

**Assemblée générale**

Cinquante-cinquième session

Documents officiels

Distr. générale  
16 novembre 2000

Original: français

---

**Cinquième Commission****Compte rendu analytique de la 27<sup>e</sup> séance**

Tenue au Siège, à New York, le lundi 13 novembre 2000, à 10 heures

*Président* : M. Rosenthal . . . . . (Guatemala)*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*)Point 124 de l'ordre du jour : Régime commun des Nations Unies (*suite*)Point 125 de l'ordre du jour : Régime des pensions des Nations Unies (*suite*)

Point 138 de l'ordre du jour : Financement des forces des Nations Unies chargées du maintien de la paix au Moyen-Orient

b) Force intérimaire des Nations Unies au Liban

---

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.

*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 A/55/543)

1. **M. Hassan** (Nigéria), parlant au nom du Groupe des 77 et de la Chine, estime que la méthode de budgétisation axée sur les résultats (BAR), avec l'importance qu'elle donne aux normes quantitatives, doit être adaptée aux besoins et aux objectifs spécifiques de l'Organisation, et considère comme le Comité consultatif (A/55/543, par. 11) qu'il faudrait améliorer les définitions et les directives qui l'accompagnent. Le Groupe des 77 fait observer que, dans une organisation multilatérale comptant 189 membres, les « réalisations escomptées », « résultats » ou « indicateurs de résultat » ne sauraient, malgré leur importance, justifier à eux seuls les ressources nécessaires à l'exécution des programmes, surtout lorsque ces derniers découlent de décisions politiques des États Membres ou comportent des réalisations difficiles, voire impossibles, à quantifier.

2. Le Groupe des 77 et la Chine soulignent que le budget est l'outil utilisé pour assurer l'exécution des programmes ayant fait l'objet d'un accord collectif des États Membres, conformément aux Règlement et 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) et aux directives pertinentes de l'Assemblée générale. Ils considèrent que la budgétisation axée sur les résultats ne doit pas être vue comme un moyen de réduire les ressources humaines ou financières de l'Organisation, et cet avis est partagé par le Comité consultatif (A/55/543, par. 27 et 28), et nombre d'États Membres dont des pays développés. Aucune modification des méthodes de budgétisation ne peut prendre effet avant que l'Assemblée générale ait donné son aval, ni conduire à une modification des PPBME ou du Règlement financier. Le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003 devra être établi à partir du plan à moyen terme pour 2002-2005 que l'Assemblée aura approuvé à la session en cours.

3. S'agissant de la marge de manoeuvre à laisser aux directeurs de programme, le Groupe souscrit aux observations formulées par le Comité consultatif au paragraphe 16 de son rapport et attend avec intérêt les précisions demandées par celui-ci. À son avis, donner plus

de latitude aux intéressés ne se traduit pas forcément par un surcroît d'efficacité si un système rigoureux de responsabilisation et de contrôle n'est pas mis en place.

4. Enfin, compte tenu de la corrélation entre apports et produits, il est indispensable de prévoir les ressources financières et humaines nécessaires à l'exécution efficace de l'ensemble des programmes et des activités prescrits.

5. **M. Babar** (Pakistan), qui s'associe à la déclaration faite par le Nigéria au nom du Groupe des 77 et de la Chine, dit que, si les réformes proposées par le Secrétaire général en 1997 ont été bien accueillies, certains éléments risquant d'entamer le caractère international de l'Organisation n'ont pas fait l'unanimité parmi les États Membres. La budgétisation axée sur les résultats en fait partie. La définition et les méthodes ne sont pas claires, et la notion semble mieux adaptée aux besoins d'une entreprise multinationale dont le profit est la raison d'être qu'à ceux d'une organisation multilatérale poursuivant des objectifs politiques et socio-économiques délicats et complexes issus d'un consensus. Pour ce qui est de la définition, elle revient à dire que si les résultats prévus ne sont pas obtenus, les ressources doivent être réduites. Si la budgétisation axée sur les résultats n'a pas d'incidence sur le volume des ressources ou sur les effectifs, comme le déclare le Secrétaire général dans son rapport (A/54/456, par. 43) on peut se demander s'il est utile de remplacer une formule éprouvée par une méthode aussi floue. L'affirmation selon laquelle « l'obligation de résultat dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats ne signifie pas qu'en cas de contre-performance les ressources allouées seraient automatiquement réduites » appelle des précisions, surtout sur les incidences du mot « automatiquement ». Il en va de même pour la « réalisation escomptée », notion centrale au niveau opérationnel pour toutes les activités de l'Organisation, qui selon le Secrétaire général serait analogue au « résultat escompté », mais différente du « produit ». Le Comité consultatif insiste à juste titre sur la nécessité de préciser la terminologie. De l'avis du Pakistan, ces ambiguïtés méritent d'être levées par une analyse plus approfondie.

6. Le lien que l'on cherche à établir entre les montants approuvés dans le budget et les réalisations escomptées présente trois défauts théoriques notables. Premièrement, la quantification des réalisations peut être impossible, par exemple quand il s'agit du temps nécessaire pour établir la paix, lutter contre le terro-

risme ou l'occupation étrangère, ou encore éliminer les armes de destruction massive. Deuxièmement, les réalisations escomptées ou les produits sont invariablement liés aux apports; or on constate une tendance à vouloir plafonner les ressources allouées à l'exécution des activités, comme en témoignent les tentatives faites pour imposer la croissance nominale zéro. En réalité, c'est justement l'insuffisance des ressources par rapport aux réalisations escomptées qui peut être à l'origine d'une contre-performance, le programme en cause finissant alors par être éliminé pour des raisons qui ne relèvent pas de la responsabilité du directeur de programme. Troisièmement, il est très difficile de mesurer la part des facteurs externes dans le résultat des activités: la plupart des programmes exécutés à l'échelon national sont tributaires d'intrants nationaux, et les pays apportent naturellement un concours plus actif à ceux qui répondent à leurs propres priorités. Il y a là de quoi entacher de distorsions graves le système de budgétisation axée sur les résultats et déstabiliser l'ensemble du processus budgétaire de l'ONU, qui a fonctionné jusqu'à présent de manière tout à fait satisfaisante.

7. Notant que le Comité consultatif attend du Secrétaire général des précisions sur la façon dont il use de l'autorisation de virer des fonds à l'intérieur des chapitres du budget, l'orateur aimerait savoir comment le fait d'accroître la marge de manoeuvre des directeurs de programme pourrait donner plus d'efficacité à l'Organisation, surtout si l'obligation redditionnelle des intéressés n'est pas simultanément renforcée.

8. Les PPBME ont été mis à jour il y a peu dans un souci d'efficacité et la présentation du plan à moyen terme a été modifiée dans le même but: le système actuellement en place comporte donc les dispositions voulues pour formuler convenablement le budget et en contrôler et en évaluer l'exécution. Le Comité du programme et de la coordination (CPC) et la Cinquième Commission, qui jouent un rôle important dans ce processus, sont les mieux placés pour évaluer l'exécution des programmes et la réalisation des objectifs prescrits par les États Membres. Il serait imprudent de remplacer brutalement un système financier et budgétaire stable, né de l'expérience et qui peut encore être perfectionné, par un autre fondé sur de simples hypothèses et des concepts flous qui risquent de se révéler mal adaptés à l'ONU.

9. **M. Park Hae-yun** (République de Corée) estime que la budgétisation par programmes, telle qu'elle est

pratiquée actuellement, présente toujours des points faibles malgré les améliorations apportées depuis son introduction en 1974. Axée sur les produits, elle ne permet pas de vérifier si ces derniers restent pertinents, ni s'ils sont efficaces. Le lien entre ressources et résultats reste lâche, les États Membres s'intéressant surtout à la maîtrise des apports, et les directeurs de programme à l'exécution des produits. Ce sont ces défauts, mis en évidence dans le rapport du Secrétaire général (A/54/456), que la budgétisation axée sur les résultats doit permettre d'éliminer, tout en offrant la possibilité de répartir au mieux les ressources puisque les résultats sont quantifiés par le biais d'indicateurs objectifs. Cette méthode exige que les directeurs de programme, soucieux des réalisations escomptées, interviennent en temps voulu pour mieux gérer les ressources, en engageant leur responsabilité.

10. La République de Corée compte que les indicateurs de résultat et la marge de manoeuvre accrue des directeurs de programme permettront d'utiliser au mieux les ressources et de perfectionner les outils de gestion. Elle estime, comme le Comité consultatif, que l'introduction de nouvelles procédures budgétaires ne doit pas être considérée comme un moyen de réduire le budget ou de réaliser des économies (A/55/543, par. 27). Le but de la budgétisation axée sur les résultats étant de renforcer les procédures en place, il n'y a pas lieu dans l'immédiat de modifier le Règlement financier ou les PPBME. Mais il importe d'étoffer les systèmes d'information et de comptabilité, ainsi que de développer les connaissances et les compétences du personnel.

11. Sous réserve de ces observations, la République de Corée est entièrement favorable aux recommandations avancées par le Secrétaire général dans son rapport (A/54/456), ainsi qu'à celle du Comité consultatif tendant à ce que le Secrétaire général insère dans le rapport sur l'exécution des programmes pour l'exercice biennal 2002-2003 une évaluation des réalisations effectives par rapport à toutes celles qui auront été escomptées en utilisant les indicateurs de résultat qui figureront dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003.

12. **Mme McLurg** (États-Unis d'Amérique) souscrit aux observations concernant les points faibles du processus budgétaire, formulées par le Comité consultatif au paragraphe 7 de son rapport (A/55/543) et estime que les propositions du Secrétaire général concernant la définition des objectifs, des réalisations escomptées

et des indicateurs de résultat contribueront à y remédier tout en préservant les points forts du système actuel. Ces notions étant déjà intégrées aux PPBME, la mise en oeuvre des mesures proposées consistera surtout à perfectionner et utiliser plus systématiquement les dispositifs existants.

13. Comme le Comité consultatif (A/55/543, par. 24), la délégation américaine juge essentiel que les systèmes d'information livrent les données nécessaires à une bonne évaluation des résultats. Le refus d'appliquer les principes de la budgétisation axée sur les résultats priverait les directeurs de programme des moyens d'accroître leur efficacité et les États Membres des éléments d'information sans lesquels ils ne peuvent se prononcer en connaissance de cause sur les activités et les ressources. Sous réserve des observations et des conclusions formulées par le Comité consultatif, la délégation américaine est donc favorable aux propositions du Secrétaire général, qui représentent un moyen d'avancer dans la direction que des États Membres préconisent depuis des années.

14. **Mme Silot** (Cuba) s'associe à la déclaration faite par le représentant du Nigéria au nom du Groupe des 77 et de la Chine. La délégation cubaine note avec regret que les États Membres ne disposent toujours pas des informations qu'ils ont demandées à plusieurs reprises pour essayer de comprendre la méthode de la budgétisation axée sur les résultats et les vraies motivations des partisans de son application à l'ONU. Elle estime notamment que les additifs au document A/54/456 devront être révisés par le Secrétariat à la lumière de l'expérience acquise avant que l'Assemblée générale puisse se prononcer de manière définitive sur la question.

15. Contrairement à ce que prétend le Secrétariat, l'adoption de la BAR ne peut être justifiée par l'absence de mécanisme d'évaluation de l'efficacité de l'Organisation. L'actuel processus de planification et de budgétisation comporte en effet l'essentiel des éléments nécessaires à une telle évaluation. Le problème majeur auquel il faudrait s'atteler pour accroître l'efficacité est celui des ressources affectées à l'exécution des activités de l'Organisation, que l'on cherche à réduire de manière arbitraire depuis l'adoption de la résolution 50/214. Constatant que le Secrétariat a décidé d'introduire progressivement la méthode de la BAR, notamment en modifiant les règles régissant la planification des programmes, la délégation cubaine rappelle que, lorsque des révisions telles

que l'introduction de réalisations escomptées dans le plan à moyen terme ont été approuvées par le CPC et l'Assemblée générale, il s'agissait simplement d'améliorer la présentation et la transparence du plan et du projet de budget. En déclarant dans son rapport que rien dans la réglementation en vigueur n'interdit d'adopter le nouveau système, le Secrétaire général donne à entendre que celui-ci peut être mis en place en passant outre à la volonté de l'Assemblée générale.

16. Certaines des intentions affichées en ce qui concerne les objectifs, le niveau de détail des moyens et la définition des réalisations escomptées préoccupent la délégation cubaine. Elle rappelle que, lors de l'examen du projet de plan à moyen terme, le CPC a éprouvé beaucoup de difficultés à corriger certains des excès du Secrétariat, dont le souci d'opérer une synthèse s'est traduit dans certains cas par un traitement sélectif de mandats très importants, un manque de cohérence entre les objectifs, les indicateurs de résultat et les réalisations escomptées, et l'établissement artificiel d'indicateurs dans certains sous-programmes qui ne s'y prêtaient pas.

17. Principale directive de politique générale de l'Organisation, le plan à moyen terme doit contenir tous les éléments d'information nécessaires à la définition de celle-ci. Le budget-programme doit lui aussi fournir aux États Membres toutes les informations nécessaires à l'exercice d'un contrôle efficace; il ne devra donc pas être indûment simplifié. En ce qui concerne la marge de manoeuvre à laisser aux directeurs de programme, la délégation cubaine demande au Secrétariat de présenter des informations sur la situation actuelle dans un document de séance. Elle considère que les directeurs de programme ne doivent pas être autorisés à effectuer des arbitrages entre les dépenses relatives au personnel et les autres dépenses.

18. Un autre point faible des propositions avancées est le manque de précision des informations relatives au contrôle de l'exécution et à l'évaluation. L'évaluation ne doit pas porter uniquement sur les résultats, mais également sur l'utilisation de certaines ressources, comme le personnel, et la réalisation de produits déterminés présentant un intérêt particulier pour les États Membres. Il est donc indispensable de définir les éléments du processus d'évaluation et son lien avec le montant des ressources approuvées pour les différents programmes. Par ailleurs, il conviendra peut-être de revoir l'organigramme du Secrétariat si le rattachement du Groupe de l'évaluation centrale à un

bureau autre que le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité constitue effectivement un obstacle à la mise en oeuvre du nouveau système.

19. Bien que l'Assemblée générale ait déclaré sans ambiguïté que l'application de la BAR n'avait pas pour objet de réduire les ressources affectées aux programmes, cette possibilité n'est pas exclue dans le document A/54/456. La délégation cubaine regrette de ne pas trouver dans le rapport du Secrétariat ni dans celui du Comité consultatif des informations sur les liens qui seraient établis entre les résultats de l'exécution des programmes au cours d'un exercice donné et le montant des ressources à prévoir pour l'exercice suivant.

20. **M. Nakkari** (République arabe syrienne) dit que l'élargissement des pouvoirs des directeurs de programme prévu dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats doit s'accompagner d'une responsabilisation accrue des intéressés. La délégation syrienne souligne que ceux-ci ne doivent pas pouvoir tirer prétexte des facteurs externes pour rejeter sur d'autres, éventuellement les États Membres, la responsabilité de mauvais résultats. Elle prend note des recommandations du Corps commun d'inspection (A/54/287), notamment de la recommandation 5 qui invite le Secrétaire général à présenter à l'Assemblée générale un rapport sur la façon de prendre en compte les facteurs externes dans la détermination de la responsabilité des directeurs de programme. Elle estime, avec le Corps commun, que la question doit être examinée par le Comité consultatif et par le CPC. Elle ne partage pas le point de vue exprimé à ce sujet par le Secrétaire général aux paragraphes 32 et 33 de son rapport (A/55/456). Les facteurs externes constituent, selon elle, un élément important qui devrait être étudié de façon approfondie.

21. Pour nombre de sous-programmes, la corrélation entre les ressources demandées et les indicateurs de résultat n'est pas clairement établie. Il faut allouer à l'exécution de chaque programme et sous-programme les moyens financiers et humains nécessaires pour que les résultats escomptés puissent être atteints. Tout en reconnaissant que certains objectifs ne peuvent être atteints dans le cadre d'un cycle de programmation, comme l'a souligné le Secrétaire général aux paragraphes 82 et 83 de son rapport, la délégation syrienne juge indispensable de donner des définitions claires des réalisations escomptées et des indicateurs de résultat.

22. Au paragraphe 26 de son rapport, le Corps commun d'inspection dit que les organisations interrogées ont reconnu la difficulté d'appliquer la méthode de la budgétisation axée sur les résultats à certaines parties du budget-programme. Cette observation paraît particulièrement pertinente dans le cas des activités visant à réaliser les objectifs les plus nobles de l'Organisation, comme l'élimination du colonialisme, du racisme ou de la pauvreté. L'application des principes qui sous-tendent cette méthode devrait donc être limitée aux programmes dont les résultats sont mesurables.

23. La délégation syrienne note avec satisfaction que le Secrétaire général a souscrit à la recommandation du Corps commun d'inspection proposant la création d'un groupe de travail à composition non limitée. Elle pense qu'un tel groupe peut aider les États Membres à mieux comprendre le concept de budgétisation axée sur les résultats.

24. **M. Alatrash** (Jamahiriya arabe libyenne) souscrit à la déclaration faite par le représentant du Nigéria au nom du Groupe des 77 et de la Chine. Il fait remarquer que la question de la budgétisation axée sur les résultats est importante, mais aussi complexe et difficile, à telle enseigne que même les partisans de son adoption dans les organisations et associations à but non lucratif préconisent généralement la prudence et une phase de formation, d'orientation et d'expérimentation. Les entreprises commerciales et les organisations à but non lucratif ne constituent pas deux univers totalement séparés, mais il existe entre ces deux types de structures des différences fondamentales. Dans les premières, ce sont les profits qui constituent le critère de la réussite. À l'ONU, la finalité des décisions est de faire en sorte que les clients que sont les États Membres obtiennent les services possibles, compte tenu des ressources disponibles. La réussite est déterminée dans le cadre des activités d'évaluation quantitative et qualitative des programmes et de leur contribution au bien-être des populations des États Membres. Or, la notion de service est ambiguë et se prête moins bien que le profit à des mesures précises. Il est donc très difficile, voire impossible, de mesurer l'impact et l'efficacité de l'action de l'Organisation d'autant plus qu'il est ardu également d'établir une corrélation entre les coûts et les avantages et de quantifier ceux-ci. Il faut donc trouver le meilleur substitut possible au critère pécuniaire de mesure de la réussite dans les entreprises privées, parce qu'il faut pouvoir déterminer le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées,

d'une part, et entre les résultats obtenus et les buts et objectifs inscrits dans la Charte, de l'autre. C'est dans cette optique qu'il faut analyser les conditions de réussite éventuelle de la budgétisation axée sur les résultats.

25. En premier lieu, les buts ne sont ni limités dans le temps ni quantifiables et ne peuvent donc servir de critère de mesure des résultats. En deuxième lieu, les objectifs sont, en revanche, précis et escomptés dans un délai déterminé. Ils constituent l'élément principal du système de contrôle administratif de l'action de l'Organisation. L'efficacité de cette dernière se mesure à la seule aune de l'adéquation des résultats de ses activités aux objectifs de ses programmes. En conséquence, les objectifs doivent être énoncés en termes quantitatifs et qualitatifs, la question étant alors de savoir si les objectifs actuels des programmes répondent à cette exigence ou s'il faudra leur apporter des changements radicaux avant d'essayer d'introduire la budgétisation axée sur les résultats. En troisième lieu, les résultats quantifiables escomptés doivent être énoncés dans les mêmes termes que les objectifs. Enfin, les indicateurs, qui sont un outil de mesure des résultats, sont le plus souvent en décalage par rapport à l'action de l'Organisation, en raison des effets d'activités extérieures à celle-ci. À titre d'exemple, la progression de l'espérance de vie prise comme indicateur des résultats obtenus par l'Organisation résulte également des politiques de santé publique de l'État, de l'amélioration de l'alimentation ou de l'environnement, etc. Il y a lieu de remarquer à cet égard qu'au paragraphe 30 de son rapport (A/54/456), le Secrétaire général renonce à la notion de résultats escomptés pour adopter celle de réalisations escomptées, ce qui dénote peut-être une reconnaissance de la difficulté de mesurer les résultats, en les rapportant aux objectifs.

26. Le rapport du Corps commun d'inspection contient plusieurs constatations et recommandations importantes, concernant notamment les points qui, d'après l'expérience des organisations dans ce domaine, nécessitent une attention particulière lors de l'examen de la proposition du Secrétaire général : formation des cadres et du reste du personnel, établissement de priorités et nécessité de ne pas avoir d'attentes excessives à l'égard de la budgétisation axée sur les résultats. La plus importante recommandation du Corps commun d'inspection est celle qui prévoit la création, à la Cinquième Commission, d'un groupe de travail à composition non limitée chargé d'examiner les possi-

bilités de perfectionnement de la méthode avant son adoption. En conclusion, en dépit des difficultés qu'elle décèle et des réserves qu'elle peut avoir, la délégation de la Jamahiriya arabe libyenne reconnaît qu'il faut mettre en place un système rigoureux d'analyse, de contrôle et de supervision des activités du Secrétariat et des programmes de l'ONU, qui assure une utilisation optimale des ressources de l'Organisation.

27. **M. Sach** (Directeur de la Division de la planification des programmes et du budget), répondant aux observations des délégations, dit qu'au cours des trois années écoulées depuis 1997, date des premières propositions du Secrétaire général concernant la budgétisation axée sur les résultats, le Secrétariat s'est attaché à expliquer la méthode aux responsables, aux directeurs de programme et à l'ensemble des fonctionnaires, ainsi qu'à dissiper les appréhensions des États Membres. Il a rédigé des fascicules types et plusieurs autres documents (500 pages) pour mieux faire comprendre cette nouvelle conception de l'organisation du travail, et favoriser l'établissement d'un consensus au sein du Secrétariat et à la Cinquième Commission. Il a également mis au point une nouvelle présentation du projet de plan à moyen terme compatible avec la budgétisation par exercice biennal axée sur les résultats.

28. Certains se sont inquiétés du lien entre les résultats et le volume des ressources, craignant qu'une contre-performance n'entraîne des compressions : il n'en est rien, la budgétisation axée sur les résultats est neutre à cet égard. L'évaluation des résultats peut très bien aboutir à la conclusion que les ressources allouées n'étaient pas suffisantes. En fait, elle a pour objet de déterminer s'il convient de modifier l'orientation du programme pour atteindre les objectifs fixés par les États Membres.

29. S'agissant de la difficulté de quantifier certaines réalisations, M. Sach reconnaît que dans certains domaines d'activité on se heurte à des problèmes ardu. Le Secrétariat s'est employé à les résoudre dans les fascicules types, par exemple dans le prototype de chapitre 3 (Affaires politiques) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2000-2001 (A/54/456/Add.1), où il s'est efforcé (par. 3.25) de définir des indicateurs quantitatifs.

30. D'aucuns se sont interrogés sur la latitude demandée pour les directeurs de programme : il ne s'agit pas d'étendre la marge de manoeuvre dont dispose le Secrétaire général, qui est déjà autorisé à virer des

fonds à l'intérieur des chapitres du budget, mais de donner aux directeurs de programme la possibilité d'en tirer pleinement parti.

31. Pour ce qui est des facteurs externes, il s'agit plus de les signaler dès le début que de les quantifier, afin d'optimiser la conception des programmes, en modifiant au besoin certaines activités au stade de la planification pour éviter tout gaspillage de ressources. Il est néanmoins important, aussi bien pour les organes intergouvernementaux que pour les directeurs de programme, de savoir quels sont ceux qui peuvent influencer le plus sur les réalisations. C'est pourquoi, dans les fascicules types, ils sont exposés, pour chaque sous-programme, avant l'énoncé des objectifs, des réalisations escomptées et des indicateurs de résultat.

32. Répondant aux délégations qui doutent que tous les sous-programmes se prêtent à l'établissement d'indicateurs de résultat, M. Sach précise que l'approche retenue par le Secrétariat, et approuvée par le CPC consiste à définir de tels indicateurs dans tous les cas où la chose est possible. Il revient ensuite aux États Membres de déterminer si ces indicateurs sont utiles et pertinents et s'ils doivent être conservés pendant toute la période d'exécution du budget-programme, ou s'ils doivent au contraire être abandonnés.

33. Ayant noté que certaines délégations avaient émis des réserves sur l'applicabilité des principes de la budgétisation axée sur les résultats dans une organisation qui n'a pas pour objectif la recherche de profits, M. Sach précise que les principes retenus sont inspirés de nombreux exemples pris tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Dans les deux secteurs, en effet, il est indispensable d'optimiser l'utilisation de ressources limitées. Le Secrétariat reconnaît que le profit ne peut être retenu comme mesure du succès ou de l'échec à l'Organisation. C'est la raison pour laquelle il propose un système complexe de réalisations escomptées et d'indicateurs de résultat, qui doit permettre de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs.

34. Certains ayant reproché au Secrétariat de n'avoir pas fixé de délai pour la réalisation des objectifs, M. Sach souligne que ceux-ci découlent directement des mandats énoncés dans les résolutions de l'Assemblée générale, qui ne fixent pas toujours une limite dans le temps. En revanche, les réalisations escomptées sont assorties de délais que les directeurs de

programme sont tenus de respecter et dont ils doivent rendre compte dans leurs rapports d'activité.

35. Répondant à la demande d'éclaircissements sur le paragraphe 30 du rapport du Secrétaire général (A/54/456), M. Sach précise que l'expression « réalisations escomptées » a été retenue dans le souci d'uniformiser la terminologie employée dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats. Le Secrétariat s'efforcera à l'avenir d'éviter d'employer des termes différents pour désigner un seul et même concept.

36. **M. Elgammal** (Égypte) demande que les éclaircissements donnés par M. Sach soient consignés par écrit et distribués aux délégations avant le début des consultations officielles sur la question.

**Point 124 de l'ordre du jour : Régime commun des Nations Unies** (*suite*) (A/54/483, A/55/30 et A/55/526)

**Point 125 de l'ordre du jour : Régime des pensions des Nations Unies** (*suite*) (A/55/9 et A/55/481; A/C.5/55/3)

37. **M. Paredes** (Colombie), prenant la parole au nom du Groupe de Rio, réaffirme l'importance du régime commun des Nations Unies et le rôle fondamental de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Le Groupe appuie les recommandations figurant dans le rapport de la CFPI (A/55/30). Le principal atout des organisations est leur personnel : elles doivent donc offrir des conditions d'emploi concurrentielles qui leur permettent de s'assurer les services des personnes les plus qualifiées et les mieux formées.

38. Le Groupe de Rio note avec satisfaction que la CFPI propose dans une annexe à son rapport un cadre intégré pour une gestion moderne des ressources humaines dans toutes les organisations appliquant le régime commun. La mise en oeuvre des différentes composantes de ce cadre devra être suivie de près pour garantir qu'il contribue au succès des réformes visant à accroître l'efficacité dans ce domaine.

39. Le bien-être et la sécurité du personnel sont des préoccupations majeures en matière de gestion des ressources humaines. Déplorant les incidents survenus récemment, le Groupe de Rio tient à rappeler que tous les États sont tenus de protéger le personnel des Nations Unies dans les différents lieux d'affectation. Soulignant l'importance du multilinguisme dans le contexte des Nations Unies, il note que la CFPI a jugé préférable d'examiner la question de la prise en compte des connaissances linguistiques dans le cadre plus large

de son examen du régime des traitements et indemnités et insiste sur la nécessité de prévoir de réelles incitations à l'étude des langues. Enfin, en ce qui concerne le rapport du Secrétaire général sur le renforcement de la fonction publique internationale (A/55/526), le Groupe de Rio déclare à nouveau que la CFPI doit participer à toute étude de son mandat et de sa composition.

40. Considérant que les pensions sont un élément essentiel des conditions d'emploi, le Groupe de Rio rend hommage au Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies, dont la politique de placement a produit les excellents résultats mentionnés dans le rapport de la Caisse (A/55/9). L'obtention d'un taux de rendement positif sur 18 exercices consécutifs montre que la stratégie adoptée à long terme respecte les quatre critères fixés : sécurité, rentabilité, liquidité et convertibilité.

41. **Mme Geman** (États-Unis d'Amérique) rend hommage au personnel des organisations appliquant le régime commun, qui travaille avec dévouement dans des conditions difficiles, voire dangereuses. La CFPI doit veiller à ce que chaque organisation soit en mesure de recruter les spécialistes dont elle a besoin pour l'exécution de son mandat.

42. La délégation américaine souscrit de manière générale aux recommandations formulées par la CFPI dans son rapport, sous réserve toutefois que leurs incidences financières n'entraînent aucun dépassement de l'enveloppe budgétaire approuvée pour l'exercice en cours (2 milliards 536 millions de dollars).

43. Le cadre de gestion des ressources humaines proposé dans le rapport de la Commission apporte un premier élément de réponse prometteur au problème que pose la diversité des besoins des organisations appliquant le régime commun. En effet, en faisant une distinction entre les domaines considérés comme centraux et les autres, il donne à chacune la marge de manoeuvre nécessaires. La délégation américaine attend avec intérêt les futurs rapports de la Commission sur sa mise en oeuvre. Elle reconnaît la nécessité d'actualiser les normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux et compte que le projet de normes révisé sera présenté à l'Assemblée générale à sa cinquante-sixième session.

44. En ce qui concerne l'examen du régime des traitements et indemnités, la délégation américaine demande des précisions au sujet du comité directeur qui serait créé pour une période de deux ans afin de super-

viser, avec la coordination du Président de la Commission, l'ensemble des travaux relatifs à cette question, notamment sur la procédure par laquelle ses recommandations seraient présentées à un groupe de travail à composition non limitée (A/55/30, par. 44). Elle prend note des préoccupations du personnel concernant l'utilisation de fourchettes élargies pour l'établissement de la rémunération et souligne que les postes ne doivent pas être classés en fonction des qualifications de leur titulaire, mais uniquement sur la base des attributions et responsabilités découlant de la définition d'emploi correspondant à chacun. Avant de procéder à quelque changement que ce soit dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il convient d'en comparer les avantages et les inconvénients.

45. Considérant qu'il faut harmoniser les pratiques des organisations en matière d'indemnité pour frais d'études, la délégation américaine souscrit à la recommandation formulée par la Commission au paragraphe 81 a) de son rapport. Se référant à l'enquête menée récemment à titre préventif par le Bureau des services de contrôle interne, elle demande que l'administration de chaque organisation s'assure de l'existence des contrôles internes suffisants pour éviter toute utilisation abusive des dispositions du régime commun concernant l'indemnité pour frais d'études et autres indemnités pour charges de famille.

46. La délégation américaine convient avec la Commission qu'il faudrait améliorer les modalités de l'étude des équivalences de classe avec la fonction publique de référence. Elle fait partie des délégations qui sont favorables à une étude de la CFPI, à laquelle celle-ci participerait. Elle prend note avec satisfaction du rapport du Secrétaire général sur la question et considère, comme celui-ci, que l'un des objectifs de l'étude est de déterminer comment la CFPI pourrait contribuer au processus de réforme. L'étude en question doit se faire avec la pleine participation des trois parties intéressées – les États Membres, les chefs de secrétariat et le personnel –, de membres de la Commission et de spécialistes de la gestion des ressources humaines.

---

**Point 138 de l'ordre du jour : Financement des forces des Nations Unies chargées du maintien de la paix au Moyen-Orient**

**b) Force intérimaire des Nations Unies au Liban**  
(A/55/482 et A/55/516)

47. **M. Mselle** (Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires) présente le rapport du Comité consultatif (A/55/516) sur le projet de budget révisé de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) pour la période du 1er juillet 2000 au 30 juin 2001 (A/55/482). Le montant brut total des prévisions présentées par le Secrétaire général s'élève à 225 535 700 dollars, soit une augmentation de 86 758 400 dollars par rapport au crédit initialement ouvert, qui s'explique notamment par l'accroissement de l'effectif autorisé (de 4 513 à 7 935 hommes) décidé par le Conseil de sécurité. Au paragraphe 12 de son rapport, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale d'ouvrir un crédit supplémentaire d'un montant brut égal à celui de l'augmentation, comme proposé par le Secrétaire général.

*La séance est levée à 12 heures.*