



**Assemblée générale**

Distr.  
GÉNÉRALE

A/50/784  
27 novembre 1995  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquantième session  
Point 118 de l'ordre du jour

CORPS COMMUN D'INSPECTION

Application des recommandations du Corps commun d'inspection

Rapport du Secrétaire général

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. INTRODUCTION . . . . .	1 - 2	2
II. LE NOUVEAU MÉCANISME DES TABLES RONDES . . . . .	3 - 10	2
III. COOPÉRATION DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES MULTILATÉRALES . . . . .	11 - 25	5
IV. REPRÉSENTATION HORS SIÈGE DES ORGANISMES DES NATIONS UNIES : VERS PLUS D'UNITÉ . . . . .	26 - 38	10
V. ROTATION DU PERSONNEL AU SEIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES . . . . .	39 - 40	14
VI. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU SYSTÈME DE CLASSEMENT DES EMPLOIS . . . . .	41 - 47	14

## I. INTRODUCTION

1. À sa vingt-septième session, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter chaque année un rapport succinct sur les principales recommandations du Corps commun d'inspection (CCI) concernant l'Organisation des Nations Unies qui n'avaient pas été appliquées, en indiquant dans chaque cas les raisons de cet état de choses. Par la suite, l'Assemblée a, par sa résolution 32/199 du 21 décembre 1977, décidé que les rapports futurs du Secrétaire général sur l'application des recommandations du Corps commun d'inspection devraient fournir des renseignements succincts uniquement sur les rapports que le CCI avait signalés comme présentant un intérêt pour l'Assemblée, l'une de ses grandes commissions ou ses organes subsidiaires. Dans sa résolution 42/218 du 21 décembre 1987, l'Assemblée générale a prié tous les organismes du système des Nations Unies d'examiner attentivement les rapports du CCI qui relevaient de leurs domaines de compétence respectifs et de présenter, selon qu'il conviendrait, leurs observations sur les recommandations qui y figuraient.

2. Par sa résolution 44/184 du 19 décembre 1989, l'Assemblée générale a aussi prié le Secrétaire général de normaliser la présentation de ses rapports sur les travaux et recommandations du CCI et d'y faire figurer, avant ses propres observations, aussi bien les recommandations du CCI que, le cas échéant, les décisions de l'Assemblée générale et des autres organes directeurs. En outre, elle a instamment prié le Secrétaire général, lorsqu'il établirait son rapport sur l'application des recommandations du CCI, et le CCI, lorsqu'il établirait son rapport annuel, de coordonner leurs travaux de manière à présenter à l'Assemblée un maximum de renseignements sur l'application des recommandations du CCI. Le présent rapport, qui est présenté conformément à ces dispositions, contient des renseignements détaillés sur l'application des recommandations figurant dans quatre rapports du CCI que ce dernier a signalés comme présentant un intérêt pour l'Assemblée.

## II. LE NOUVEAU MÉCANISME DES TABLES RONDES

(JIU/REP/92/4)

3. Le rapport du Corps commun d'inspection sur le nouveau mécanisme des tables rondes a été présenté à l'Assemblée générale à sa quarante-huitième session (document A/48/61). Ce rapport contenait trois recommandations adressées à l'Organisation des Nations Unies, au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), aux gouvernements des pays les moins avancés ainsi qu'à certaines institutions spécialisées intéressées par la question. Les observations du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies ont été transmises à l'Assemblée dans un additif à ce document (A/48/61/Add.1). À la quarante-huitième session, l'Assemblée générale a pris note du rapport et des observations du Secrétaire général.

Recommandation 1 : Le mécanisme des tables rondes, qu'il faudrait simplifier et alléger, devrait avoir pour but d'aider les pays les moins avancés qui le souhaitent à organiser des réunions annuelles visant à réduire leur dette et à mobiliser des fonds complémentaires pour financer des projets prioritaires ne bénéficiant d'aucun autre financement. Les fonds ainsi mobilisés seraient affectés directement au PNUD, à l'Organisation des Nations Unies ou aux

...

institutions spécialisées, ou bien encore aux gouvernements bénéficiaires chargés de l'exécution des projets, afin de réduire le nombre d'intermédiaires et de raccourcir les délais.

Recommandation 2 : Afin de simplifier le mécanisme des tables rondes et d'éviter les doubles emplois, il faudrait s'appuyer non plus sur ce mécanisme mais sur la formule de l'analyse et de la programmation nationales de la coopération technique pour aider les gouvernements intéressés à créer des services de collecte de données et d'établissement de statistiques sur l'aide et la coopération technique ou les renforcer, à coordonner l'aide et à veiller à ce qu'elle soit affectée à l'exécution de projets et programmes opérationnels. Il faudrait concevoir ces activités de telle manière que les gouvernements bénéficiaires puissent effectivement prendre en charge, sans assistance, toutes les tâches de coordination et de gestion de l'aide et de la coopération technique. En collaboration avec les pays les moins avancés – peu nombreux – qui n'ont pas encore adhéré à la formule de l'analyse et de la programmation nationales de la coopération technique, le PNUD devrait envisager la possibilité de conclure des accords avec eux à cet effet et de répartir rationnellement les tâches entre les tables rondes et la formule mentionnée.

Recommandation 3 : Afin de regrouper les différentes études macro-économiques et les divers programmes et plans économiques et sociaux, et de les intégrer aux stratégies de développement à long terme, tout en réduisant les chevauchements, les doubles emplois, les pertes de temps et les gaspillages de ressources humaines et financières, le PNUD devrait aider les pays les moins avancés intéressés à créer – ou renforcer s'ils existent – des services publics chargés d'élaborer et de mettre à jour des stratégies à long terme reflétant les grandes priorités et politiques du gouvernement, services qui fourniraient le cadre des actions menées par les différents donateurs bilatéraux et multilatéraux.

4. Les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ainsi que certaines institutions spécialisées continuent à considérer le processus des tables rondes comme un important lieu de dialogue et de coordination entre les pays les moins avancés et leurs partenaires de développement, qu'inspirent les principes du partenariat et de l'engagement mutuel énoncés, en particulier, dans le Programme d'action pour les années 90 en faveur des pays les moins avancés (1990, Paris). Depuis la publication du rapport du Corps commun d'inspection, divers organismes des Nations Unies ont pris plusieurs mesures pour améliorer ce processus, pour le simplifier et pour mieux l'adapter aux besoins des pays les moins avancés, comme le recommandait l'Inspecteur. Ce faisant, ces organismes cherchent à s'assurer qu'aux tables rondes on réfléchit surtout à la mobilisation des ressources, plutôt qu'à des questions de politique, plus ou moins générales, comme cela s'est produit parfois dans le passé.

5. En janvier 1995, le Programme des Nations Unies pour le développement a entrepris d'évaluer la coordination de l'aide, et notamment les tables rondes et les exercices d'analyse et de programmation nationales de la coopération technique connus sous le nom de NATCAP. Les conclusions et recommandations de cette évaluation ont été examinées lors d'un séminaire spécial sur le développement des capacités et c'est en mai 1995 que la direction du PNUD a adopté des décisions définitives sur la question. S'inspirant de ces décisions,

le PNUD est prêt à jouer un rôle plus important dans le suivi des tables rondes dans chaque pays, en particulier s'agissant de la mise en place d'une capacité de chaque pays de coordonner l'aide. Le PNUD estime que ces tables rondes devraient coïncider avec la préparation du budget de chaque pays et qu'elles devraient être un moyen d'encourager l'adoption d'un modèle de développement durable centré sur la personne humaine. Dans le prochain cycle de programmation, le PNUD affectera des fonds plus importants à l'élaboration de politiques, à son niveau, pour le processus des tables rondes.

6. Le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a utilement contribué au processus des tables rondes par l'ensemble de missions organisées dans 76 pays sous le nom de missions d'analyse des programmes d'élaboration de stratégies, qui apportent des informations sur la population actuelle d'un pays, son accroissement, sa distribution, les migrations, etc. Cet exercice permet aussi d'analyser les corrélations entre les variables démographiques et le développement social et économique, d'évaluer les besoins financiers et techniques en matière de population, et il contribue à la formulation de la Note de stratégie de pays et permet de faire des recommandations concernant la politique que suit le pays en matière de population. En janvier 1995, la Directrice exécutive du FNUAP a organisé à la demande du Secrétaire général une consultation sur la mobilisation des ressources nécessaires pour réaliser les objectifs du Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement adopté au Caire en 1994. À cette réunion, ont participé les représentants de divers organismes des Nations Unies, institutions financières internationales et organismes d'aide bilatérale, qui ont suggéré d'utiliser les mécanismes existant au niveau de chaque pays et, notamment, celui des tables rondes, dans le but de mieux mobiliser des ressources en faveur de chaque pays.

7. En dépit d'un succès certain obtenu dans l'application des recommandations figurant dans le rapport susmentionné du CCI, quelques éléments du processus des tables rondes doivent encore être précisés et mieux définis. Ainsi, certains organismes des Nations Unies ont affirmé que les objectifs des tables rondes, d'une part, et ceux des NATCAP, d'autre part, devaient rester distincts, et que les NATCAP devaient continuer à être le moyen de traiter certains aspects bien précis de la vérification des comptes nécessaire au suivi et à la surveillance de l'exécution des programmes d'assistance technique au niveau national, tandis que les tables rondes devaient rester un cadre pour la mobilisation des ressources extérieures.

8. Certains organismes des Nations Unies n'adhèrent pas à la proposition que renferme la recommandation 1, à savoir que les fonds mobilisés par les tables rondes soient affectés directement au PNUD ou à telle ou telle organisation. Comme ces fonds sont destinés à des projets et des programmes bien précis dans les pays les moins avancés bénéficiaires et que ce sont les gouvernements au premier chef qui sont responsables du développement de leur pays, les fonds levés devraient être remis à l'organisme public approprié qui autorise leur emploi, qui est suivi par les mécanismes locaux de la coordination de l'aide créés dans plusieurs des pays les moins avancés de façon à s'assurer d'une utilisation judicieuse des ressources et de la bonne exécution des programmes. Il y a lieu de rappeler aussi que les fonds affectés au PNUD financent d'ordinaire des activités de développement humain durable qui pourraient être

exécutées par les agents d'exécution les plus divers, selon le principe de l'exécution nationale et, y compris par des organismes des Nations Unies, ou encore par d'autres organisations internationales.

9. Certaines organisations se sont déclarées préoccupées par le déplacement à Genève du lieu où sont d'ordinaire convoquées les tables rondes, à savoir les capitales des pays les moins avancés. À leur avis, ce changement n'a pas seulement introduit des surcoûts dus au transport et à l'accueil d'importantes délégations interministérielles à Genève, mais aussi et surtout le fait que les organismes participants et les experts des pays donateurs n'ont plus la possibilité de se rendre directement de la situation qui règne dans les pays les moins avancés et ainsi de déterminer, en étant mieux informés, l'ampleur des problèmes de développement du pays concerné et des capitaux et autres ressources dont il a besoin.

10. Les organismes ont présenté un certain nombre d'idées quant aux moyens d'améliorer et de renforcer le processus des tables rondes. Il s'agit en particulier des propositions de créer une équipe de travail interinstitutions avec la participation des commissions régionales, qui ferait office de comité préparatoire afin d'aider l'organisme chef de file à préparer les tables rondes; il s'agirait aussi de renforcer au niveau national le mécanisme de coordination de l'aide coprésidé par un gros donateur et par le gouvernement bénéficiaire, processus qui devrait amener à définir plus clairement les rôles et responsabilités respectifs de toutes les parties concernées; on a proposé aussi d'organiser les tables rondes dans les capitales des pays les moins avancés afin d'encourager une participation plus grande des autorités nationales et des experts locaux à ces réunions de façon à fournir à l'organisme des Nations Unies et aux donateurs une information plus pertinente sur la situation locale. Les donateurs et les gouvernements bénéficiaires n'ont pas encore examiné ces propositions.

### III. COOPÉRATION DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES AVEC LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES MULTILATÉRALES

(JIU/REP/92/1)

11. Un rapport du Corps commun d'inspection sur la coopération du système des Nations Unies avec les institutions financières multilatérales a été soumis au Conseil économique et social à sa session de fond de 1993 (E/1993/18 et Add.1). Les observations du Comité administratif de coordination sur ce rapport ont été transmises au Conseil, à la même session (E/1993/18/Add.2). Le rapport comportait deux recommandations adressées aux chefs de secrétariat et aux organes directeurs des organismes des Nations Unies. Le Conseil économique et social, par sa décision 1993/227 du 13 juillet 1993, a pris note du rapport et des observations qu'a faites le CAC à son sujet.

Recommandation 1 : Chaque fois que des organismes des Nations Unies désirent coopérer plus activement avec les institutions financières multilatérales, les chefs de leurs secrétariats et les organes directeurs responsables des activités opérationnelles pour le développement devraient s'engager résolument à améliorer la compétitivité de leurs programmes. Pour promouvoir les éléments dont dépend la compétitivité, notamment la créativité,

...

l'adaptabilité et une efficacité toujours plus grande, les autorités compétentes devraient faire en sorte :

- a) De répartir judicieusement les ressources;
- b) De donner expressément la priorité à l'affectation de personnel à des programmes de coopération;
- c) D'entreprendre un effort de planification pour étudier les moyens d'accroître l'efficacité; et
- d) De mettre en place un mécanisme d'examen et d'évaluation pour mesurer avec précision les résultats obtenus et revoir en conséquence la répartition des ressources, l'affectation du personnel et la planification.

Recommandation 2 : Si les organismes décident de suivre la voie que l'on vient de décrire et de devenir plus compétitifs, les inspecteurs recommandent aussi que les chefs des secrétariats et les organes directeurs confortent ce processus en étudiant, à l'occasion de l'examen périodique des activités de coopération technique, les sujets suivants, ou tout au moins le plus grand nombre possible d'entre eux, et en se concentrant sur les résultats obtenus, sur les enseignements qui s'en dégagent, sur l'évolution du contexte, sur les tendances qui apparaissent et sur les stratégies et initiatives proposées pour l'avenir :

- a) Activités/programmes de coopération ou mécanismes de financement/de liaison avec des institutions financières multilatérales ou d'autres organismes de développement, particulièrement représentatifs;
- b) Examens organisationnels ayant pour but d'étudier des améliorations opérationnelles, par exemple de nouvelles mesures pour accroître l'efficacité, des services d'appui rationalisés, ou la création d'équipes spéciales;
- c) Stratégies, services ou programmes de développement sensiblement améliorés ou stratégies, services ou programmes nouveaux en cours;
- d) Nouvelles techniques ou technologies appliquées avec succès pour promouvoir le développement;
- e) Comment tirer un meilleur parti des diverses fonctions de l'organisation – défense de causes diverses, élaboration de règles et de normes, services consultatifs, analyse et/ou recherche – pour renforcer ses activités opérationnelles avec l'appui des autres branches de l'organisation;
- f) Mieux ajuster le programme global, tâche la plus difficile mais peut-être aussi la plus importante qui consiste à déterminer quels sont les services et activités qui sont un succès (c'est-à-dire ce que l'organisation fait le mieux) en vue de les développer tout en supprimant ceux qui sont dépassés, inadaptés ou qui ne donnent pas de bons résultats.

12. Les organismes membres du CAC considèrent que les recommandations des inspecteurs constituent un ensemble complet et utile d'éléments permettant de

réfléchir aux moyens d'améliorer l'efficacité de leur coopération avec les institutions financières multilatérales. En particulier, les questions inventoriées dans la recommandation 2 ont retenu en priorité l'attention des organismes des Nations Unies. Plusieurs membres du CAC ont fait examiner par leur organe directeur le rapport du CCI et ont adopté des décisions appropriées à ses conclusions et recommandations.

13. Durant la période qui s'est écoulée depuis la publication du rapport du CCI, les organismes des Nations Unies se sont consciemment efforcés de renforcer leurs liens avec les institutions financières multilatérales afin de poser les bases d'une utile collaboration sur un large éventail de questions d'intérêt commun ainsi que pour le bénéfice des États Membres. Les membres du CAC ont continué à renforcer le cadre d'élaboration des politiques et leur collaboration, avant tout avec la Banque mondiale et avec les grandes banques régionales de développement, à savoir la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BASD), la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), la Banque interaméricaine de développement et la Banque islamique de développement.

14. On trouve des exemples de coopération fructueuse et mieux organisée avec les institutions financières multilatérales dans les activités de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), de l'UNESCO, de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID), du Programme alimentaire mondial (PAM), du PNUD, de l'Union postale universelle (UPU), du Haut Commissariat pour les réfugiés (HCR) et d'autres organismes des Nations Unies. On trouvera une brève analyse de quelques-uns de ces exemples ci-après.

15. Alors qu'elles collaborent largement à tous les niveaux depuis de nombreuses années, l'OMS et la Banque mondiale ont procédé pour la première fois, lors d'une réunion tenue en octobre et novembre 1994, à un examen d'ensemble, systématique et pragmatique des orientations de leur action commune et se sont engagées à utiliser leurs ressources et connaissances spécialisées techniques et financières de façon à améliorer notablement, dans chaque pays, le fonctionnement du secteur sanitaire. À l'heure actuelle, l'OMS et la Banque mondiale collaborent étroitement, dans plusieurs domaines de programmes, et cela a eu un effet tangible sur la santé publique. Cette collaboration comprend une formation et une recherche sur les maladies tropicales, sur la lutte contre l'onchocercose, sur le développement de la recherche et la formation à la recherche en matière de procréation et sur la lutte contre les infections respiratoires aiguës et contre l'infection par le VIH et le sida. En 1994, le programme de travail commun à l'OMS et à la BAfD pour 1994-1995 a progressé; ce programme comprend des activités menées dans les différents pays d'Afrique et du pourtour oriental de la Méditerranée et concerne des questions techniques telles que la révision du document d'orientation pour le secteur de la santé de la BAfD, des travaux sur l'infection par le VIH et le sida, les maladies tropicales, le problème de la drogue et la politique démographique. Le principal objectif de la coopération de l'OMS avec les banques régionales de développement consiste à conseiller et aider les États Membres et ces banques concernant leur politique de la santé et les politiques connexes, et concernant l'affectation et l'emploi de leurs ressources financières et techniques pour mener à bien ces politiques. Les principales activités récentes concernent

notamment la réforme de la politique sanitaire de l'OMS et de la BASD et la politique en matière de population en Asie et dans le Pacifique; la coopération entre l'OMS et la BERD sur les effets, sur l'environnement et la santé publique, des projets de la BERD dans la région européenne, la coopération entre l'OMS et la Banque islamique de développement dans le traitement des eaux usées et la lutte contre les pertes d'eau causées par des fuites, etc.

16. La Banque mondiale a pris plusieurs mesures pour amorcer une coopération plus étroite avec plusieurs organismes des Nations Unies. La Banque a noué des relations concrètes solides avec l'UNICEF, l'OMS, le FNUAP et l'Organisation internationale du Travail (OIT) dans le domaine de la valorisation des ressources humaines; cette coopération prend la forme de la fourniture de services de consultants, de cofinancements, de partage de connaissances spécialisées et de la conception et l'exécution des projets. La Banque travaille avec le PNUD sur la coordination de l'aide de façon à concourir au processus des tables rondes organisées par le PNUD dans les pays les plus pauvres et en invitant les coordonnateurs résidents des Nations Unies à toutes les réunions des groupes consultatifs présidées par la Banque dans chaque pays. Pendant la session de fond du Conseil économique et social, en 1995, le Président de la Banque mondiale a organisé une réunion des chefs de secrétariat de plusieurs organismes et institutions des Nations Unies; il devrait s'ensuivre à l'avenir un dialogue sur les questions d'intérêt commun.

17. L'équipe commune PNUD-Banque mondiale, qui existe depuis 1982, a été redynamisée et transformée et elle se réunit désormais deux fois par an à un niveau élevé, avec des groupes de travail techniques qui examinent diverses questions précises. À sa plus récente réunion, cette équipe a choisi quatre grands thèmes qui pourraient se prêter à la mise en place de relations plus vigoureuses entre les deux organisations : a) des partenariats effectifs, notamment pour appliquer l'approche sectorielle et l'approche-programme, en particulier en Afrique, en coopération avec les responsables du suivi thématique des grandes conférences des Nations Unies, b) un dialogue à huis clos, sur certaines questions délicates, c) la coopération à la réforme et au renforcement du Comité administratif de coordination et d) la collaboration au niveau des pays. La coopération du PNUD avec le Fonds monétaire international est régie par l'Accord conclu par eux en 1989, qui définit le régime juridique de l'exécution par le Fonds de l'assistance technique financée par le PNUD. Il faut signaler aussi une coopération accrue entre le PNUD, le réseau des coordonnateurs résidents de l'ONU et les institutions financières multilatérales aux fins de l'établissement de la note de stratégie de pays, avec l'accord des autorités des pays concernés.

18. Au cours des deux dernières années, l'OACI a considérablement amélioré ses relations de coopération avec les institutions financières multilatérales, qu'elles appartiennent ou non au système des Nations Unies, dans le but d'augmenter les ressources de son programme de coopération technique. Ces liens comprennent la signature de mémorandums d'accord, la présentation et l'approbation des descriptifs de projet, ainsi que l'adoption de nouvelles règles acceptables par les deux parties pour le financement et l'exécution des projets.

19. Le Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues (PNUCID) et la Banque mondiale ont mis en oeuvre une collaboration féconde, au niveau des pays, sur les questions soulevées par la culture, la production et le trafic illicites et l'abus des drogues; en particulier, des projets pilotes de recherche ont été lancés dans plusieurs pays afin de prendre la mesure de l'impact économique et social de ce fléau.

20. Les activités communes du Programme alimentaire mondial et de la Banque mondiale sont notamment le projet d'aide aux Palestiniens indigents non réfugiés, dans la bande de Gaza, et le projet de reconstruction des équipements sanitaires et éducatifs essentiels dans les campagnes du Mozambique dévastées par la guerre ainsi que le projet commun de développement agricole en Égypte.

21. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture participe activement aux activités de la Banque mondiale relatives aux ressources en eau. De ce fait, la Banque cofinancera peut-être la Conférence sur l'eau et la civilisation, et participera notamment à l'établissement d'études techniques communes. La Banque a aussi manifesté son intérêt pour le programme de l'UNESCO relatif à l'analyse et au règlement des conflits concernant les ressources en eau. L'établissement des modalités de collaboration entre les deux organisations dans le domaine de l'éducation est à l'étude. Des experts de l'une et l'autre organisation participent à la préparation d'un document sur les meilleures pratiques en matière d'éducation, qui remplacera le document de la Banque sur la politique du secteur de l'éducation.

22. La coopération de l'UNESCO avec la Banque africaine de développement porte, entre autres activités, sur la réalisation par l'UNESCO de missions visant à identifier ou préparer des projets que la Banque examine ensuite en vue de leur financement. Au cours des 15 dernières années, plus de 200 missions ont été exécutées par l'UNESCO dans le cadre du programme de coopération, ce qui a permis d'accorder à des pays africains des prêts en matière d'éducation et de formation dont le montant total dépasse 2 milliards de dollars. L'UNESCO participera en 1995 à l'exécution dans plusieurs pays d'Afrique d'un certain nombre de projets financés par la Banque africaine et exécutera, à la demande de la Banque, des évaluations d'impact concernant plusieurs projets achevés. Une collaboration analogue existe aussi entre l'UNESCO et la Banque asiatique de développement, les activités étant axées sur des opérations communes intéressant l'environnement et les ressources en eau. En Amérique latine, le bureau de l'UNESCO coopère à la formulation de plusieurs propositions concernant des projets dont le financement pourrait être assuré par la Banque interaméricaine de développement, le PNUD et d'autres donateurs. On a demandé à l'UNESCO de prêter son concours pour coordonner, en association avec l'UNICEF, les activités de donateurs dans la région en matière d'éducation et de formation. Au Moyen-Orient, la coopération entre l'UNESCO et le Fonds arabe de développement économique et social et la Banque islamique de développement porte sur la préparation et l'exécution communes d'un certain nombre de projets dans les domaines de l'éducation, de la science, de l'alphabétisation, de l'évaluation des risques sismiques et du développement culturel.

23. La coopération entre l'Union postale universelle et la Banque mondiale se déroule dans le cadre d'un projet commun intitulé "Étude de réforme globale du secteur postal" qui est actuellement en cours d'exécution.

24. Le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés coopère étroitement avec des institutions financières multilatérales et a acquis une grande expérience dans ce domaine. Parmi les activités entreprises, on peut citer le stage de formation organisé par la Banque mondiale à Genève en juin 1994, auquel ont participé 25 fonctionnaires du HCR qui se sont familiarisés avec les procédures de planification et d'exécution des projets suivies par les institutions financières; un don de 8 millions de dollars accordé au HCR par la Banque mondiale et la Banque africaine de développement pour le programme d'aide d'urgence au Rwanda; un don de 8 millions de dollars accordé par le FIDA en vue de l'exécution d'un programme visant à réparer les dommages causés à l'environnement par les réfugiés en Tanzanie; des missions communes Banque mondiale-HCR dans divers pays, ayant pour but de préparer la réintégration et la réadaptation des réfugiés, des rapatriés et des personnes déplacées à l'intérieur du pays considéré, ainsi que d'autres activités.

25. Les membres du CAC continuent à porter toute l'attention voulue aux importantes questions soulevées par le Corps commun d'inspection. Dans leurs relations avec les institutions financières multilatérales, les organismes et institutions des Nations Unies envisagent le problème d'un point de vue large et sous un angle plus spécifique que la simple application des recommandations figurant dans le rapport du CCI.

IV. REPRÉSENTATION HORS SIÈGE DES ORGANISMES  
DES NATIONS UNIES : VERS PLUS D'UNITÉ

(JIU/REP/92/8)

26. Un rapport du Corps commun d'inspection ayant ce titre a été soumis à l'Assemblée générale à sa quarante-neuvième session et au Conseil économique et social à sa session de fond de 1994 (A/49/133-E/1994/49). Les observations formulées au sujet de ce rapport par le Comité administratif de coordination ont été communiquées à l'Assemblée générale et au Conseil dans un additif à ce document (A/49/133/Add.1-E/1994/49/Add.1). Le rapport contenait quatre recommandations adressées au Secrétaire général, en sa qualité de Président du Comité administratif de coordination, aux chefs de secrétariat et aux organes directeurs des organismes et institutions des Nations Unies concernés, ainsi qu'aux gouvernements des pays d'affectation. Le Conseil économique et social a examiné le rapport et les observations du CAC lors de sa session de fond de 1994 et a tenu compte, dans sa résolution 1994/33, de certaines des recommandations formulées. À sa quarante-neuvième session, l'Assemblée générale a pris note du rapport du CCI et des observations y relatives du CAC (décision 49/439).

Recommandation 1 : Le Secrétaire général devrait étudier la possibilité d'appliquer immédiatement l'option A, décrite plus haut aux paragraphes 28 à 33 (du rapport du CCI). Il devrait envoyer à tous les coordonnateurs résidents une lettre, leur exposant leurs "responsabilités en matière d'alerte rapide" et les confirmant dans leur rôle de représentants du Département des affaires

✓...

humanitaires-Bureau du Coordonnateur des secours d'urgence de l'Organisation des Nations Unies.

Recommandation 2 : Sélection des coordonnateurs résidents : Le Secrétaire général devrait prendre immédiatement des mesures pour modifier, avec l'accord du CAC, les procédures de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents. Cette tâche devrait désormais incomber à un comité présidé par le Secrétaire général ou son représentant et composé de l'Administrateur du PNUD, du Secrétaire général adjoint à la coordination des politiques et au développement durable, du Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires, de l'un des Secrétaires généraux adjoints aux affaires politiques, et du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. Le candidat retenu par le Comité devrait, comme c'est déjà le cas, être agréé par les chefs de secrétariat des organismes concernés et, évidemment, par le gouvernement du pays d'affectation.

27. Comme le Comité administratif de coordination (CAC) l'a souligné dans ses observations sur le rapport du CCI, les organismes des Nations Unies ont accueilli favorablement la suggestion tendant à inclure au nombre des candidats aux postes de coordonnateur résident, les fonctionnaires de diverses entités des Nations Unies. Cette recommandation est actuellement en cours d'application, conformément au nouveau processus de sélection approuvé par les membres du Groupe consultatif mixte des politiques lors de la réunion de haut niveau qui s'est tenue à Dhaka en février 1994 comme suite au paragraphe 39 d) de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale qui, entre autres dispositions, demandait au Secrétaire général d'accroître la réserve de spécialistes du développement qui pourraient être appelés à remplir les fonctions de représentant/ coordonnateur résident du PNUD, en y incluant les membres du Groupe consultatif mixte des politiques.

28. Il convient de noter également qu'en juillet 1994, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a décidé de confier à l'Administrateur du PNUD la responsabilité globale de lui apporter son concours en vue d'améliorer la coordination des activités opérationnelles de développement, y compris le renforcement du système des coordonnateurs résidents. Le recrutement et la nomination de coordonnateurs/représentants résidents du PNUD ont fait l'objet ces dernières années d'importantes réformes au sein du PNUD. L'éventail des candidatures pour le choix des coordonnateurs/représentants résidents a été élargi et l'équilibre entre les hommes et les femmes a été amélioré : le nombre des coordonnateurs résidents du sexe féminin a augmenté. On a examiné tous les ans, au cours des trois dernières années, l'efficacité avec laquelle tous les coordonnateurs/représentants résidents des Nations Unies s'acquittaient de leurs tâches et plusieurs d'entre eux ont été réaffectés ou ont pris leur retraite à la suite de cet examen. Tous les coordonnateurs/représentants résidents sont tenus de préparer un plan annuel de gestion et un plan de travail individuel, qui est examiné périodiquement par les hauts fonctionnaires du PNUD et qui sert de base à l'examen annuel du travail des fonctionnaires. En ce qui concerne la formation, tous les nouveaux coordonnateurs résidents suivent un stage d'initiation de courte durée organisé avec l'appui du Comité consultatif du programme et des questions opérationnelles. La majorité des coordonnateurs/représentants résidents ont suivi les stages de coordination du travail en équipe à l'échelon national, qui sont organisés par le Centre de Turin. À la

fin de 1995, plus de 30 coordonnateurs/représentants résidents auront participé à un nouvel atelier spécialisé visant à renforcer la capacité de dialogue avec les gouvernements pour les questions de politique générale. Tous les coordonnateurs/représentants résidents peuvent demander à suivre un nouveau programme de formation individuelle pendant une période sabbatique, afin de développer leurs qualifications individuelles dans des domaines opérationnels prioritaires. D'autres types de formation organisés par le PNUD et au niveau interinstitutions intéressent des domaines tels que la gestion des catastrophes, l'approche-programme et le développement durable.

29. En ce qui concerne le mécanisme de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents, quelques membres du CAC estiment que le processus élaboré par le Groupe consultatif mixte des politiques devrait être élargi pour s'étendre à d'autres organismes des Nations Unies.

30. Enfin, les membres du CAC sont d'avis que les propositions portant sur de nouvelles réformes destinées à rendre plus cohérente l'action hors Siège des organismes des Nations Unies devraient être évaluées compte tenu des progrès réalisés dans l'application des dispositions pertinentes des résolutions 47/199 et 48/209 de l'Assemblée générale, ainsi que du résultat des discussions sur la restructuration et la revitalisation des secteurs économique et social et des secteurs connexes du système des Nations Unies.

Recommandation 3 : Le Secrétaire général devrait étudier la proposition visant à prévoir l'exercice de fonctions d'alerte rapide/politiques plus structurées dans le cadre d'un bureau unifié de l'Organisation des Nations Unies (option B), qui est présentée aux paragraphes 34 et 35 (du rapport du CCI), et faire rapport au CAC et à l'Assemblée générale sur la faisabilité de ce projet, en proposant un calendrier d'exécution.

31. Les membres du CAC font observer que certains aspects de cette recommandation, prévoyant un nouveau renforcement du rôle des coordonnateurs résidents, sont couverts par les mesures qui ont été prises jusqu'ici, comme le Secrétaire général l'a indiqué dans le rapport sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/50/202-E/1995/76), qu'il a soumis à l'Assemblée générale à la présente session, et que d'autres aspects sont sur le point d'être mis en oeuvre. La procédure suivie repose sur une action d'équipe, dans le cadre des mandats existants des organismes et institutions des Nations Unies.

32. On trouvera ci-après quelques exemples de coopération et de coordination hors siège entre les diverses institutions, fonds et programmes.

33. Le nombre des bureaux extérieurs de l'UNESCO a beaucoup augmenté au cours des dernières années; il était de 50 au total au 30 juin 1995. Les définitions d'emploi des directeurs de ces bureaux ont été revues et harmonisées, et prévoient en particulier que ces fonctionnaires doivent travailler en coopération et en consultation avec le Coordonnateur résident du système des Nations Unies et d'autres représentants des organismes des Nations Unies dans les pays respectifs. Les directeurs des bureaux extérieurs doivent prendre des mesures pour rester en contact étroit avec les représentants locaux des organismes des Nations Unies, en particulier pour préparer les contributions de

l'UNESCO aux notes de stratégie nationale sous la direction des coordonnateurs résidents. L'UNESCO s'efforce également de resserrer les liens entre les commissions nationales de l'UNESCO et les coordonnateurs résidents.

34. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés participe utilement aux nouvelles procédures suivies pour choisir les représentants/coordonnateurs résidents. C'est ainsi, par exemple, que le Coordonnateur résident à Moscou est également le représentant du HCR, le représentant du HCR à Dushanbe est en même temps Coordonnateur du Département des affaires humanitaires, enfin, un fonctionnaire du HCR a été choisi par le PNUD pour occuper le poste de représentant résident et coordonnateur résident au Burundi.

35. Dans les Républiques de l'ancienne Union soviétique, les fonctionnaires du Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues partagent les bureaux des autres représentants, où ils bénéficient de services communs. Un nouvel arrangement de travail a été signé en octobre 1993 par le PNUD et le PNUCID, en vertu duquel le représentant résident du PNUD est également représentant du PNUCID, le Directeur du Bureau du PNUCID remplissant pour sa part les fonctions de directeur national.

36. Considérant que la présence sur le terrain constitue le moyen le plus approprié d'augmenter l'impact des activités d'assistance technique en faveur des pays membres, l'Union postale universelle (UPU) a désigné six conseillers régionaux – deux pour l'Afrique, un pour l'Amérique latine et les Caraïbes, deux pour l'Asie et la région du Pacifique et un pour les pays arabes. Le programme de travail des conseillers régionaux tend essentiellement à donner la priorité à la programmation, à l'analyse du fonctionnement des services, à la préparation des projets du PNUD et à la mobilisation des ressources. Ces conseillers sont également chargés de mettre en oeuvre le nouveau concept d'assistance technique de l'UPU qui consiste à fournir une aide sous forme de projets pluriannuels. Conformément à la décision prise à Séoul en 1994 par le Congrès postal universel, le nombre des conseillers régionaux sera porté à huit, un conseiller étant prévu pour les pays d'Europe centrale et orientale, et un pour la sous-région des Caraïbes. Les bureaux des conseillers régionaux seront renforcés et élargis grâce au concours d'experts associés ou d'agents bénévoles et d'équipes spéciales. Les conseillers régionaux de l'UPU coopèrent étroitement avec les coordonnateurs résidents qu'ils appuient dans toutes leurs activités de développement.

37. Pour ce qui est de la proposition de l'Inspecteur tendant à modifier le profil des fonctions des coordonnateurs résidents, le CAC continue à estimer qu'il convient de mettre l'accent sur les activités opérationnelles de développement comme l'Assemblée générale l'a réaffirmé dans ses résolutions 47/199 et 48/209. La solution qui consiste à mettre fortement l'accent sur les activités de développement dans la définition d'emploi des coordonnateurs résidents bénéficie d'une forte préférence.

Recommandation 4 : L'option C (par. 38 à 49 du rapport du CCI) devrait être examinée plus avant par les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies dans le cadre du CAC et par les organes directeurs concernés. Si les résultats de cet examen étaient encourageants, le Secrétaire général serait chargé d'élaborer une proposition plus détaillée en vue de son application, en

/...

tenant compte des vues exprimées par les organes directeurs des institutions spécialisées concernés. Cette tâche pourrait être confiée à un groupe de travail du CAC créé pour l'occasion et dont le mandat serait limité dans le temps.

38. Les membres du CAC réaffirment leurs vues au sujet de la création d'un poste de représentant des Nations Unies et continuent d'appuyer la position exprimée par l'Assemblée générale dans ses résolutions 47/199 et 48/209. Il convient de rappeler que quelques-unes des questions afférentes à la représentation unifiée ont été examinées par le Secrétaire général dans le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale à sa quarante-huitième session (A/48/585) et qui a conduit à l'adoption de la résolution 48/209. Certains membres du CAC déclarent que pour mieux unifier les activités sur le terrain, il faudrait non pas unifier les programmes – car il est important, à leur avis, de préserver l'identité et le mandat de chaque organisation –, mais améliorer la communication et la coopération pour assurer la complémentarité des activités et des programmes en vue de la réalisation de buts communs.

#### V. ROTATION DU PERSONNEL AU SEIN DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

(JIU/REP/91/3)

39. Le Corps commun d'inspection a présenté un rapport sur la rotation du personnel au sein du système des Nations Unies à l'Assemblée générale à sa quarante-sixième session (A/46/326). Ce rapport contenait six recommandations connexes visant à institutionnaliser un système de rotation du personnel au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

40. Comme indiqué dans le document A/C.5/49/5, "Stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation", le Secrétaire général attache beaucoup d'importance à la rotation du personnel. L'élaboration d'une politique en la matière doit être réexaminée et incorporée aux stratégies de promotion et d'administration des carrières qu'est en train d'élaborer le Service du développement et de la planification du Bureau de la gestion des ressources humaines. Un tel programme est essentiel pour bénéficier de l'enrichissement réciproque des compétences entre lieux d'affectation et groupes professionnels ainsi que pour renforcer le caractère mondial du Secrétariat. Le Secrétaire général estime que les recommandations contenues dans ce rapport du CCI n'ont pas été examinées de manière satisfaisante, et il propose que l'on revienne sur le sujet lors de la cinquante et unième session de l'Assemblée générale.

#### VI. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU SYSTÈME DE CLASSEMENT DES EMPLOIS

(JIU/REP/91/7)

41. Ce rapport du CCI a été présenté à l'Assemblée générale en 1992. Il contient 10 recommandations visant à améliorer la mise en oeuvre du système de classement des emplois à l'Organisation. Le Secrétaire général a présenté ses observations sur la question dans le document A/47/168/Add.1.

Recommandation 1 : Renforcement des moyens des services du personnel  
– Étant donné, d'une part, que la plupart des organisations ne disposent pas,

...

selon leurs propres dires, d'un personnel de classement suffisamment nombreux et qualifié et, d'autre part, que l'on s'accorde à reconnaître que le classement des emplois est une des pierres angulaires d'un système efficace de gestion, servant de base au recrutement, aux promotions et à l'organisation des carrières, il faudrait renforcer les pouvoirs des services du personnel. Ceux-ci devraient être dotés de ressources et d'effectifs suffisants pour pouvoir être de véritables centres de décision, travaillant en étroite coopération avec les directeurs de programmes. Pour que le personnel ait de nouveau confiance dans les responsables du classement, cette fonction devrait être confiée à des spécialistes bien formés, capables d'exercer leurs activités au sein d'un service du personnel renforcé, sans être soumis à des pressions ou des influences extérieures.

Recommandation 2 : Stages de formation pour les spécialistes du classement et les directeurs de programmes – Comme cela se fait déjà avec succès au PNUD, il faudrait organiser régulièrement des stages de formation à l'intention des spécialistes du classement, en tirant parti de ce système pour répondre aux besoins des organisations. Des séances de formation devraient également être proposées aux directeurs de programmes pour leur permettre de comprendre l'objectif du classement des emplois et tous les aspects des questions de personnel.

Ces recommandations ont été appliquées comme suit :

42. Pour faire face à la pénurie de spécialistes du classement des emplois, un certain nombre d'administrateurs du personnel ont été formés au classement des emplois dans plusieurs lieux d'affectation. Il a ainsi été possible de déléguer des pouvoirs de classement des postes à l'Office des Nations Unies à Vienne et à l'Office des Nations Unies à Genève. Le personnel des services administratifs du Siège, les membres des organes de recours en matière de classement au Siège et dans les lieux d'affectation hors Siège, et les administrateurs de programmes de l'Office des Nations Unies à Vienne ont également reçu une formation au classement des emplois. À la suite de la réorganisation du Bureau de la gestion des ressources humaines en septembre 1995, un certain nombre de spécialistes des ressources humaines en poste au Siège ont également été formés au classement des emplois.

Recommandation 3 : Automatisation des processus de classement – Bien qu'un système de classement des emplois soit désormais bien en place et constitue une base solide pour classer les postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, c'est un processus qui reste contesté et qui mobilise une part importante des ressources en personnel. Le PNUD et le BIT ont proposé une méthode plus structurée pour la collecte d'informations sur les emplois, consistant à adapter la norme-cadre pour l'appliquer à l'aide d'un support automatisé. Le classement assisté par ordinateur est actuellement mis en place dans plusieurs administrations nationales et l'Inspecteur est d'avis que, vu ses multiples avantages, ce système devrait être étudié de manière approfondie pour pouvoir être utilisé dans les organisations.

43. Des crédits ont été demandés dans le cadre du chapitre 26 C du projet budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997 pour la mise en place d'un système automatisé de classement. Ce système automatisé de classement, qui

concernera les administrateurs, sera financé conjointement avec d'autres organisations membres du Sous-Comité du classement des emplois du Comité consultatif pour les questions administratives.

Recommandation 4 : Application des résultats du classement – Une fois que les postes ont été classés par les services du personnel, il faudrait laisser aux directeurs de programmes le soin de les pourvoir. Pour certains postes clefs, l'attribution de telle ou telle classe et la sélection des personnes remplissant les conditions requises devraient se faire à un échelon plus central.

44. La sélection du personnel continue d'être soumise à l'examen des organes des nominations et des promotions, mais le Secrétariat souhaiterait accroître le rôle en la matière des directeurs de programmes.

Recommandation 5 : Information du personnel – Il faudrait fournir à tous les fonctionnaires des renseignements détaillés pour les familiariser avec la notion de classement des emplois et les convaincre qu'il s'agit d'un outil de gestion crédible et fiable. Cette notion devrait être suffisamment claire pour pouvoir être largement acceptée.

Recommandation 6 : Reclassement des postes – Tout comme le classement, le reclassement des postes devrait être effectué par des spécialistes ayant une formation adéquate. Les directives applicables en la matière devraient être rigoureusement suivies. Il faut réaffirmer qu'il ne saurait être question de reclasser un poste sans prendre en considération le tableau d'effectifs complet du département visé, de façon à comparer les différents postes. Dans le cas d'emplois qui comportent des fonctions et des responsabilités identiques, la rémunération devrait être la même et lorsque l'un d'eux est susceptible d'être reclassé – par suite d'un accroissement du volume de travail et des responsabilités qu'il comporte – les autres postes doivent aussi être examinés.

Recommandation 7 : Mécanismes de recours – Il a été admis que les organisations devaient avoir un mécanisme de recours. Là où il n'en existe pas, il faudrait en créer un. Il pourrait s'agir d'un organe composé de spécialistes qualifiés, dont l'impartialité et l'indépendance seraient reconnues, et dont la nomination serait approuvée par l'administration et le personnel. Les fonctionnaires devraient être informés de toutes les possibilités de recours, ainsi que de leur droit d'en faire usage si nécessaire.

45. Le Secrétaire général estime que les recommandations 5 à 7 ont déjà été appliquées.

Recommandation 8 : Niveau de classement des postes P-1 et P-2 – Plusieurs organisations – notamment celles qui ont des emplois très techniques – ont des difficultés à attirer un personnel qualifié aux classes de début P-1 ou P-2 et les ont donc abandonnées. Il faudrait qu'un organe officiel effectue une étude approfondie pour remédier à cette anomalie et éviter dans toute la mesure possible que les administrateurs soient dans leur majorité recrutés à une classe déjà élevée, ce qui ne leur laisse aucune possibilité d'avancement dans l'organisation. Rappelons toutefois que cette recommandation risque d'être

∨...

difficile à appliquer dans les organisations qui exigent des compétences techniques élevées, ainsi qu'il a été noté au paragraphe 183.

46. Le Secrétaire général continue de penser que le système des concours nationaux permet d'attirer un personnel qualifié aux classes de début.

Recommandation 9 : Déclassement de postes et sous-recrutement – Pour attirer de nouveaux éléments qualifiés, ce qui permettrait de rajeunir les ressources humaines des organisations, il faudrait adopter une démarche plus dynamique et, par exemple, structurer les responsabilités correspondant aux emplois par le biais du déclassement de certains postes et d'un sous-recrutement pour certaines classes, compte tenu des particularités de chaque organisation exposées au paragraphe 184. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) pourrait être invitée à étudier l'applicabilité d'une telle méthode avant qu'elle ne soit finalement introduite.

Recommandation 10 : Promotion à titre personnel et jumelage des classes – La CFPI devrait également effectuer une étude minutieuse de faisabilité sur la possibilité d'introduire des promotions à titre personnel et un jumelage des classes tout en préservant l'intégrité du système de classement des emplois.

47. La CFPI a examiné ces recommandations dans son rapport pour 1993 (A/48/30).

-----