétisation des programmes comme une première mesure visant à renforcer l'intégration des fonctions de planification et de budgétisation des programmes afin de refléter au maximum les vœux des Etats Membres en ce qui concerne le programme de travail de l'Organisation tels qu'ils sont exprimés dans les décisions pertinentes de l'Assemblée générale. Le Secrétaire général estimait que les premiers résultats de cette expérience étaient prometteurs. Il a néanmoins indiqué qu'il se proposait d'évaluer les résultats obtenus et de tirer de cette expérience les conclusions nécessaires concernant toutes nouvelles mesures qu'il pourrait être souhaitable de prendre par la suite.

31. A cet égard, le Comité a estimé que la création du Comité de la planification et de la budgétisation des programmes avait des aspects positifs. Il pensait que le Comité, tel qu'il avait été créé, laissait subsister la nécessité d'une intégration de l'ensemble du système de planification des programmes, de budgétisation, de contrôle et d'établissement des rapports. Dans ce contexte, il a souligné qu'il était nécessaire de placer un tel système sous une responsabilité unique. Le Comité espère qu'il sera tenu compte de l'expérience acquise dans le cadre du fonctionnement des arrangements existants et des modalités en vigueur dans d'autres organes et organismes du système des Nations Unies lorsque le Secrétaire général prendra une décision finale quant à la manière dont cette responsabilité sera établie.

7. Examen des rôles respectifs du Service de gestion administrative et de la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information, aux fins de la mise au point d'instruments de gestion efficaces fondés sur les systèmes d'information modernes, destinés à accroître l'efficacité du Secrétariat dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel

32. Le Secrétaire général a indiqué, au paragraphe 20 de sa note, que compte tenu de l'intérêt qu'attachait le Comité à un réexamen du rôle et de l'efficacité du Service de gestion administrative et de la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information, il avait demandé au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion d'examiner cette question et de lui faire rapport à une date rapprochée au sujet de toutes les améliorations qui pourraient paraître nécessaires à cet égard.

33. La question de l'efficacité de la gestion a retenu l'attention du Comité aux différents stades de ses délibérations. Il s'est félicité que le Secrétaire général ait, comme il l'indique au paragraphe 20 de sa note, demandé au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion d'examiner cette question et de lui faire rapport avant le 30 novembre 1982.

34. Il est apparu au Comité qu'en règle générale, l'Organisation devait s'efforcer d'utiliser davantage les techniques modernes de gestion. Il a également été souligné que la question du renforcement de l'efficacité de la gestion relevait d'un domaine beaucoup plus large que celui des nouvelles techniques et des nouveaux systèmes. Les structures, les politiques de personnel, les questions de direction et de participation devaient également être examinées dans un contexte d'interdépendance. Un expert a proposé que l'on procède à un réexamen de la fonction de développement de la gestion dans son ensemble et a souligné qu'il était nécessaire de définir une politique et une stratégie de gestion globales et de mettre au point un programme d'amélioration et de développement de la gestion dans le cadre du plan à moyen terme et du budget-programme. Les vues de cet expert figurent dans l'annexe II au présent rapport.

Emploi du titre de "Contrôleur"

35. Au paragraphe 21 de sa note, le Secrétaire général a fait observer que le Sous-Secrétaire général aux services financiers étant responsable sans partage de l'administration financière de l'Organisation, il avait donné des instructions pour que le titre de "Contrôleur" soit de nouveau employé pour désigner ce fonctionnaire.

36. Le Comité, rappelant que dans sa décision 35/446 du 17 décembre 1980, l'Assemblée générale l'avait prié d'inclure dans son étude la question de l'emploi du terme "Contrôleur" dans la nomenclature des services du Secrétariat, a noté avec satisfaction que le Secrétaire général avait donné des instructions pour que le titre de Contrôleur soit de nouveau utilisé. Comme cette décision du Secrétaire général rétablissait la situation qui existait avant l'adoption de la décision 35/446, le Comité a estimé qu'il n'était pas nécessaire d'examiner la question plus avant.

V. CONCLUSIONS

37. Au cours des délibérations lors de sa session de 1982, le Comité a noté que le Secrétaire général comptait maintenir à l'examen de façon permanente la question de l'efficacité de la structure administrative et ne ménager aucun effort pour assurer à l'ONU une administration améliorée, unifiée et cohérente. En outre, le Comité a reconnu que le Secrétaire général, en tant que plus haut fonctionnaire de l'Organisation aux termes de l'article 97 de la Charte des Nations Unies, était responsable au premier chef de la structure du Secrétariat, à moins que des considérations politiques impérieuses n'appellent des mesures de la part des organes délibérants. A cet égard, le Comité a noté que l'Assemblée générale s'intéressait aussi vivement à ces questions et avait la possibilité, lors de ses sessions ordinaires, de fournir des orientations d'ensemble au Secrétaire général et de modifier la structure du Secrétariat.

38. Le Comité considère que les questions identifiées dans son rapport intérimaire offrent un cadre utile pour un examen approfondi et une évaluation de la structure actuelle du Secrétariat dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel. Il a estimé que la note du Secrétaire général (annexe I), établie comme suite au rapport intérimaire du Comité, était utile pour les délibérations du Comité.

39. Etant donné ce qui précède, le Comité a décidé de ne pas formuler de recommandations. Certaines suggestions, portant sur différents aspects des questions administratives, financières et de personnel, ont toutefois été présentées dans le rapport du Comité, sous les rubriques pertinentes du chapitre IV. Ces suggestions ont trait au Bureau des services du personnel (par. 20 à 22), aux relations entre le Service de gestion administrative et la Division de vérification intérieure des comptes et le Cabinet du Secrétaire général (par. 24), à la responsabilité du système de planification des programmes et de budgétisation (par. 31) et à l'efficacité de la gestion (par. 34).

40. En conséquence, le Comité soumet le présent rapport à l'Assemblée générale.

Note

1/ Documents officiels de l'Assemblée générale, trente-sixième session, Supplément No 44 (A/36/44 et Corr.1).

Note du Secrétaire général

1. L'objet de la présente note est de résumer les vues du Secrétaire général au sujet de la structure et du rôle du Département de l'administration et de la gestion, et de ses relations avec les autres unités administratives compétentes, de façon qu'elles puissent être prises en considération par le Comité pour l'établissement de son rapport final qui sera présenté à l'Assemblée générale à sa trente-septième session. Afin de faciliter l'examen de cette question, on a présenté les commentaires du Secrétaire général en fonction de sept questions qui s'étaient dégagées au cours des auditions du Comité l'an dernier et qui sont définies dans le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale à sa trente-sixième session a/.

2. Le Secrétaire général est particulièrement conscient de l'importance que revêt pour l'Organisation tout entière une structure administrative bien rodée et efficace. A l'heure actuelle, les responsabilités de fond de l'Organisation se trouvent multipliées par suite des décisions prises par ses membres et ses opérations sont devenues progressivement plus complexes et dispersées sur le plan géographique. Dans ces conditions, l'administration, qui est l'un des centres nerveux de l'Organisation, joue un rôle encore plus important qu'autrefois. Il est cependant évident que, fût-elle bonne, l'administration n'est pas en soi le but pour lequel l'Organisation a été établie : son rôle doit être de faciliter la réalisation des principaux objectifs énoncés dans la Charte : la paix, la sécurité et le développement économique et social.

3. Il n'est pas inutile de rappeler ces principes pour présenter des observations sur les questions traitées par le Comité dans son rapport, car toutes - ainsi que les réponses qui pourraient y être apportées - doivent nécessairement tenir compte des buts et objectifs essentiels énoncés dans la Charte et développés au cours des années par l'Assemblée générale.

4. A cet égard, les tâches auxquelles l'Organisation doit faire face n'ont rien perdu de leur complexité et de leur difficulté depuis que le poste de Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion a été créé en 1968. La création de ce poste répondait au souci de faire seconder le Secrétaire général, dans l'exercice de ses responsabilités, par un haut fonctionnaire sur lequel il pourrait se décharger en grande partie de la lourde charge de l'administration du Secrétariat, ce qui lui permettrait de se concentrer davantage sur les aspects de fond de sa tâche. La fonction essentielle de ce haut fonctionnaire est de décharger le Secrétaire général, grâce à l'autorité que celui-ci lui délègue, des tâches et responsabilités administratives courantes, dans les domaines des finances, du personnel et de la gestion, qui, sinon, absorberaient une proportion excessive du temps et de l'énergie du Secrétaire général au détriment, éventuellement, de ses responsabilités politiques et autres.

5. Deux observations peuvent être formulées au sujet de l'évolution de la situation depuis cette époque. Tout d'abord, il est évident que les circonstances qui avaient justifié cet arrangement restent essentiellement inchangées. L'Organisation s'est élargie, tant du point de vue politique que du point de vue institutionnel, et il est de plus en plus nécessaire que le Secrétaire général consacre une grande partie de ses compétences, de son attention et de son temps aux questions de fond qui se posent à l'Organisation. En second lieu, il ne s'ensuit

pas que les questions administratives sont sans importance ou doivent être reléguées à l'arrière plan. Bien au contraire, le Secrétaire général a clairement précisé, dans un certain nombre de déclarations publiques faites avant et après son entrée en fonctions, qu'il attache la plus haute importance à une solide administration et entend consacrer toute l'attention nécessaire à la réalisation de cet objectif. C'est précisément à cet égard qu'il estime nécessaire de préserver et renforcer ce que le Comité a très bien défini comme "la cohérence d'ensemble des politiques de l'Organisation dans les domaines de l'administration, des finances et de la gestion".

6. Il ressort de ce qui précède que la structure à mettre en place est celle qui permettrait au mieux d'atteindre cet objectif. En fait, dès son entrée en fonctions, le Secrétaire général a pris les mesures nécessaires pour assurer l'unité du Département de l'administration et de la gestion en donnant explicitement pour instructions à tous les intéressés de faire passer par le Secrétaire général adjoint responsable du Département toute question qui lui était soumise. Tout en se réservant le droit d'accès direct, sans restriction, à tous les niveaux du Département, le Secrétaire général, dans son instruction, imposait aux fonctionnaires intéressés de tenir leur chef pleinement informé. On reconnaissait ainsi implicitement la cohésion essentielle et l'interdépendance des diverses fonctions regroupées au sein du Département qui ont trait aux finances, au personnel et au matériel.

7. Si les considérations ci-dessus constituent la base de l'examen de cette question, il convient d'exposer plus en détail la manière dont le Secrétaire général conçoit le fonctionnement de cette importante unité administrative.

8. Tout d'abord, le Secrétaire général estime qu'il doit y avoir une seule personne, dont le rôle est reconnu et vers laquelle il peut se tourner, pour diriger le Département. Le chef du Département, en tant que suppléant du Secrétaire général en matière administrative, a la responsabilité de fournir des orientations et des instructions claires et sans équivoque dans les domaines d'activités couverts par le Département - finances, personnel, services généraux, vérification intérieure des comptes, gestion administrative, traitement électronique de l'information et systèmes d'information. Il ne peut non plus y avoir de doute au sujet de l'interaction manifeste de ces six domaines. La force de l'Organisation réside dans les hommes et les femmes qui la servent et, par conséquent, la plus grande attention doit être portée à leur sélection, leur utilisation, leur administration et leurs conditions d'emploi. Mais il est indispensable à cet effet de disposer des ressources requises pour maintenir les effectifs et, en fait, l'Organisation dans son ensemble; en effet, le programme de travail, qui est exécuté par le personnel, est indissolublement lié aux ressources nécessaires pour son exécution. Par conséquent, les questions de personnel et les questions financières sont liées entre elles et sont elles-mêmes apparentées et assujetties aux services et facilités - bâtiments, sécurité et communications - dont le Bureau des services généraux est responsable. Il est bien évident que la Division de vérification intérieure des comptes joue un rôle de soutien dans les questions financières et aussi dans les questions de personnel, de même que le Service de gestion administrative dans le maintien et l'amélioration d'une bonne structure administrative et la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information dans la mise en place, à titre de service commun, d'une base de données destinée à faciliter la prise de décision dans tous les aspects des travaux de l'Organisation. Il est nécessaire que ces fonctions étroitement associées soient dirigées et coordonnées centralement et il est plus

important encore que des politiques générales soient mises au point pour la gestion de toutes les ressources de l'Organisation, et qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Enfin, il faut aussi assurer l'unité et la cohérence de la représentation dans les relations avec d'autres organisations, surtout celles du système des Nations Unies, en ce qui concerne les questions administratives. Pour toutes ces raisons, le Secrétaire général est fermement convaincu que la structure actuelle d'un département de l'administration, unifié et étroitement intégré, doit demeurer et rester placée sous la direction d'un seul haut fonctionnaire doté de la responsabilité et de l'autorité clairement définies nécessaires pour assurer le fonctionnement efficace et harmonieux de l'ensemble du Département.

9. Parallèlement, il convient de se préoccuper de la manière dont cette autorité et cette responsabilité sont exercées. Cela mérite d'être dit, car ce département est particulièrement complexe, composé de bureaux et de divisions dont beaucoup possèdent une longue et brillante tradition de services. Cela tient à ce que ces divers services, bien qu'interdépendants, sont des unités opérationnelles distinctes, dotées de fonctions et de responsabilités clairement définies, dont elles sont comptables. L'importance politique de chacun des principaux bureaux du Département (finances, personnel et services généraux) est du reste reconnue de longue date par l'Assemblée générale, qui a affecté au chef de chacun d'eux un poste au niveau situé immédiatement au-dessous de celui de Secrétaire général adjoint. Il incombe donc au chef du Département et à ses collaborateurs de veiller à ce que ces éléments essentiels de l'Organisation travaillent en équipe.

10. Deux principes découlent de l'exposé ci-dessus. Tout d'abord, il doit y avoir un haut fonctionnaire, doté de l'entière autorité dans le domaine administratif, qui assure la cohérence d'ensemble des politiques et leur orientation et fait rapport au Secrétaire général à cet égard. En second lieu, les caractéristiques particulières de chaque unité opérationnelle doivent être respectées. Le Secrétaire général est convaincu que ces deux principes sont parfaitement compatibles, surtout si les fonctions de Secrétaire général adjoint sont considérées comme portant essentiellement sur les principaux aspects de politique consistant à aider le Secrétaire général dans l'exercice de ses responsabilités, plutôt qu'à décharger ses subordonnés des leurs. Vu dans cette perspective, ce principe de l'autorité et de la prise de décisions vise à permettre au Secrétaire général, non pas de se démettre de ses responsabilités dans le domaine administratif, mais bien au contraire de les exercer de façon plus efficace tout en ayant davantage le loisir de se consacrer à ses tâches de fond.

11. On espère que les considérations ci-dessus offriront au Comité une base bien définie qui lui permettra de traiter avec précision les trois premières questions définies dans son rapport - la capacité et la structure de favoriser la cohérence d'ensemble des politiques et de délimiter nettement les pouvoirs et les responsabilités à l'Organisation, la capacité de la structure d'appliquer de manière intégrée les réformes en matière de personnel et les politiques de recrutement définies par l'Assemblée générale, et le rôle joué par le Cabinet du Secrétaire général dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel. Ainsi, le Secrétaire général considère, en ce qui concerne la première de ces questions, que la structure actuelle est conçue de façon rationnelle et qu'elle doit être conservée; pour ce qui est de la deuxième, la structure actuelle peut effectivement assurer, de façon ordonnée et progressive, l'application des politiques et la réalisation des changements décidés par l'Assemblée générale, y compris les politiques et les réformes en matière de personnel; en ce qui concerne

la troisième, il y a une distinction nette entre les fonctions consultatives du Cabinet du Secrétaire général et les fonctions de direction et d'exécution des départements, y compris celui de l'administration et de la gestion, qui sont responsables de la formulation et de l'application des politiques dans leur domaine de compétence.

12. A cet égard, le Secrétaire général a dûment pris en considération les résolutions 35/211 et 36/238 de l'Assemblée générale. Dans la première, il était prié, en attendant le résultat des travaux du Comité, "de prendre, dans le cadre de la structure administrative actuelle, les mesures intérimaires voulues pour que le Bureau des services du personnel ait l'autorité nécessaire pour appliquer efficacement les politiques relatives au personnel qui sont énoncées dans les résolutions pertinentes de l'Assemblée". Dans la deuxième résolution, il était prié de maintenir ces mesures intérimaires en attendant la décision que l'Assemblée prendrait lors de sa trente-septième session et sans préjudice de cette décision. Les mesures intérimaires prises en application de la résolution 35/211 sont décrites dans la circulaire ST/SGB/180, dont le paragraphe 2 est conçu comme suit :

"Le Secrétaire général a imparti au Bureau des services du personnel la responsabilité d'ensemble d'atteindre les objectifs énoncés par l'Assemblée générale dans les résolutions susmentionnées. Il lui a prescrit de mettre au point et d'appliquer une politique du personnel cohérente et d'élaborer de nouvelles directives en vue d'assurer la mise en oeuvre efficace et systématique des réformes concernant la politique du personnel énoncées dans les résolutions de l'Assemblée générale, ainsi que l'application uniforme du Statut et du Règlement du personnel dans l'ensemble du Secrétariat;"

Le paragraphe 3 est le suivant :

"A cette fin, et dans le cadre de la structure administrative actuelle, le Bureau des services du personnel relèvera directement du Secrétaire général."

13. Le Secrétaire général estime nécessaire de confirmer que, dans le Secrétariat, tout département et service - y compris le Bureau des services du personnel - a la responsabilité dans le domaine qui relève de sa compétence, d'atteindre les objectifs énoncés par l'Assemblée générale dans ce domaine. Il appartient donc au Bureau des services du personnel, en tant qu'élément central pour les politiques du personnel, d'administrer le personnel du Secrétariat et, par conséquent, de mettre au point et appliquer une politique du personnel cohérente et d'assurer la mise en oeuvre de toutes les mesures arrêtées par l'Assemblée en matière de personnel - de la même façon qu'il appartient au Bureau des services financiers de mettre au point et d'appliquer une politique financière cohérente et de mettre en oeuvre les mesures financières arrêtées par l'Assemblée. Ces responsabilités ont été définies - et leur définition est toujours valable - dans la circulaire du Secrétaire général "Organisation du Secrétariat" (ST/SGB/Organization). Quant au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, il a le devoir et la responsabilité de fournir, au nom du Secrétaire général, les impulsions et les orientations nécessaires à l'exécution de ces tâches et de coordonner celles-ci dans l'intérêt d'une politique efficace de gestion des ressources.

14. Le Secrétaire général est donc d'avis que l'autorité du Bureau des services du personnel vis-à-vis du Secrétariat dans son ensemble en ce qui concerne l'administration du personnel et l'application des mesures adoptées par l'Assemblée générale est claire et n'a pas besoin d'être précisée plus avant. Il estime aussi

que cette autorité peut et doit être exercée, dans le cadre de la structure actuelle, sans changer cette structure et sans avoir recours à des mesures intérimaires ou des arrangements spéciaux d'établissement de rapports. En fait, la teneur du paragraphe 2 de la circulaire ST/SGB/180 existe déjà dans d'autres textes administratifs et le paragraphe 3 est, de l'avis du Secrétaire général, inutile. Cela étant, le Secrétaire général a l'intention d'annuler cette circulaire.

15. La quatrième question définie par le Comité - la structure actuelle permet-elle d'arriver à un bon équilibre entre la décentralisation administrative, le contrôle central et la coordination? - est une question extrêmement importante au sujet de laquelle tous les intéressés, y compris et surtout les organes directeurs, doivent s'efforcer de parvenir à une perception claire des choses et à une unité d'action. Une organisation qui comprend 20 000 fonctionnaires et experts répartis en huit lieux d'affectation principaux et une multiplicité d'autres de moindre importance ne peut fonctionner de façon satisfaisante sans un processus de prise de décisions suffisamment décentralisé pour permettre de trouver des solutions rapides et efficaces dans la vie opérationnelle quotidienne de l'Organisation. Il convient de rappeler en outre que la décentralisation a un aspect non seulement géographique mais aussi fonctionnel, puisqu'elle s'applique également aux relations entre l'administration centrale et les départements et bureaux du Siège. Parallèlement, il faut se rappeler que les Membres tiennent le Secrétaire général pour seul responsable des succès ou des échecs en matière administrative. Le Secrétaire général entend exercer cette responsabilité en veillant à ce que la politique centrale soit clairement énoncée, de façon que ceux qui prennent les décisions puissent, pour ce faire, se reporter à un cadre précis. Il note que la façon dont la question est définie dans le rapport du Comité correspond de très près à ses propres idées sur ce point, telles qu'elles sont exprimées ci-dessus. La question, à son avis, n'est pas de savoir s'il faut décentraliser, mais plutôt de définir à quel rythme et dans quelles conditions il faut le faire - étant donné l'importance de veiller à ce que la décentralisation n'ait pas pour résultat d'affaiblir ou de faire disparaître la cohérence des politiques globales et le caractère systématique de leur application. Le Comité souhaitera peut-être noter à cet égard que le Secrétaire général, ayant consulté le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, a demandé au Secrétaire général adjoint aux services de conférence et chargé de fonctions spéciales d'examiner la question, afin que les instructions nécessaires puissent être émises avant la fin de juin 1982 pour poursuivre la décentralisation de la prise de décision en matière administrative dans le cadre de directives clairement énoncées et établies centralement. Le Secrétaire général estime, à propos des observations figurant au paragraphe 27 du rapport du Comité, que la structure administrative actuelle permet parfaitement de mettre au point et de suivre une politique de décentralisation nette.

16. La cinquième question soulevée dans le rapport du Comité est celle du rôle du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale dans le domaine administratif. Il s'agit là encore d'une question au sujet de laquelle une perspective bien déterminée peut permettre de prendre des décisions appropriées et de mettre au point des arrangements satisfaisants. Cette perspective ne peut être que celle d'un Secrétariat unifié, agissant sous l'autorité du Secrétaire général, conformément aux objectifs établis par les Etats Membres. Il en résulte une première conclusion importante, à savoir qu'il ne saurait logiquement y avoir de dichotomie entre le programme ou le budget ni entre les questions de fond et l'administration. En effet, en dernière analyse, c'est le Secrétaire général qui est responsable du programme, du budget, des questions de

fond et de l'administration. Il est vrai qu'au niveau technique un système de contrôle et d'équilibre doit être maintenu, mais ce système doit être interne et ne doit pas être institué sur la base de décisions législatives qui risquent de compromettre l'unité du Secrétariat.

17. Cela étant, le Secrétaire général a, en un premier temps, créé cette année un Comité de la planification de la budgétisation des programmes, décrit en détail dans la circulaire ST/SGB/190 du 7 avril 1982. Une caractéristique importante de cette procédure mérite d'être soulignée : le rôle et l'influence déterminants du Directeur général en ce qui concerne la planification, la programmation et la budgétisation des activités de l'Organisation sont clairement reconnus, d'autant qu'il préside le Comité en l'absence du Secrétaire général, circonstance qui, étant donné les responsabilités globales de celui-ci, risque de se produire fréquemment. Il convient aussi de souligner que les premiers résultats de cette expérience sont positifs; ainsi, elle a permis d'assurer une cohésion plus grande dans l'établissement initial du budget-programme pour 1984-1985 que lors de l'exercice précédent. On peut prévoir par conséquent que le Comité servira notamment d'instrument au Directeur général pour exercer ses responsabilités générales dans le domaine de la planification, de la programmation et de la budgétisation.

18. En ce qui concerne les responsabilités de gestion du Directeur général dans les domaines économique et social, le Secrétaire général a prié le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion de solliciter, dans l'exercice de ses responsabilités, les avis du Directeur général pour toute question administrative aux échelons supérieurs relevant du domaine de compétence de ce dernier. Il convient aussi de signaler à cet égard que le Secrétaire général a et continuera d'avoir pour principe de consulter le Directeur général et de solliciter son avis pour toute question de politique administrative dans les domaines économique et social.

19. Les observations pertinentes contenues dans le rapport de 1981 du Corps commun d'inspection sur les rapports entre le Directeur général et les entités du Secrétariat (A/36/419) ayant été pleinement prises en considération, en particulier sa recommandation 13, la question est de savoir si des mesures complémentaires s'imposent à ce stade, notamment pour ce qui est de la sixième question définie par le Comité, à savoir les rapports entre le Bureau de la planification et de la coordination des programmes et le Bureau des services financiers. Le Secrétaire général souscrit pleinement à la définition de l'objectif à rechercher proposé par le Comité, à savoir que le projet de budget-programme reflète au maximum les vœux de la communauté internationale tels qu'ils sont exprimés dans les décisions pertinentes de l'Assemblée générale. La création du Comité de la planification et de la budgétisation des programmes est une première mesure qu'il a prise dans ce sens. Le Secrétaire général se propose d'évaluer les résultats obtenus et de tirer de cette expérience les conclusions nécessaires concernant toute nouvelle mesure qu'il pourrait être souhaitable de prendre par la suite.

20. Le Secrétaire général a aussi pris note de l'intérêt que le Comité attache à un réexamen du rôle et de l'efficacité du Service de gestion administrative et de la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information. Il tient à déclarer à cet égard qu'il a demandé au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion d'examiner cette question et de lui faire rapport avant le 30 novembre au sujet de toutes les améliorations qui pourraient paraître nécessaires à cet égard.

21. Enfin, en ce qui concerne l'emploi du mot "Contrôleur", le Secrétaire général fait observer que c'est le Sous-Secrétaire général aux services financiers dont le temps est consacré sans partage à l'administration financière de l'Organisation. Il est juste que ce fait soit reconnu comme il convient, tant à l'Organisation qu'en dehors, par l'emploi du titre de "Contrôleur". Le Secrétaire général a donc donné pour instructions que le Sous-Secrétaire général aux services financiers ait également le titre de Contrôleur.

22. Ce qui précède constitue un examen général des questions définies dans le rapport du Comité et indique les vues du Secrétaire général à leur sujet. L'exposé de ces vues a pour objet unique d'améliorer l'utilité et la cohésion du Secrétariat dans l'accomplissement de ses tâches. Ces vues procèdent du principe fondamental qu'est l'autorité indivisible du Secrétaire général en tant que plus haut fonctionnaire de l'Organisation, désigné comme tel dans la Charte, et responsable des aspects administratifs et de fond des travaux du Secrétariat.

Note

a/ Documents officiels de l'Assemblée générale, trente-sixième session, Supplément No 44 (A/36/44 et Corr.1).

Fonction de développement de la gestion à l'Organisation des Nations Unies : programme (plan d'action) pour l'amélioration et le développement de la gestion

1. L'efficacité avec laquelle l'Organisation des Nations Unies s'acquitte de ses tâches dépend de la qualité de sa gestion générale et de son personnel à tous les niveaux, de ses mécanismes opérationnels et de ses fonctions administratives internes.
2. Il est toujours possible d'améliorer la gestion. En période de profonds changements ou de remous extérieurs (internationaux), l'efficacité de l'Organisation dépend dans une large mesure de sa capacité d'adaptation à l'évolution de son environnement. Cette évolution appelle des changements de types différents :
 - Changements au niveau des objectifs et des tâches;
 - Changements au niveau de la gestion rendus nécessaires par l'évolution des structures sociale et économique;
 - Changements au niveau de l'idéologie, de la technologie et des systèmes de gestion. Il est impossible d'opérer les changements nécessaires sur le plan de l'organisation sans un effort systématique, planifié et coordonné d'amélioration et de développement de la gestion, fondé sur des responsabilités clairement définies pour la fonction de développement de la gestion.
3. A l'heure actuelle, des efforts visant à opérer des changements sur le plan de l'organisation, qui sont très utiles en soi, sont réalisés de façon dispersée par un grand nombre d'unités administratives, sans que la coordination nécessaire soit assurée et sans que les responsabilités en matière de gestion aient été clairement établies. On peut citer à titre d'exemple l'élaboration et l'application d'un système de planification-programmation-budgétisation-contrôle-établissement de rapports-évaluation, de nouveaux systèmes d'information, de nouvelles politiques en matière de personnel, de meilleures structures administratives, etc.
4. Comme condition préalable fondamentale au développement de la gestion, il faudrait élaborer et adopter, en consultation avec les parties intéressées, une politique et une stratégie de gestion globales.
5. Dans le contexte du plan à moyen terme et du budget-programme, il faudrait présenter et suivre l'application d'un programme global et coordonné d'amélioration et de développement de la gestion.
6. Je recommande que des propositions à cet effet soient incluses dans le rapport final du Comité des 17. Les vues exprimées dans le rapport intérimaire du Comité (A/36/44, p. 8, point 7 : "Examen des rôles respectifs du Service de gestion administrative et de la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes informatiques, aux fins de la mise au point d'instruments de gestion efficaces fondés sur les systèmes d'information modernes destinés à accroître l'efficacité du Secrétariat dans les domaines de l'administration, des finances et du personnel"), ne portent que sur un aspect particulier des problèmes de développement de la gestion.

7. Le processus de développement de la gestion nécessite à la fois une planification à long terme (moyen terme) et à court terme (budget-programme), et l'allocation des ressources correspondantes. Le choix des méthodes de travail, des formes d'organisation et de participation devrait être fondé sur la stratégie de gestion.

8. Le Secrétaire général a indiqué clairement qu'il accordait une priorité élevée à son rôle en tant que plus haut fonctionnaire de l'Organisation et au renforcement de l'efficacité de l'Organisation des Nations Unies. Il a également déclaré qu'il avait demandé un examen du rôle du Service de gestion administrative et un plan d'action triennal pour l'application des réformes en matière de politique du personnel adoptées par l'Assemblée générale. Ces initiatives pourraient devenir des éléments importants d'un processus de planification du développement de la gestion.

9. C'est au Secrétaire général qu'il devrait appartenir de décider où établir la responsabilité de la planification et du suivi d'un programme d'amélioration et de développement de la gestion et de ses différents éléments.

كيفية الحصول على منشورات الأمم المتحدة
يمكن الحصول على منشورات الأمم المتحدة من المكتبات ودور التوزيع في جميع أنحاء العالم. استلم منها من المكتبة التي تتعامل معها
أو اكتب إلى: الأمم المتحدة، قسم البيع في نيويورك أو في جنيف.

如何购取联合国出版物

联合国出版物在全世界各地的书店和经销处均有发售。请向书店询问或写信到纽约或日内瓦的联合国销售组。

HOW TO OBTAIN UNITED NATIONS PUBLICATIONS

United Nations publications may be obtained from bookstores and distributors throughout the world. Consult your bookstore or write to: United Nations, Sales Section, New York or Geneva.

COMMENT SE PROCURER LES PUBLICATIONS DES NATIONS UNIES

Les publications des Nations Unies sont en vente dans les librairies et les agences dépositaires du monde entier. Informez-vous auprès de votre libraire ou adressez-vous à : Nations Unies, Section des ventes, New York ou Genève.

КАК ПОЛУЧИТЬ ИЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Издания Организации Объединенных Наций можно купить в книжных магазинах и агентствах во всех районах мира. Наведите справки об изданиях в вашем книжном магазине или пишите по адресу: Организация Объединенных Наций, Секция по продаже изданий, Нью-Йорк или Женева.

COMO CONSEGUIR PUBLICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

Las publicaciones de las Naciones Unidas están en venta en librerías y casas distribuidoras en todas partes del mundo. Consulte a su librero o diríjase a: Naciones Unidas, Sección de Ventas, Nueva York o Ginebra.