



## Assemblée générale

Distr.  
GÉNÉRALE

A/50/855  
22 décembre 1995  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

---

Cinquantième session  
Point 12 de l'ordre du jour

### RAPPORT DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

#### Examen et évaluation des efforts tendant à restructurer la dimension régionale des activités économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies

#### Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de présenter à l'Assemblée générale ses observations sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "Examen et évaluation des efforts tendant à restructurer la dimension régionale des activités économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies" (A/49/423, annexe – JIU/REP/94/6).

## I. INTRODUCTION

1. Le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) intitulé "Examen et évaluation des efforts tendant à restructurer la dimension régionale des activités économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies" est une étude supplémentaire consacrée par le CCI à l'application de la résolution 32/197 de l'Assemblée générale en date du 20 décembre 1977, sur la restructuration des secteurs économique et social de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que d'un certain nombre de résolutions sur la question adoptées ultérieurement par l'Assemblée et d'autres organes délibérants. Il s'inscrit dans le cadre des débats en cours sur la restructuration et la revitalisation des secteurs économique et social de l'Organisation et devrait être examiné à la lumière des activités menées parallèlement pour renforcer le rôle des commissions régionales en tant que principaux centres d'appui au développement économique et social, et de la restructuration du Secrétariat entreprise par le Secrétaire général ces dernières années.

2. Le Secrétaire général se félicite de cette initiative du CCI qui s'efforce tout à la fois d'étudier le rôle et les activités futurs des commissions régionales et de mettre en avant ce qui constituerait une répartition rationnelle des responsabilités entre les différentes entités de l'Organisation, les problèmes que soulève actuellement le processus de décentralisation et de coordination, ainsi que certaines questions relatives à la gestion des programmes et à la gestion administrative. Il estime que le rapport de l'Inspecteur permet utilement de mieux faire connaître la façon dont les commissions régionales exploitent leur potentiel pluridisciplinaire pour répondre aux besoins des États Membres en matière de développement, et contribue de même à l'examen des mesures que les États Membres et l'Organisation pourraient souhaiter prendre pour pousser plus avant le processus de restructuration.

3. Les présentes observations devraient être interprétées à la lumière du rapport sur la restructuration du Secrétariat de l'Organisation que le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale à sa quarante-neuvième session (A/49/336, sect. III B).

4. Compte tenu des considérations qui précèdent, le Secrétaire général souhaite formuler les observations suivantes sur le rapport du Corps commun d'inspection, en général, et sur les recommandations qui y figurent, en particulier.

## II. OBSERVATIONS GÉNÉRALES

5. Le Secrétaire général estime que le rapport contribue utilement aux débats sur la restructuration des secteurs économique et social de l'Organisation et qu'il aidera les commissions régionales à s'acquitter de leurs tâches de façon plus efficace et productive. La restructuration du Secrétariat y est envisagée dans l'optique de la décentralisation de certaines activités au niveau régional. À cet égard, il convient de rappeler que les questions de décentralisation et de renforcement des commissions régionales ont fait l'objet d'études approfondies au fil des ans, comme l'Inspecteur le constate dans son rapport. De fait, ce dernier présente notamment un récapitulatif des précédents rapports du Corps

commun d'inspection sur la décentralisation, la représentation sur le terrain et d'autres questions, et dresse le bilan des diverses mesures de décentralisation qui ont été prises.

6. Comme l'a souligné le Secrétaire général dans ses observations sur les précédents rapports du Corps commun d'inspection sur la question, toute mesure de décentralisation devrait avoir pour objet d'accroître l'efficacité et la productivité des programmes exécutés. La décentralisation permet de mieux atteindre ces objectifs en rapprochant les services de leurs destinataires, garantissant de ce fait une solution rapide, rentable et rationnelle des problèmes. Toutefois, elle ne suffit pas en soi à améliorer l'exécution des programmes. En particulier, le risque existe d'aboutir à la dispersion des activités et à la fragmentation des ressources et des fonctions. Il importe donc de fonder toute décision visant à décentraliser telles ou telles activités sur une analyse attentive des besoins à satisfaire et de la nature des services nécessaires, du volume des ressources disponibles ou pouvant l'être et des capacités des services auxquels les responsabilités seront confiées, ainsi que de veiller à ce que les mesures prises forment un tout cohérent. Autrement dit, la décentralisation des fonctions, comme toute autre mesure de gestion, doit être évaluée et conçue avec soin. À cet égard, le Secrétaire général se range à l'avis de l'Inspecteur selon lequel il faut renforcer la capacité du Secrétariat d'analyser et de planifier les questions susmentionnées. De même, il approuve l'importance accordée par l'Inspecteur à la notion d'avantages comparés pour améliorer la répartition des tâches entre les commissions régionales et les autres entités du Secrétariat et à la nécessité pour les commissions régionales de concentrer davantage leurs ressources sur les domaines prioritaires dans lesquels elles sont en mesure d'apporter une contribution unique et de grande valeur.

### III. OBSERVATIONS SUR LES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1. Les États Membres pourraient : a) se réaffirmer convaincus de la nécessité de relancer d'urgence le processus de restructuration et de revitalisation des domaines économique et social des Nations Unies; b) fournir au Secrétaire général des directives plus précises quant à la restructuration des services du Secrétariat chargés des questions économiques et sociales. Ils pourraient en outre adopter, au sein des organes délibérants des organismes des Nations Unies, des positions concertées pour ce qui a trait aux attributions et aux programmes des divers organes chargés des questions économiques et sociales ainsi qu'à la restructuration et à la décentralisation.

RECOMMANDATION 2. Les États Membres pourraient examiner de près la possibilité de créer, au sein du Secrétariat, un service chargé de l'analyse et de la planification stratégiques, qui fournirait au Secrétaire général les informations de fond nécessaires à la définition des stratégies et à la prise de décisions. Ce service ne se substituerait pas à ceux qui couvrent les aspects techniques de la conception et de la planification ; il axerait plutôt ses travaux sur les questions générales d'organisation et de gestion stratégiques communes à l'ensemble des Nations Unies.

RECOMMANDATION 3. Le Secrétariat n'ayant pas été en mesure, au cours des dernières années, de mettre en place, comme l'en avait prié l'Assemblée

générale, un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité – malgré l'importance que cette question revêt –, l'Inspecteur juge indispensable de désigner un haut fonctionnaire ayant une très grande expérience de la gestion, qui serait nommément responsable de la mise en oeuvre énergique des réformes décidées dans le cadre de la restructuration en cours et en coordonnerait les divers aspects.

RECOMMANDATION 4. Le Secrétaire général est prié de présenter dans les plus brefs délais un rapport dans lequel, notamment : a) il préciserait clairement les attributions et les responsabilités des divers services s'occupant des domaines économique et social; b) il présenterait une analyse, quant au fond, de leur complémentarité; c) il exposerait les mécanismes à mettre en place pour en coordonner les activités; d) il décrirait les mesures qu'il entend prendre en matière de restructuration à court et moyen terme.

RECOMMANDATION 5. En ce qui concerne la coopération régionale, les commissions devraient prendre en compte les travaux des autres organismes régionaux des Nations Unies ainsi que les activités des organismes à vocation mondiale (par exemple, les institutions financières multilatérales) et celles des bailleurs de fonds et des organisations non gouvernementales dans les domaines concernés ou connexes. Les commissions régionales devraient recenser tous ces organismes et en examiner les domaines de compétence et le programme de travail de manière à : a) dégager les domaines dans lesquels l'action des commissions régionales peut le mieux porter ses fruits; b) établir des liens étroits de coopération avec ces organismes; c) garantir la complémentarité des travaux.

RECOMMANDATION 6. Dans le cadre de la suite à donner à la résolution 46/235 de l'Assemblée générale et à la résolution 1992/43 du Conseil économique et social, le Secrétaire général est prié d'entamer des discussions avec les chefs de secrétariat des organismes de financement des Nations Unies de façon à déterminer les moyens d'utiliser au mieux les capacités opérationnelles des commissions régionales et d'en rationaliser le financement. Il convient d'envisager sérieusement la possibilité de renforcer la participation de ces commissions, en qualité d'agent d'exécution, à la mise en oeuvre des projets de portée régionale ou sous-régionale et des projets nationaux à vocation régionale financés par lesdits organismes.

RECOMMANDATION 7. Les États Membres, agissant par l'intermédiaire de leurs représentants au sein des organes délibérants du système des Nations Unies, pourraient accorder au Secrétaire général l'appui dont il a besoin pour mener à bien son action en faveur du renforcement des tâches de coordination et du rôle de chef de file des commissions régionales.

7. Il convient de noter que, dans le cadre de l'action générale qu'il a entreprise en vue de revitaliser et de restructurer les domaines économique et social, le Secrétaire général a pris un certain nombre de mesures qui vont dans le sens des recommandations contenues dans le rapport. À cet égard, le Secrétaire général s'est conformé aux dispositions de la résolution 47/212 B de l'Assemblée générale qui notait que la phase suivante de la restructuration entraînerait une décentralisation des activités, dont une plus grande part serait confiée aux commissions régionales, et soulignait que cette

décentralisation devait se fonder sur les avantages relatifs clairement identifiés des commissions.

8. Les questions qui ont trait au renforcement de la coopération et à l'amélioration de la répartition des attributions entre les commissions régionales et les services du Secrétariat ont été examinées par les réunions de hauts fonctionnaires organisées à intervalles réguliers par le Secrétaire général.

9. Une équipe interdépartementale spéciale, créée par la réunion des hauts fonctionnaires tenue en février 1995, a examiné les mesures de décentralisation qui seraient propres à renforcer les commissions régionales, et a identifié les domaines se prêtant à de telles mesures. Il s'agit notamment des programmes relatifs à l'énergie et aux ressources naturelles (y compris l'eau et les minéraux), au développement social, à la population, à l'atténuation de la pauvreté, à la coopération économique entre pays en développement, aux statistiques, à l'analyse économique et aux affaires maritimes. Le Secrétaire général poursuit l'examen de la question de l'amélioration de la répartition des tâches au sein de l'Organisation, dans les domaines susmentionnés ainsi que dans d'autres. Les prochains budgets-programmes refléteront les résultats de cet examen.

10. Des mesures ont par ailleurs été prises en vue d'améliorer la coopération interorganisations et la coordination au niveau régional. Dans sa lettre du 4 mars 1994 au Comité administratif de coordination (CAC), le Secrétaire général, en sa qualité de Président du Comité, a proposé des mesures en vue d'instaurer un dialogue sur les moyens d'améliorer la coordination au niveau régional. Cette démarche avait pour objet de tirer parti de la capacité de l'ensemble du système de mobiliser des ressources régionales pour financer le développement mondial, ainsi que de l'existence au niveau régional d'initiatives et de solutions adaptées aux problèmes de développement dont s'occupe le système des Nations Unies.

11. Les propositions du Secrétaire général ont été bien accueillies par les chefs de secrétariat des institutions ainsi que par les secrétaires exécutifs des commissions régionales. Depuis mars 1994, les commissions régionales ont organisé un certain nombre de réunions, baptisées "CAC régionaux", auxquelles ont participé les organismes et institutions du système des Nations Unies actifs dans chacune des régions. Ces réunions offrent un cadre propice à l'harmonisation des points de vue et à l'échange d'informations et de données d'expérience sur les activités et programmes régionaux, l'objectif étant de favoriser la coopération et de rationaliser l'utilisation des ressources.

12. Les secrétaires exécutifs ont proposé des modalités de consultation et de coopération globales et pluridisciplinaires au niveau régional, qui seraient appuyées par des structures institutionnelles appropriées. Ils ont également recommandé, conformément aux dispositions de la résolution 47/199 de l'Assemblée générale relative à l'examen triennal des orientations des activités opérationnelles de développement dans le système des Nations Unies, que les coordonnateurs résidents demeurent en étroit contact avec les commissions régionales et les mécanismes de coordination régionale en vue de l'établissement et de la mise en oeuvre des notes de stratégie nationale. Pour ce qui a trait à

la dimension régionale du développement, les secrétaires exécutifs ont suggéré que les questions de répartition des attributions et d'accès aux ressources soient examinées au sein du CAC et que l'accent soit notamment mis sur les éléments suivants : a) les relations entre la dimension régionale du développement et les activités nationales de développement; b) l'incidence du système de coordonnateur résident sur la dimension régionale du développement, y compris une évaluation de l'exécution nationale et des arrangements futurs concernant le remboursement des dépenses d'appui dans le cadre des activités régionales de développement; et c) l'accès aux ressources destinées au financement des activités régionales de développement, y compris un examen des critères utilisés pour calculer les chiffres indicatifs de planification au niveau régional et les répartir en fonction de priorités techniques et géographiques.

13. Une autre proposition porte sur l'organisation d'un débat général sur l'approche régionale, qui est préconisée par les bureaux régionaux des institutions participantes ainsi que par d'autres groupements régionaux et sous-régionaux. Ce débat serait axé sur les trois thèmes suivants : a) la distinction à établir entre les questions et activités qui nécessitent une approche mondiale et celles qui relèvent d'une approche régionale, et les relations entre les deux niveaux; b) le rôle spécifique des bureaux régionaux des organismes des Nations Unies et des commissions régionales en matière de préparation et de suivi des conférences mondiales; et c) les formes de coopération entre les bureaux régionaux des organismes et institutions des Nations Unies et les autres groupements régionaux et sous-régionaux. De l'avis des secrétaires exécutifs, les principales conclusions de ces débats, auxquels pourraient succéder des réunions interrégionales dont la forme reste à déterminer, alimenteraient la réflexion sur le renforcement et la rationalisation de l'approche régionale dans le système des Nations Unies.

14. Le Secrétaire général pense que ces recommandations, ainsi que d'autres, méritent de retenir l'attention et devraient faire l'objet d'études plus approfondies et être examinées par le CAC et ses organes subsidiaires.

15. Suite à la décision prise lors de la réunion des hauts fonctionnaires tenue les 21 et 22 février 1995 en vue de renforcer la coopération et la coordination des activités entre les commissions régionales et les programmes à vocation mondiale, un certain nombre de consultations ont eu lieu et des mesures concrètes ont été adoptées.

16. Ainsi par exemple, le Secrétaire général de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et les secrétaires exécutifs ont décidé, à l'issue de discussions, de s'employer à établir une programmation commune dans les domaines d'intérêt communs, de réaliser une meilleure répartition des tâches et d'éviter les doubles emplois dans leurs programmes de travail respectifs. Plus concrètement, la Commission économique pour l'Europe a signé un mémorandum d'accord avec la CNUCED dans le domaine de la science et de la technologie.

17. De même, l'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et les secrétaires exécutifs des commissions régionales ont désigné d'un commun accord quatre domaines de collaboration entre le PNUD et les

commissions régionales, à savoir : a) les préparatifs du sixième cycle de programmation du PNUD; b) l'établissement d'un modus operandi gouvernant les relations avec les partenaires n'appartenant pas au système des Nations Unies, notamment les banques régionales de développement; c) la mobilisation de ressources en vue d'améliorer l'exécution des programmes et projets régionaux; d) la collaboration portant sur des domaines particuliers, indépendamment des projets. L'équipe spéciale PNUD/commissions régionales a examiné, en mai 1995, les mesures à prendre, dans chacun des domaines d'action, en application de cet accord.

18. La Directrice exécutive du Fonds des Nations Unies pour la population et les secrétaires exécutifs des commissions régionales ont étudié ensemble les moyens de faire en sorte que la collaboration en vue de donner suite à la Conférence internationale sur la population et le développement soit la plus large possible. Une formule a été mise au point pour permettre aux commissions de participer aux mécanismes de coordination : une des commissions régionales représente toutes les autres au sein du mécanisme de coordination créé en vue de l'exécution du Programme d'action de la Conférence.

19. Autre exemple de coopération entre le Siège de l'ONU et les commissions régionales, il a été créé au sein du Département des services d'appui et de gestion pour le développement un Conseil de gestion des ressources naturelles et de l'énergie chargé de suivre les progrès accomplis dans l'application des mesures de décentralisation adoptées dans le domaine des ressources naturelles et de l'énergie. À sa réunion de février 1995, à laquelle ont participé les secrétaires exécutifs des commissions régionales, ce Conseil a examiné les projets communs que certaines commissions avaient déjà élaborés avec le Département et qui pourraient être lancés dès que les crédits alloués au titre des services d'appui technique (SAT-1 ou SAT-2) seraient disponibles.

20. Lors d'une réunion des secrétaires exécutifs et du Secrétaire général adjoint à l'information économique et sociale et à l'analyse des politiques, on a examiné une proposition du Département que dirige ce dernier, tendant à créer dans les différentes régions des centres d'excellence auxquels participeraient ledit Département et les commissions régionales et qui seraient chargés de trouver une meilleure répartition des tâches entre leurs programmes respectifs.

21. Dans le cadre de leur participation active aux travaux de la Commission du développement durable, les commissions régionales collaborent étroitement avec les chefs de projet nommés par le Comité interorganisations sur le développement durable, particulièrement le Département de la coordination des politiques et du développement durable, dans leur domaine de compétence respectif. La Commission du développement durable, ayant mesuré l'importance de l'approche régionale quant à l'efficacité des mesures adoptées pour donner suite à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, a engagé les commissions régionales à intensifier l'action menée pour appuyer les initiatives qui ont été prises récemment, aux échelons national, sous-régional, régional et interrégional, dans le domaine du développement durable.

22. Ce qui précède n'est qu'un échantillon de mesures assurant une collaboration plus étroite et d'opérations de restructuration et de décentralisation des activités au profit des commissions régionales, qui donne

une idée des progrès accomplis sur la voie indiquée, dans ses propositions, par le Corps commun d'inspection.

23. En ce qui concerne la nécessité de doter le Secrétariat d'un système de responsabilités et de liens hiérarchiques qui soit efficace et transparent, le Secrétaire général a parlé, dans son rapport annuel sur l'activité de l'Organisation, de son "plan de gestion" visant à ce que l'Organisation soit animée par le sens de sa mission et orientée vers des résultats concrets. Ce plan repose sur le nouveau système de responsabilités et de liens hiérarchiques mis en place afin d'instituer un nouveau style de gestion et d'apporter une aide et un appui aux directeurs de programme dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation et l'exécution des mandats confiés à celle-ci par les organes délibérants. On peut dire que le nouveau système donne aux responsables une plus grande liberté de gestion, en simplifiant les procédures administratives, en faisant largement appel à la décentralisation et à la délégation de pouvoirs, en donnant plus de latitude dans la gestion des ressources et en favorisant davantage l'adoption de solutions novatrices et la prise d'initiatives.

-----