



# Assemblée générale

Distr. générale  
9 septembre 2002  
Français  
Original: anglais

## Cinquante-septième session

Point 53 de l'ordre du jour provisoire\*

### Renforcement du système des Nations Unies

## Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement

### Rapport du Secrétaire général\*\*

#### Résumé

Lors de l'Assemblée du Millénaire il y a deux ans, les États Membres ont décidé de faire de l'Organisation des Nations Unies un instrument plus efficace pour réaliser les objectifs prioritaires adoptés dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies. La nécessité de disposer d'un organisme multilatéral dynamique n'a jamais été ressentie avec autant d'acuité qu'aujourd'hui, à l'heure de la mondialisation.

*Les réalisations ont été nombreuses.* Les réformes amorcées en 1997 visaient à adapter les structures internes et la culture de l'Organisation des Nations Unies aux attentes et défis nouveaux. Depuis lors, certaines réalisations importantes ont été enregistrées – avant tout la Déclaration du Millénaire elle-même, qui contient un ensemble clairement défini d'objectifs prioritaires, dont des objectifs de développement précis assortis d'échéances. Ces objectifs servent désormais de cadre directif commun pour l'ensemble du système des Nations Unies.

L'ONU a été à l'avant-garde de la lutte menée pour éliminer la pauvreté et la pandémie du VIH/sida. La mise en oeuvre des propositions formulées dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'ONU améliore considérablement la capacité de l'Organisation de déployer et de gérer des opérations de maintien et de consolidation de la paix et a permis de relever efficacement les défis nouveaux et inattendus en Sierra Leone, au Kosovo et au Timor oriental. L'Organisation des Nations Unies fait preuve d'une plus grande cohésion et ses composantes disparates

\* A/57/150.

\*\* Le présent rapport a été établi dans le cadre de l'examen d'ensemble de l'activité de l'Organisation par le Secrétaire général, ce qui explique qu'il ait été remis avec retard.



travaillent mieux ensemble. Des partenariats féconds ont été formés avec toute une série d'acteurs non étatiques. En bref, l'Organisation évolue avec son époque. Elle est plus efficace, plus ouverte et plus créative.

*Toutefois, de nouvelles réformes sont nécessaires.* Le présent rapport propose un certain nombre d'améliorations visant à faire en sorte que l'Organisation concentre son attention sur les priorités établies par les États Membres et que le Secrétariat offre un meilleur service. Toutefois, une réforme des organes gouvernementaux est également indispensable. L'Assemblée générale et le Conseil économique et social doivent tous deux procéder à des ajustements pour réaliser pleinement leur potentiel et un nouvel élan doit être donné au processus enrayé de réforme du Conseil de sécurité. Le programme de travail de l'Organisation dans son ensemble devrait être mieux ciblé et prévoir moins de réunions mais des réunions plus productives et moins de documents mais des documents plus utiles.

**Section II, Agir utilement.** L'Organisation des Nations Unies doit axer ses activités sur les priorités définies dans la Déclaration du Millénaire et lors des conférences mondiales tenues au cours des 10 dernières années. Les activités qui ont perdu leur utilité doivent être abandonnées. En revanche, en ce qui concerne les nouveaux problèmes ou ceux qui sont devenus plus pressant – tels que la mondialisation et ses répercussions sur le développement, la poursuite des objectifs du Millénaire en matière de développement, la prévention des conflits et la lutte contre le terrorisme – l'Organisation des Nations Unies doit approfondir ses connaissances, cibler son intervention et agir plus efficacement. De nombreux autres domaines méritent aussi une plus grande attention. **Le Secrétaire général présentera un budget-programme entièrement révisé pour l'exercice biennal 2004-2005, reflétant les nouvelles priorités de l'Organisation.**

Comme suite aux demandes expressément formulées par l'Assemblée générale, la section II examine également plus en détail deux domaines :

Pour concrétiser la vision d'un monde juste et pacifique qu'appelle la Charte, il est essentiel de promouvoir et de défendre les *droits de l'homme*. L'intégration de ces droits dans l'ensemble du système des Nations Unies a bien progressé. Toutefois, de nouvelles mesures sont nécessaires pour améliorer l'activité de l'Organisation dans ce domaine : **la capacité de l'ONU d'aider les pays à mettre en place de vigoureuses institutions de défense des droits de l'homme sera renforcée; les procédures appliquées par les organes créés en vertu d'instruments internationaux seront révisées pour simplifier les règles en matière de présentation de rapports; le système de procédures spéciales (rapporteurs, groupes de travail, etc.) sera passé en revue afin d'en renforcer l'efficacité en assurant une plus grande cohérence et recevra un meilleur soutien; et la gestion du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme sera renforcée.** Le présent rapport souligne également l'importance de la Commission des droits de l'homme ainsi que l'obligation de cette dernière de continuer sans relâche à promouvoir un plus grand respect des droits de l'homme dans le monde entier.

Le **Département de l'information** souffre d'une fragmentation de ses efforts, qui tient à la multiplication de ses mandats et missions. Il **sera restructuré** afin de le rendre mieux à même d'élaborer des stratégies de communication cohérentes et de tirer parti des nouvelles technologies de la communication. **Il procédera, sur une période de trois ans, à une évaluation**

Le **Département de l'information** souffre d'une fragmentation de ses efforts, qui tient à la multiplication de ses mandats et missions. Il **sera restructuré** afin de le rendre mieux à même d'élaborer des stratégies de communication cohérentes et de tirer parti des nouvelles technologies de la communication. **Il procédera, sur une période de trois ans, à une évaluation globale de l'impact de ses activités et de leur efficacité par rapport à leurs coûts.** Le réseau existant de centres d'information des Nations Unies sera **rationalisé autour de pôles régionaux, en commençant par la création d'un centre régional d'information pour l'Europe occidentale.** Le Secrétaire général apportera aussi des améliorations dans la gestion des bibliothèques des Nations Unies et dans le programme des publications du Secrétariat.

**Section III, Mieux desservir les États Membres.** Pour mener ses activités quotidiennes, l'Organisation a besoin d'une documentation de base, d'installations et de services d'interprétation pour les séances ainsi que de rapports et de comptes rendus des débats. La section III décrit brièvement les mesures à prendre pour **réduire le nombre de rapports présentés chaque année et promouvoir une approche à la fois mieux ciblée et plus globale** des problèmes examinés. Elle recense aussi les **principales améliorations à apporter à la planification et au service des séances**, notamment grâce à une plus large application des technologies de l'information.

**Section IV, Mieux travailler ensemble.** Cette section examine les moyens d'améliorer la coordination à la fois entre les composantes de l'Organisation et entre ces composantes et la société civile.

Des mesures importantes ont été prises depuis 1997 pour assurer une coordination efficace entre les diverses entités de l'ONU opérant dans un pays donné. Désormais, **dans le cadre du plan d'exécution qui doit être mis en oeuvre d'ici à 2003, les organismes, fonds et programmes des Nations Unies travaillant dans un pays pourront mettre en commun leurs ressources et entreprendre une programmation concertée; des bases de données communes et des réseaux d'échange de connaissances seront mis en place; les coordonnateurs résidents dans les grands pays et les pays de taille moyenne seront dotés de leur propre personnel; et dans les pays sortant d'un conflit, la planification, la budgétisation et la mobilisation des ressources consacrées à toutes les activités opérationnelles des Nations Unies seront intégrées.**

Afin d'améliorer la coordination et de renforcer l'efficacité des diverses entités des Nations Unies, il faut d'abord définir clairement leurs rôles et responsabilités. **Un document précisant les rôles et responsabilités dans le domaine de la coopération technique sera établi d'ici septembre 2003. La capacité de gestion et de planification stratégique du Département des affaires économiques et sociales sera renforcée et l'assistance que le Secrétariat apporte à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social lors de l'examen des questions liées à l'Afrique sera mieux coordonnée.**

Les échanges entre l'Organisation des Nations Unies et la *société civile* se sont considérablement multipliés au cours des 10 dernières années. À l'heure actuelle, des milliers d'organisations non gouvernementales sont officiellement dotées du statut consultatif. Leur contribution a enrichi les débats et influé sur l'issue de nombreuses délibérations des organes intergouvernementaux. Toutefois, des problèmes ont surgi au cours de ce processus. Le moment est venu de faire le point et de définir de

Les échanges entre l'Organisation des Nations Unies et la *société civile* se sont considérablement multipliés au cours des 10 dernières années. À l'heure actuelle, des milliers d'organisations non gouvernementales sont officiellement dotées du statut consultatif. Leur contribution a enrichi les débats et influé sur l'issue de nombreuses délibérations des organes intergouvernementaux. Toutefois, des problèmes ont surgi au cours de ce processus. Le moment est venu de faire le point et de définir de meilleurs moyens d'organiser ces rapports. **Le Secrétaire général créera un groupe de haut niveau chargé de formuler des recommandations à cet égard.**

Les relations de l'Organisation des Nations Unies avec le *secteur privé* ont aussi sensiblement évolué ces dernières années avec l'initiative relative au Pacte mondial et la formation de nombreux partenariats avec des entreprises et des fondations, en particulier la Fondation des Nations Unies. Il sera créé un bureau pour les partenariats sous l'égide duquel ces activités seront regroupées.

**Section V, Financer les priorités.** Le système actuel de planification et de budgétisation de l'ONU est complexe et mobilise un personnel nombreux. Il fait intervenir trois commissions distinctes, exige l'établissement d'une documentation volumineuse et la tenue de centaines de séances. Les aménagements proposés dans la section V comportent **un plan à moyen terme portant sur deux ans (et non sur quatre comme à l'heure actuelle) qui serait accompagné d'une esquisse budgétaire** soumise un an avant la présentation du budget proprement dit. **Le projet de budget serait moins détaillé et plus stratégique et conférerait au Secrétaire général une certaine latitude pour réaffecter des ressources selon les besoins.** Il est également recommandé dans le présent rapport que **l'examen intergouvernemental des plans et budgets actuellement exécuté par la Cinquième Commission et par le Comité du programme et de la coordination** (ce qui entraîne un grand nombre de chevauchements inutiles) **soit désormais entrepris exclusivement sous l'égide de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale. Des mesures seront prises pour rationaliser les budgets des opérations de maintien de la paix et améliorer la gestion du grand nombre de fonds d'affectation spéciale** dans le cadre desquels les États Membres apportent des contributions volontaires venant compléter le budget ordinaire.

**Section VI, L'Organisation et son personnel : investir dans l'excellence.** Enfin, le rapport contient des propositions visant à faire en sorte que l'Organisation des Nations Unies puisse compter sur un personnel compétent, versatile et bien géré. Ces nouvelles initiatives sont censées **encourager et récompenser la mobilité entre les différents lieux d'affectation, fonctions, voire organisations; améliorer les perspectives de carrière des agents des services généraux (qui seront désormais appelés, à l'instar de leurs collègues de la catégorie des administrateurs, « fonctionnaires internationaux »); aider le personnel à concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle; rajeunir l'Organisation; déléguer davantage de pouvoirs aux cadres de direction; renforcer la capacité de l'Organisation des Nations Unies de faire face au VIH/sida sur le lieu de travail; mieux régler les différends entre l'administration et le personnel; et permettre à l'ONU d'offrir un système plus compétitif de rémunération et de prestations.**

\* \* \*

Les mesures décrites dans le présent rapport traduisent un changement radical de la façon dont l'Organisation opère. Elles ne pourront être appliquées automatiquement ni du jour au lendemain. Il faudra confier à certains services et fonctionnaires la tâche de gérer le changement, en particulier dans les départements

Les mesures décrites dans le présent rapport traduisent un changement radical de la façon dont l'Organisation opère. Elles ne pourront être appliquées automatiquement ni du jour au lendemain. Il faudra confier à certains services et fonctionnaires la tâche de gérer le changement, en particulier dans les départements qui feront l'objet de transformations les plus profondes. Des ressources devront être affectées à la formation du personnel dont les emplois seront touchés et aux investissements dans les technologies de l'information, qui sont indispensables pour la mise en oeuvre d'un grand nombre des mesures proposées. Le Secrétaire général engage les États Membres à souscrire sans réserve à ce train de mesures.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Renforcer l'ONU . . . . .	1–30	6
A. Ce que nous avons accompli . . . . .	3–13	6
B. Ce qu'il reste à accomplir . . . . .	14–30	8
II. Agir utilement . . . . .	31–83	10
A. Axer les activités sur les priorités . . . . .	33–44	10
B. Les droits de l'homme . . . . .	45–58	12
C. Améliorer l'information . . . . .	59–83	14
III. Mieux desservir les États Membres . . . . .	84–108	18
A. Rationalisation des rapports . . . . .	86–99	18
B. Gestion des conférences et des réunions . . . . .	100–108	20
IV. Mieux travailler ensemble . . . . .	109–147	21
A. La coordination, clef de meilleurs résultats . . . . .	111–121	21
B. Précision des rôles et responsabilités . . . . .	122–132	23
C. Promouvoir les partenariats . . . . .	133–147	25
V. Financer les priorités . . . . .	148–171	28
VI. L'Organisation et son personnel : investir dans l'excellence . . . . .	172–194	32
VII. Gérer le changement . . . . .	195–200	36

## I. Renforcer l'ONU

1. Il y a deux ans, les chefs d'État et de gouvernement, réunis à l'occasion de l'Assemblée du Millénaire des Nations Unies, ont réaffirmé leur foi dans l'Organisation et dans sa Charte, fondements indispensables d'un monde plus pacifique, plus prospère et plus juste. Ils ont défini comme suit leurs objectifs prioritaires pour le siècle à venir : « la lutte pour le développement de tous les peuples du monde, la lutte contre la pauvreté, l'ignorance et la maladie, la lutte contre l'injustice, la lutte contre la violence, la terreur et la criminalité et la lutte contre la dégradation et la destruction de notre planète ». Ils ont décidé « de faire de l'Organisation des Nations Unies un instrument plus efficace aux fins de la réalisation de ces objectifs prioritaires ».

2. En effet, la nécessité de disposer d'un organisme multilatéral efficace, qui soit au service de l'ensemble de l'humanité, n'a jamais été ressentie avec autant d'acuité que durant cette époque de mondialisation. Cette ère nouvelle marquée par l'interdépendance et l'intégration offre de nombreuses possibilités à tous les peuples du monde entier mais elle présente aussi de nombreux dangers. Le défi qu'il nous faudra relever consiste à renforcer notre capacité d'action collective et à forger ainsi un destin commun dans un monde en mutation de plus en plus rapide.

### A. Ce que nous avons accompli

3. Fort heureusement, un organisme au service des peuples du monde entier ne doit pas être construit de toutes pièces. L'Organisation des Nations Unies existe non pas comme un monument figé symbolisant les aspirations d'une époque révolue mais comme une oeuvre en évolution – oeuvre imparfaite certes comme le sont fatalement toutes les entreprises humaines – mais susceptible d'adaptation et d'amélioration.

4. L'Organisation des Nations Unies peut évoluer et a en fait évolué – considérablement avec la fin de la guerre froide – qui a éliminé la source de méfiance la plus profonde et la plus tenace entre ses États Membres, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives d'action novatrice et de coopération. Lorsque j'ai pris mes fonctions de Secrétaire général en 1997, l'Organisation était en mutation. L'une de mes premières priorités – qui faisait d'ailleurs l'objet de

mes premiers rapports à l'Assemblée générale – était d'adapter les structures – et aussi les pratiques – du Secrétariat aux attentes et défis nouveaux auxquels il devait répondre.

5. Dans la mesure où elles relevaient de ma compétence, les réformes que j'avais proposées à l'époque ont été mises en oeuvre et ont, je crois, dans l'ensemble porté leurs fruits. Toutefois, le plus important peut-être est l'action entreprise par les États Membres. Au cours des cinq dernières années, ils se sont de plus en plus souvent tournés vers l'Organisation des Nations Unies pour relever les nouveaux défis posés par la mondialisation et j'ai été encouragé par l'imagination et la créativité dont ils ont fait montre pour étudier et développer les possibilités qu'offrait l'Organisation. Ensemble, nous avons opéré d'importantes réformes et nous sommes en mesure de faire état d'importantes réalisations.

### Définition de nouveaux objectifs de développement

6. En tout premier lieu, les dirigeants du monde entier ont adopté la Déclaration du Millénaire des Nations Unies dans laquelle les États Membres ont communiqué au monde une vision commune pour le siècle à venir. Dans le domaine économique et social, en particulier, cette vision repose sur des objectifs précis et quantifiables pour les 15 premières années du siècle – les objectifs du Millénaire en matière de développement. La définition précise de ces objectifs est désormais acceptée et comprise sans ambiguïté par les divers organismes internationaux intéressés. Les efforts que nous avons déployés pour promouvoir une coopération plus étroite et une cohésion plus grande dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris les institutions de Bretton Woods, ont donc été récompensés. Pour imprimer un élan à ce programme d'action, j'ai publié en 2001 un plan de campagne pour la mise en oeuvre des mesures à prendre afin d'atteindre les objectifs du Millénaire en matière de développement (A/56/326) et j'ai récemment remis le premier de ce qui sera une série de rapports annuels faisant le point des progrès accomplis ou restant à accomplir.

7. Si ces objectifs de développement ont été regroupés pour la première fois dans la Déclaration du Millénaire, la plupart d'entre eux étaient le produit d'une série de grandes conférences internationales convoquées au cours des 10 dernières années pour

examiner différents aspects du développement, notamment celles consacrées aux enfants, à l'environnement, aux droits de l'homme, à la population, aux femmes et à la politique sociale. L'utilité de ces conférences pour parvenir à un consensus mondial sur des normes et objectifs – voire des plans d'action détaillés – est désormais largement admise, même par ceux qui comptaient naguère parmi les sceptiques ou les détracteurs. Ces conférences ont contribué à faire en sorte que l'action de l'ONU évolue avec son temps et réponde aux nouveaux défis qui se posent aux peuples du monde entier. En 2002, les conférences tenues à Monterrey sur le financement du développement, et à Johannesburg sur le développement durable, ont pu à la fois mettre à profit et enrichir cet héritage.

8. Le monde s'en remet de plus en plus à l'Organisation des Nations Unies pour aborder les problèmes sociaux qui revêtent une portée mondiale – par dessus tout l'élimination de l'extrême pauvreté – et pour aider à dégager un consensus mondial sur les moyens d'y remédier. L'Organisation a joué ce rôle notamment en 2001 en hissant le VIH/sida au rang de problème mondial grâce à la convocation d'une session extraordinaire de l'Assemblée générale consacrée à cette question et aux activités de préparation et de suivi qui y ont été associées. Il n'y a évidemment pas lieu de faire preuve de complaisance à cet égard et je continuerai personnellement à en faire l'un de mes objectifs prioritaires. Toutefois, la capacité de l'ONU d'apporter une contribution essentielle dans ces domaines n'est – je crois – plus mise en doute.

#### **Réforme des opérations de paix**

9. La mise en oeuvre d'un grand nombre de propositions formulées dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'ONU (A/55/305-S/2000/809) est une autre réalisation importante. Nous avons considérablement amélioré notre capacité de déployer et de gérer des opérations complexes de maintien et de consolidation de la paix. Si seul le temps permettra d'apprécier toute la valeur de ces améliorations, les événements récents n'ont pas attendu pour nous mettre à l'épreuve. Au cours des trois ou quatre dernières années, nous avons dû affronter des tâches nouvelles et inattendues dans ces domaines – surtout, bien évidemment, en Sierra Leone, au Kosovo et au Timor oriental – et je me permets de dire que

nous nous en sommes fort bien acquittés. Ces réalisations et d'autres encore ont été possibles non seulement grâce au travail infatigable et au dévouement des fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies – à la fois sur le terrain et au Siège – mais aussi grâce au Conseil de sécurité qui a su tirer parti des difficultés rencontrées au cours de la décennie écoulée pour apprendre à concevoir des solutions plus judicieuses et plus efficaces. S'il subsiste d'importants défis que le Conseil n'a pu, pour diverses raisons, relever de façon satisfaisante, il existe de par le monde de nombreux conflits que ses membres s'efforcent de régler ensemble de manière harmonieuse et véritablement efficace.

#### **Renforcement de la cohésion**

10. Toutefois, ce n'est nullement dans les seules opérations de paix que l'ONU fait preuve d'une plus grande cohésion. Dans tous les pays en développement où nous travaillons, il existe désormais une équipe de pays unifiée, souvent installée dans une Maison des Nations Unies unique. Cette équipe, qui réunit les représentants des multiples fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies et est placée sous la conduite d'un coordonnateur résident, a pour mandat de faire en sorte que l'ensemble du système soit mobilisé pour répondre aux besoins de chaque pays. Cette structure traduit les efforts que j'ai faits pour assurer une cohésion et une communauté de vues au sommet, en réunissant toutes les semaines les chefs de tous les départements, fonds et programmes au sein d'un groupe de gestion de haut niveau et en mettant en place des comités exécutifs interdépartementaux chargés de superviser les quatre grands domaines d'action de l'ONU : la paix et la sécurité, les affaires économiques et sociales, les affaires humanitaires et le développement.

#### **Création de partenariats**

11. Enfin, je souhaite appeler l'attention sur le fait que nous avons réussi à définir de nouveaux moyens d'action fondés sur des partenariats concertés. L'Organisation des Nations Unies est et demeurera une organisation intergouvernementale où les États Membres détiennent fermement le pouvoir de décision. Cela étant, nous vivons dans un système international où pèsent aussi d'un poids de plus en plus grand des acteurs non étatiques tels que les organisations de la société civile, les organismes bénévoles, les groupes



d'intérêt, les entreprises privées, les fondations philanthropiques, les universités et équipes de réflexion et, bien entendu, les particuliers épris de progrès. Pour faire changer les choses aujourd'hui, il faut mobiliser le soutien et cultiver les idées d'un ensemble divers d'acteurs non étatiques.

12. L'Organisation des Nations Unies a essayé de mettre à profit cet enseignement. Notre travail avec les organisations non gouvernementales visant à combattre la maladie, à réduire la pauvreté et à alléger les souffrances après les catastrophes, est désormais tellement connu qu'il ne suscite guère de commentaires. L'activité des fondations philanthropiques – en particulier celle de la Fondation des Nations Unies – pour promouvoir nos objectifs communs est de plus en plus perçue comme un complément précieux de l'action gouvernementale. Ma propre initiative relative au Pacte mondial a associé des centaines d'entreprises dans le monde entier à l'effort visant à promouvoir la responsabilité civique des entreprises et les valeurs universelles dans le domaine des droits de l'homme, du droit du travail et de l'environnement. Aujourd'hui, une réunion importante des Nations Unies est à peine imaginable sans la participation de la société civile sous ses formes les plus diverses.

13. Comme il ressort des observations ci-dessus, nous sommes en présence d'une organisation bien différente de celle que nous avons connue il y a 20 ans, d'une organisation qui évolue avec son époque et qui fonctionne avec une efficacité, une transparence et une créativité accrues.

## **B. Ce qu'il reste à accomplir**

14. Dans le corps du présent rapport, je vais faire porter mon attention essentiellement sur le domaine de responsabilités qui est le mien et proposer un certain nombre d'améliorations visant à faire en sorte que le Secrétariat serve mieux ses maîtres, à savoir les organes intergouvernementaux. Mais si nous voulons renforcer l'Organisation des Nations Unies, une réforme des organes intergouvernementaux est également impérative. Si de nombreuses améliorations ont déjà été apportées, d'autres sont nécessaires et je vais présenter, dans les paragraphes qui suivent, quelques propositions à cet égard.

### **Renforcer l'Assemblée générale**

15. L'Assemblée générale est la seule instance universelle où tous les États disposent d'une voix égale. Ayant le pouvoir d'examiner et d'approuver le budget, l'Assemblée pèse d'un grand poids sur le fonctionnement de l'ONU. Toutefois, de nombreux États Membres estiment que la contribution de l'Assemblée à l'activité de l'Organisation diminue, et je partage leur préoccupation.

16. Il importe au plus haut point que l'Assemblée poursuive ses propres efforts de réforme pour rationaliser encore son ordre du jour. À l'heure actuelle, elle examine beaucoup trop de points qui se chevauchent et avec une fréquence qui dans bien des cas, n'est pas justifiée. De ce fait, le temps et l'énergie dont on a actuellement besoin pour consolider les consensus sur des questions actuelles ou nouvelles qui revêtent une importance mondiale sont gaspillés dans des rapports et débats répétitifs et stériles et dans des négociations portant sur des résolutions ayant une portée et un impact limités. Or, il est possible d'améliorer grandement la situation en fusionnant les points qui font double emploi et en regroupant les questions étroitement apparentées, ce qui permettrait d'obtenir des résultats ayant une utilité et un impact plus grands. Il convient ainsi d'examiner de très près la structure des points habituellement inscrits à l'ordre du jour et d'envisager d'étudier de nombreuses questions tous les deux ans ou même à intervalles plus longs.

17. Il faut aussi que l'Assemblée précise ses responsabilités par rapport à celles du Conseil économique et social et de ses commissions techniques, en particulier pour ce qui est du suivi des conférences, de manière à ce qu'elle puisse à la fois tirer parti des travaux de ces organes et les enrichir.

18. Je me félicite de la décision d'élire le Président de l'Assemblée et les Présidents des diverses commissions trois mois à l'avance et non le premier jour de la session. Cette mesure devrait permettre une bien meilleure planification du calendrier de l'Assemblée et, partant, faciliter d'autres réformes qui s'imposent d'urgence.

### **Améliorer le fonctionnement du Conseil économique et social**

19. Le rôle de plus en plus actif de l'Organisation des Nations Unies dans la formation d'un consensus sur les questions économiques et sociales ayant un

retentissement à l'échelon mondial appelle un renforcement correspondant du rôle joué par le principal organe chargé de ces questions, à savoir le Conseil économique et social. Le Conseil a réalisé des progrès considérables dans l'agencement de ses travaux en segments clairement définis, ayant chacun un thème bien précis. Il a ainsi pu fournir de meilleures directives à l'ensemble du système sur des questions relevant de sa compétence. L'une des innovations les plus prometteuses a été l'établissement d'un dialogue annuel avec les institutions de Bretton Woods et l'Organisation mondiale du commerce, lequel pourrait à terme contribuer à faire du Conseil une instance mondiale de choix pour l'élaboration des politiques et stratégies de développement. Toutefois, si l'on veut que cette réunion et d'autres réunions du Conseil continuent d'attirer des participants de haut niveau, il faut mieux cibler leur ordre du jour et leur structure et mieux préparer les sessions.

#### **Le processus enrayé de la réforme du Conseil de sécurité**

20. Le Groupe de travail à composition non limitée que l'Assemblée générale a créé pour étudier la réforme du Conseil de sécurité oeuvre depuis près de 10 ans. Il semble pourtant que les États Membres ne puissent toujours pas s'entendre sur une formule qui permettrait d'accroître la composition du Conseil. Pour une bonne partie du monde, la taille et la composition du Conseil de sécurité ne sont pas assez représentatives. Les lacunes perçues dans la crédibilité du Conseil contribuent à saper lentement mais sûrement son autorité, ce qui a de graves incidences sur la paix et la sécurité internationales. Il s'ensuit qu'aucune réforme de l'Organisation des Nations Unies ne sera complète sans une réforme du Conseil. Il faut en même temps se souvenir que l'autorité découle aussi de la capacité de prendre des décisions promptes et réalistes et de la volonté de les mettre en oeuvre. Une réforme qui se contenterait d'accroître le nombre de membres aurait peu de chance de renforcer le Conseil dans ce domaine vital.

21. Le Conseil de sécurité a sensiblement amélioré ses méthodes de travail ces dernières années, stimulé en partie par les délibérations avisées du Groupe de travail à composition non limitée. Il a accru la transparence de ses travaux en offrant à tous les Membres de l'Organisation davantage de possibilités d'y participer. Il a tenu un plus grand nombre de

séances ouvertes à la participation des non-membres du Conseil, organisé des réunions d'information à l'intention de tous les Membres de l'Organisation et amélioré son mode de consultations avec les pays fournisseurs de contingents. Devant cette évolution encourageante, le Conseil de sécurité pourrait envisager de codifier les transformations récentes dans sa propre pratique.

22. Les approches globales de la prévention et du règlement des conflits et de l'édification d'une paix durable exigent la participation et l'appui des autres organes de l'ONU. Le Conseil de sécurité doit faire appel à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social lorsqu'il le faut et ces organes doivent à leur tour adapter leurs procédures et pratiques institutionnelles de manière à pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités.

#### **Trop de réunions**

23. Le nombre de réunions tenues sous les auspices des divers organes intergouvernementaux a spectaculairement augmenté au fil des ans, de même que le nombre de rapports et autres documents qu'elles demandent au Secrétariat d'établir. Au cours de l'exercice biennal 2000-2001, le nombre de ces réunions a atteint le total effarant de 15 484, et 5 879 rapports ont été publiés. Cette tendance est certes en partie le résultat inévitable des préoccupations de plus en plus complexes de la communauté internationale, mais on peut et on doit faire machine arrière. La prolifération de réunions et de documents officiels impose des difficultés excessives au Secrétariat de même qu'aux États Membres. À l'heure actuelle, nombre de petits États Membres se trouvent pratiquement dans l'impossibilité de jouer un rôle actif dans les activités véritablement essentielles de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. Les grands pays eux-mêmes ont du mal à se tenir au fait de toutes les réunions annuelles, et encore plus à y participer. Il est par conséquent manifeste qu'il faut réduire le nombre de réunions officielles et le volume de la documentation.

24. Il en va de même des grandes conférences tenues sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies. Comme on l'a déjà dit, nombre de conférences convoquées ces dernières années ont contribué sensiblement à renforcer la coopération internationale sur des questions d'importance mondiale. Mais chacun doit bien se rendre compte maintenant que l'emploi du

temps de la communauté internationale est saturé par la multiplicité des réunions. Ce foisonnement a entraîné une lassitude (une sorte de mal des Sommets) aussi bien dans le grand public que chez de nombreux gouvernements. J'espère qu'à l'avenir les États Membres feront preuve de modération et ne demanderont la convocation de nouvelles conférences que lorsque de nouveaux problèmes de politique mondiale exigent une orientation d'ensemble de haut niveau.

### **Un programme d'action**

25. Je me suis employé ci-après à définir plus clairement un certain nombre de domaines dans lesquels des améliorations seraient souhaitables, et les mesures qui devraient être prises à cet égard pour faire de l'Organisation des Nations Unies une institution plus efficace, plus cohérente et plus dynamique.

26. La section II du présent rapport, intitulée « Agir utilement », examine la nécessité constante d'axer les activités de l'Organisation sur ses priorités. Comme l'Assemblée générale me l'a demandé, j'y propose également des mesures qui permettraient de rendre plus efficace l'action de l'ONU dans les domaines des droits de l'homme et de l'information.

27. Dans la section III (« Mieux desservir les États Membres »), je présente des recommandations sur la manière dont le Secrétariat pourrait mieux servir les États Membres en publiant des rapports moins nombreux mais plus riches d'informations et plus concis, et en rationalisant la gestion des conférences et des réunions des Nations Unies.

28. La section IV (« Mieux travailler ensemble ») est consacrée à l'examen de la façon dont les acteurs institutionnels, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Organisation, pourraient agir en plus étroite coordination, définir clairement leurs rôles et leurs responsabilités et encourager les partenariats.

29. Dans la section V « Financer les priorités », je fais valoir que l'Organisation doit allouer ses ressources plus rationnellement en procédant à des réformes fondamentales des processus de planification et d'élaboration du budget.

30. Dans la section VI (« L'Organisation et son personnel : investir dans l'excellence »), enfin, je présente des moyens de promouvoir l'excellence au sein du personnel, afin que les fonctionnaires donnent à

l'Organisation le meilleur d'eux-mêmes, et que l'Organisation, à son tour, offre à tous des carrières enrichissantes et gratifiantes.

## **II. Agir utilement**

31. Pour revigorer l'Organisation, nous devons d'abord porter un regard attentif et lucide sur ce qu'elle fait – sur la multitude d'activités, de rapports et de réunions qui absorbent l'énergie des délégués comme des fonctionnaires du Secrétariat. Les structures, les procédures, le personnel et les systèmes doivent ensuite garantir que tout ce qui est fait l'est comme il se doit. Si nous ne faisons pas en sorte que l'Organisation s'intéresse aux questions qui importent le plus aujourd'hui, et à celles qui importeront le plus demain, nous ne parviendrons pas à renforcer l'Organisation comme nous nous en sommes donné l'objectif.

32. Dans cette première section, j'examinerai notre programme d'action en général, puis deux domaines en particulier, à savoir les droits de l'homme et l'information, pour faire suite à la demande formulée par l'Assemblée générale en 2001.

### **A. Axer les activités sur les priorités**

33. Le programme de travail de l'Organisation est à la fois complexe et exhaustif, comme on peut l'attendre d'une organisation qui intervient dans quasiment tous les domaines de la coopération internationale. Ce programme correspond aux nombreux mandats cumulés au fil des ans.

34. La Déclaration du Millénaire comme les documents issus de la Conférence internationale sur le financement du développement, du Sommet mondial pour le développement durable et d'autres conférences internationales ont exposé une vision globale de ce que les États Membres aspirent à accomplir. Il nous appartient maintenant de faire en sorte que notre programme de travail aille dans le sens de leurs objectifs et de leurs priorités.

35. Nous devons porter un regard critique sur toutes nos activités et nous demander si elles correspondent à la Déclaration du Millénaire et aux sommets issus d'autres conférences et si elles ont l'effet voulu. Dans la négative, nous devons savoir y renoncer.

36. D'un autre côté, les problèmes au sujet desquels les Nations Unies doivent approfondir leurs connaissances, cibler leur intervention et agir plus efficacement ne manquent pas.

37. La question de la mondialisation et de ses conséquences sur le développement se posera avec acuité durant les années à venir. Les Nations Unies doivent être davantage en mesure d'aider les pays en développement à mieux tirer parti des possibilités que leur offre la mondialisation, en particulier en termes de commerce et d'investissement, tout en minimisant les risques connexes. De gros efforts doivent être faits pour assurer la mise en place d'un cadre réglementaire, normatif et statutaire approprié, de façon à ce que la communauté internationale soit à même de relever vraiment les défis de la mondialisation. Les institutions chargées de la direction des affaires mondiales doivent pour leur part se montrer plus favorables à la participation accrue des pays en développement à la prise de décisions.

38. Les objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire et les engagements pris à l'issue des conférences mondiales sont déterminants pour la communauté internationale. L'Organisation doit se donner davantage de moyens d'énoncer des orientations de portée mondiale aux fins de la réalisation de ces objectifs, mobiliser les volontés politiques et les ressources et aider les pays qui s'emploient à énoncer des stratégies nationales pertinentes. Elle doit aussi veiller au suivi systématique des conférences mondiales, notamment de la Conférence internationale sur le financement du développement et du Sommet mondial pour le développement durable. La science et la technologie peuvent jouer en faveur des objectifs du Millénaire un rôle auquel il convient de s'intéresser plus qu'on ne l'a fait jusqu'à présent. L'action de l'ONU à l'appui du développement de l'Afrique doit quant à elle être rendue plus cohérente. S'ils ne sont pas résolus, nos efforts pour réduire le niveau inacceptable de pauvreté dans lequel vivent des milliards d'être humains sont voués à l'échec.

39. J'ai également le sentiment que le moment est venu d'examiner dans son ensemble et sous ses divers aspects la question de la migration, qui concerne désormais des centaines de millions de personnes et se pose aux pays d'origine, de transit et de destination. Nous devons mieux comprendre les causes des mouvements internationaux de populations et leurs

liens complexes avec le développement. Nous devons aussi nous préparer au changement qui se dessine déjà quant à la répartition de la population entre jeunes gens et personnes âgées dans la plupart des régions du monde et à ses conséquences sur le monde du travail, les services sociaux et les processus politiques.

40. La pénurie d'eau, la pollution des eaux et les maladies d'origine hydrique, questions auxquelles une très large place a été faite lors du Sommet mondial pour le développement durable, ont des conséquences d'une ampleur sans précédent et intéressent des acteurs très divers, y compris dans le secteur privé et la société civile. Nous devons mobiliser les énergies de ces acteurs pour que l'action internationale soit coordonnée, efficace et rapide. L'énergie est une autre question qui mérite une attention plus grande et plus rationnelle : nous devons en explorer les nombreux aspects, notamment ceux liés à la sécurité énergétique, à l'électrification des zones rurales, aux sources d'énergie renouvelables et à l'utilisation rationnelle de l'énergie. Je suis en outre persuadé que nous devons mieux nous préparer aux catastrophes naturelles et intégrer la gestion des risques liés à ces catastrophes dans nos stratégies de lutte contre la pauvreté, de promotion du développement et de protection de l'environnement.

41. La mission de maintien de la paix et de la sécurité internationales qui incombe aux Nations Unies repose sur la capacité de l'Organisation à prévenir les conflits et à consolider la paix après les conflits. Nous devons chercher à mieux comprendre les causes économiques et sociales des conflits violents et renforcer nos moyens d'aider les pays à surmonter les difficultés liées à la promotion de l'unité dans la pluralité et la diversité, à atténuer les inégalités et à assainir la direction de leurs institutions publiques. La conduite avisée des affaires publiques aux échelles locale, nationale et internationale est peut-être le seul facteur déterminant dans l'action en faveur du développement et la promotion de la cause de la paix. Une grande partie des efforts visant à prévenir les conflits sera toutefois réduite à néant si l'Organisation ne renforce pas aussi sa capacité à atténuer les menaces mondiales liées à l'utilisation d'armes, en particulier d'armes de destruction massive et d'armes classiques susceptibles d'entraîner de très lourdes pertes parmi la population civile.

42. L'Organisation doit également renforcer sa capacité d'assumer son rôle dans la lutte contre le

terrorisme, sujet de préoccupation constant depuis les attentats du 11 septembre 2001. Elle doit en particulier pouvoir donner des avis et fournir une assistance aux États Membres qui s'efforcent de consolider leurs cadres législatifs et administratifs. Les efforts déployés à l'échelle internationale pour réprimer le terrorisme, le trafic de drogues et la criminalité internationale doivent venir s'intégrer dans une stratégie visant à triompher des forces de la « société incivile »

43. De très nombreuses autres questions méritent sans nul doute une attention accrue. Nous devrions utiliser à notre avantage le fait que le budget de l'exercice biennal 2004-2005 sera adopté en 2003, et saisir cette occasion pour réexaminer et actualiser l'ensemble de notre programme de travail et pour adopter un budget-programme qui tienne compte des priorités dont nous sommes convenus.

***Décision 1. Je présenterai à l'Assemblée générale, en 2003, un budget-programme entièrement révisé, reflétant les priorités arrêtées lors de l'Assemblée du Millénaire.***

44. La nécessité d'actualiser le programme de travail et de recenser, pour les supprimer, les mandats et les activités devenus inutiles, sera un impératif constant. Nous avons pour cela besoin d'un mécanisme qui nous aidera à agir systématiquement. Je souhaiterais réitérer la proposition que j'avais faite dans mon rapport de 1997 (A/51/950 et Add.1 à 6) concernant les clauses-couperets : chaque initiative impliquant des engagements de fonds substantiels devrait être soumise à un délai, à l'issue duquel elle serait revue et reconduite uniquement en vertu d'une décision explicite de l'Assemblée générale.

## **B. Les droits de l'homme**

45. Pour concrétiser la vision d'un monde juste et pacifique qu'appelle la Charte, il est essentiel de promouvoir et de défendre les droits de l'homme. L'apparition et la diffusion de normes et l'adoption de conventions relatives aux droits de l'homme ont été l'une des grandes réalisations du XXe siècle, et les Nations Unies ont, dans cette entreprise, joué un rôle décisif. Au cours de la dernière décennie, l'importance et la pertinence des droits de l'homme dans le programme de travail de l'Organisation n'ont cessé d'augmenter. La Déclaration du Millénaire a confirmé que cette mission demeurerait essentielle : « Nous

n'épargnerons aucun effort pour promouvoir ... le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales reconnues sur le plan international. »

46. La Commission des droits de l'homme est une partie essentielle de l'Organisation; sa glorieuse histoire comprend notamment la rédaction de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Partout dans le monde, les hommes se tournent vers elle pour qu'elle les aide à défendre leurs droits et à obtenir de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande, comme le prescrit le Préambule de la Charte. J'engage instamment les États Membres à garder à l'esprit le véritable objet de la Commission et de chercher à la rendre plus efficace. Ils doivent bien comprendre que s'ils acceptent que les élections et les débats soient déterminés par des considérations politiques ou par la constitution de blocs à des fins tactiques, plutôt que par des efforts authentiques pour faire respecter les droits de l'homme dans le monde entier, l'autorité et l'utilité de la Commission seront inévitablement compromises.

47. En raison de sa vocation mondiale, l'Organisation des Nations Unies offre un cadre institutionnel unique en son genre au développement et à la promotion des normes et pratiques relatives aux droits de l'homme et à l'avènement progressif d'instruments de contrôle juridiques et opérationnels permettant de préserver l'universalité des droits de l'homme tout en respectant la diversité nationale et culturelle. Les entités des Nations Unies chargées des droits de l'homme travaillent surtout dans trois domaines : l'information, l'analyse et l'élaboration de politiques; le soutien aux organes et organismes s'occupant des droits de l'homme; et la défense des droits de l'homme. Ces activités sont conçues comme des éléments complémentaires d'une stratégie unifiée concourant à l'application des normes relatives aux droits de l'homme par les États Membres.

48. L'intégration des droits de l'homme dans le système des Nations Unies a bien progressé jusqu'à présent. Par exemple, des spécialistes des droits de l'homme sont déployés dans les missions de maintien de la paix. Dans la plupart des opérations humanitaires, la protection des réfugiés et des personnes déplacées est un aspect crucial de l'action menée dans les situations d'urgence. Les programmes de développement soutenus par les Nations Unies contribuent à la promotion des droits de l'homme par la diffusion d'une information et par une action

éducative, mais aussi par une aide apportée aux institutions de défense des droits de l'homme telles que les commissions nationales des droits de l'homme.

49. Le problème est de tirer parti de ce progrès, en particulier en aidant les pays à défendre les droits de l'homme sur leur territoire. Nous devons aussi poursuivre les efforts que nous menons pour moderniser le système de traités relatifs aux droits de l'homme, améliorer le rôle des procédures spéciales et renforcer la capacité de gestion du Haut Commissariat aux droits de l'homme, pour qu'il puisse soutenir ces efforts.

#### **Les droits de l'homme au niveau national**

50. Aux paragraphes 25 et 26 de la Déclaration du Millénaire, les États Membres ont décidé de renforcer dans tous les pays les capacités nécessaires pour appliquer les principes et les pratiques du respect des droits de l'homme, notamment les droits des minorités, les droits des femmes, les droits des enfants et les droits des travailleurs migrants. En s'appuyant sur des institutions vigoureuses de défense des droits de l'homme au niveau national, on peut espérer faire en sorte que les droits de l'homme soient protégés et défendus de façon systématique. La mise en place, dans chaque pays, d'un système national de protection des droits de l'homme reflétant les normes internationales devrait donc être un des principaux objectifs de l'Organisation. Ces activités sont particulièrement importantes dans les pays qui sortent d'un conflit.

51. Pour atteindre ces buts, le Haut Commissariat aux droits de l'homme a commencé à travailler avec le système du coordonnateur résident pour s'assurer que les droits de l'homme figurent en bonne place dans les analyses, la planification et l'exécution des programmes au niveau national. Les équipes des Nations Unies dans un pays – et notamment les représentants des fonds et programmes, des organismes spécialisés et de la Banque mondiale – doivent avoir accès à l'information, aux analyses et à des exemples de modalités à suivre pour inclure la défense des droits de l'homme dans les programmes de pays. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme doit donc avoir la capacité de former des équipes nationales, d'évaluer et de diffuser les pratiques optimales et de développer des mécanismes de contrôle permettant de mesurer l'impact de ses programmes. Pour éviter les doubles emplois et utiliser au mieux les ressources, le Haut

Commissariat doit pouvoir compter sur l'aide d'institutions partenaires, dans toute la mesure du possible, tout en préservant une capacité de déployer son propre personnel sur place si nécessaire.

***Décision 2. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme élaborera et appliquera un plan en coopération avec le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Comité exécutif des affaires humanitaires, dans le but de renforcer, au niveau du pays, les actions menées par les Nations Unies dans le domaine des droits de l'homme.***

#### **Organes créés par les traités relatifs aux droits de l'homme**

52. Les organes créés par les traités et les mécanismes et procédures de défense des droits de l'homme constituent un réseau étendu et complexe. La complexité grandissante de cette machinerie et l'obligation d'établir des rapports pèsent de plus en plus sur les ressources des États Membres comme du Secrétariat. De ce fait, les avantages du système actuel ne sont pas toujours clairs.

53. À l'heure actuelle, pour chaque grand traité ou convention relatif aux droits de l'homme, il existe une bonne demi-douzaine de comités. Leur nombre augmentera encore avec la ratification de la Convention internationale relative à la protection des droits des travailleurs migrants et des membres de leur famille. Les comités de ces organes sont composés d'experts indépendants, qui remplissent leurs fonctions sous l'autorité des organes créés par traité, c'est-à-dire des États qui ont ratifié un traité donné ou accédé à une convention donnée. L'actuelle structure de ces divers comités relatifs aux droits de l'homme – qui traitent de questions importantes mais distinctes – impose aux signataires des traités de lourdes obligations en matière d'établissement de rapports. Comme le conclut un expert indépendant en 1997 : « Le non-respect de l'obligation de faire rapport est devenu un phénomène chronique ... Un grand nombre d'États ne s'acquittent pas de leurs obligations, présentant leurs rapports avec un long retard ou n'en présentant aucun » (E/CN.4/1997/74, par. 112 et 113).

54. Deux mesures permettraient de remédier en partie à cette insuffisance du système actuel. D'abord, les comités devraient avoir une conception mieux coordonnée de leurs activités et harmoniser les règles

très diverses qu'ils imposent en matière de présentation de rapports. Deuxièmement, chaque État devrait pouvoir produire un rapport unique résumant la façon dont il observe l'ensemble des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme auxquels il est partie.

**Décision 3. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme consultera les organes créés par traité au sujet de nouvelles procédures plus rationnelles d'établissement de rapports et me présentera ses recommandations en septembre 2003 au plus tard.**

#### **Améliorer les procédures spéciales**

55. Pour examiner la situation au regard des droits de l'homme dans un pays donné et les problèmes nouveaux ou graves, l'Organisation s'en remet à un ensemble de rapporteurs, de représentants de haut niveau et de groupes de travail qui, collectivement, sont connus sous le nom de procédures spéciales relatives aux droits de l'homme. Il s'agit là d'instruments d'importance décisive qui, au fil des ans, ont aidé à mieux défendre les droits de l'homme. Cependant, leur nombre est maintenant trop grand, puisqu'il y a plus de 40 procédures spéciales en cours et, en l'absence de règles bien claires, leur multiplication a été circonstancielle.

56. Deux ensembles connexes de mesures sont donc nécessaires. D'abord, il faut améliorer la qualité des rapports et des analyses produits dans le cadre de ces procédures spéciales. Cela est possible par des critères sans ambiguïté quant à l'utilisation de ces procédures spéciales et quant à la sélection des rapporteurs, et en établissant des directives plus précises pour leurs opérations et pour l'établissement des rapports.

57. Deuxièmement, l'Organisation doit être mieux à même de contribuer à ces procédures spéciales. Le manque de cohérence des normes relatives à ces procédures tient peut-être à l'insuffisance des ressources que l'on affecte aux tâches pour lesquelles elles ont été créées. Les mesures prises pour résoudre ce problème sont par exemple la nomination en plus grand nombre de spécialistes chevronnés et un meilleur appui administratif.

**Décision 4. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme entreprendra un examen des procédures spéciales et me rendra compte de ses constatations en septembre 2003, avec des recommandations sur la façon d'accroître**

**l'efficacité de ces procédures et d'améliorer le soutien apporté.**

#### **Rationalisation de la gestion**

58. Depuis quelques années, le Haut Commissariat aux droits de l'homme est de plus en plus souvent sollicité. Il n'obtient qu'une proportion limitée de ses ressources du budget ordinaire de l'Organisation et son financement n'est donc pas prévisible. En outre, diverses sources de financement expliquent une fragmentation des activités programmées. La crédibilité et l'efficacité du Haut Commissariat dépendront de l'obtention prévisible de ressources appropriées et d'une bonne capacité interne de les gérer. L'examen de la gestion demandé par l'Assemblée générale, actuellement entrepris par le Bureau des services de contrôle interne, devrait sensiblement éclairer la question.

**Décision 5. Le Haut Commissariat élaborera un plan tendant à renforcer sa gestion, en tenant compte des recommandations découlant de l'examen réalisé par le Bureau des services de contrôle interne. Je compte que le rapport me sera soumis en mars 2003 au plus tard.**

### **C. Améliorer l'information**

59. L'Organisation des Nations Unies a une histoire importante à raconter. Cette histoire doit être racontée, de façon intéressante, car le soutien de l'opinion publique est une condition essentielle du renforcement de l'Organisation. Celle-ci doit pouvoir traduire les nombreuses résolutions, décisions et déclarations, les nombreux débats en messages intelligibles mettant en exergue son rôle central dans l'action menée pour faire advenir un monde meilleur pour tous.

60. Le Département de l'information souffre d'une fragmentation de ses efforts, qui tient à la multiplication de ses mandats et de ses missions. Une grande quantité d'informations est produite et de nombreuses activités sont organisées mais ces produits ne doivent pas être une fin en soi. L'Organisation des Nations Unies doit s'assurer que les matériaux d'information qu'elle diffuse et les activités connexes ont bien l'impact souhaité et constituent un moyen efficace de faire entendre dans le monde entier la voix très spécifique de l'Organisation. Il est donc essentiel de procéder à une évaluation et à un contrôle.

61. Mon rapport précédent (A/AC.198/2002/2) adressé au Comité de l'information, en mars 2002, a été la première étape d'un examen complet du fonctionnement du Département que l'Assemblée générale avait demandé. Ce que je propose ici est un nouveau modèle opérationnel du Département, à New York, une nouvelle conception pratique des centres d'information des Nations Unies sur le terrain et une évaluation exhaustive de l'impact de chacun des principaux produits et des principaux services de ce département. Je propose aussi plusieurs changements au programme de publications du Secrétariat et à l'organisation des services de bibliothèque.

#### **Repositionnement du Département de l'information**

62. Les activités du Département de l'information sont nombreuses : couverture de l'actualité onusienne à la radio, sur vidéo et sur Internet; production de matériaux d'information visant à faire largement connaître les problèmes traités par l'ONU et les grandes conférences; les manifestations et expositions; les visites guidées; la bibliothèque; et les relations avec la presse et autres groupes extérieurs aux Nations Unies. Certaines activités du Département visent à informer et influencer des intermédiaires, notamment les journalistes, les organisations non gouvernementales et les établissements d'enseignement. D'autres, telles que les expositions et les manifestations spéciales organisées au Siège de l'ONU ont des publics plus limités.

63. L'examen exhaustif du Département a établi la nécessité d'une conception plus claire de son rôle et une élaboration plus cohérente de ses fonctions. Le Département doit concentrer ses efforts sur les principaux messages qui doivent faire partie d'une stratégie cohérente de communication ayant des objectifs bien précis. Nous envisageons aussi de renforcer et de centraliser nos communications sur Internet, car c'est là une filière de plus en plus importante de diffusion du message de l'ONU.

64. La nouvelle structure présentée ici a pour but d'améliorer la capacité du Département de réaliser des programmes d'information efficaces et bien ciblés :

#### **Décision 6. Le Département de l'information sera restructuré de façon à comprendre :**

**a) Une division des communications stratégiques, chargée de formuler et de**

**diffuser et d'évaluer des messages des Nations Unies sur des thèmes prioritaires;**

**b) Une division de la diffusion qui regroupera les services fournis aux délégations, en liaison avec la société civile, et les activités destinées au grand public;**

**c) Une division de l'information et des médias renforcée, qui inclura désormais le site Internet du Département; et**

**d) Le transfert de la Section cartographique au Département des opérations de maintien de la paix.**

65. On fera une place beaucoup plus grande à l'évaluation, dans le Département, de façon que les programmes correspondent mieux aux besoins des publics visés. Il n'a jamais été procédé à une évaluation complète de l'impact des activités du Département de l'information. Un examen complet prendra de deux à trois ans, et de nouvelles décisions sur la restructuration du Département et le redéploiement des ressources pourront alors être nécessaires.

**Décision 7. Le Département de l'information, avec l'aide du Bureau des services de contrôle interne, procédera, en trois ans, à une évaluation systématique de l'impact de ses activités et de leur efficacité, par rapport à leur coût.**

#### **Restructuration des centres d'information des Nations Unies**

66. L'Organisation des Nations Unies est bien entendu une organisation mondiale, qui sert tous les peuples. Dans ses communications avec le reste du monde, elle doit faire mieux qu'à présent. Pour cela, nous devons rendre plus efficace le réseau des centres d'information des Nations Unies, pour le profit de tout le système des Nations Unies.

67. Les centres d'information ont un rôle décisif à jouer en communiquant le message de l'ONU dans le monde entier, en corrigeant les interprétations erronées, et en fonctionnant comme points d'accès aux matériaux et aux données produits par les Nations Unies. Souvent, ces centres d'information sont également les yeux et les oreilles de l'Organisation, puisqu'ils lui retransmettent les informations portant sur elle et les sentiments qu'elle inspire.



68. Le paysage médiatique mondial est profondément modifié, la culture de l'information a profondément changé, des progrès révolutionnaires ont lieu dans le secteur de la télématique, et tout cela oblige l'Organisation à trouver des solutions différentes de celles qui convenaient il y a 20 ans.

69. Alors qu'au total les centres d'information des Nations Unies absorbent 35 % du budget du Département, ils sont actuellement si nombreux (71) que les effectifs de la plupart sont insuffisants et leurs ressources inadéquates. Comme plusieurs années de suite la croissance du budget a été nulle et que des amputations budgétaires ont eu lieu au moment où les activités de l'Organisation devaient notablement s'étendre et se développer, les centres d'information des Nations Unies ont beaucoup de mal à avoir un impact important.

70. Les centres d'information des Nations Unies situés dans les pays développés, où les coûts sont très élevés – comme l'Australie, le Japon, les États-Unis d'Amérique et la plupart des pays de l'Union européenne – représentent environ 40 % des dépenses totales consacrées aux centres d'information. Alors qu'il est important de susciter dans la presse et dans le public des pays développés une perception positive de l'Organisation, il est préoccupant que ces centres absorbent une proportion aussi élevée du personnel chevronné disponible et des ressources existantes.

71. Les ressources devraient être redéployées de façon à renforcer les centres d'information des Nations Unies dans un plus petit nombre d'emplacements d'importance stratégique. Dans la plupart des cas, l'option la plus sage serait de créer un pôle d'information des Nations Unies, ayant les ressources et la capacité voulues pour informer le public des diverses régions de l'activité des Nations Unies, de façon mieux ciblée, plus professionnelle. Ces centres d'information régionaux peuvent adapter les matériaux d'information aux besoins de la région où ils sont situés, faire office de dépôt central des rapports, des publications et des données, et attirer activement l'attention des médias et du public. Dans les pays en développement, ils devraient travailler en étroite coopération avec le système du coordonnateur résident.

72. À titre de première étape, je me propose de rationaliser et de regrouper les 13 centres d'information situés en Europe occidentale en un centre régional. Cela dégagerait des ressources

permettant de créer un centre d'information plus dynamique et plus efficace et de redéployer les activités vers des questions plus nettement prioritaires. Je suis convaincu que dans les trois prochaines années nous devons adopter une démarche similaire dans d'autres régions du monde.

**Décision 8. Je propose de rationaliser le réseau des centres d'information des Nations Unies autour de pôles régionaux, en commençant par la création d'un centre régional d'information pour l'Europe occidentale.**

#### **Intégration des bibliothèques des Nations Unies**

73. Les services de bibliothèque des Nations Unies sont trop dispersés. Il existe des collections importantes dans chaque bureau du Siège ainsi que dans les commissions régionales, dans les bibliothèques de nombreux centres d'information des Nations Unies et des collections dans les 246 bibliothèques dépositaires des publications des Nations Unies dans divers pays. L'Assemblée générale a demandé qu'il soit procédé à un examen approfondi de toutes les activités des bibliothèques des Nations Unies. Cet examen a mis en évidence la nécessité de remédier à l'absence de gestion intégrée et de moderniser les services fournis.

74. Les bibliothèques des Nations Unies ont été gérées de manière indépendante et n'ont fait l'objet que d'un contrôle interne très limité. Certaines bibliothèques se sont dotées de capacités spécialisées qui sont actuellement sous-utilisées. Par exemple, la bibliothèque de l'Office des Nations Unies à Genève dispose des capacités voulues pour constituer une collection unique sur version papier et centraliser les dispositions prises aux fins de la numérisation de la documentation et l'accès en ligne pour d'autres lieux d'affectation. La Bibliothèque Dag Hammarskjöld du Siège est davantage en mesure de définir une politique générale pour les services de bibliothèque dans tous les lieux d'affectation et d'assurer la coordination et la gestion du site Web de l'Organisation.

75. Les innovations technologiques permettent de moderniser les bibliothèques : la Bibliothèque Dag Hammarskjöld en particulier s'emploie à créer une bibliothèque virtuelle permettant non seulement de fournir des services traditionnels aux missions et aux membres du personnel en général, mais aussi au public par l'intermédiaire de son site Web ainsi qu'aux

bibliothèques depositaires du monde entier. La création d'un portail électronique unique multilingue permettant d'avoir accès aux collections, à la documentation et à l'information serait un objectif à long terme. Cette création permettrait de réduire considérablement le volume de la documentation sur papier nécessaire aux fins de la diffusion. On s'efforcera toutefois de veiller à ce que les missions des États Membres continuent, lors de la phase de modernisation du système des services de bibliothèque de l'ONU, de disposer de la version papier des collections et de la documentation. Le concept fondamental de l'accès en ligne de la documentation – avec le cas échéant la possibilité d'obtenir la version papier – sera explicité dans un plan d'action.

**Décision 9. La gestion des bibliothèques des Nations Unies sera améliorée de la manière suivante :**

**a) La Bibliothèque Dag Hammarskjöld de New York est chargée de définir la politique et de coordonner les activités de toutes les bibliothèques des Nations Unies;**

**b) Le Département de l'information établira en conjonction avec le Département de la gestion, un plan détaillé visant à intégrer les services de bibliothèque des Nations Unies dans divers lieux d'affectation au moyen des technologies de l'information et de la communication; et**

**c) Le Département de l'information établira et mettra en oeuvre un plan visant à améliorer l'accès électronique aux collections des Nations Unies, à faciliter le transfert électronique des collections sur version papier et à dispenser une formation aux bibliothécaires des bibliothèques depositaires.**

**Améliorer le contrôle des publications**

76. En 2001, l'Assemblée générale a demandé que le programme des publications du Secrétariat fasse l'objet d'un examen détaillé. Plus de 1 200 titres nouveaux ou révisés sont publiés chaque année. Il existe de grandes variations en ce qui concerne la longueur (de 4 pages à 2 000 pages), le format, le public visé et les tirages (1 200 à 15 000 exemplaires).

77. Les principales publications des Nations Unies fournissent des renseignements essentiels, très utilisés,

sur des domaines d'importance majeure. Dans certains cas, ces publications constituent pour les chercheurs et les spécialistes des questions politiques du monde entier une source de référence de premier plan. L'une des gageures est toutefois de parvenir à atteindre le public auquel est destinée telle ou telle publication au moment voulu.

78. On constate une fragmentation considérable et des doubles emplois en passant en revue toute la documentation publiée – qu'il s'agisse d'ouvrages de référence fondamentaux ou de périodiques et de bulletins.

79. Il importe que les publications fassent l'objet d'un examen et d'un contrôle plus minutieux. La décision de publier un document n'est pas fondée sur une analyse rigoureuse de la valeur ajoutée du document, du public visé ou du coût. Le Comité des publications ne s'est pas avéré être un instrument efficace en ce qui concerne le contrôle de la qualité et des processus.

80. Je considère que les départements organiques doivent collaborer en ce qui concerne la planification et la coordination de leurs publications, de manière à minimiser la fragmentation et les doubles emplois. Toute décision prise en matière de publication doit être fondée sur une évaluation minutieuse du coût entraîné et de l'intérêt présenté. Le rôle du Comité des publications doit être de définir des normes et une politique communes, notamment des critères permettant de déterminer l'importance et le type de tirage et le paiement éventuel de droits d'auteur aux départements dont émanent les publications.

81. Le coût de la publication d'informations très spécialisées destinées à un public extrêmement restreint a contraint les éditeurs d'ouvrages de référence et d'ouvrages s'adressant à des spécialistes, à en publier sous forme électronique un nombre croissant. Je suis convaincu que pour que l'ONU demeure une source d'informations à jour faisant autorité, ses publications doivent être accessibles sous forme électronique. Par exemple, les données statistiques publiées chaque année dans de nombreuses langues mais qui sont déjà en grande partie anachroniques au moment de la publication devraient être accessibles en ligne. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture a déjà fait de grands progrès dans ce domaine, non seulement en assurant l'accès en ligne pour un grand nombre de ses

publications, mais aussi en mettant au point un système de localisation en ligne et un abonnement aux services électroniques dont le coût est fonction du lieu où se trouve l'utilisateur et de ses moyens financiers.

82. Je suis déterminé à veiller à ce que la numérisation de l'information ne porte pas préjudice aux pays dans lesquels l'utilisation de l'Internet est limitée. Nous devons donc continuer à publier la version papier des documents en procédant, le cas échéant, à l'achat du matériel d'imprimerie approprié. Si les mesures voulues sont prises, cette nouvelle approche devrait permettre de communiquer plus rapidement les informations d'importance cruciale dont dispose l'ONU à ceux qui en ont besoin et qui s'y intéressent le plus.

83. Le *Répertoire de la pratique suivie par les organes des Nations Unies* publié à la demande des États Membres depuis les années 50, est une publication qui devrait être supprimée. Le *Répertoire* contient une récapitulation des décisions prises par les organes des Nations Unies ainsi qu'une documentation connexe classée par rubriques correspondant aux articles de la Charte et visant à mettre en évidence les questions que posent l'application et l'interprétation des dispositions de la Charte. La mise au point du *Répertoire* est une lourde responsabilité qui nécessite des ressources importantes. Le Secrétariat n'est tout simplement pas en mesure de publier des mises à jour à point nommé. Les principaux utilisateurs de ce document étant des chercheurs et des enseignants, une institution universitaire souhaitera peut-être envisager d'assumer la responsabilité du maintien de la publication du *Répertoire*.

**Décision 10. Les publications feront l'objet des améliorations ci-après :**

**a) Les comités exécutifs planifieront et coordonneront toutes les publications dans leurs domaines thématiques respectifs en vue de réduire le nombre des publications de l'Organisation et d'en améliorer la cohérence, l'objectif et le calendrier de parution. Le Département de l'information procédera de même pour les titres qu'il publie;**

**b) Le Comité des publications sera reconstitué en tant qu'organe normatif, doté d'une composition appropriée et d'un mandat correspondant à ses fonctions;**

**c) La faisabilité et le coût de l'accès en ligne de publications, complétés par la capacité d'assurer l'imprimerie de publications sur demande seront examinés; et**

**d) Le *Répertoire de la pratique suivie par les organes des Nations Unies* ne devrait plus être établi par l'Organisation.**

### III. Mieux desservir les États Membres

84. Pour que les organes des Nations Unies puissent traiter de toutes questions de fond, les États Membres sont tributaires d'une infrastructure et de travaux d'importance cruciale mais qui ne sont généralement pas appréciés. Les États Membres ont besoin d'une documentation, des installations voulues et de services d'interprétation pour leurs réunions, ainsi que de rapports et de comptes rendus consignants les délibérations et décisions. L'efficacité de l'Organisation dépend de la manière dont elle s'acquitte des tâches susmentionnées.

85. La présente section traite des mesures visant à améliorer la logique et l'impact des rapports établis et à en réduire le nombre. Je propose également de prendre d'autres mesures devant permettre d'aborder la question des réunions relatives à la planification et à la gestion de manière plus cohérente.

#### A. Rationalisation des rapports

86. L'impact et la pertinence des travaux de l'ONU sont liés dans une très grande mesure à la qualité de ses rapports. Ceux-ci fournissent aux organes des Nations Unies les données et les analyses dont ils ont besoin pour prendre des décisions fondées au sujet des aspects de fond de la politique générale et de l'allocation de ressources aux divers départements et bureaux de l'Organisation. Les rapports de l'ONU contiennent également un résumé des débats et des décisions concernant un très grand nombre de questions.

87. La qualité des rapports est fonction de l'importance des recherches sur lesquelles ils sont fondés, de la clarté de leur teneur et du respect des délais de production et de parution. À l'heure actuelle, le nombre des rapports établis qui tendent à constituer des doubles emplois est considérable et leur impact est fragmenté. L'Assemblée générale a été saisie à sa

cinquante-sixième session de plus de 500 rapports et le Conseil économique et social, qui a tenu sa session parallèlement, d'une centaine d'autres. De surcroît, les rapports demandés par les principaux organes de l'Organisation font fréquemment double emploi avec ceux demandés par les organes subsidiaires et les commissions techniques.

88. Les États Membres, en particulier les petits pays, ont du mal à absorber une documentation aussi volumineuse et donc à prendre les décisions qu'elle implique. Le Secrétariat a lui-même de grandes difficultés à faire face au nombre croissant de rapports demandés par les organes intergouvernementaux. Le simple volume de la documentation limite la capacité du Secrétariat à fournir des analyses claires et très utiles.

89. La teneur et les délais de parution des rapports ont des incidences sur la qualité du processus décisionnel à l'échelle du système. Pour mener à bien la revitalisation de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, la réduction du nombre de rapports et des délais de parution ainsi que l'amélioration de la qualité revêtent une importance critique. La rationalisation des rapports contribuerait à accroître la cohérence de politique générale et de l'examen consacré aux grandes options connexes par les organes intergouvernementaux.

90. Les États Membres ont reconnu la nécessité d'adopter une nouvelle approche. À sa session la plus récente, le Conseil économique et social a demandé à ses membres, à ses organes subsidiaires et au Secrétariat de s'employer à veiller à assurer une plus grande cohérence entre les rapports demandés et ceux dont il est saisi et de rationaliser la documentation. Il a également prié le Secrétariat de présenter des rapports de synthèse concernant des mandats connexes.

91. Les propositions énumérées ci-après sont fondées sur deux principes fondamentaux : l'examen cohérent de questions interdépendantes et la réduction du nombre, de la longueur et de la fréquence des rapports.

92. Il ressort d'un examen préliminaire qu'un grand nombre de rapports traite de questions analogues. Par exemple, plus de 15 rapports sont consacrés chaque année aux relations de l'ONU avec d'autres organisations et un nombre analogue à diverses opérations de fourniture de secours en cas de catastrophe dont certaines datent de plusieurs années. Il ne sera désormais publié qu'un seul rapport de

synthèse sur chacune de ces questions. Je continuerai également à déterminer quels rapports pourraient faire l'objet de rapports de synthèse.

93. La situation est particulièrement complexe dans le domaine économique et social. Les rapports sont établis par un certain nombre de départements et bureaux à la suite de demandes multiples émanant du Conseil économique et social, de la Deuxième et de la Troisième Commissions de l'Assemblée générale et des commissions techniques du Conseil.

94. Un plan visant à regrouper et à rationaliser les rapports pourrait prévoir les dispositions ci-après :

a) Les rapports annuels dont l'établissement a été demandé par les organes délibérants – le rapport du Secrétaire général sur l'activité de l'Organisation et le rapport du Secrétaire général sur l'application de la Déclaration du Millénaire – feraient le tour d'horizon de toutes les questions dont l'ONU est saisie. Le premier de ces rapports rend compte de l'activité de l'Organisation, le deuxième évalue les progrès accomplis et est plus analytique et axé sur l'avenir;

b) Un petit nombre de rapports intersectoriels traiteraient des principales questions mondiales, telles que la mondialisation et la pauvreté, qui relèvent à la fois des Deuxième et Troisième Commissions;

c) Sur la base de ces rapports de plus grande portée, un nombre limité de rapports thématiques pourraient être établis à l'intention de la Deuxième et de la Troisième Commission et sur les questions inscrites régulièrement à l'ordre du jour et faisant suite à certaines demandes dont il est préférable de tenir compte dans le cadre de ces rapports.

95. Les principaux rapports susmentionnés pourraient également servir de documentation de base aux organes subsidiaires.

96. Je ferai droit à vos futures demandes de rapports si je le juge bon. Je serai guidé par deux considérations : renforcer la logique des analyses que le Secrétariat présente à l'Assemblée et aider l'Assemblée à traiter de questions connexes de manière cohérente et contribuer ainsi à maximiser la pertinence des politiques et l'impact des résultats de ses délibérations.

97. Tous les rapports ne présentent pas le même intérêt et l'établissement d'un document n'est pas nécessairement le moyen de communication le plus

efficace pour l'examen de certaines questions. Je prévois que :

a) Dans les cas de demandes d'éclaircissements factuels, un rapport oral pourrait être présenté à la Commission ou à l'organe intéressé et consigné dans le compte rendu analytique de la séance, disponible le lendemain;

b) Les rapports traitant de la politique générale continueraient à être présentés sous forme de rapports du Secrétaire général. Les rapports fournissant des informations tels que les notes d'information et les documents contenant les ordres du jour pourraient être présentés sous forme de rapports du Secrétariat.

98. Les améliorations ci-après pourraient également être apportées aux rapports :

a) Strict respect de la limitation du nombre de pages. Nous avons déjà contribué à faire mieux observer les règles;

b) Rédaction en termes simples et clairs;

c) Mise en évidence plus clairement des mesures requises et recommandées;

d) Récapitulation de la teneur du rapport sous forme de résumé.

99. Enfin, certaines questions, notamment la fréquence des rapports demandés et le maintien de demandes de rapports périodiques devenues anachroniques devront être examinées. Je demande instamment aux États Membres d'examiner la question de la fréquence de divers rapports et la création éventuelle d'un mécanisme chargé de déterminer si les rapports périodiques sont en fait toujours nécessaires.

***Décision 11. Les rapports feront l'objet des améliorations ci-après :***

**a) Établissement de rapports de synthèse sur des questions connexes;**

**b) Rédaction de rapports de meilleure qualité proposant l'adoption de mesures clairement définies;**

**c) Respect de la limitation prescrite du nombre de pages.**

***Décision 12. J'encourage l'Assemblée générale à créer un mécanisme chargé de déterminer s'il y a lieu de continuer à publier des rapports périodiques et d'en déterminer la fréquence.***

## **B. Gestion des conférences et des réunions**

100. L'ONU organise des conférences et des réunions et produit à longueur d'année des rapports et documents les plus divers. Loin d'être marginales, ces activités de l'Organisation sont un aspect fondamental des opérations de l'institution multilatérale la plus universelle du monde.

101. L'Assemblée générale a demandé une étude approfondie des méthodes de travail, fonctions et normes de productivité du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence, qui fait l'objet d'un rapport distinct du Secrétaire général (A/57/289). Sur la base de cet examen approfondi, je me propose de procéder à plusieurs améliorations fondamentales de la manière dont le Département fournit des services aux États Membres.

### **Approche intégrée de la planification et de la gestion des réunions et de la documentation**

102. Le Département devrait jouer un rôle plus dynamique dans le renforcement de l'efficacité du mécanisme intergouvernemental global. Il faudra pour ce faire réaménager ses méthodes en privilégiant la planification et adopter une approche globale de la gestion des réunions et de la documentation; un nouvel organigramme propre à renforcer l'efficacité et à améliorer le rapport coût-utilité; ainsi qu'une application stratégique de la technologie de l'information à l'établissement, à la traduction et à la distribution des documents, ainsi qu'à la planification et à la gestion des réunions. C'est essentiellement pour tenir compte de ces changements que le Département s'appellera désormais « Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ». Certains des changements prévus sont exposés ci-après.

103. **Planification.** Le Département améliorera considérablement la planification aussi bien des réunions que de la documentation, en concertation avec les organes intergouvernementaux concernés et les autres départements du Secrétariat. Il mettra au point des programmes détaillés concernant tant les réunions que la documentation bien avant l'ouverture de la session de l'Assemblée générale et en consultation avec le Président de l'Assemblée générale et les bureaux des diverses commissions et conférences.

104. **Coordination.** Les secrétariats des six grandes commissions de l'Assemblée générale se réuniront régulièrement tout au long de l'année afin de coordonner la planification et le calendrier des réunions. En outre, ils travailleront en étroite coordination avec le Département de façon que tous les documents nécessaires soient établis à temps.

105. **Maximisation de la présence mondiale.** Le Département sera chargé d'utiliser ses ressources mondiales en personnel et autres afin de répondre au mieux aux besoins et aux exigences de l'Organisation en temps réel, ce qui permettra de réduire les dépenses. Il assurera en outre les modalités d'application du partage de la charge de travail et l'harmonisation de toutes ses politiques, procédures et bases de données.

106. **Gestion des réunions.** Le Département collaborera avec les commissions de l'Assemblée générale pour faire en sorte que l'ordre du jour des séances soit réaliste et que tous les débats officiels commencent et se terminent à l'heure.

107. **Traitement électronique des documents.** Afin de gérer plus efficacement le flux des documents et d'en élargir au maximum l'accès, le Département cherchera à mettre en place un système global de traitement numérique des documents. Il lancera un journal consultable sur le Web et tenu à jour en permanence, assorti d'hyperliens actifs avec tous les documents cités. Il comportera une base de données concernant toutes les activités liées aux réunions.

108. **Gestion des documents.** Un nouveau système de créneau sera institué afin de faire en sorte que les rapports soient disponibles dans toutes les langues requises bien avant la date à laquelle ils doivent être examinés par l'organe intéressé. À un stade ultérieur, l'introduction de la technologie de l'impression à la demande permettra la distribution des documents dans la présentation demandée par les États Membres et aura pour effet de réduire les tirages, les frais d'expédition et la consommation de papier.

**Décision 13. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences appliquera des changements afin de permettre une approche plus globale de la planification et de la gestion des réunions et de la documentation.**

## IV. Mieux travailler ensemble

109. Les enjeux de l'universalité sur le plan des interventions ne connaissent ni les frontières nationales ni les limites des institutions. Que nous cherchions à réduire la pauvreté absolue ou à lutter contre le VIH/sida, à assurer un développement durable ou à prévenir les conflits armés, les stratégies que nous appliquons doivent reposer sur une action concertée au niveau de l'Organisation et une meilleure coopération avec les partenaires extérieurs.

110. Je me propose de dégager dans la présente section des mesures propres à améliorer la coordination au sein de l'Organisation et à préciser davantage les rôles et responsabilités institutionnels. Par ailleurs, je compte définir les améliorations d'ordre structurel à apporter dans le domaine économique et social et en ce qui concerne l'Afrique. Dans la conclusion de la section, j'examine la manière dont l'Organisation des Nations Unies peut travailler plus efficacement avec des représentants de la société civile et du secteur privé.

### A. La coordination, clef de meilleurs résultats

111. L'Organisation des Nations Unies est une institution complexe à vocation mondiale, aux préoccupations ambitieuses dotées d'un mécanisme très élaboré visant à faire face à un large éventail de problèmes bien souvent interdépendants. L'amélioration de la coordination au sein de l'Organisation a été l'un des grands soucis de mes réformes de 1997. Depuis, nous avons enregistré des progrès importants et l'Organisation fonctionne aujourd'hui de manière plus homogène et plus cohérente.

112. Nous devons toutefois faire encore mieux si nous voulons que l'Organisation des Nations Unies réalise la coordination à l'échelle du système qu'exigent les formidables défis sociaux, économiques et politiques que nous avons sans cesse à relever. Le sort et le bien-être d'innombrables êtres humains tiennent à notre aptitude à travailler ensemble plus efficacement.

#### Coordination au Siège et au niveau régional

113. Dans le cadre des réformes de 1997, j'ai constitué le Conseil de direction, composé des chefs de tous les départements, fonds et programmes. De plus, quatre

comités exécutifs ont été créés pour s'occuper de la paix et de la sécurité, des affaires économiques et sociales, des affaires humanitaires et du développement. L'introduction de ces organes de coordination a permis d'améliorer le partage d'informations et encouragé le renforcement de la collaboration.

114. J'ai l'intention de recourir davantage aux comités exécutifs pour améliorer la planification stratégique, favoriser l'élaboration de politiques cohérentes et encourager l'étude des liens entre les questions auxquelles l'Organisation a affaire dans les domaines de la politique, de l'économie, du développement, des questions humanitaires et de la sécurité. Je compte en particulier sur le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales pour fournir une orientation stratégique et assurer la complémentarité des travaux menés par les diverses entités s'occupant du domaine économique et social. À cet effet, le Comité supervisera la formulation du plan à moyen terme et du budget-programme pour ce qui est du domaine économique et social.

115. Les commissions régionales jouent un rôle particulier dans le domaine économique et social. En tant qu'avant-postes des Nations Unies dans différentes régions, elles s'acquittent de tâches qui s'inscrivent dans le programme de travail mondial de l'Organisation. En outre, elles articulent les priorités de l'Organisation dans les régions respectives et apportent un point de vue régional aux questions mondiales. Chacune des commissions régionales a récemment examiné en profondeur son programme de travail. En conséquence, les commissions ont élaboré des programmes qui prennent mieux en compte les priorités des diverses régions. Comme suite à la résolution 1998/46 du Conseil économique et social, en date du 31 juillet 1998, les commissions régionales collaboreront avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies afin de renforcer la cohérence de l'action du système au niveau régional. Elles rechercheront par ailleurs à renforcer la coopération et la coordination avec les organisations régionales extérieures au système des Nations Unies.

#### **Coordination sur le terrain**

116. La plupart des citoyens du monde voient l'utilité, la capacité et l'efficacité de l'ONU en fonction de l'expérience qu'ils ont du personnel et des activités de l'Organisation dans leur pays d'origine. L'objectif

primordial de l'Organisation dans tous les pays où elle est présente est d'être au service de la population. Ce n'est qu'en oeuvrant de concert que nous pourrons mener à bien cette mission.

117. Les mécanismes de coordination tels que le Groupe des Nations Unies pour le développement et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ont contribué à améliorer l'effet conjugué des diverses entités opérationnelles, y compris les institutions spécialisées. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies ont entrepris de simplifier et d'harmoniser leurs procédures. De nouveaux instruments de planification, comme le bilan commun de pays et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, ont contribué à modeler l'étude des besoins et priorités des pays et à traduire des objectifs généraux en tâches pratiques. Ces instruments ont été appliqués dans la plupart des pays en développement avec la collaboration des autorités nationales. Un autre instrument de planification, l'appel global, comporte désormais un plan d'action humanitaire commun visant à répondre collectivement aux besoins des pays en crise. La sélection et la formation du personnel visent à garantir que l'équipe de pays des Nations Unies dispose des capacités d'encadrement et des compétences nécessaires pour gérer efficacement les opérations. En Sierra Leone et en Afghanistan, les fonctions de coordination ont été confiées à un représentant spécial adjoint du Secrétaire général, de façon à pouvoir mieux répondre aux besoins des pays après les conflits, dans les domaines de la politique, de la sécurité, de l'aide humanitaire et du développement.

#### **Les étapes suivantes**

118. Le réseau de coordonnateurs résidents est la clef de voûte de la coordination sur le terrain et sera renforcé de façon à mieux appuyer les programmes de développement et d'aide humanitaire. On mettra au point des mesures pratiques, allant de la programmation concertée à la mobilisation intégrée des ressources afin de renforcer encore l'efficacité du système des Nations Unies et d'optimiser l'utilisation de ses ressources combinées.

119. À titre d'exemple, grâce à la programmation concertée, deux organisations ou davantage pourraient fournir un appui au même partenaire national, soit en regroupant les ressources en un projet unique, soit en faisant exécuter par différents organismes tels ou tels éléments du même projet. Une autre mesure consiste à

mettre en commun les ressources, un organisme des Nations Unies étant désigné pour jouer le rôle de dépositaire des fonds pour le compte du système des Nations Unies au titre d'un programme ou projet convenu. Les divers organismes des Nations Unies prélèveraient des ressources sur ces fonds communs pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de programmes ou de projets. Cela exigera certains aménagements des règlements financiers, des améliorations dans l'application de la technologie de l'information et la mise en place d'un système transparent de responsabilités envers les donateurs, notamment l'établissement de rapports communs et l'exécution d'évaluations communes. Un autre domaine qui peut donner lieu à des améliorations est l'élaboration de bases de données communes et de réseaux de données qui garantiraient aux équipes de pays l'accès au savoir et aux compétences spécialisées dont le système des Nations Unies dispose dans le monde entier. Dans les grands pays et les pays de taille moyenne, des ressources en personnel devraient être affectées au coordonnateur résident. Enfin, dans les pays sortant d'un conflit, les outils de planification, de budgétisation et de mobilisation des ressources seront adaptés de façon à renforcer la cohérence et la coordination entre les activités opérationnelles des Nations Unies.

**Décision 14. Le Groupe des Nations Unies pour le développement élaborera d'ici à juin 2003 un plan d'exécution afin de renforcer l'efficacité de la présence de l'Organisation dans les pays en développement. Ce plan aurait notamment pour caractéristiques la programmation concertée, la mise en commun des ressources, des bases de données communes et des réseaux de données, un appui réservé au coordonnateur résident et l'intégration des outils de planification, de budgétisation et de mobilisation des ressources dans le cas des pays sortant d'un conflit.**

120. À plus long terme, je pense que l'Organisation des Nations Unies devrait envisager d'autres formules pour ses activités au niveau des pays. Nous devons rester soucieux de sauvegarder l'originalité de l'apport de chaque organisme des Nations Unies, mais nous n'en devons pas moins rechercher différentes formes de présence des Nations Unies au niveau national. C'est ainsi, par exemple, que, dans les pays où les ressources financières et humaines de l'ONU sont

modestes, les organismes, fonds et programmes pourraient constituer un bureau conjoint. En accord avec les autorités du pays hôte, un programme commun serait mis sur pied, au titre duquel l'ONU rassemblerait le personnel dans un bureau unique. Dans les grands pays et les pays de taille moyenne, les fonds et programmes pourraient se regrouper autour de questions thématiques, différents organismes hôtes jouant un rôle de chef de file selon les secteurs. L'organisme hôte représenterait les autres entités du système qui ne sont pas présentes dans le pays. L'organisme hôte pourrait fournir au prix coûtant les services financiers et administratifs ainsi que les services liés au programme requis.

121. Le resserrement de la coordination entre les entités des Nations Unies est un sujet de préoccupation, non seulement pour les fonds et programmes qui font partie de mon conseil de direction, mais aussi pour les dirigeants de tout le système des Nations Unies. Les chefs de secrétariat de tous les organismes, fonds et programmes tiennent beaucoup à la collaboration dans ce domaine, qui permet de mieux répondre aux besoins des États Membres et de leurs peuples.

## B. Précision des rôles et responsabilités

122. L'ONU s'occupe d'un large éventail de questions et est présente en de nombreux endroits. Les intervenants sont nombreux dans chaque domaine d'activité et la répartition des tâches manque parfois de clarté. Les objectifs ambitieux et interdépendants inscrits dans la Déclaration du Millénaire supposent que l'Organisation sera encore plus appelée à aborder son programme de travail de façon beaucoup plus intégrée. Il est également indispensable que les États Membres aussi bien que les entités des Nations Unies sachent clairement quelles sont les responsabilités des uns et des autres.

### Coopération technique

123. Un domaine où des précisions s'imposent particulièrement est celui de la fourniture de la coopération technique aux pays en développement. La quasi-totalité des entités des Nations Unies fournissent une forme ou une autre de coopération technique, d'où la nécessité de préciser les différentes attributions dans ce domaine, étant donné l'accroissement des ressources et des moyens et l'extension des programmes des institutions financières internationales.



124. À mon avis, les principes ci-après devraient régir la clarification des rôles et responsabilités entre les diverses entités des Nations Unies :

a) La responsabilité première d'une question ou activité donnée devrait être confiée à l'entité techniquement la mieux équipée pour l'assumer;

b) Les entités chefs de file pour une question ou une activité donnée devraient collaborer étroitement avec le reste du système au lieu de chercher à reproduire des compétences existant ailleurs dans l'Organisation;

c) Il faudrait chercher plus systématiquement à puiser dans le vaste réservoir de savoir et de compétences existant en dehors du système des Nations Unies;

d) Dans la mesure du possible, ce sont les entités bien établies sur le terrain et ayant une longue expérience du terrain qui devraient fournir la coopération technique. Les entités du Secrétariat devraient fournir des orientations générales et les compétences, selon les besoins.

125. Je me propose de publier au cours des 12 mois à venir un document précisant les rôles et responsabilités en matière de coopération technique dans les principaux domaines. Je demanderai instamment aux donateurs de modifier en conséquence leurs décisions en matière de financement.

**Décision 15. Un document précisant les rôles et responsabilités dans le domaine de la coopération technique sera établi en septembre 2003 au plus tard.**

#### **Opérations de paix**

126. Si l'on veut renforcer encore l'action du Secrétariat dans le domaine de la paix et de la sécurité internationales, il faut affiner la définition de la politique générale du département chef de file, qui détermine les relations entre le Département des affaires politiques et le Département des opérations de maintien de la paix. Le Département des affaires politiques se concentrera davantage sur les domaines de la diplomatie préventive, de la prévention des conflits et du rétablissement de la paix. Il intensifiera par ailleurs son intervention dans la formulation des politiques dans tout l'éventail des tâches confiées au Secrétariat dans le domaine de la paix et de la sécurité internationales. Il conservera la responsabilité des

bureaux politiques et des bureaux de consolidation de la paix sur le terrain. Quant au Département des opérations de maintien de la paix, il sera chargé de la planification et de la gestion de toutes les opérations de paix et de sécurité sur le terrain, y compris les opérations à composantes essentiellement civiles.

127. Cet arrangement ne changera rien à la formule de financement de ces opérations en vigueur. Elle sera appliquée dans le contexte de mesures parallèles visant à renforcer leur rôle global d'élaboration des politiques et de coordination du Comité exécutif pour la paix et la sécurité.

#### **Département des affaires économiques et sociales**

128. Le réaménagement du Département des affaires économiques et sociales opéré en 1997 a eu pour effet de regrouper des fonctions essentielles jusque-là dispersées dans l'ensemble du Secrétariat, telles que la production et l'analyse de données démographiques et statistiques, l'analyse des politiques économiques et sociales et la coopération technique. Ce regroupement répondait à la volonté de répondre de manière plus cohérente et plus concrète aux besoins de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. Si cet objectif a d'une manière générale été atteint – surtout en ce qui concerne les conférences mondiales organisées ces dernières années – le simple nombre des réunions dont le Département assure le service et des rapports qu'il établit a poussé à sa limite sa capacité de donner satisfaction aux États Membres avec efficacité et de mieux coordonner ses activités avec les autres entités des Nations Unies s'occupant de questions économiques et sociales.

129. De surcroît, les documents issus des conférences mondiales et la Déclaration du Millénaire appellent une approche intégrée intersectorielle de la planification et des conseils de politique générale. Il importe parallèlement de sensibiliser le reste du système des Nations Unies et de collaborer avec de nombreux autres partenaires des organisations internationales, de la société civile et du secteur privé. En particulier, les États Membres ont demandé que l'on accorde une attention particulière au suivi de la Conférence internationale sur le financement du développement et du Sommet mondial pour le développement durable.

130. Étant donné la grande complexité de la tâche du Département en matière d'analyse des politiques et de

coopération technique, l'accroissement des demande auxquelles il doit répondre pour ce qui est d'offrir les services requis au Conseil économique et social, aux commissions techniques et au titre des activités de suivi des conférences mondiales, ainsi que le nombre élevé des questions nouvelles relevant de la compétence du Département pour lesquelles celui-ci doit approfondir ses connaissances et mieux circonscrire son action, il faut renforcer d'urgence sa capacité de faire face à un tel éventail de questions et de responsabilités. En particulier, je me propose de renforcer la capacité de planification stratégique du Département en constituant, au moyen des ressources dont il dispose, un petit groupe de planification des politiques. Je crois également que nous devons renforcer la capacité de direction exécutive de ce département. Actuellement, l'un des deux postes de sous-secrétaire général du Département – celui de conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme – tout en étant rattaché administrativement au Département, correspond à des fonctions spécifiques, à l'échelle du système, axées sur la promotion de la femme dans l'ensemble de l'Organisation. C'est pourquoi je propose la création d'un poste supplémentaire de sous-secrétaire général dont le titulaire participerait à la gestion générale des activités du Département et participerait à l'élaboration de politiques cohérentes au sein de celui-ci. Pour compléter ces décisions, des mesures sont prises pour renforcer la collaboration entre le Département et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

***Décision 16. Je proposerai dans le prochain budget biennal la création d'un poste supplémentaire de sous-secrétaire général afin d'appuyer la cohérence des politiques et la gestion au Département des affaires économiques et sociales.***

***Décision 17. Un groupe de la planification des politiques sera créé au Département des affaires économiques et sociales.***

#### **Afrique**

131. Les conférences des Nations Unies et la Déclaration du Millénaire ont pris en compte les besoins particuliers de l'Afrique. L'Afrique restera une priorité intersectorielle et l'Assemblée générale et ses organes subsidiaires continueront d'intervenir en fonction de l'évolution de la situation politique et

économique dans la région. Il faut donc encourager et suivre l'appui international et le soutien de l'ONU afin que l'Afrique retienne suffisamment l'attention. Les interventions au niveau mondial viendront compléter l'appui fourni aux niveaux national et régional, où l'ONU mène son action de coopération technique et d'analyse. Le groupe de personnalités éminentes qui a procédé à l'évaluation indépendante du Nouvel Ordre du jour des Nations Unies pour le développement de l'Afrique dans les années 90 a recommandé qu'un seul rapport global sur l'Afrique soit soumis à l'Assemblée générale, dans lequel les aspects de la paix et de la sécurité seraient intégrés au développement. En établissant ce rapport ainsi que d'autres rapports sur l'Afrique destinés à l'Assemblée générale, au Conseil économique et social et à leurs organes subsidiaires, il faudra veiller à regrouper et à présenter de manière cohérente les contributions des diverses composantes du système des Nations Unies et d'ailleurs.

132. Les auteurs de l'évaluation indépendante de l'application du Nouvel Ordre du jour des Nations Unies pour le développement de l'Afrique dans les années 90 ont recommandé que des mesures de coordination appropriées soient prises au Siège de l'ONU afin d'aider l'Assemblée générale et le Conseil économique et social dans leurs délibérations consacrées à l'Afrique. Sur la base de cette recommandation, j'ai décidé de confier à mon conseiller chargé de fonctions spéciales en Afrique la tâche de coordonner et d'orienter l'établissement des rapports relatifs à l'Afrique au Secrétariat et de placer sous sa responsabilité les ressources allouées au Bureau du Coordonnateur spécial pour l'Afrique et les pays les moins avancés, actuellement situé au Département économique et social.

***Décision 18. Le Conseiller chargé de fonctions spéciales en Afrique coordonnera et orientera l'établissement de rapports et de contributions aux fins des débats relatifs à l'Afrique de l'Assemblée générale et de ses organes subsidiaires. À cet effet, les ressources allouées au Bureau du Coordonnateur spécial pour l'Afrique et les pays les moins avancés seront transférées à son bureau.***

### **C. Promouvoir les partenariats**

133. La société internationale se pluralise et se diversifie. Les acteurs de la société civile et du secteur

privé s'associent de plus en plus à la coopération internationale à tous les échelons, local aussi bien que mondial. Leur participation va de la soumission d'idées et de propositions à la réalisation d'activités concrètes, comme la prestation de services de santé publique ou l'aide alimentaire, et cette contribution essentielle est largement appréciée. Dans la Déclaration du Millénaire, les États Membres ont donc décidé de donner au secteur privé, aux ONG et à la société civile en général la possibilité de contribuer davantage à la réalisation des objectifs et des programmes de l'Organisation. Dans la présente section, j'examinerai le lien entre la société civile et le système des Nations Unies, et le cas particulier des relations entre le secteur et les fondations privés et les Nations Unies.

### **Mobiliser la société civile**

134. Le nombre des acteurs de la société civile s'est accru de manière exponentielle, à l'instar des réseaux internationaux dont ils font partie intégrante. Le nombre d'organisations non gouvernementales a été multiplié par 40 au cours du XXe siècle, pour dépasser 37 000 en 2000. Ces réseaux internationaux en pleine expansion rassemblent virtuellement tous les types d'organisations, de la communauté villageoise aux sommets mondiaux, et incluent tous les aspects de la vie publique, de l'octroi de microcrédits à la fourniture de secours d'urgence, en passant par l'action en faveur de l'environnement et la promotion des droits de l'homme.

135. Les liens qui existent entre les Nations Unies et les organisations de la société civile sont aussi anciens que la Charte elle-même. Les partenariats entre le système des Nations Unies et les ONG dans les domaines de l'action humanitaire et du développement sont un principe en vigueur depuis des décennies. Ce lien est en réalité si étroit que, dans bien des cas, les ONG sont associées à la planification des processus engagés par l'ONU dans les pays.

136. La participation intense des acteurs de la société civile aux processus intergouvernementaux est plus récente. Elle a réellement pris de l'ampleur à l'occasion des conférences mondiales organisées au cours de la décennie écoulée. Les délibérations officielles et les décisions issues de ces réunions s'enrichissent souvent des débats tenus dans le cadre de forum d'ONG, et des activités menées parallèlement aux conférences officielles. De nombreux organes conventionnels ont désormais pour habitude

d'examiner, en plus des rapports officiels présentés par les gouvernements, les rapports établis par les ONG. Dans certains cas, des ONG se sont faites entendre lors des séances plénières de conférences et ont participé à des tables rondes aux côtés de représentants gouvernementaux. De nombreux gouvernements invitent désormais des représentants de la société civile à se joindre à leurs délégations pour participer à des conférences internationales ou à des sessions extraordinaires, parfois même aux travaux de l'Assemblée générale.

137. Le Conseil de sécurité a également adopté des mesures novatrices afin de permettre aux ONG de se faire entendre auprès de ses membres. La « formule Arria », par exemple, permet aux ONG de présenter des témoignages aux membres du Conseil de sécurité dans le contexte de certaines crises, et sur des sujets tels que les enfants dans les conflits armés, en dehors du cadre des séances officielles.

138. Aujourd'hui, plus de 2 000 ONG sont dotées du statut consultatif officiel auprès du Conseil économique et social et près de 1 400 auprès du Département de l'information. Elles sont plus de 3 500 à avoir été accréditées officiellement pour participer à la dernière conférence mondiale en date, à savoir le Sommet mondial pour le développement durable.

139. Cette explosion de la participation commence à faire naître des difficultés dans le système mis en place ces dernières années pour faciliter les interactions entre les Nations Unies et les acteurs de la société civile :

a) La rapide augmentation du nombre d'ONG a mis à rude épreuve nos installations et nos ressources. Il est désormais matériellement impossible à l'Organisation d'accueillir toutes les ONG désirant participer aux conférences et aux réunions de l'ONU;

b) Les processus d'accréditation sont nombreux et variés. Bien qu'une certaine pratique soit établie en la matière, les ONG qui souhaitent participer aux conférences et aux réunions de l'ONU doivent souvent se conformer à des règles et à des procédures disparates et déroutantes;

c) De nombreux États Membres ne sont guère disposés à être constamment contraints de faire participer plus largement à leurs travaux les ONG, qui estiment quant à elles ne pas être autorisées à participer utilement;

d) La disproportion est très marquée entre les ONG de pays industrialisés et celles de pays en développement, dont très peu participent aux activités de l'ONU;

e) Un certain nombre d'acteurs de la société civile – les parlementaires et les groupes du secteur privé, pour n'en nommer que deux – ne se considèrent pas comme des ONG et les modalités de leur participation sont assez floues;

f) Plusieurs entités, au sein du Secrétariat, se partagent la responsabilité d'établir des contacts avec les ONG.

140. Certaines ONG se sont efforcées de répondre aux préoccupations évoquées plus haut. À plusieurs occasions, elles se sont réunies afin d'exprimer des vues collectives sur des questions de fond. Certaines ont cherché à répondre aux questions liées à l'ampleur de leur représentation et à leur fiabilité, en envisageant la mise en place d'un système d'autoréglementation et l'adoption de codes de conduite convenus. Plusieurs ONG se sont employées à élargir leur composition de façon à accueillir des individus et des groupes venus de pays en développement.

141. Il appartient bien entendu aux États Membres de définir les termes et les conditions de l'accréditation et de la participation des ONG aux conférences des Nations Unies et à d'autres travaux. Toutes les parties intéressées trouveraient cependant davantage à la participation des acteurs de la société civile selon des procédures et des politiques cohérentes, uniformes et prévisibles. Je suis convaincu qu'il serait utile de faire le point sur l'expérience acquise jusqu'à présent par l'ONU dans ses relations avec la société civile. Je vais donc commencer par constituer un groupe de personnalités représentant des points de vue et des expériences diverses, qui sera chargé d'examiner les pratiques passées et actuelles et de recommander des améliorations pour l'avenir afin que les rapports entre l'ONU et la société civile prennent davantage de sens.

***Décision 19. Je vais créer un groupe de personnalités qui sera chargé d'examiner les liens entre l'Organisation des Nations Unies et la société civile et de formuler des recommandations pratiques visant à l'amélioration des échanges.***

### **Mobiliser le secteur privé**

142. Les relations entre les Nations Unies et le secteur privé se sont elles aussi considérablement intensifiées au cours des cinq dernières années. Cette évolution reflète la reconnaissance accrue de la capacité du secteur privé à créer des emplois et à encourager l'investissement et la croissance à l'heure de la mondialisation, et de la nécessité croissante pour les Nations Unies d'associer le secteur privé à son action en faveur du développement durable. Il faut également voir là l'expression de la prise de conscience de plus en plus grande par le secteur privé de l'importance des normes et des règles attachées à la conduite des affaires.

143. L'ONU entretient avec le secteur privé des relations qui s'avèrent certes bénéfiques pour l'Organisation et pour les causes qu'elle défend, qui reçoivent un appui généreux : ces partenariats ne dispensent toutefois pas les gouvernements d'assumer leurs obligations.

144. En 1999, j'ai instamment demandé aux responsables des milieux d'affaires internationaux d'agir de concert avec les mouvements syndicaux et les groupes de la société civile pour rendre la mondialisation plus équitable et viable. L'Initiative relative au Pacte mondial, lancée en juin 2000, vise à promouvoir neuf principes fondamentaux liés aux droits de l'homme, aux normes du travail et à la protection de l'environnement. Cette initiative constitue un vaste cadre pour la mobilisation du secteur privé et des centaines de sociétés s'y sont associées, à l'instar de mouvements syndicaux internationaux et d'ONG du monde entier. Je compte que le Pacte mondial sera, à terme, un instrument essentiel de promotion du sens civique sur le marché mondial.

145. La collaboration entre l'ONU et le secteur privé n'est pas entièrement nouvelle, puisque les fonds et programmes des Nations Unies coopèrent de longue date avec des entreprises et des fondations privées qui apportent à l'ONU un concours financier et intellectuel, entre autres formes d'assistance. Individuellement ou en partenariat avec des institutions des Nations Unies et des organisations de la société civile, de nombreux philanthropes renommés ou chefs d'entreprise participent aux programmes qui sont menés à l'échelle nationale pour combattre le VIH/sida, dispenser des soins de santé de meilleure qualité dans les communautés rurales, protéger les

écosystèmes fragiles et promouvoir l'alphabétisation des adultes, entre autres initiatives.

146. Plus récemment, les sociétés et les fondations du secteur privé ont manifesté un intérêt accru pour la participation à l'action des Nations Unies à une échelle plus mondiale. On peut notamment citer la contribution sans précédent que Ted Turner a versée à l'Organisation par l'intermédiaire de la Fondation pour les Nations Unies, la participation de la Bill and Melinda Gates Foundation à l'action contre le VIH/sida et d'autres maladies, et les contributions de nombreuses autres fondations et entreprises du secteur privé en faveur de causes internationales à caractère social et humanitaire que l'ONU a faites siennes. Le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux, créé à l'origine aux fins d'une action concertée avec la Fondation pour les Nations Unies, a dû élargir son champ d'action afin de répondre aux demandes et aux besoins d'information d'un nombre croissant d'entités du secteur privé désireuses d'agir aux côtés de l'Organisation des Nations Unies.

147. Je crois qu'il serait bon de placer le Bureau du Pacte mondial et le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux sous la même égide. L'un et l'autre ont et continueront d'avoir des propos très différents, puisque le Pacte est un mécanisme de mobilisation visant à promouvoir les neuf principes évoqués plus haut, tandis que le Fonds fournit et mobilise les ressources nécessaires aux partenariats. Il n'en demeure pas moins important de disposer, au sein de l'Organisation, d'un seul interlocuteur avec le secteur privé et les organisations philanthropiques. Le financement des postes et des activités sera toujours assuré essentiellement au moyen des ressources extrabudgétaires, et le Pacte mondial continuera de lancer des appels de fonds auprès des États Membres et des fondations, et non auprès d'entreprises du secteur privé.

***Décision 20. Un bureau pour les partenariats sera créé, sous la seule égide duquel seront placés le Bureau du Pacte mondial et le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux.***

## V. Financer les priorités

148. Pour que notre action reflète les priorités énoncées dans la Déclaration du Millénaire, nous

devons appliquer un système efficace et souple propice à l'allocation de ressources suffisantes aux priorités de l'Organisation. Nous devons concevoir un processus de planification et de budgétisation qui soit adapté à l'environnement dynamique dans lequel nous agissons et qui incite le Secrétariat et les États Membres à privilégier les résultats. Le système en vigueur actuellement n'est pas satisfaisant à cet égard.

149. Dans cette section, j'examinerai le processus actuel de planification et de budgétisation, et je définirai plusieurs domaines qui appellent à la simplification et à l'amélioration. J'y étudierai aussi des moyens de rationaliser les budgets des opérations de maintien de la paix et de mieux gérer les fonds d'affectation spéciale.

### Tendances récentes

150. Force est de reconnaître que l'Organisation des Nations Unies a besoin de ressources pour s'acquitter des nombreux mandats qui lui sont confiés chaque année. L'Organisation compte sur ses États Membres pour fournir des ressources suffisantes et verser leurs contributions dans leur intégralité et sans retard. J'ai le plaisir d'annoncer que la situation financière de l'Organisation s'est quelque peu améliorée ces dernières années. L'accord obtenu en décembre 2000 quant à la modification du barème des contributions a incité les États-Unis d'Amérique à s'acquitter d'une partie substantielle des arriérés dus à l'Organisation; ces fonds ont ensuite pu être reversés aux pays fournisseurs de contingents pour les missions de maintien de la paix envers lesquels l'ONU était débitrice. Le climat économique favorable a également permis à d'autres États Membres de régler les arriérés qu'ils avaient accumulés. En 2001, le montant total des contributions versées par les États Membres a atteint un niveau sans précédent dans toute l'histoire de l'Organisation.

151. Il n'en reste pas moins que le budget ordinaire de l'Organisation n'a pas progressé au même rythme que l'inflation, alors que le nombre d'activités prescrites a sensiblement augmenté. L'Organisation continue de fonctionner en gérant avec prudence ses dépenses, en améliorant sa productivité et en profitant de l'évolution favorable des taux de change, mais aussi, et cela est regrettable, en investissant au minimum dans la formation, les techniques de l'information et l'entretien des installations. Ce dernier aspect en particulier est une source d'inquiétude, car le délabrement de

l'infrastructure physique du Siège de l'Organisation a atteint un point critique. Il est donc impératif d'aller de l'avant dans l'exécution du Plan d'équipement pour rénover le bâtiment du Secrétariat à New York.

152. À maintes reprises, j'ai affirmé que le Secrétariat avait atteint ses limites compte tenu des ressources dont il dispose. Toutes les économies qui peuvent être faites grâce aux réformes doivent être réinvesties afin de consolider les secteurs que l'on a récemment vu pâtir de la situation. La réforme envisagée ne doit pas servir de prétexte à une nouvelle série de restrictions budgétaires. Je pense au contraire que le budget du prochain exercice biennal devra refléter une légère augmentation des ressources en termes réels, en plus d'être corrigé des effets de l'inflation et des variations des taux de change.

153. Les États Membres sont bien entendu en droit d'attendre que les fonds versés à l'Organisation soient dépensés avec discernement. En ma qualité de Chef de l'administration de l'Organisation, j'assume pleinement la responsabilité du décaissement de ces fonds aux fins des objectifs et des priorités fixés par les États Membres.

154. Il y a deux ans, l'Assemblée générale a approuvé un changement radical dans la manière dont l'Organisation élabore ses plans et ses budgets. La mise en oeuvre de ce nouveau système de budgétisation axé sur les résultats nous a permis d'enregistrer des améliorations considérables. D'autres efforts doivent cependant être consentis pour que les États Membres puissent évaluer valablement notre succès. Je suis en outre convaincu qu'il est temps d'examiner plus soigneusement le cycle de planification et le cycle budgétaire de l'Organisation afin de les mettre en conformité avec cette méthode axée sur les résultats. Nous devrions nous donner pour but de faire de la planification et de la budgétisation de véritables instruments stratégiques au service des priorités et du programme de travail de l'Organisation.

155. Le cycle budgétaire et de planification comporte trois éléments :

a) Un plan à moyen terme fixant les priorités de l'Organisation pour une période de quatre ans et qui constitue l'orientation stratégique fondamentale à la base de son activité;

b) Une esquisse budgétaire indiquant deux ans à l'avance le niveau global des ressources;

c) Un projet de budget-programme biennal détaillé.

156. Il existe trois mécanismes de contrôle et d'examen aux fins de planification et de budgétisation :

a) La Cinquième Commission de l'Assemblée générale;

b) Le Comité du programme et de la coordination;

c) Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

157. Cette procédure souffre de graves imperfections : complexité, longueur excessive, incohérence, lourdeur et rigidité. Le système actuel d'évaluation de l'impact de nos activités n'est pas adapté. Il faut simplifier le cycle budgétaire et de planification, et il faut le rendre plus efficace.

158. Selon les procédures actuelles, le plan à moyen terme est examiné par le Comité du programme et de la coordination ainsi que par la Cinquième Commission; l'esquisse budgétaire et le projet de budget-programme sont examinés par ces deux organes, auxquels s'ajoute le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. En 2001, ces trois organes ont consacré 295 séances, officielles et officieuses, à l'examen du projet de budget programme pour l'exercice biennal 2002-2003. La Cinquième Commission s'est en outre réunie 106 fois à titre officieux.

159. Cette procédure fait l'objet d'une documentation volumineuse. Le plan à moyen terme le plus récent faisait 222 pages. Le budget-programme correspondant contenait 31 chapitres distincts et totalisait quelque 2 000 pages.

160. La procédure s'étale sur une très longue période. Le plan à moyen terme, qui exige que les dépenses soient projetées à un horizon de quatre ans, est particulièrement lourd et malcommode. C'est ainsi que le plan à moyen terme pour la période 2002-2005, qui a été formulé en 1999 et approuvé en 2000, ne pouvait pas prendre en compte le consensus politique et les incidences budgétaires de la Déclaration du Millénaire. De même, le cycle de l'établissement du budget commence 18 mois avant l'exercice biennal auquel il se rapporte.

161. Le système actuel entraîne une déconnexion stratégique entre les principaux instruments de la planification des programmes, inscrits dans le plan à

moyen terme, et l'allocation des ressources qui est concrétisée par l'esquisse budgétaire et le projet de budget-programme. Le plan à moyen terme et le budget de l'Organisation ne correspondent pas aux mêmes périodes et sont examinés par des organes distincts à des moments différents. Il ne faut dès lors pas s'étonner qu'il n'y ait guère de cohérence entre ces opérations disparates de planification et de budgétisation et que les décisions relatives aux priorités institutionnelles soient prises indépendamment des décisions relatives à l'utilisation de ressources limitées.

162. Au cours des 18 mois qui précèdent l'approbation du budget, d'innombrables heures de travail sont consacrées à l'établissement de documents budgétaires, au service de séances et à la conduite de négociations portant sur l'ouverture de crédits qui, au total, ne présentent que des différences négligeables par rapport à l'exercice biennal précédent. En 2001, le Secrétariat a rédigé des réponses écrites totalisant 563 pages à 490 questions écrites. Selon nos estimations, le temps de travail consacré par les fonctionnaires du Secrétariat au service des travaux des organes intéressés a coûté quelque 10,3 millions de dollars.

163. Tout plus haut fonctionnaire de l'Organisation qu'il soit, le Secrétaire général n'est pas habilité à transférer des fonds d'un programme à l'autre ou de postes budgétaires concernant le personnel à d'autres postes budgétaires, sans l'autorisation préalable des États Membres. Or, ceux-ci ont accordé une certaine souplesse à de nombreux chefs de secrétariat d'institutions spécialisées et de fonds et programmes afin de leur permettre de mieux répondre à des demandes en évolution rapide.

164. Les mécanismes actuels d'établissement de rapports et d'évaluation de l'exécution des programmes n'ont aucune incidence pratique sur les plans ultérieurs et les décisions relatives à l'affectation des ressources. À la fin de chaque exercice biennal, l'état de réalisation de plus de 36 000 produits est consigné dans un rapport sur l'exécution du programme, qui est soumis au Comité du programme et de la coordination, lequel se contente d'en prendre note. Deux évaluations approfondies sont consacrées chaque année à certains programmes. Ces deux évaluations donnent rarement lieu à des changements concernant les programmes ou le financement.

165. En bref, le cycle budgétaire et de planification est fragmenté, sujet à doubles emplois et paperassier. Il n'est pas fait pour encourager une approche rigoureuse et stratégique de l'établissement des priorités et de l'affectation correspondante des ressources. Toute cette procédure absorbe une proportion démesurée de temps et de ressources limitées. Les petits pays sont particulièrement défavorisés car leurs ressources humaines très limitées ne peuvent tout simplement pas participer activement à chacune des phases du cycle.

#### **Simplification de la procédure**

166. Dans certaines entités du système des Nations Unies, les États Membres se sont montrés ouverts aux innovations et à des changements radicaux dans les procédures de planification des programmes et de budgétisation. C'est ainsi que l'Organisation mondiale de la santé a entièrement réaménagé son cycle budgétaire, avec pour résultat un document budgétaire raccourci, rationalisé et essentiellement stratégique de 100 pages. Son budget combine orientation des programmes et projections concernant les ressources et est axé sur les résultats, ce qui réduit considérablement les négociations intergouvernementales.

167. Je suis convaincu que si la procédure de planification et de budgétisation était simplifiée, les représentants des États Membres pourraient se concentrer sur les objectifs et les résultats plutôt que sur des évaluations chiffrées d'apports et de produits, et seraient en mesure d'établir le lien nécessaire entre les programmes de travail et les choix quant à l'affectation des ressources et ce, selon un horizon prévisionnel réaliste. De surcroît, la procédure d'examen intergouvernementale proprement dite devrait être rationalisée, conformément à cette optique.

#### **Décision 21. Un mécanisme de planification et de budgétisation amélioré devrait présenter les caractéristiques suivantes :**

**a) Un plan à moyen terme plus court, davantage stratégique, portant sur deux ans plutôt que quatre, et soumis plus près de la période à laquelle il correspond;**

**b) Une esquisse budgétaire pouvant être combinée avec le plan à moyen terme;**

**c) Un budget plus court, davantage stratégique, des renseignements complémentaires étant fournis séparément;**

d) **La latitude de réaffecter, à concurrence de 10 % pour un cycle budgétaire donné, des ressources d'un programme à l'autre et entre les crédits afférents au personnel et d'autres crédits;**

e) **Un système renforcé d'évaluation et de contrôle permettant de mieux mesurer l'impact de notre action.**

**Décision 22. Conformément à l'approche ci-dessus, je recommande que l'examen intergouvernemental des plans et budgets actuellement exécuté à la fois par la Cinquième Commission et par le Comité du programme et de la coordination soit assuré sous l'égide de la Cinquième Commission elle-même.**

#### **Rationalisation des budgets de maintien de la paix**

168. En juin 2002, l'Organisation menait 15 missions de maintien de la paix de tailles et de portées diverses, représentant un coût total de quelque 2,8 milliards de dollars des États-Unis pour l'exercice terminé le 30 juin 2002. Les documents budgétaires établis à ce jour sont extrêmement détaillés et peu pratiques. Je me propose de réduire considérablement la longueur de ces documents, en espérant que cela permettra aux États Membres de mieux se concentrer sur les résultats attendus des missions et qu'ils seront ainsi mieux à même d'en évaluer l'efficacité et la gestion financière.

169. De plus, dans une résolution récente, l'Assemblée générale a demandé un rapport sur la possibilité de présenter des comptes consolidés pour les opérations de maintien de la paix. Grâce à cette proposition, il serait possible de rationaliser davantage notre procédure budgétaire dans ce domaine.

**Décision 23. Les futurs budgets des opérations de maintien de la paix feront l'objet d'une nouvelle présentation, tenant compte d'une approche plus stratégique de l'affectation des ressources.**

#### **Amélioration de la gestion des fonds d'affectation spéciale**

170. Dans le souci d'assurer un financement sûr et prévisible, il est vital de financer les activités de base du Secrétariat au moyen du budget ordinaire. Les organismes opérationnels et de développement du

système ont également besoin d'une assise solide de contributions non limitées pour pouvoir exécuter leurs activités de base.

171. Les contributions volontaires viennent compléter très utilement le budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies. Il n'empêche que leur gestion est devenue assez compliquée. Il y a actuellement environ 200 fonds d'affectation spéciale administrés par le Secrétariat, qui concernent un large éventail d'activités et thèmes. À chaque fonds correspondent de nombreuses composantes par opération, activité ou source de financement, assorties bien souvent de conditions administratives distinctes. Les donateurs ont besoin de précisions au sujet des conditions liées aux contributions aux fonds d'affectation spéciale. De profondes simplifications et rationalisations sont possibles. Les améliorations suivantes pourraient être apportées :

a) Regroupement et réduction du nombre de fonds d'affectation spéciale;

b) Actualisation et rationalisation de la gestion des fonds d'affectation spéciale grâce à la normalisation la plus poussée possible des conditions et à la rationalisation des rapports sur l'exécution des projets;

c) Révision de la formule actuelle de versements au titre des dépenses d'appui;

d) Simplification de nos propres procédures internes afin d'accélérer l'accès aux fonds d'affectation spéciale et d'améliorer le contrôle et l'administration de ces fonds.

**Décision 24. Les mesures ci-après auront pour effet d'améliorer la gestion des fonds d'affectation spéciale :**

a) **Regroupement de fonds et réduction de leur nombre;**

b) **Harmonisation, dans la mesure du possible, des règles et conditions régissant la gestion des fonds d'affectation spéciale et l'établissement de rapports à leur sujet;**

c) **Révision du système de versements au titre des dépenses d'appui;**

d) **Simplification des procédures d'accès aux ressources des fonds d'affectation spéciale.**



## **VI. L'Organisation et son personnel : investir dans l'excellence**

172. Les aspirations qu'expriment les objectifs de la Déclaration du Millénaire ne pourront se réaliser que si nous avons un personnel de toute première qualité qui soit à la hauteur des défis de l'ère nouvelle dans laquelle le monde vient d'entrer. L'influence et la vitalité de l'Organisation reposent sur son corps de fonctionnaires internationaux permanents qui consacrent leur carrière au service des Nations Unies et qui sont chargés d'en accomplir la mission dans une multitude de lieux répartis sur toute la surface du globe. Telle est et telle restera la pierre angulaire de notre politique en matière de ressources humaines. De plus, assurer la diversité géographique et l'équilibre entre hommes et femmes sans transiger sur l'excellence que nous recherchons dans l'ensemble du système des Nations Unies demeurera une priorité et une source de force permanentes pour l'Organisation tout entière. Nous nous attachons à attirer des candidats de talent originaires de pays qui ne sont pas ou pas assez représentés. Nous progressons aussi dans nos efforts pour augmenter l'effectif féminin de la catégorie des administrateurs, mais il nous reste encore un long chemin à parcourir pour parvenir à un équilibre acceptable entre hommes et femmes, surtout au sommet de la hiérarchie.

173. Dans la présente section, j'indique les mesures qui favoriseront l'épanouissement de l'excellence de notre personnel, en améliorant sa mobilité, en élargissant les perspectives de carrière dans le cas des agents des services généraux, en aidant tous les fonctionnaires à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle et en renforçant la gestion du personnel dans toute l'Organisation.

174. L'une des priorités que je m'étais fixées durant mon premier mandat était d'améliorer les capacités professionnelles au sein de l'Organisation et de promouvoir une culture nouvelle de l'efficacité, de la responsabilité et de la confiance. Nous avons franchi des étapes importantes dans cette voie – par exemple, en élaborant une stratégie globale de gestion des ressources humaines que l'Assemblée a entérinée il y a deux ans, ainsi qu'en modifiant nos modalités de recrutement, de promotion et de mutation de nos fonctionnaires. J'ai bon espoir de voir ces mesures porter leurs fruits dans les années à venir.

175. Des milliers de nos fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation hors Siège difficiles sont exposés à de grands dangers dans l'exercice de leurs fonctions. En 2001, les États Membres ont approuvé l'adoption de mesures capitales pour renforcer les mécanismes de sécurité et accroître la sécurité du personnel sur le terrain. La question de la sécurité du personnel restera au coeur des préoccupations de tous les cadres de l'ONU.

### **Mécanismes et incitations visant à encourager la mobilité**

176. Le nouveau système d'affectations inauguré dans le courant de l'année comporte une condition de mobilité pour les promotions aux grades de rang supérieur. Le programme de planification des réaffectations mis en oeuvre à l'intention des administrateurs auxiliaires a commencé à faire sentir ses effets, mais il faudrait prendre des mesures supplémentaires pour encourager la mobilité et faciliter les mouvements de personnel entre les lieux d'affectation et les fonctions. Nous nous devons de porter un intérêt particulier aux fonctionnaires qui sont capables de répondre sur-le-champ et sur place aux exigences diverses de l'Organisation et de les en récompenser.

177. Il y a plusieurs obstacles importants à surmonter :

a) Les rémunérations et avantages n'ont pas évolué à la mesure des besoins des très nombreux fonctionnaires qui sont en poste dans des lieux d'affectation difficiles où la présence de leur famille est exclue. C'est là un problème d'autant plus important que le Secrétariat joue un rôle opérationnel grandissant dans le maintien de la paix, l'aide humanitaire et le relèvement des pays qui sortent d'un conflit;

b) Les organisations des Nations Unies présentes sur le terrain se font parfois concurrence pour obtenir le meilleur personnel en offrant tout un éventail d'engagements et prestations différents. Bien souvent, des gens compétents qui sont depuis longtemps au service de l'Organisation continuent à être employés en vertu de contrats à court terme, avec des perspectives de carrière très restreintes;

c) Certains de nos lieux d'affectation permanents continuent de se heurter à des obstacles considérables pour recruter du personnel qualifié parce

que les conditions d'emploi n'y sont pas assez intéressantes;

d) L'existence de possibilités d'emploi pour les conjoints compte de plus en plus pour attirer des candidats aux postes disséminés à travers le monde. Nos accords avec les pays hôtes, ainsi que les arrangements entre le Secrétariat et les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ne facilitent pas ou n'encouragent pas toujours l'emploi des conjoints. Les problèmes qui se posent vont de l'absence totale de débouchés aux restrictions concernant la délivrance de visas et de permis de travail.

178. Pour s'attaquer à ces problèmes, il y a un certain nombre de mesures que l'Organisation peut prendre :

**Décision 25. En vue d'accroître la mobilité du personnel au sein du système des Nations Unies, nous allons :**

a) **Revoir d'ici à la fin de 2003, les arrangements contractuels et prestations offerts au personnel du Secrétariat aux lieux d'affectation hors Siège, pour faire en sorte qu'ils soient comparables ou équivalents à ceux des fonds et programmes des Nations Unies;**

b) **Revoir les accords passés entre le Secrétariat et les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies en vue de réduire les obstacles actuels à la mobilité entre les organisations du régime commun;**

c) **Créer des perspectives de contrats à plus longue échéance pour le personnel méritant servant dans les missions hors Siège;**

d) **Définir des mécanismes spéciaux de recrutement et de récompense du mérite pour les lieux d'affectation où le taux de vacance de postes exerce un effet débilant;**

e) **Revoir tous les arrangements passés entre le Secrétariat et les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies en vue de faire en sorte que les conjoints de membres du personnel possédant les qualifications voulues voient leur candidature à des postes hors Siège examinées favorablement;**

**f) Faire des démarches auprès des gouvernements pour explorer les possibilités de renégocier les accords avec les pays hôtes, afin de permettre aux conjoints de membres du personnel de travailler dans ces pays.**

**Élargir l'éventail des possibilités offertes aux agents des services généraux**

179. Les agents des services généraux, qui représentent près de la moitié du personnel de l'Organisation, constituent une source extraordinaire de qualifications et de compétences. Je regrette énormément que l'Assemblée ait pris le parti de limiter leurs possibilités de promotion au cadre des administrateurs en imposant des contingents annuels très restrictifs. Je demande instamment aux États Membres de revoir leur position, afin que nos agents les plus performants aient de réelles perspectives d'avancement. Au minimum, je suggère que le contingent annuel de postes P-2 disponible pour les candidats ayant passé avec succès l'examen soit porté à 25 %.

180. Il faut que l'ONU offre aux agents des services généraux davantage de possibilités et d'incitations pour que leur carrière leur procure davantage de satisfactions. Nous devons mettre sur pied un programme mieux conçu et plus structuré d'accueil des nouvelles recrues de l'Organisation et aider davantage les agents des services généraux à organiser et gérer leur carrière, y compris les possibilités de service hors Siège. Je suis sûr que, de leur côté, ils réagiront en se montrant d'autant plus motivés et dévoués à l'Organisation.

181. Enfin, en reconnaissance du fait que tous les membres du personnel de l'ONU, qu'ils appartiennent à la catégorie des services généraux ou à celle des administrateurs, lui apportent une contribution importante, ils devraient tous être dénommés « fonctionnaires internationaux ».

**Décision 26. Je demande instamment aux États Membres d'envisager de lever les restrictions limitant le nombre des agents des services généraux remplissant les conditions requises pour être promus à la catégorie des administrateurs.**

**Décision 27. Sur les 12 prochains mois sera élaboré un plan d'action comprenant :**

a) Un examen très complet des fonctions, responsabilités et compétences des agents des services généraux;

b) Des améliorations du système d'accueil des nouvelles recrues et d'organisation des carrières des agents des services généraux;

c) Des possibilités et des incitations facilitant la mobilité entre les fonctions ainsi qu'entre les bureaux et les affectations aux missions hors Siège et aux missions de maintien de la paix.

**Décision 28. À compter du 1er janvier 2003, tous les employés du Secrétariat de l'ONU seront appelés « fonctionnaires internationaux ».**

#### **Aider le personnel à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée**

182. L'un des moyens d'attirer et de retenir du personnel de qualité, féminin en particulier, consiste à prêter davantage attention aux conditions propres à assurer un équilibre plus harmonieux entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Il est temps d'aligner les pratiques du Secrétariat en matière d'organisation du travail sur celles de nombreuses fonctions publiques nationales et entités des Nations Unies.

183. Un projet pilote permettant des formules d'organisation du travail modulables est en place dans l'un des départements du Siège et dans quelques autres lieux d'affectation. Il comprend le droit de travailler ailleurs qu'au bureau, des interruptions programmées pour des activités extérieures comme la poursuite de nouvelles études et des horaires de travail très chargés compensés par des congés. Si elles sont plus largement adoptées, ces dispositions aideront à assurer la diversité et la mobilité du personnel.

184. Il est nécessaire d'accroître les possibilités d'emploi à temps partiel et de partage de postes, jusqu'ici assez limitées, au sein du Secrétariat. Cela permettra aux membres du personnel qui ont une famille ou d'autres obligations de s'en occuper plus facilement.

**Décision 29. Les mesures ci-après seront mises en place :**

a) Instauration à compter du 1er janvier 2003 de formules d'organisation du travail modulables dans tous les départements du Secrétariat, sous réserve des nécessités du service;

b) Élargissement des possibilités d'emploi à temps partiel pour le personnel du Secrétariat.

#### **Rajeunir l'Organisation**

185. L'ONU doit redoubler d'efforts pour attirer de nouveaux talents et accroître les compétences de son personnel. Le Secrétariat se trouve à cet égard à un moment clef étant donné qu'entre 2000 et 2005 le nombre de départs à la retraite devrait doubler. D'une manière plus générale, pour attirer et garder des jeunes, il faut remplacer la culture actuelle de l'Organisation en matière de gestion, rigide et hiérarchisée par une culture qui encourage les nouvelles idées et un échange animé de points de vue, quels que soient le grade, l'ancienneté ou le type de contrat.

186. Pour répondre à ces préoccupations, l'ONU doit progresser dans les domaines suivants :

a) Premièrement, elle doit planifier d'une manière plus systématique les remplacements des départs, de façon à ce que ces départs ne se traduisent pas par une disparition de la riche mémoire institutionnelle;

b) Deuxièmement, il faut engager un effort concerté plus important pour recruter des jeunes. L'une des possibilités consiste à prendre systématiquement contact avec des institutions d'enseignement supérieur, notamment dans les pays non représentés et sous-représentés. On pourrait également s'intéresser aux fonctionnaires nationaux qui ont servi sur le terrain et qui ont obtenu des résultats particulièrement satisfaisants;

c) Troisièmement, toute organisation qui agit dans un environnement dynamique doit être en mesure d'offrir des possibilités intéressantes de départ anticipé aux membres de son personnel lorsque cela est de son intérêt. Les mesures d'incitation offertes devraient notamment prévoir une aide à la recherche d'un nouvel emploi et des dispositions pour faciliter la réinstallation.

**Décision 30. Des mesures seront prises pour :**

a) **Mieux planifier le remplacement des fonctionnaires qui quittent l'Organisation;**

b) **Élaborer des mécanismes de recrutement davantage axés sur certains groupes spécifiques;**

c) **Offrir de nouvelles incitations au départ, notamment une aide à la recherche d'un nouvel emploi et des mécanismes permettant de faciliter la réinstallation.**

187. Enfin, je voudrais insister sur le fait qu'il faut accorder davantage d'attention à la formation du personnel afin que celui-ci soit en mesure de relever les nouveaux défis qu'il rencontrera dans un monde en évolution rapide. En tant qu'organisation, nous consacrons environ 1 % de notre budget total à la formation, ce qui est sensiblement moins que les organisations comparables. Il nous faut donc consacrer davantage de ressources pour que le personnel acquiert de nouvelles compétences et maximise sa contribution à l'activité de l'Organisation. L'idéal serait d'imposer une période minimale de formation à tous, y compris aux cadres, mais cela dépendra en partie des ressources disponibles.

**Décision 31. Je recommanderai dans le prochain budget biennal un accroissement sensible des ressources pour la formation.**

**Poursuivre les efforts destinés à améliorer la gestion**

188. L'amélioration de la qualité de la gestion a été l'une de mes priorités au cours de mon premier mandat. J'ai fortement insisté sur la nécessité de définir clairement les responsabilités de chacun et de faire en sorte que les cadres soient responsables de leurs actions. Depuis 1997, nous avons demandé à tous les cadres de participer à des séminaires de formation à la gestion du personnel, renforcé les compétences et mis en place un nouveau système d'évaluation du comportement professionnel. Je ne doute pas que le nouveau système de recrutement, qui confie aux cadres la plus grande part de responsabilité en matière de sélection du personnel, conduira à une responsabilité et à un pouvoir accru en la matière. L'École des cadres des Nations Unies de Turin nous offre la possibilité de créer une culture de gestion commune dans toute l'Organisation. Les efforts de la Commission de la

fonction publique internationale en vue de créer un corps de hauts fonctionnaires à l'échelle du système sont également très encourageants.

189. J'ai l'intention d'adopter de nouvelles mesures pour éliminer les niveaux hiérarchiques inutiles. À l'heure actuelle, l'Organisation recrute des individus hautement qualifiés pour les fonctions de gestion, mais ses procédures ne leur permettent pas de gérer un budget, d'effectuer les achats nécessaires à leurs activités quotidiennes ou d'autoriser les voyages officiels de leur personnel.

190. Étant donné que le pouvoir de décision appartient aux responsables de programme, les rôles et les responsabilités du principal prestataire de services, à savoir le Département de la gestion, ainsi que des services administratifs de chaque département, devront être revus.

**Décision 32. Afin de poursuivre les efforts destinés à améliorer la gestion :**

a) **Une étude approfondie sera réalisée en ce qui concerne la possibilité de déléguer davantage de pouvoirs aux cadres et de leur permettre de gérer de façon plus souple leurs ressources;**

b) **Les rôles et les responsabilités du Département de la gestion ainsi que des divers services administratifs seront redéfinis en fonction de cette délégation accrue de pouvoir;**

c) **La formation des cadres sera renforcée dans toute l'Organisation, en mettant notamment à profit les possibilités offertes par l'École des cadres des Nations Unies.**

**Le VIH/sida sur le lieu de travail**

191. Tout employeur doit prendre des mesures appropriées pour faire face à la triste réalité de l'épidémie mondiale de sida. L'Organisation a une politique de non-discrimination en matière d'emploi, de soutien médical et de diffusion de l'information pour les personnes séropositives, mais son application n'est pas systématique. Il faut veiller à informer pleinement le personnel et à lui donner accès à des soins et à des services de conseil. Il faut également, et cela est tout aussi important, que les cadres soient préparés comme il convient à faire face aux

conséquences humaines et en termes d'emploi de cette tragédie.

**Décision 33. Il faudrait étudier en détail les conditions d'application de la politique de l'Organisation en matière de VIH/sida et, si nécessaire, adopter de nouvelles mesures d'ici la fin de 2002.**

#### Mieux régler les différends

192. La situation du système de justice interne, qui concerne le règlement des différends et les questions disciplinaires, est depuis quelques années un motif de préoccupation. La création récente de la fonction de médiateur offrira au personnel et à la direction une nouvelle possibilité de prévention et de règlement des différends. Le nouveau médiateur a récemment pris ses fonctions et il faut espérer que cela débouchera sur un système mieux intégré et moins contentieux de règlement. Il nous faut cependant continuer à simplifier le système de justice interne et faire en sorte que le personnel comme l'encadrement soient pleinement conscients de leurs droits et de leurs responsabilités.

**Décision 34. Le système actuel de justice interne fera l'objet d'un examen afin d'en améliorer l'efficacité et de garantir au personnel une procédure équitable et régulière**

#### Amélioration de la rémunération et des avantages

193. Une rémunération appropriée est très importante pour attirer et garder un personnel compétent. Le système de rémunération et d'avantages offert par l'ONU doit être plus compétitif, et à cet égard les débats qui se sont déroulés lors de la dernière session de la Commission de la fonction publique internationale à ce sujet sont très encourageants. J'exhorte vivement la Commission à terminer rapidement l'examen de cette question et à faire par de ses conclusions attendues depuis longtemps.

194. Par ailleurs, j'avais proposé en 1997 que soit entrepris un examen indépendant de la Commission elle-même. Cette proposition avait été approuvée et vivement appuyée par les chefs de secrétariat du système des Nations Unies réunis au sein du Conseil des chefs de secrétariats pour la coordination. À la demande de l'Assemblée générale, et en étroite consultation avec le Président de la Commission, je soumetts à l'Assemblée le mandat de cet examen dont

le lancement montrerait clairement que la Commission comme l'Assemblée générale prennent au sérieux la nécessité d'appuyer la réforme du système.

#### Décision 35. J'encourage :

a) **La Commission de la fonction publique internationale à adopter définitivement ses propositions concernant un système plus compétitif de rémunérations et d'avantages;**

b) **Le lancement d'un examen indépendant du fonctionnement et des fonctions de la Commission elle-même.**

## VII. Gérer le changement

195. La capacité à gérer le changement est essentielle dans un monde en évolution rapide. On a pu constater depuis cinq ans que l'ONU est en mesure de réagir au changement, disposée à s'adapter, capable de s'adapter rapidement et prudemment sur le plan budgétaire.

196. Les sections qui précèdent décrivent les nouvelles réformes proposées qui se traduiront par un changement profond de la façon dont l'Organisation agit. Comme je l'ai dit précédemment, toute réforme prend un certain temps et ne peut se faire automatiquement ni du jour au lendemain. La mise en oeuvre des diverses mesures brièvement décrites dans le présent rapport nécessitera de s'intéresser plus particulièrement à trois points essentiels, à savoir : la gestion de la procédure de réforme proprement dite, la formation et les technologies de l'information.

197. Tout d'abord, il faudra créer les capacités nécessaires pour gérer le changement, en particulier dans les départements qui feront l'objet de transformations profondes, tels que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences ou le Département de l'information.

198. Ensuite, étant donné que les réformes envisagées dans le présent rapport auront une incidence sensible sur la nature de nombreux emplois au sein de l'Organisation, il faudra disposer de ressources suffisantes pour former le personnel à ses nouvelles fonctions et faire en sorte qu'il ait les capacités nécessaires pour relever les nouveaux défis posés par ces réformes. Dans certains cas – que j'espère peu fréquents –, il sera peut-être nécessaire d'offrir des incitations au départ.

199. Enfin, une grande partie de ce qui est proposé, qu'il s'agisse des services de conférence, de l'amélioration de la communication avec le public ou des conséquences de l'adoption d'une approche davantage intégrée des principales questions, implique un accroissement de l'investissement dans les technologies de l'information. L'Organisation dispose du potentiel nécessaire pour créer l'un des plus importants réseaux mondiaux, mais pour cela il est indispensable que les investissements dans les moyens technologiques soient suffisants. En revanche, si elle ne modernise pas et ne développe pas ses capacités dans ce domaine, elle risque d'être dépassée et de ne plus être en mesure de jouer un rôle clef sur la scène mondiale. En outre, une bonne gestion implique nécessairement une bonne information. Nous avons l'intention de nous appuyer sur les résultats obtenus par le système intégré de gestion et de présenter ultérieurement, au cours de la présente session de l'Assemblée, une nouvelle stratégie d'utilisation des technologies de l'information et de la communication, comme demandé par les États Membres.

200. J'ai demandé à la Vice-Secrétaire générale de superviser l'application des mesures de réforme décrites dans le présent rapport. Ces initiatives reflètent les idées et les suggestions de l'ensemble du Secrétariat et les résultats des consultations organisées avec les divers fonds et programmes de l'Organisation. Leur mise en oeuvre demandera le même type de collaboration. Je suis certain que nous avons tous le même but, à savoir renforcer l'Organisation des Nations Unies.

***Décision 36. La Vice-Secrétaire générale supervisera la mise en oeuvre des réformes approuvées.***