



## Assemblée générale

Cinquante-cinquième session

Documents officiels

Distr. générale  
16 novembre 2000

Original: français

---

### Cinquième Commission

#### Compte rendu analytique de la 25<sup>e</sup> séance

Tenue au Siège, à New York, le jeudi 9 novembre 2000, à 10 heures

*Président* : M. Kelapile . . . . . (Botswana)  
(Vice-Président)  
*Président du Comité consultatif*  
*pour les questions administratives et budgétaires* : M. Mselle

### Sommaire

Point 116 de l'ordre du jour : Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies (*suite*)

---

Le présent compte rendu est sujet à rectifications. Celles-ci doivent porter la signature d'un membre de la délégation intéressée et être adressées, *dans un délai d'une semaine à compter de la date de publication*, au Chef de la Section d'édition des documents officiels, bureau DC2-750, 2 United Nations Plaza, et également être portées sur un exemplaire du compte rendu.

Les rectifications seront publiées après la clôture de la session, dans un fascicule distinct pour chaque commission.

*En l'absence du Président, M. Kelapile (Botswana), Vice-Président, prend la présidence.*

*La séance est ouverte à 10 h 10.*

**Point 116 de l'ordre du jour : Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies (suite) (A/54/287 et Add.1, A/54/456 et Add.1 à 5 et Add.55/543)**

1. **M. Halbwachs** (Contrôleur) présente les propositions figurant dans les rapports du Secrétaire général concernant la budgétisation axée sur les résultats (A/54/456 et Add.1 à 5). Les changements que le Secrétaire général recommande d'apporter progressivement au cycle de planification des programmes, de budgétisation, de contrôle et d'évaluation ne constituent pas une révolution mais s'inscrivent dans la ligne d'une évolution entamée depuis longtemps et qui a déjà conduit à réviser le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (PPBME). La présentation des « réalisations escomptées » dans le Plan à moyen terme et le budget-programme et, dans le premier document, des stratégies prévues et des indicateurs de résultats retenus découle des amendements adoptés.

2. La première des modifications actuellement proposés consisterait à inclure dans le projet de budget-programme pour l'exercice 2002-2003 des indicateurs de résultats analogues à ceux figurant déjà dans le projet de Plan à moyen terme pour la période 2002-2005. Pour maintenir la nécessaire corrélation entre les deux documents, une décision dans ce sens devrait être prise immédiatement. Le Secrétaire général propose par ailleurs d'incorporer dans les rapports sur l'exécution du budget-programme de l'exercice 2002-2003 une évaluation des réalisations effectives par rapport aux réalisations escomptées, effectuée à l'aide des indicateurs de résultats figurant dans le budget-programme. Ces informations s'ajouteraient à celles relatives à la réalisation des produits. Les données financières communiquées aux États Membres pour l'examen du projet de budget-programme seraient aussi détaillées qu'actuellement, du moins dans un premier temps. Des modifications pourraient ultérieurement être envisagées sur ce point lorsqu'on aurait acquis une expérience suffisante de l'emploi d'indicateurs. Le Secrétariat estime que les concepts présentés dans le rapport du Secrétaire général peuvent s'appliquer à toutes

les activités prévues dans le budget-programme, avec bien entendu les ajustements rendus nécessaires par la différence de nature de ces activités.

3. Le Comité consultatif a fait un certain nombre de suggestions qui devraient faciliter la mise en oeuvre des propositions du Secrétaire général, si celles-ci sont approuvées par l'Assemblée. Elles concernent la marge de manoeuvre et les responsabilités des directeurs de programme, la formation du personnel, la mise en place de systèmes d'information et de comptabilité des coûts, et la nécessité d'un dialogue suivi avec les États Membres. Le souci de procéder progressivement, en tenant compte de l'expérience acquise et en concertation avec les États Membres, est une préoccupation omniprésente aussi bien dans le rapport du Comité consultatif que dans celui du Secrétaire général. Le Comité consultatif, qui a examiné très attentivement les modifications proposées et analysé méthodiquement dans son rapport les différences entre les méthodes de budgétisation actuelles et la budgétisation axée sur les résultats, voit dans les propositions du Secrétaire général non pas une révolution, mais un effort pour développer et renforcer le système actuel (A/55/543, par. 26). Le Corps commun d'inspection fait observer de son côté que, comme dans le cas de n'importe quelle autre méthode de budgétisation, les avantages que l'utilisation de la budgétisation axée sur les résultats pourraient apporter à l'ONU dépendront du soin et de la perspicacité avec lesquels le Secrétariat et les États Membres sauront l'appliquer dans un effort concerté (A/54/287, par. 82).

4. Conscient des inquiétudes qu'a pu susciter l'emploi du terme « budgétisation axée sur les résultats », le Contrôleur tient à souligner qu'il ne s'agit en aucun cas d'une méthode de répartition des ressources sur la base des résultats. Les fonds seront répartis selon les mêmes critères qu'actuellement. Les demandes de ressources devront être justifiées en fonction des éléments nécessaires à l'exécution des produits, conformément aux dispositions pertinentes des PPBME. Le Secrétariat est convaincu que l'utilisation d'indicateurs au stade du contrôle de l'exécution des programmes permettra de mieux connaître l'impact de ces derniers. La budgétisation axée sur les résultats n'est pas un moyen de sanction, mais un outil de programmation qui n'a aucune incidence sur le volume des ressources budgétaires. L'adoption par l'Assemblée générale des mesures proposées par le Secrétaire général ne modifierait en rien la nature des activités de l'Organisation ni les modalités de leur exécution, pas plus que le

mode de répartition des ressources entre les différents programmes ou le degré de détail des informations requises à l'appui des demandes de crédits. En revanche, elle devrait permettre de mieux cerner les objectifs de l'Organisation et leur degré de réalisation.

5. **M. Mselle** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires) dit que le rapport du Comité consultatif (A/55/543) reflète le délicat compromis atteint à l'issue d'un examen approfondi des rapports du Secrétaire général et de nombreuses réunions avec le Directeur du budget, les représentants des institutions spécialisées et l'un des auteurs du rapport du Corps commun d'inspection sur la question. Il rappelle que les propositions dont la Commission est saisie sont le résultat d'une longue évolution impulsée par le Comité consultatif, le Comité du programme et de la coordination (CPC) et la Commission. À la demande de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a établi une série de rapports dans lesquels, après avoir recensé les carences du processus en vigueur, il recommande, entre autres mesures, d'y introduire « différents éléments de la budgétisation axée sur les résultats, compte dûment tenu des besoins et caractéristiques propres à l'Organisation ». Le Secrétaire général prévoit de procéder progressivement, en apportant les ajustements requis au vu de l'expérience.

6. Le rapport du Comité consultatif a été établi dans le souci de faciliter l'analyse des propositions et recommandations du Secrétaire général. Celui-ci préconise d'inclure des indicateurs de résultats dans tous les chapitres du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003. Sous réserve de ses observations, le Comité consultatif souscrit à cette proposition, considérant que ce type d'indicateurs a déjà été approuvé par l'Assemblée générale dans le cadre des PPBME et qu'il figure dans le Plan à moyen terme pour 2002-2005, lequel, une fois approuvé par l'Assemblée, servira de canevas au projet de budget-programme pour 2002-2003.

7. En ce qui concerne la structure du document budgétaire, le Comité consultatif recommande que le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003 soit élaboré compte tenu des observations et recommandations figurant dans son rapport et précise qu'à l'occasion de l'examen de ce document, il donnera de nouvelles directives (par. 22). Il n'existe pas de modèle unique de document budgétaire. C'est au moment où ils examinent des propositions budgétaires concrètes que le Comité consultatif et la Cinquième

Commission peuvent le mieux juger des incidences éventuelles que pourrait avoir sur la prise de décisions telle ou telle modification du contenu ou de la structure du projet de budget.

8. Le Secrétaire général fait une large place dans son rapport à la nécessité de donner une plus grande latitude aux directeurs de programme dans l'exécution du budget et de les responsabiliser davantage. Les recommandations du Comité sur cette question importante, qui est au cœur de la relation de confiance entre les États Membres et le Secrétariat, figurent au paragraphe 16 de son rapport. Avant toute décision, il convient de bien comprendre en quoi consiste actuellement la marge de manoeuvre dont dispose le Secrétaire général pour l'utilisation des crédits ouverts par l'Assemblée générale. Cette marge est plus grande dans le cadre des opérations de maintien de la paix que dans celui du budget ordinaire. Si le Secrétaire général est autorisé à virer des crédits d'une ligne à l'autre à l'intérieur d'un même chapitre du budget, en revanche il doit obtenir l'assentiment préalable du Comité consultatif avant de procéder à des virements d'un chapitre à l'autre. Le Comité consultatif ne reviendra sur cette question dans le contexte du prochain budget-programme que si le Secrétaire général insiste pour disposer d'une plus grande latitude.

9. Le Comité consultatif s'est efforcé d'apaiser les craintes de ceux qui redoutent que les techniques de budgétisation axées sur les résultats ne servent à réduire les ressources. L'Assemblée générale s'est déjà clairement opposée à ce type de démarche. En outre, les propositions budgétaires seront établies conformément aux dispositions régissant actuellement la planification des programmes et à la résolution 41/213. Le titre même du document budgétaire ne sera pas modifié et les deux rapports sur l'exécution du budget-programme continueront d'être présentés à la fin de la première et de la deuxième année de l'exercice, respectivement. L'amélioration de ces rapports, et du processus d'évaluation et de contrôle, sera fonction de la qualité du Plan à moyen terme et du budget-programme. On continuera de faire usage de la terminologie utilisée dans le Règlement régissant la planification des programmes et ce n'est qu'au terme d'une longue expérience que l'Assemblée générale devrait envisager de la modifier, de même que le Règlement. Les cinq fascicules types établis pour illustrer l'emploi de cette terminologie et des techniques de budgétisation axées sur les résultats dans certains chapitres du

budget de l'exercice 2000-2001 ne présentent plus qu'un intérêt limité à ce stade, comme indiqué par le Comité consultatif au paragraphe 19 de son rapport. La recommandation du Comité à ce sujet figure au paragraphe 34.

10. À l'inverse des États Membres, l'ONU ne peut évaluer l'impact de ses activités sur un territoire ou une population donnés. Il faut donc que des outils tels que les indicateurs de résultats, les réalisations escomptées et les objectifs quantifiables soient conçus en fonction de ses spécificités. Comme le reconnaît implicitement la règle 104.7 des PPBME, il n'est pas nécessairement possible dans tous les cas d'établir un indicateur de résultats. C'est là la principale difficulté de la budgétisation axée sur les résultats. Quand on disposera de suffisamment de recul, il faudra peut-être revenir sur la question de savoir si des indicateurs doivent être établis pour tous les chapitres du budget-programme.

11. Le Comité consultatif a récapitulé ses recommandations au paragraphe 34 de son rapport et ses principales observations aux paragraphes 26 à 33. Il insiste sur les points suivants : les propositions du Secrétaire général reprennent en grande partie ce qui existe déjà et prévoient notamment un maintien du rôle actuel des organes intergouvernementaux; la situation financière de l'ONU ne peut pas être un motif de réforme des méthodes budgétaires et le Secrétaire général reste tenu de justifier pleinement ses demandes de crédit. La planification et la programmation des activités bénéficieront de la mise en place de systèmes d'information performants et d'une formation intensive du personnel. Il est toutefois indispensable, pour que les mesures envisagées produisent leur plein effet, qu'un climat de confiance mutuelle s'instaure entre les États Membres et le Secrétariat et que les plus hauts responsables de celui-ci se montrent déterminés à tout faire pour assurer leur réussite.

12. **M. Abraszewski** (Corps commun d'inspection) présente, au nom de ses coauteurs, le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Budgétisation axée sur les résultats : expérience des organisations du système des Nations Unies » (A/54/287 et Add.1). Sachant que la question était très sensible et que certains voyaient dans le projet d'introduction de la budgétisation axée sur les résultats à l'ONU une tentative de limiter le contrôle exercé par les États Membres sur la gestion et le rôle de la Cinquième Commission, les inspecteurs ont veillé à respecter à la lettre la disposition de la résolution 53/205 de l'Assemblée générale leur deman-

dant « d'effectuer une étude analytique et comparative de l'expérience des organismes des Nations Unies qui ont adopté des méthodes analogues à la budgétisation axée sur les résultats ». Les seules recommandations que contient ce rapport délibérément factuel et neutre portent sur la procédure à suivre pour aider la Cinquième Commission à se prononcer sur le bien-fondé de l'application de la méthode en question dans le cas du budget-programme de l'ONU. Très bien accueilli par les organisations du système des Nations Unies, le document a fait l'objet d'un débat approfondi avec le Comité consultatif, dont les observations convergent sur bien des points avec celles des inspecteurs.

13. Parmi les événements survenus depuis la publication du rapport en août 1999, il faut mentionner la publication par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle d'un rapport sur l'exécution de ses programmes pour 1998, dans lequel la qualité des résultats est mesurée à l'aide d'indicateurs, et celle du budget-programme de l'UNESCO pour l'exercice 2000-2001, le premier établi, selon une méthode de programmation axée sur les résultats.

14. En règle générale, les organismes des Nations Unies ont une vision très positive de la budgétisation axée sur les résultats, dont ils attendent beaucoup, mais l'analyse de leur budget-programme montre que l'utilisation qu'ils font de cette technique est encore embryonnaire, notamment en ce qui concerne les éléments tels que les résultats attendus, les indicateurs de résultats et la mesure des résultats (voir tableau de la page 12). L'objet de l'étude entreprise par les inspecteurs était d'analyser l'expérience des institutions spécialisées et de l'AIEA, afin de faciliter l'examen par l'Assemblée générale de la question de l'utilisation de la budgétisation axée sur les résultats à l'ONU. Les inspecteurs ont établi pour cela une liste des préoccupations exprimées par les États Membres dans la résolution 53/205 et lors des débats lors de la Cinquième Commission, à laquelle ils ont ajouté quelques points importants tels que les liens entre la méthode et le Plan à moyen terme.

15. L'application des méthodes de la budgétisation axée sur les résultats dans les organismes des Nations Unies en est encore au stade du développement. Les inspecteurs ont constaté que les difficultés rencontrées variaient beaucoup selon les organisations (par. 77); ils en font l'analyse dans la section III de leur rapport. Les points sur lesquels l'expérience des organisations est rassurante sont au nombre de cinq : la budgétisation

axée sur les résultats peut être modulée en fonction des besoins spécifiques et des caractéristiques de chaque organisation; elle peut contribuer à renforcer le rôle de gouvernance des États Membres; n'étant pas un outil de compression des crédits budgétaires et des effectifs, elle est neutre sur le plan de la gestion; elle permet de justifier les demandes de ressources sur la base de résultats qualitatifs aussi bien que quantitatifs; et elle tend à accroître l'importance du Plan à moyen terme. En ce qui concerne la neutralité de la budgétisation axée sur les résultats comme outil de gestion, l'orateur rend compte des observations formulées aux paragraphes 51 et 52 du rapport.

16. Parmi les problèmes qui appellent une attention particulière, l'orateur mentionne d'abord celui du manque d'harmonisation des termes clefs. Il faudrait que les organismes des Nations Unies adoptent tous une même terminologie commune établie en concertation avec les États Membres. Il faut également se poser la question de savoir si les principes de la budgétisation axée sur les résultats sont applicables à toutes les parties du budget-programme et si les organisations sont prêtes à les mettre en oeuvre. Les organismes consultés considèrent essentiel pour le succès de la budgétisation axée sur les résultats d'adopter les procédures adéquates, de mettre en place des systèmes d'information performants, de former le personnel et d'appliquer les éléments de la méthode de manière uniforme dans toute l'organisation. Une bonne préparation est particulièrement importante dans le cas de l'ONU vu le nombre de lieux dans lesquels elle opère et la diversité de ses programmes. Afin d'assurer la participation des États Membres au processus d'adaptation de la méthode aux caractéristiques de l'Organisation, les inspecteurs suggèrent de créer, au sein de la Cinquième Commission, un groupe de travail à composition non limitée qui pourrait siéger pendant les sessions de l'Assemblée générale et, si besoin est, hors session. Enfin, les trois autres points qui soulèvent encore des difficultés sont les modalités de prise en compte de l'impact des facteurs externes sur les résultats, le rôle directeur que doivent jouer les chefs de secrétariat et l'interaction qui doit s'établir entre les États Membres et le Secrétariat pour le choix des techniques de budgétisation axée sur les résultats les mieux adaptées aux besoins de l'Organisation, et le rôle des organes chargés de l'examen du programme et du budget. Soulignant que les avantages attendus de la budgétisation axée sur les résultats ne se matérialiseront que si le Secrétariat et les États Membres appliquent la méthode avec soin et

perspicacité, dans un effort concerté, l'orateur rappelle en conclusion que le succès des réformes budgétaires dépend de l'instauration d'un esprit de consensus entre les États Membres et d'un climat de confiance entre ces derniers et le Secrétariat.

17. **Mme Gras** (France) prend la parole au nom de l'Union européenne, des pays d'Europe centrale et orientale associés à l'Union européenne (Estonie, Hongrie, Lituanie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie) et de Chypre et Malte, pays également associés à l'Union.

18. L'Union européenne attache une grande importance à la budgétisation axée sur les résultats, à laquelle on s'intéresse à l'ONU depuis que le Secrétaire général a formulé en 1997 ses premières propositions en la matière, car elle est insatisfaite de la manière dont se déroule actuellement le travail de budgétisation. Les nouvelles méthodes envisagées dans ce domaine peuvent être un des moyens de rendre l'Organisation mieux à même d'atteindre ses objectifs, d'accroître la transparence de ses activités pour les États Membres et de renforcer le lien entre planification et budgétisation, qui est trop ténu en l'état actuel des choses. Elles représentent une évolution qui entraînerait progressivement un changement de perspective dans les débats budgétaires, assurant une plus grande cohérence entre les objectifs du Plan à moyen terme et l'ouverture de crédits budgétaires et permettant à des délégations mieux informées de mieux suivre les activités de l'Organisation et contrôler la mise en oeuvre des mandats.

19. Comme l'a noté le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB), cette évolution ne se fera pas sans effort : il faudra arrêter définitivement et assimiler la terminologie; bien définir ce qu'on entend par facteurs externes; adapter la nouvelle présentation du budget, qui peut appeler des variantes dans certains secteurs particuliers; responsabiliser en conséquence les directeurs de programme qui jouiront d'une plus grande souplesse dans leur gestion; renforcer les systèmes d'information et de comptabilité. L'Union européenne approuve la démarche prudente retenue par le Secrétaire général, selon laquelle le projet de budget-programme pour le prochain exercice biennal comprendrait des indications sur les objectifs, les réalisations escomptées, les indicateurs de résultat, les facteurs externes, les produits et les ressources financières, dont la ventilation par nature serait conservée – et elle ne doute pas que le Secrétariat soit capable

de mener à bien cette évolution d'ici à la prochaine session de l'Assemblée générale.

20. La liberté de manoeuvre accrue accordée aux directeurs de programme ne porte aucunement atteinte aux prérogatives de l'Assemblée générale, car elle correspond essentiellement à une répartition différente des compétences au sein du Secrétariat, et l'action resterait encadrée par les décisions de l'Assemblée et par le Règlement financier. Au contraire, le Secrétariat deviendrait comptable de ses réalisations effectives et l'Assemblée disposerait d'un outil supplémentaire de contrôle et d'aide à la décision. Le cycle de programmation, de budgétisation et d'évaluation deviendrait ainsi plus cohérent, l'évaluation étant alors un élément essentiel des décisions relatives au projet de budget-programme.

21. Près d'une trentaine de pays situés dans toutes les régions du monde, ainsi qu'un certain nombre d'organisations, ont adopté une démarche financière plus axée sur les résultats. Ils ne l'ont pas fait pour réaliser des économies, mais par souci de transparence. L'ONU se doit d'avancer dans cette voie, à pas mesurés et en trouvant le modèle le mieux adapté à ses besoins, et compte tenu de ce que le Comité consultatif a affirmé au paragraphe 17 de son rapport, à savoir que la question du mode de présentation du document budgétaire est neutre du point de vue du niveau des ressources et qu'une contre-performance ne devra en aucun cas se traduire par une réduction automatique des ressources. Ainsi conçue, la budgétisation axée sur les résultats aura pour effet d'étendre et d'approfondir la nature du contrôle que l'Assemblée générale exerce sur les activités de l'Organisation, en même temps qu'elle améliorera la qualité du dialogue entre les États Membres et le Secrétariat.

22. **M. Skjønberg** (Norvège) dit qu'on a eu longtemps l'habitude à l'ONU de se concentrer sur les moyens au stade de la budgétisation, puis sur les produits aux stades du suivi et de l'évaluation – sans s'interroger suffisamment sur l'utilité réelle desdits produits. Le système actuel pousse les directeurs de programme à consacrer leur énergie à l'exécution des produits programmés, alors que ceux-ci ne sont pas clairement liés aux résultats visés et aux objectifs d'ensemble. On finit ainsi par perdre de vue l'effet global que l'on voulait obtenir.

23. La budgétisation axée sur les résultats, au contraire, oblige les directeurs de programme à se

concentrer sur les réalisations, c'est-à-dire les effets de leur action qui apportent quelque chose à la population visée. En même temps, elle permettra aux États Membres de mieux juger si les activités de l'ONU sont efficaces et utiles, et donc de mieux choisir les orientations à donner à l'action de l'Organisation.

24. Le passage à la budgétisation axée sur les résultats implique un changement de perspective plutôt qu'un changement de système. Les seuls éléments vraiment nouveaux par rapport au système actuel sont les indicateurs de résultat et les facteurs extérieurs. Cependant, comme le Comité consultatif a eu raison de l'indiquer, il faudrait étudier les systèmes actuels d'information et de comptabilité pour savoir s'ils permettraient de répondre aux besoins de la budgétisation axée sur les résultats.

25. Le Plan à moyen terme sert de cadre au budget-programme. La délégation norvégienne constate avec satisfaction que celui qui est proposé pour la période 2002-2005 est très bien structuré et offre un cadre parfaitement adapté à l'élaboration d'un budget axé sur les résultats. D'autre part, elle convient avec le Comité consultatif que l'adoption de nouvelles méthodes ne doit être vue ni comme un moyen de réduire le budget ou de faire des économies, ni comme l'amorce d'une dérive vers un plafonnement arbitraire des budgets. À cet égard, la Norvège rappelle qu'elle s'est prononcée, dans son intervention du 16 octobre 2000 sur la situation financière de l'ONU, contre le principe d'une croissance nominale nulle.

26. On retrouve dans les propositions du Secrétaire général une grande partie de ce qui se fait actuellement, et il n'y a besoin de modifier ni le Règlement financier ni les règles régissant la planification des programmes. Le passage à la budgétisation axée sur les résultats devrait être une évolution progressive, accompagnée d'un programme de formation massif et à laquelle le personnel devrait pouvoir apporter sa contribution en échangeant des idées et des données d'expérience. La Norvège recommande à l'Assemblée générale d'approuver la recommandation formulée au paragraphe 85 du rapport du Secrétaire général (A/54/456); quant à celle du paragraphe 86, elle pense avec le Comité consultatif que le rapport sur l'exécution du budget de l'exercice biennal 2002-2003 devrait comprendre une évaluation des résultats de l'Organisation par rapport à l'ensemble des réalisations escomptées, cette évaluation étant fondée sur les

indicateurs de résultat retenus dans le budget-programme.

27. **M. Powles** (Nouvelle-Zélande) prend la parole également au nom de l'Australie et du Canada, et les États fédérés de Micronésie, Fidji, les Îles Marshall, les Îles Salomon, Nauru, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, Samoa et Vanuatu s'associent à sa déclaration.

28. Les rapports dont la Commission est saisie répondent aux préoccupations qui s'étaient fait jour en 1998, la dernière fois qu'elle a examiné la question. Le lien entre le système actuel et la budgétisation axée sur les résultats ressort très clairement des rapports du Secrétaire général et du Comité consultatif, et on comprend dès lors que le nouveau système s'inscrit dans le prolongement de l'ancien, dont il représente une amélioration. Autrement dit, il ne s'agit pas de faire table rase de l'acquis mais d'accepter une évolution progressive – qui, comme il a été noté, n'a aucune incidence directe sur le niveau des effectifs ou des budgets.

29. La budgétisation axée sur les résultats aidera le Secrétariat à centrer son action sur les objectifs prioritaires fixés par le Plan à moyen terme et réaffirmés par les dirigeants politiques de la Planète dans la Déclaration du Millénaire. Quelles que soient les activités à mener et les produits à exécuter, elle aidera les États Membres et le Secrétariat à rester concentrés sur ce qui est, *in fine*, à réaliser. Car elle n'altère pas la nature du budget, elle ne fait que placer l'accent sur l'efficacité de l'exécution des programmes – ce qui devrait aider l'ONU à se montrer à la hauteur des défis de ce nouveau siècle.

30. La budgétisation axée sur les résultats devrait aussi représenter un progrès sur le plan de la transparence. Le système actuel n'offre pas d'éléments permettant réellement de savoir à quel niveau se situent les ressources humaines et financières dont le Secrétaire général a besoin pour s'acquitter des mandats que lui confient les États Membres, et en mettant l'accent sur les moyens et les produits plutôt que sur des résultats concrets, il ne permet pas aux États Membres de se faire réellement une idée de l'efficacité des activités entreprises pour atteindre les objectifs des programmes. À l'inverse, la budgétisation axée sur les résultats met l'accent sur les réalisations, celles-ci étant mesurées au moyen d'indicateurs de résultat et directement liées aux mandats. En outre, comme le Secrétaire général l'indique clairement dans son rapport, la budgétisation axée sur les résultats s'inscrira dans un cadre ra-

tionnel, à côté de l'esquisse budgétaire, du Plan à moyen terme et des autres éléments retenus par l'Assemblée générale dans sa résolution 41/213 et dans d'autres textes ultérieurs.

31. Les pays au nom desquels s'exprime M. Powles ont approuvé, en leur temps, la grande réforme du Secrétaire général, la création du Compte pour le développement et la réforme de la gestion des ressources humaines, et ils voient en la budgétisation axée sur les résultats le meilleur moyen de renforcer l'efficacité du Secrétariat. Aussi approuvent-ils sans réserve les recommandations formulées par le Secrétaire général aux paragraphes 85 et 86 de son rapport (A/54/456) et souscrivent-ils aux paragraphes 26 à 34 du rapport du Comité consultatif (A/55/543). Ils tiennent à remercier celui-ci d'avoir analysé sous tous ses aspects la question de la budgétisation, notamment en consultant à ce sujet d'autres organismes des Nations Unies, et ils pensent comme lui qu'il serait bon que le rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2002-2003 comprenne une évaluation d'ensemble des résultats obtenus par l'Organisation. Cette innovation serait particulièrement bienvenue.

32. Les dirigeants politiques ont fixé dans la Déclaration du Millénaire des objectifs concrets qui appellent une action et, plus encore, des résultats. Il revient au Secrétaire général et au Secrétariat d'aider les États Membres dans cette entreprise, et la Cinquième Commission ne saurait les priver du moyen que constitue à cet effet la budgétisation axée sur les résultats. Elle devrait donc faire en sorte que l'Organisation se dote le plus tôt possible de cet outil.

33. **M. Fujii** (Japon) pense le plus grand bien du rapport du Comité consultatif, dont les réflexions, ainsi que les orientations qu'il en tire, sont de la plus grande utilité pour la réforme du système de budgétisation. Le Comité consultatif a raison de préconiser une évolution progressive, raisonnable et pragmatique vers la budgétisation axée sur les résultats, évolution qui ne consisterait pas à rejeter les méthodes du passé mais à passer à un niveau plus avancé. Les opinions formulées aux paragraphes 16 et 28 de son rapport, en particulier, sont partagées sans réserve par le Japon.

34. **M. Lozinski** (Fédération de Russie) rappelle que, depuis que l'ONU existe, les États Membres sont en quête de la formule qui rendrait le mieux compte, par le biais du budget, de l'utilisation des ressources de l'Organisation. Une première réforme est intervenue en

1973, substituant à la présentation par objet de dépense la ventilation des dépenses par programme. On cherche maintenant à donner plus d'importance à l'évaluation qualitative des activités de l'Organisation, en précisant les « réalisations escomptées » lors de l'allocation des ressources. La Fédération de Russie est favorable à cet effort de perfectionnement, car dans la formule actuelle le lien entre les ressources et les résultats n'est pas suffisamment clair. Les résultats escomptés ne sont pas indiqués directement au début du processus et, faute de pouvoir déterminer, à la fin de l'exercice, s'ils ont été atteints, les États Membres ne sont pas en mesure d'optimiser la répartition des ressources en fonction de la relation entre les différents produits et programmes d'une part, et les résultats de l'activité de l'Organisation de l'autre. Dans des conditions idéales et dans le strict respect des impératifs d'une saine gestion, le passage à la budgétisation axée sur les résultats serait incontestablement un progrès. Mais ces conditions n'étant pas réunies, la Fédération de Russie est favorable à une démarche progressive. Le rapport du Comité consultatif (A/55/543) est une base utile pour l'examen des propositions du Secrétaire général : M. Lozinski pense comme le Comité que ces propositions reprennent en grande partie ce qui existe déjà, et qu'il n'y a donc pas de raison de modifier dans l'immédiat les règles de gestion financière ni les règles régissant la planification des programmes. Il ne s'agit en définitive que d'explicitier et d'appliquer plus généralement les dispositions déjà énoncées dans le PPBME.

35. Il est parfaitement logique que ce processus aille de pair avec l'instauration d'un nouveau style de gestion, qui suppose de mettre en place un système efficace de suivi du comportement professionnel et un système d'obligations liées aux responsabilités, et de donner effet aux propositions du Secrétaire général visant la réforme de la gestion des ressources humaines (planification, recrutement, mobilité, apprentissage continu, amélioration des arrangements contractuels, délégation accrue de pouvoirs, avec les obligations dont elle doit s'accompagner). Le Comité consultatif considère à juste titre (A/55/543, par. 24) que la participation du personnel à tous les niveaux de la mise au point des divers éléments de la budgétisation axée sur les résultats revêt une importance critique. La nouvelle formule de budgétisation devra être introduite progressivement en s'appuyant sur les technologies de

l'information et en tenant compte de l'expérience acquise. Pour assurer son succès, il faudra que le Secrétariat et les États Membres travaillent ensemble à l'affiner, dans un souci de transparence et d'efficacité.

*La séance est levée à 11 h 25.*