

NATIONS UNIES
ASSEMBLEE
GENERALE



Distr.
GENERALE
A/36/419
1er septembre 1981
FRANCAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Trente-sixième session
Points 69 1) et 104 de l'ordre du jour
provisoire*

DEVELOPPEMENT ET COOPERATION ECONOMIQUE INTERNATIONALE :
RESTRUCTURATION DES SECTEURS ECONOMIQUE ET SOCIAL DU
SYSTEME DES NATIONS UNIES

CORPS COMMUN D'INSPECTION

Rapports entre le Directeur général au développement et à
la coopération économique internationale et les entités
du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

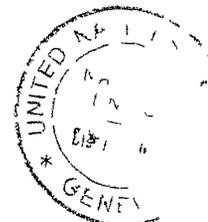
Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de
l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé
"Rapports entre le Directeur général au développement et à la coopération
économique internationale et les entités du Secrétariat de l'Organisation des
Nations Unies (JIU/REP/81/9).

* A/36/150.

22364

/...



RAPPORTS ENTRE LE DIRECTEUR GENERAL AU DEVELOPPEMENT ET A
LA COOPERATION ECONOMIQUE INTERNATIONALE ET LES ENTITES DU
SECRETARIAT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Texte établi par

Mark E. Allen
Alfred N. Forde
Earl D. Sohm
Miljenko Vuković,

du Corps commun d'inspection

Corps commun d'inspection

Genève

Juillet 1981

JIU/REP/61/9
Genève, juillet 1981

RAPPORTS INTÉRIM DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU DÉVELOPPEMENT ET À
LA COOPÉRATION ÉCONOMIQUE INTERNATIONALE ET LES ENTITÉS DU
SÉCRÉTARIAT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Texte établi par Mark E. Allen, Alfred N. Forde,
Earl D. Sohm, Miljenko Vuković,
du Corps commun d'inspection

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Pages</u>
I. INTRODUCTION	1 - 10	3
II. FONCTIONS ET AUTORITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	11 - 31	6
A. Efficacité des arrangements actuels	14 - 21	6
B. Fourniture d'instructions et de directives par le Secrétaire général	22 - 23	9
C. Description et définition de l'autorité du Directeur général	24 - 27	9
D. Rapports des chefs des entités au Directeur général	28	12
E. Statut du Directeur général	29 - 31	13
III. LES DIFFÉRENTES CATEGORIES D'ENTITES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES	32 - 44	14
IV. MÉTHODES ET PROCÉDURES GÉNÉRALES DE FONCTIONNEMENT DU BUREAU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	45 - 64	18
A. Établissement d'un plan de travail annuel par le Directeur général	48 - 52	18
B. Mécanismes de consultation	53 - 58	20
C. Arrangements en matière de rapports	59 - 60	21
D. Approbation des documents	61 - 62	21
E. Coordination	63 - 64	22

/...

TABLE DES MATIERES (suite)

	<u>Paragraphes</u>	<u>Pages</u>
V. METHODES ET PROCEDURES CONCERNANT DES ACTIVITES DETERMINEES	65 - 85	24
A. Planification, programmation, budgétisation et évaluation	66 - 69	24
B. Questions administratives	70 - 72	25
C. Règlement des conflits de juridiction et institution d'arrangements de coopération	73 - 76	26
D. Analyses, synthèses et identification des questions de portée internationale	77 - 78	27
E. Services fournis par le Secrétariat au CPC, au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale	79 - 81	27
F. Activités opérationnelles pour le développement ..	82 - 85	28
VI. ORGANISATION DU BUREAU DU DIRECTEUR GENERAL	86 - 90	30
VII. RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	91 - 112	32

Annexe

FONCTIONS DU DIRECTEUR GENERAL AU DEVELOPPEMENT ET A LA COOPERATION ECONOMIQUE INTERNATIONALE	39
---	----

I. INTRODUCTION

La résolution 32/197 de l'Assemblée générale, datée du 20 décembre 1977 et intitulée 'Restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies', est le premier texte de base autorisant la restructuration du système des Nations Unies en vue de 'le rendre plus pleinement apte à traiter efficacement et dans une optique globale les problèmes de coopération économique internationale et de développement' et 'mieux en mesure de répondre aux exigences du nouvel ordre économique international et de la Charte des droits et devoirs économiques des Etats. Depuis la trente-deuxième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a présenté chaque année aux organes intergouvernementaux des rapports interimaire sur l'application de cette résolution, lesquels ont entraîné d'autres décisions d'organes intergouvernementaux.

Le paragraphe 64 de l'annexe à la résolution 32/197 a trait à la nomination du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale, lequel, agissant sous l'autorité et la direction du Secrétaire général, est chargé :

a) De veiller à ce que chaque élément du système des Nations Unies pour le développement et la coopération économique internationale soit dirigé de façon efficace et d'assurer une coordination d'ensemble à l'intérieur du système de façon que les problèmes du développement soient abordés, dans l'ensemble du système d'un point de vue multidisciplinaire;

b) D'assurer à l'Organisation des Nations Unies même, la cohérence, la coordination et la gestion efficace de toutes les activités dans les domaines économique et social, qu'elles soient financées au titre du budget ordinaire ou par des fonds extra-budgétaires.

La note interprétative, en bas de page, de l'alinéa b) donne les précisions suivantes : 'Cela vaut également pour tous les services et organes de l'Organisation des Nations Unies, sans préjudice de leurs domaines de compétence ou de leurs mandats respectifs, tels que les définissent les textes portant création desdits services et organes'.

3. En 1978, aux termes de la résolution 33/202, l'Assemblée a affirmé notamment que le Directeur général devrait être "utilisé pleinement et efficacement" pour l'exécution des fonctions exposées ci-dessus et avoir 'une autorité pleine et entière sur tous les services et organes de l'Organisation des Nations Unies au niveau des secrétariats dans les secteurs économique et social, sans préjudice de leurs domaines de compétence ou de leurs mandats respectifs tels qu'ils résultent des dispositions les concernant ...'.

4. Ces deux textes contiennent les dispositions de base régissant les activités du Directeur général. Ses fonctions et la manière dont il doit s'en acquitter ont été précisées dans différents rapports du Secrétaire général, notamment les documents A/33/410/Rev.1 et A/35/527, et ont également évolué de manière pragmatique et selon les besoins. Il était naturel d'adopter une telle approche au début,

/...

vu la complexité de la structure organisationnelle et le fait que l'autorité du Directeur général n'avait pas été suffisamment spécifiée. Les Inspecteurs estiment toutefois que le moment est venu de préciser l'étendue de son autorité et les procédures à utiliser dans l'accomplissement de ses responsabilités et dans l'exécution de ses fonctions.

5. Il existe une différence importante entre les fonctions du Directeur général définies à l'alinéa a) du paragraphe 64 de l'annexe à la résolution 32/197 et celles qui sont énoncées à l'alinéa b). Les fonctions visées à l'alinéa a) s'appliquent à l'ensemble du système des Nations Unies, celles visées à l'alinéa b) à tous les services et organes de l'Organisation même.

6. En 1980, le Comité du programme et de la coordination (CPC) a adopté une proposition, à laquelle ont souscrit par la suite le Conseil économique et social et l'Assemblée générale, prévoyant que l'Assemblée générale examinerait l'application de la résolution 32/197 et les progrès réalisés dans la restructuration de secteurs économique et social du système des Nations Unies. Il était demandé au Corps commun d'inspection de participer à cette évaluation, dans une autre résolution (35/223), l'Assemblée générale pria le CCI, en établissant son programme de travail pour l'application des recommandations du CPC, de s'inspirer des priorités définies dans sa propre résolution 35/203.

7. Le présent rapport ne traite pas des fonctions du Directeur général en ce qui concerne les institutions spécialisées. Il se limite aux fonctions visant à assurer la conférence, la coordination et la gestion efficace de toutes les activités dans les domaines économique et social et celles visant à diriger de façon efficace le développement et la coopération économique internationale à l'intérieur du système des Nations Unies lui-même. Le CCI a également modifié son futur programme de travail de manière à y inclure une série de rapports sur différents aspects de l'application de la résolution 32/197. On trouvera dans le rapport annuel du CCI pour la période allant de juillet 1980 à juin 1981 (A/36/34) des renseignements détaillés sur la genèse de la présente étude et sur le futur programme de travail du CCI relatif à la résolution 32/197.

3. Les fonctions du Directeur général pour ce qui est de l'Organisation des Nations Unies ont été examinées dans divers documents et sont énumérées dans l'annexe. Mais, si longue soit-elle, cette liste ne peut être considérée comme donnant une définition exhaustive de toutes ses fonctions. "Diriger de façon efficace" exige des qualités intangibles - initiative et imagination notamment - qui ne sauraient figurer sur une liste, or c'est pourtant là que réside l'importance essentielle des fonctions du Directeur général. Les fonctions de direction peuvent et doivent être exercées sous des formes nouvelles adaptées à l'évolution des situations. Les documents existants confient au Directeur général la lourde responsabilité permanente d'élaborer toutes les grandes décisions de politique générale énumérées ci-après, que doit prendre l'Assemblée générale dans les domaines économique et social puis de veiller à ce qu'elles soient appliquées, politiques et stratégies d'ensemble pour instaurer le nouvel ordre économique international et, par extension, pour exécuter la Stratégie internationale du développement pour la troisième Décennie du développement; activités opérationnelles.

pour le développement; coopération économique, technique et autre entre pays en développement, promotion d'une approche multidisciplinaire du développement; processus de planification; etc. C'est dans ces domaines d'intérêt général que les qualités de 'leadership' du Directeur général seront les plus précieuses. Il faudra probablement qu'il en fasse preuve en fonction de besoins et de possibilités qu'il sera peut-être le premier à apprécier, et d'une manière qu'il ne sera pas toujours de codifier d'avance.

9. L'objet du présent rapport est de suggérer des moyens qui permettent d'appliquer plus efficacement la résolution 32/197 pour ce qui est de l'Organisation des Nations Unies elle-même. De l'avis des Inspecteurs, il faut pour ce faire définir plus précisément l'autorité du Directeur général, améliorer les méthodes et procédures régissant l'exercice de son autorité, et assurer le concours de tous les chefs des entités du Secrétariat intéressés, de manière à répondre comme il convient aux vœux de l'Assemblée générale. Il faut aussi que les gouvernements s'efforcent de parvenir à un consensus sur les principaux problèmes et adoptent des positions cohérentes dans les divers organes intergouvernementaux. Les Inspecteurs ne considèrent pas les méthodes et procédures qu'ils proposent comme une structure rigide, ils y voient plutôt un cadre général d'action auquel le Directeur général pourra se référer comme il le jugera bon. Il va de soi que l'esprit dans lequel s'instaurera la coopération entre le Directeur général et les entités de l'Organisation des Nations Unies sera un facteur important et qu'une certaine souplesse s'imposera pour ne pas limiter indûment les initiatives des entités.

10. Les Inspecteurs expriment leur gratitude au Secrétaire général, au Directeur général et à nombre de hauts fonctionnaires qui ont bien voulu leur apporter le bénéfice de leurs observations très utiles lors de l'établissement de la présente étude.

II. FONCTIONS ET AUTORITE DU DIRECTEUR GENERAL

11. Lorsqu'elle a adopté les résolutions relatives à la restructuration et les résolutions connexes, l'Assemblée générale a indiqué clairement que le Directeur général devait travailler sous l'autorité et la direction du Secrétaire général. Il ne fait pas de doute que le Secrétaire général est l'un des dirigeants les plus occupés du monde. Dans les seuls domaines économique et social, on relève dans le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies quelque 24 entités ayant à leur tête un secrétaire général adjoint ou un sous-secrétaire général ou des fonctionnaires de rang équivalent chargés exclusivement ou en partie de questions économiques et sociales. (Dans le présent rapport, le mot "entité" est le terme générique utilisé pour désigner les départements, bureaux, programmes, services, conférences et organes de l'Organisation. On trouvera à la fin de l'annexe une liste de ces 24 entités.) Le contrôle et les directives que le Secrétaire général peut personnellement apporter à un nombre aussi grand d'entités (dont les chefs, pour la plupart, lui font directement rapport) sont limités, notamment lorsqu'on prend en considération ses autres grandes responsabilités.

12. Les fonctions du Directeur général énoncées dans l'annexe découlent des décisions de l'Assemblée générale et de leur application par le Secrétaire général. La fonction fondamentale du Directeur général est d'aider le Secrétaire général, dans les domaines économique et social, à s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation. Le Directeur général est chargé de veiller à ce que chaque élément du système des Nations Unies pour le développement et la coopération économique internationale soit dirigé de façon efficace. Il est aussi chargé d'assurer la cohérence, la coordination et la gestion efficace des activités à l'Organisation des Nations Unies même et de toute autre tâche de caractère continu ou particulier que peut lui confier le Secrétaire général. Il est le lien principal dans les domaines économique et social entre le mécanisme intergouvernemental central des Nations Unies, les entités de l'Organisation des Nations Unies et le système des Nations Unies, et il a à ce titre des responsabilités tant pour les questions de fond que pour la gestion d'ensemble des activités.

13. Ces tâches exigent que l'on confère au Directeur général l'autorité nécessaire pour lui permettre d'exercer les responsabilités qui lui incombent dans les domaines économique et social. Il faut donc que l'autorité dont il est investi lorsqu'il aide le Secrétaire général dans ses fonctions de direction et de supervision des activités menées dans ces domaines soit clairement définie et portée à la connaissance de tous les intéressés.

A. Efficacité des arrangements actuels

14. Au cours des trois années qui ont suivi sa nomination, le Directeur général et son Bureau ont pris des initiatives tant dans le domaine de la politique générale que de la gestion. En matière de politique générale, le rapport analytique sur les progrès réalisés dans l'instauration du nouvel ordre économique international (A/S-11/5, du 7 août 1980) et le rapport sur le premier examen d'ensemble des orientations des activités opérationnelles (A/35/224, du 9 juin 1980) ont présenté un aperçu des incidences et de la teneur du nouvel ordre économique international et des principaux problèmes de politique générale auxquels se heurte

Le système des Nations Unies pour le développement, et ont convenu des directives concrètes en vue d'une action future. Par ses déclarations au sein de l'Organisation des Nations Unies même et à l'extérieur ainsi que par les initiatives qu'il a prises au sein des organes intergouvernementaux, le Directeur général s'emploie à élaborer un cadre cohérent de politique générale au niveau du Secrétariat afin de concrétiser les directives générales des organes intergouvernementaux. Il établit également les bases d'une meilleure contribution de fond du Secrétariat aux futures négociations intergouvernementales sur les questions de développement.

9. Sur le plan de la gestion, le Directeur général a encouragé le Secrétariat à mieux répondre aux décisions de l'Assemblée générale touchant la restructuration en cours et à en améliorer la mise en oeuvre. Il exerce ses responsabilités dans le nouveau système des coordonnateurs résidents de manière à accroître la cohérence des activités au niveau des pays et à augmenter la contribution et l'adéquation des activités opérationnelles aux stratégies et politiques globales arrêtées par l'Assemblée générale et les autres grands organes intergouvernementaux. En outre, le Directeur général a créé un mécanisme en vue de résoudre diverses questions de compétence et de mettre au point des arrangements de coopération pour l'exécution des programmes de travail et l'établissement du budget-programme et du plan à moyen terme.

10. Dans les domaines qui relèvent à la fois de la politique générale et de la gestion, les moyens du Bureau du Directeur général devraient rendre moins nécessaire la mise en place d'un nouveau mécanisme au niveau du Secrétariat pour des tâches telles que la coordination des mesures à prendre dans le cadre de la nouvelle stratégie internationale du développement, l'appui aux négociations globales sur la coopération économique internationale pour le développement et la coordination des préparatifs en vue de conférences spéciales. Le Directeur général, agissant en étroite collaboration avec le Bureau de la planification et de la coordination des programmes du Département des affaires économiques et sociales internationales, est attaché tout particulièrement à traduire en plans et programmes les directives des organes intergouvernementaux centraux : les principes directeurs de 1980 pour le prochain plan à moyen terme, l'établissement de l'introduction au plan et la participation à l'examen approfondi par le CPC du processus de planification devraient permettre de faire du plan un document traduisant une conception globale du rôle de l'Organisation des Nations Unies et de sa contribution aux besoins prioritaires des Etats Membres et non plus une simple collection de documents.

11. Cette combinaison de responsabilités dans le domaine de la politique générale et de la gestion, caractéristique des fonctions du Directeur général, permet aux décisions en matière de gestion et aux décisions de fond de s'étayer mutuellement. Les Inspecteurs ont noté que l'on s'est délibérément efforcé de développer de manière équilibrée ces deux aspects des responsabilités du Directeur général. D'après leur avis, ces considérations, ainsi que les activités qui viennent d'être décrites, prouvent qu'il est possible de traduire dans les faits le but fondamental de la restructuration du système des Nations Unies. Il reste que si les responsabilités du Directeur général sont vastes et complexes (voir annexe), l'autorité,

/...

les méthodes et les procédures dont il dispose pour les mettre en oeuvre sont mal définies. Les Inspecteurs ont eu des entretiens ou se sont mis en rapport par correspondance avec la quasi-totalité des 24 entités chargées des questions économiques et sociales. L'impression générale qu'ils ont recueillie, à quelques importantes exceptions près, est que les dispositions des résolutions 32/197 et 33/202 relatives à l'autorité du Directeur général ne sont pas encore appliquées avec suffisamment de vigueur. L'approche pragmatique adoptée pour définir l'autorité du Directeur général ainsi que les méthodes et procédures utilisées pour faciliter ses rapports avec les entités n'ont pas donné partout les mêmes résultats. Les exemples qui suivent (par. 18 à 21) prouvent que pour parvenir à atteindre les objectifs de l'Assemblée générale, il faut maintenant remplacer l'approche ad hoc par une définition minutieuse de l'autorité du Directeur général et des méthodes et procédures qui devront lui permettre de s'acquitter de sa tâche.

18. Bien que l'Assemblée générale ait confié au Directeur général la direction effective de toutes les entités économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies au niveau de leurs secrétariats et l'ait doté à cet égard d'une autorité pleine et entière, les chefs de bon nombre de ces entités n'ont fait rapport au Directeur général ou ne l'ont consulté qu'occasionnellement sur les questions qui relèvent de sa responsabilité avant de rendre compte directement de leurs activités au Secrétaire général. Aux paragraphes 22 et 24 de son rapport (A/35/527), le Secrétaire général reconnaît que les arrangements en matière de rapports n'ont généralement pas fonctionné de manière aussi efficace qu'on l'espérait et qu'il convient d'y apporter certains ajustements. Les Inspecteurs sont aussi de cet avis.

19. Bien que le Bureau du Directeur général ait été doté d'un effectif restreint parce qu'on était parti de l'hypothèse que d'autres entités exécuteraient les tâches selon les directives du Directeur général, cet arrangement n'a pas fonctionné de façon satisfaisante. Le Directeur général n'a pas encore l'autorité nécessaire pour faire en sorte que les entités s'acquittent, lorsqu'il convient, des tâches requises par son mandat.

20. A l'heure actuelle, les procédures d'approbation n'intéressent que les documents de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et interviennent trop tard pour être pleinement efficaces. Les documents et exposés destinés à d'autres organes intergouvernementaux, même lorsqu'ils contiennent des propositions importantes de politique générale, ne sont généralement pas soumis au Directeur général pour approbation.

21. Traditionnellement dans l'ensemble du système des Nations Unies l'utilisation de fonds extra-budgétaires dépend davantage des initiatives des pays bénéficiaires et donateurs que des politiques et contrôles d'organes intergouvernementaux centraux. L'influence du Directeur général sur la planification de projets financés par des fonds extra-budgétaires et sur l'utilisation de ces fonds est elle aussi limitée et s'exerce essentiellement dans le cadre de ses rapports sur l'examen des activités opérationnelles.

B. Fourniture d'instructions et de directives par le Secrétaire général

22. Le Directeur général s'acquitte de ses fonctions sous l'autorité du Secrétaire général. Pour cette raison, et à cause de l'importance, du volume et de la complexité des problèmes qui se posent dans les domaines économique et social, il faut que le Secrétaire général puisse donner plus facilement au Directeur général les instructions et directives nécessaires.

23. Le Directeur général devrait s'entretenir avec le Secrétaire général périodiquement et lui faire rapport selon que de besoin sur les principales questions en suspens afin d'obtenir de lui les instructions et directives requises. Le Secrétaire général ou le Directeur général pourrait inviter d'autres hauts fonctionnaires à assister à ces entretiens lorsqu'ils portent sur des questions les intéressant. Après chaque réunion, le Directeur général publierait des instructions conformes aux décisions prises.

C. Description et définition de l'autorité du Directeur général

24. Pour assurer à l'Organisation des Nations Unies même la cohérence, la coordination et la gestion efficace des activités dans les domaines économique et social qu'envisageait l'Assemblée générale, il importe de préciser et d'explicitier l'autorité du Directeur général. Cette autorité, dont font mention diverses résolutions de l'Assemblée générale (et en particulier les résolutions 32/197 et 33/202) ainsi que la série de documents sur la restructuration présentés à l'Assemblée générale par le Secrétaire général, ne laisse d'être assez vague (voir la liste figurant à la fin de l'annexe). Il importe que l'autorité du Directeur général corresponde à l'importance des fonctions prévues pour lui par l'Assemblée générale et le Secrétaire général. Ce n'est qu'ainsi qu'on pourra le tenir équitablement pour responsable de l'exercice de ses responsabilités.

25. Il reste beaucoup à faire pour préciser et expliciter l'autorité requise par le Directeur général pour lui permettre d'avoir 'l'autorité pleine et entière sur tous les services et organes de l'Organisation des Nations Unies au niveau des secrétariats dans les secteurs économique et social...' [résolution A/33/202, sect. IV, par. 5 c)]. Les Inspecteurs indiquent dans les parties ci-après les domaines spécifiques qui, à leur avis, devraient relever en permanence de l'autorité du Directeur général. Dans chacun de ces domaines, le Directeur général devrait être habilité à prendre toute initiative et décision nécessaires et à donner des instructions aux entités intéressées, sous réserve uniquement des instructions et directives reçues du Secrétaire général et des directives de l'Assemblée.

26. Sous la direction du Secrétaire général, et pour aider ce dernier à s'acquitter des responsabilités qui lui incombent au titre de la coopération économique et sociale internationale, au besoin en agissant en son nom, le Directeur général devrait être investi notamment des pouvoirs ci-après :

/...

Cohérence et coopération

- a) Coordonner les apports de toutes les entités à l'appui des discussions et négociations intergouvernementales entreprises sur les questions de développement à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social ou sous leurs auspices, y compris les négociations globales. Veiller à ce que les entités de l'Organisation des Nations Unies adoptent au sein du dispositif du CAC une position concertée et autoriser la publication des documents correspondant établis par l'ONU.
- b) Encourager les secrétariats des entités à adopter une approche multidisciplinaire cohérente du développement par le biais de consultations et par la coordination de leurs activités et décider de toute action requise en conséquence.
- c) Décider, après consultation avec les chefs des entités intéressées, des questions de compétence et de l'établissement des arrangements de coopération ainsi que des incidences administratives et budgétaires de ces décisions.
- d) Procéder à des consultations de haut niveau avec les gouvernements, les institutions spécialisées et autres organes internationaux et organisations non gouvernementales compétents pour encourager la coordination de leurs activités avec celles de l'Organisation des Nations Unies.

Relations avec les organes intergouvernementaux

- e) Approuver les projets d'ordre du jour du CPC, du Conseil économique et social, de l'Assemblée générale et d'autres organes intergouvernementaux pour ce qui est des questions économiques et sociales, du point de vue de la cohérence et de la coordination. De même, le Directeur général devrait approuver les projets d'ordre du jour du CAC et de ses organes subsidiaires pour ce qui est des questions économiques et sociales.
- f) Représenter le Secrétaire général lors de l'examen des questions économiques et sociales inscrites à l'ordre du jour du CPC, du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale. Présenter, selon qu'il convient, les vues du Secrétaire général oralement ou par écrit aux réunions d'autres organes intergouvernementaux ou aux conférences mondiales.
- g) Approuver les documents d'ordre économique et social destiné à l'Assemblée générale, au Conseil économique et social et au CPC, suivant une procédure qui déterminerait à l'avance les quelques documents qui doivent être approuvés sous leur forme préliminaire et ceux qui doivent l'être à l'état de projets ou dans leur version définitive.
- h) Approuver les propositions à présenter par des chefs d'entités dans des documents ou des exposés à leurs propres organes intergouvernementaux lorsqu'elles affectent les travaux d'autres entités ou proposent des innovations majeures.
- i) Orienter et coordonner les activités du Secrétariat relatives à la préparation et à l'organisation de conférences spéciales, notamment les propositions de politique générale et les suites à donner à leurs décisions. Examiner les arrangements d'ordre budgétaire, organisationnel et administratif proposés.

/...

Programmation et budgétisation

j) Donner des directives aux chefs des entités qui sont chargés de traduire les décisions de politique générale de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social dans les domaines économique et social en programmes d'action concrets et veiller à ce que ceux-ci soient effectivement appliqués par les entités intéressées, y compris leurs bureaux et projets extérieurs.

k) S'agissant des parties du plan à moyen terme consacrées aux questions économiques et sociales, publier des instructions pour leur établissement et approuver les textes définitifs. Etablir l'introduction au plan à moyen terme.

l) Avec le concours du Département de l'administration, des finances et de la gestion, diriger l'examen des documents présentés pour l'élaboration du projet de budget-programme par les entités chargées des questions économiques et sociales, compte tenu de la nécessité d'en assurer la cohérence, la coordination et la gestion efficace, et veiller à ce qu'ils soient conformes aux textes portant autorisation des travaux et au plan à moyen terme. Présenter des observations au Secrétaire général, en consultation avec le Contrôleur. Approuver les incidences financières et les documents correspondants présentés pour examen par le CCQAB et d'autres organes.

m) Veiller à ce que les documents soient conformes aux procédures de planification et de budgétisation des programmes adoptées par l'Assemblée générale pour les activités économiques et sociales.

Activités opérationnelles pour le développement

n) Suivre les activités opérationnelles pour le développement menées par les entités de l'Organisation des Nations Unies pour assurer l'application des directives de politique générale de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social et l'harmonisation des activités opérationnelles et des travaux de fond correspondants.

o) Promouvoir une approche concertée de la mobilisation des ressources nécessaires aux activités opérationnelles pour le développement.

Questions relatives à la gestion

p) Superviser les études d'évaluation réalisées dans les entités de l'Organisation des Nations Unies chargées des activités économiques et sociales, et procéder à des évaluations dans un certain nombre de domaines.

q) Superviser au besoin la gestion des entités pour assurer la cohérence et l'efficacité des activités, mais laisser normalement aux chefs des entités toute latitude dans la gestion de leurs programmes.

r) Etablir les observations du Secrétaire général sur les rapports du Corps commun d'inspection relatifs aux questions économiques et sociales.

/...

s) Etre le principal conseiller du Secrétaire général pour les nominations ou renouvellements de nomination des chefs ou hauts fonctionnaires des entités chargés des questions économiques et sociales.

Ressources des entités mises à la disposition du Directeur général

t) En consultation avec les chefs des entités, confier à celles-ci les tâches qui leur permettront d'aider le Directeur général à s'acquitter de celles de ses fonctions qui intéressent ces entités, notamment en faisant participer le personnel à des équipes de travail spéciales et en leur confiant l'établissement de documents écrits.

u) Créer des comités permanents ou des comités ad hoc du Secrétariat en vue d'améliorer la cohérence, la coordination ou l'efficacité des activités économiques et sociales, en désigner les membres, convoquer les réunions et les présider ou en désigner le président.

27. A ce jour, aucune circulaire du Secrétaire général n'a codifié les fonctions et l'autorité du Directeur général, et il n'y a pas de section du Manuel relatif à l'organisation du Secrétariat qui soit consacrée au Bureau du Directeur général. Il existe de ce fait une certaine confusion à tous les niveaux du Secrétariat au sujet des fonctions et de l'autorité du Directeur général, notamment dans les entités situées hors Siège et dans celles qui possèdent leur propre organe inter-gouvernemental. Les Inspecteurs recommandent de publier d'urgence une circulaire du Secrétaire général et une section du Manuel relatif à l'Organisation du Secrétariat consacrées au Bureau du Directeur général, en y incorporant les propositions contenues dans le présent rapport - notamment au paragraphe 26 ci-dessus - qui auront été approuvées. Les modifications qui en découleraient pour les autres entités devraient être portées dans les circulaires et les sections pertinentes du Manuel.

D. Rapports des chefs des entités au Directeur général

28. Comme on l'a indiqué au paragraphe 18, les arrangements existants en vertu desquels les chefs de nombreuses entités s'occupant de questions économiques et sociales font rapport, pour la plupart, directement au Secrétaire général, n'ont pas fonctionné efficacement et ne sont pas conformes aux décisions de l'Assemblée générale. Les Inspecteurs recommandent que les chefs d'entités s'occupant de questions économiques et sociales fassent rapport au Directeur général sur toutes les questions qui relèvent de sa compétence (voir liste en annexe). Toutefois, ils devraient être libres de demander au Directeur général d'examiner avec le Secrétaire général, et en leur présence, certaines questions lors des réunions décrites au paragraphe 23, et il est entendu qu'ils continueraient à avoir chacun accès au Secrétaire général pour l'examen des questions qu'ils estiment après consultation avec le Directeur général, nécessiter l'attention personnelle du Secrétaire général.

E. Statut du Directeur général

29. Le Directeur général est nommé par le Secrétaire général en consultation avec les Etats Membres. Bien qu'il ne soit pas nommé par l'Assemblée générale, il doit avoir un rôle de direction et exercer son autorité sur les chefs des entités économiques et sociales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, dont certains, par exemple les chefs du PNUD, de l'ONUDI, de la CNUCED, du HCR et du PNUE, sont confirmés ou élus par l'Assemblée générale. Le Directeur général doit également traiter sur un pied d'égalité avec les chefs des institutions spécialisées, qui sont tous désignés par leurs organes délibérants.

30. L'Assemblée générale, au paragraphe 4 de la section 2 de sa résolution 33/202, a accueilli avec satisfaction l'intention du Secrétaire général de désigner, lorsqu'il n'est pas en mesure de présider les réunions du Comité administratif de coordination, le Directeur général pour présider à sa place les réunions ou sessions thématiques consacrées, par exemple, à des questions générales de développement ou à d'autres questions pour lesquelles l'Organisation des Nations Unies a un rôle directeur à jouer. Néanmoins il n'a pas été possible de concrétiser cette intention parce que, comme l'ont appris les Inspecteurs, certains membres du CAC n'ont pas accepté que leurs réunions soient présidées par un haut fonctionnaire qui n'a pas été désigné par un organe suprême délibérant.

31. Les rapports du Directeur général avec les hauts fonctionnaires du système des Nations Unies seraient peut-être rendus plus faciles si son statut était l'équivalent du leur. L'Assemblée générale souhaitera peut-être examiner en conséquence à un moment opportun la procédure de nomination du Directeur général.

/...

III. LES DIFFERENTES CATEGORIES D'ENTITES ECONOMIQUES ET SOCIALES

32. Aux paragraphes 9 à 11 du document A/35/527, le Secrétaire général souligne les différences existant entre les entités chargées des questions économiques et sociales. Aux fins du présent rapport, la différence essentielle est le degré d'autonomie dont jouissent certaines d'entre elles du fait de leur statut d'organe ou de programme créés en application des Articles 7(2) et 22 de la Charte. Il y a également des différences entre les entités du fait de leurs responsabilités fonctionnelles et de leur emplacement géographique ou de leur compétence financière, certaines d'entre elles étant financées au titre du budget ordinaire alors que d'autres le sont, à des degrés divers, au moyen de contributions volontaires.

33. Les résolutions relatives à la restructuration du système économique et social des Nations Unies reflètent et reconnaissent ces différences. Dans la note interprétative, de bas de page, de l'alinéa b) du paragraphe 64 de l'annexe à la résolution 32/197, il est indiqué que l'attribution de fonctions au Directeur général "vaut également pour tous les services et organes de l'Organisation des Nations Unies, sans préjudice de leurs domaines de compétence ou de leurs mandats respectifs tels que les définissent les textes portant création desdits services et organes". De même, à l'alinéa c) du paragraphe 5 de la section IV de la résolution 33/202, il est déclaré que le Directeur général, sous la direction du Secrétaire général, devrait avoir "une autorité pleine et entière sur tous les services et organes de l'Organisation des Nations Unies au niveau des secrétariats dans les secteurs économique et social, sans préjudice de leurs domaines de compétence ou de leurs mandats respectifs tels qu'ils résultent des dispositions les concernant, en s'acquittant des fonctions visées à l'alinéa b) du paragraphe 64 de l'annexe à la résolution 32/197...".

34. Au paragraphe 10 du document A/35/527, le Secrétaire général déclare qu'il estime que ces différences, ainsi que le degré d'autonomie dont jouit chacune de ces entités, doivent être pleinement respectés, et qu'il faudrait laisser à ces entités une plus grande latitude sur le plan administratif, conformément à une saine politique administrative et budgétaire et en tenant compte de la tendance à une décentralisation plus poussée dans l'ensemble de l'Organisation. En même temps, il attache de l'importance à la nécessité de renforcer l'aptitude du Directeur général à assurer une gestion et une coordination efficaces de toutes les activités de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social. Nul doute que c'est afin de réconcilier ces exigences apparemment contradictoires et (comme il est indiqué dans le document A/35/527) afin de veiller à ce que, dans l'exercice de leurs responsabilités, les chefs des entités se conforment à un cadre commun de méthodes, de critères et de pratiques, tout en tenant dûment compte des caractéristiques fonctionnelles et géographiques et du mandat respectifs de chacune d'entre elles, que le Secrétaire général a pris les arrangements consultatifs visés aux paragraphes 53 et 54 du présent rapport.

35. Il apparaît néanmoins que la situation concernant les relations du Directeur général avec des entités largement autonomes n'est pas pleinement satisfaisante et que les arrangements consultatifs n'ont pas encore eu l'effet désiré. Certains chefs d'entité, notamment ceux qui font rapport à leur propre organe inter-gouvernemental spécialisé, ont fait part aux Inspecteurs des doutes qu'ils avaient quant à l'étendue de l'autorité du Directeur général en ce qui les concerne. Ces

/...

doutes ne se limitent du reste pas aux relations qu'ils ont avec le Directeur général. Ils marquent aussi les relations entre ces entités et le Secrétaire général, le Conseil économique et social et l'Assemblée générale elle-même. On constate une certaine fragmentation de l'autorité.

36. A cet égard, il importe de reconnaître que, sans renoncer à ses propres fonctions et pouvoirs étendus, l'Assemblée générale a elle-même autorisé plusieurs organes intergouvernementaux à participer au processus de prise de décision ainsi qu'à la formulation, l'examen et l'approbation de leurs propres programmes et budgets. Qui plus est, il existe de grandes différences dans le degré de participation. Dans bien des cas la participation des organes gouvernementaux se fait en partie sous forme d'orientation de politique générale, par le truchement de recommandations, de résolutions ou de décisions qui sont par la suite traduites par les entités intéressées en programmes de travail précis, et en partie sous forme d'examen des programmes et de présentation d'observations à ce sujet. Dans quelques cas - Commission des sociétés transnationales, Conseil du commerce et du développement de la CNUCED, Conseil du développement industriel de l'ONUDI et Conseil d'administration du PNUE, par exemple - la participation des organes intergouvernementaux s'étend à l'examen détaillé et à l'approbation des programmes de travail. Dans quelques cas - FISE et PNUD notamment -, les organes intergouvernementaux subsidiaires sont habilités à approuver non seulement les programmes de travail mais aussi les propositions budgétaires correspondantes pour le Secrétariat.

37. L'exercice de ces diverses responsabilités par ces organes intergouvernementaux exige une interaction directe entre eux et les chefs des entités du Secrétariat chargés de la préparation et de l'exécution de leurs programmes de travail respectifs. Il existe donc, dans une certaine mesure cette responsabilité directe entre les chefs des entités du Secrétariat, sous l'autorité générale du Secrétaire général, et leurs organes intergouvernementaux respectifs. C'est cet élément qui a suscité dans certains cas des doutes quant à l'étendue de l'autorité du Secrétaire général. Il n'est donc pas surprenant que ces mêmes doutes apparaissent parfois quant aux responsabilités et à l'autorité du Directeur général.

38. Les Inspecteurs estiment que l'emplacement géographique d'une entité, au Siège ou hors Siège, n'influe pas de manière notable sur les rapports qu'elle a avec le Directeur général. Si l'on dispose de moyens logistiques et de communication appropriés, les problèmes que pose l'emplacement géographique peuvent être réduits. Les voyages sont aujourd'hui suffisamment fréquents pour permettre l'établissement et le maintien de contacts personnels. Les procédés usuels de communication, bien qu'ils présentent quelques problèmes, permettent de maintenir les contacts nécessaires.

39. S'agissant des différences de statut financier, il a été indiqué au paragraphe 21 que l'influence du Directeur général sur la planification des projets extra-budgétaires et l'utilisation de fonds extra-budgétaires est actuellement limitée. Comme les ressources extra-budgétaires excèdent maintenant celles des budgets ordinaires et puisque, aux termes de l'alinéa b) du paragraphe 64 de la résolution 32/197, le Directeur général a la responsabilité de toutes les activités menées dans les domaines économique et social, qu'elles soient financées au titre du budget ordinaire ou à l'aide de fonds extra-budgétaires, il convient que son autorité dans ce domaine soit renforcée.

/...

40. Il reste que les différences entre entités en matière de degré d'autonomie et de responsabilités fonctionnelles sont importantes. Elles ne doivent pas pour autant amoindrir les fonctions du Directeur général décidées par l'Assemblée générale ou faire obstacle à leur exercice, à condition que leurs incidences soient bien comprises et prises en considération.

41. Il faut en premier lieu que tous les intéressés reconnaissent que le Directeur général est l'intermédiaire par lequel le Secrétaire général exerce pour la plus grande partie ses responsabilités dans les domaines économique et social. Il convient donc dans ce contexte de considérer que c'est essentiellement par le truchement du Directeur général que l'Assemblée générale peut établir et faire exécuter efficacement ses politiques et priorités dans les domaines économique et social, tout comme les chefs des secrétariats visés plus haut sont les instruments de la préparation et de l'exécution des décisions de leurs organes intergouvernementaux respectifs. Bien entendu, il faut aussi que le Directeur général tienne dûment compte, dans l'exercice de ses responsabilités, des caractéristiques statutaires et fonctionnelles de chacune des entités du Secrétariat qui relèvent de sa compétence. A cet égard, les Inspecteurs ont noté que la position fondamentale adoptée par le Directeur général dans ses rapports et déclarations est que la création d'organes subsidiaires en application des Articles 7(2) et 22 de la Charte reflète des considérations d'ordre politique et des priorités de l'Assemblée générale qui doivent être pleinement respectées. Par-dessus tout, il faut que tous les intéressés soient acquis à la réalisation des objectifs fonctionnels et de gestion que sous-tendent le processus de restructuration et dont la création du Bureau du Directeur général fait partie intégrante.

42. Pour accorder les considérations qui précèdent, les Inspecteurs recommandent deux mesures qui permettraient aux propositions faites dans le présent rapport de s'appliquer également aux rapports entre le Directeur général et toutes les entités du Secrétariat qui s'occupent de questions économiques et sociales.

43. La première concerne les entités du Secrétariat qui font rapport à un organe intergouvernemental spécialisé, créé en application des Articles 7(2) et 22 de la Charte, et par son intermédiaire, au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale. L'Assemblée générale pourrait demander au Directeur général et aux chefs de ces entités d'informer périodiquement les organes intergouvernementaux spécialisés des progrès réalisés dans l'application des résolutions 32/197 et 33/202 et des problèmes connexes ainsi que des décisions que l'Assemblée pourrait prendre sur la base du présent rapport, en vue d'assurer la pleine application desdites résolutions et décisions. Ces organes intergouvernementaux devraient également prier le Directeur général de leur faire rapport par écrit et/ou oralement sur les questions qui, à leur avis, ou à son avis, ont des incidences sur l'application des résolutions et décisions susmentionnées. Outre les recommandations concernant les procédures de consultation et d'autorisation figurant au chapitre IV (B et D), les organes intergouvernementaux devraient, chaque fois qu'il y a lieu, solliciter expressément les vues du Directeur général sur les propositions émanant desdits organes ou reçues par eux lorsqu'elles introduisent des innovations majeures de politique générale ou lorsqu'elles affectent les travaux d'autres entités de l'Organisation. Une telle procédure permettrait aux organes

/...

intergouvernementaux de disposer de tous les éléments nécessaires pour l'examen des questions importantes et contribuerait à assurer la cohérence et la coordination des activités, notamment de celles qui ont trait à des questions de politique générale dans le cadre du nouvel ordre économique international.

44. La seconde mesure intéresse les entités dont les programmes portent sur des questions économiques et sociales mais concernent aussi d'autres questions de fond, tels le HCR, l'UNITAR, le FISE et le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe. Comme la ligne de démarcation entre ces types d'activité est souvent imprécise, le Directeur général devrait décider, avec le chef de chaque entité du Secrétariat intéressée, des parties ou aspects de son programme qui relèvent du Directeur général. Cette décision serait présentée au Secrétaire général pour approbation et communiquée également aux organes intergouvernementaux compétents pour information et observations éventuelles. Par la suite, les parties pertinentes du programme seraient placées sous la direction et l'autorité du Directeur général, tout comme pour les autres entités.

/...

IV. METHODES ET PROCEDURES GENERALES DE FONCTIONNEMENT
DU BUREAU DU DIRECTEUR GENERAL

45. Les méthodes et procédures générales susceptibles de permettre au Directeur général de s'acquitter de ses fonctions n'ont pas encore été complètement définies, principalement en raison de l'incertitude qui subsiste quant à l'autorité dont il dispose. Il est évident que l'adoption de méthodes et procédures permettant d'exercer cette autorité implique une définition claire de l'autorité en question. En outre, les fonctions du Directeur général sont venues s'insérer dans un schéma d'organisation déjà complexe dont les méthodes et procédures n'étaient pas adaptées à un mandat qui transcende les limites de compétence d'autres entités. Dans son premier rapport intérimaire, le Secrétaire général a indiqué qu'il faudrait préciser davantage les fonctions du Directeur général et qu'il était naturel au départ de recourir essentiellement à des méthodes "pragmatiques" avant d'avoir acquis l'expérience voulue. Au cours des dernières années, plusieurs procédures ont été progressivement mises au point, mais le moment est venu d'adopter des méthodes et procédures plus systématiques si l'on veut que le Directeur général puisse s'acquitter de ses fonctions.

46. Dans le présent chapitre, on propose des méthodes et procédures générales de nature à faciliter l'exercice des fonctions du Directeur général dans le cadre de ses rapports avec d'autres entités. Nombre de ces propositions supposent que le Directeur général soit investi d'une autorité dans le sens indiqué au chapitre II.

47. Ces propositions s'appuient sur les deux principes suivants :

a) Dans la mesure du possible, le Bureau du Directeur général devrait appliquer les procédures en vigueur, modifiées s'il le faut, et non adopter de nouvelles méthodes qui risqueraient de compliquer et d'accroître la tâche des entités intéressées.

b) Les méthodes et procédures devraient être conçues pour permettre au Directeur général de s'acquitter efficacement de ses fonctions tout en restreignant au minimum le volume de travail supplémentaire imposé aux entités en matière de rapports, d'approbation des documents et de consultation. Il faudrait recourir exceptionnellement à des techniques de gestion, pour que les questions courantes, les affaires intéressant une seule entité et les activités qui suivent leur cours d'une façon satisfaisante puissent se passer de l'intervention du Directeur général.

A. Etablissement d'un plan de travail annuel par le Directeur général

48. Les fonctions du Directeur général, bien que vastes et multiples, ne sont pas toutes aussi absorbantes chaque année. Le volume de travail dépend des décisions et des priorités adoptées par l'Assemblée générale et les autres organes intergouvernementaux, ainsi que des instructions du Secrétaire général. De par leur complexité, les activités du Directeur général doivent obéir à un plan.

/...

49. Pour assumer entièrement ses responsabilités, le Directeur général doit pouvoir compter sur la collaboration d'un grand nombre des entités du Secrétariat des Nations Unies, qui, en vue de planifier leurs activités en temps voulu, doivent être systématiquement tenues au courant de ce qu'on attend d'elles. D'ores et déjà, le Directeur général approuve le choix des entités chargées de donner suite aux résolutions d'ordre économique et social adoptées par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social à l'issue de chacune de leur session. Toutefois, il arrive que d'autres initiatives soient prises dans le courant de l'année sans que l'on ait le temps de procéder aux consultations nécessaires et d'assurer les contributions de façon organisée.

50. Pour toutes ces raisons, les Inspecteurs recommandent que le Directeur général établisse un plan de travail annuel, de préférence immédiatement après chaque session ordinaire de l'Assemblée générale. Il pourrait comporter les éléments suivants :

a) Description de chaque activité prioritaire qui intéressera le Bureau du Directeur général durant l'année à venir et liste des entités ou équipes spéciales appelées à coopérer aux activités pertinentes. Il n'est pas nécessaire de mentionner les activités courantes, ni celles auxquelles devront participer d'autres entités. Il va de soi qu'il ne sera pas possible non plus de faire état des mesures requises pour résoudre les problèmes rencontrés durant l'année, comme par exemple ceux qui tiennent à une mauvaise application d'une décision de l'Assemblée générale ou à une question de compétence.

b) Calendrier d'exécution de chacune des phases de l'activité.

c) Nature et date des contributions attendues d'autres entités.

51. Le plan de travail devrait être communiqué à toutes les entités. Du fait que les contributions visées ci-dessus impliqueront la mise en oeuvre de décisions de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et d'autres organes intergouvernementaux, ou la formulation de propositions à ces organes, les programmes de travail des entités intéressées devraient en tenir compte et leur affecter un caractère prioritaire. Ce travail sera plus facile qu'il ne l'est actuellement, pour autant que les entités soient informées suffisamment à l'avance dans le cadre du plan de travail et que les priorités soient examinées et acceptées au cours du processus de consultation décrit ci-après sous B. On pourrait également encourager les entités à participer aux activités du plan de travail, même si leur contribution n'est pas requise.

52. Pour veiller à ce que les activités progressent comme prévu et que toutes les dispositions soient prises pour assurer de nouvelles activités ou répondre à de nouvelles situations, le Bureau du Directeur général et les entités intéressées devraient suivre l'exécution du plan de travail tout au long de l'année.

/...

B. Mécanismes de consultation

53. Dans son rapport intérimaire de 1980, le Secrétaire général a mentionné qu'il importait de renforcer l'aptitude du Directeur général à assurer une gestion et une coordination efficaces et, d'une manière générale, de faire en sorte que les activités de l'Organisation des Nations Unies soient plus cohérentes et répondent mieux aux principes directeurs établis par le Conseil économique et social et l'Assemblée générale. A cette fin, il a annoncé son intention d'instituer des mécanismes de consultation comportant l'organisation chaque année de réunions entre lui-même et de hauts fonctionnaires, en vue d'examiner les progrès réalisés, les questions pertinentes et les décisions prises par les organes intergouvernementaux; la création, sous la présidence du Directeur général, d'un groupe consultatif composé des chefs des entités concernées et chargé d'examiner et d'assurer la mise en oeuvre des politiques; la création d'un groupe consultatif de la planification, de la programmation et de la budgétisation composé de hauts fonctionnaires du Secrétariat (A/35/527, par. 9 à 20).

54. Ces trois groupes se sont rencontrés pour la première fois lors d'une réunion commune tenue à Genève en avril 1981. Il faut espérer qu'à l'avenir ces réunions auront lieu régulièrement selon le calendrier envisagé dans le document A/35/527.

55. Devant la nécessité, soulignée par les chefs et hauts fonctionnaires d'un bon nombre d'entités, d'organiser systématiquement des réunions soigneusement préparées entre le Directeur général et les chefs d'entités et entre le personnel du Bureau du Directeur général et des fonctionnaires de rang inférieur, les Inspecteurs approuvent l'organisation de ces réunions. Le Directeur général a d'ailleurs également convenu qu'il fallait procéder à des consultations mieux organisées. Les réunions avec le Secrétaire général proposées au paragraphe 23 et celles qui ont lieu actuellement entre le Directeur général et les secrétaires exécutifs des commissions régionales feraient partie de ces mécanismes de consultation.

56. Les consultations présidées par le Directeur général pourraient avoir lieu deux ou trois fois par an, tandis que les réunions moins importantes de caractère moins officiel se tiendraient selon que de besoin. Elles devraient être préparées avec soin pour assurer la participation des chefs d'entités ou de leurs adjoints. Elles pourraient, par exemple, précéder ou suivre les sessions du Conseil économique et social ou du CAC. Les questions inscrites aux ordres du jour devraient être directement liées aux points jugés prioritaires par l'Assemblée générale. Les réunions importantes pourraient être précédées ou suivies de réunions entre le Directeur général et les secrétaires exécutifs des commissions régionales.

57. En complément à ces contacts personnels directs entre le Directeur général et leurs chefs respectifs, les entités devraient confier la liaison avec le Bureau du Directeur général à un haut fonctionnaire, de préférence le chef adjoint. Des mécanismes de liaison supplémentaires devront peut-être être mis en place pour les entités les plus importantes. La liaison avec chaque entité devrait être assurée sous la responsabilité d'un fonctionnaire du Bureau du Directeur général chargé du suivi d'un élément de programme particulier, ce qui permettrait un échange permanent de vues et d'informations et une compréhension mutuelle des questions en jeu.

/...

58. Le personnel du Bureau du Directeur général devrait organiser en cas de besoin des réunions de coordination et de coopération avec l'ensemble ou une partie des attachés de liaison.

C. Arrangements en matière de rapports

59. Au paragraphe 28 du présent document, les Inspecteurs proposent que les chefs d'entités s'occupant de questions économiques et sociales fassent rapport au Directeur général sur toutes les questions de son ressort. Comme on l'a noté au paragraphe 18, le mécanisme actuel n'a pas fonctionné aussi efficacement qu'on l'espérait, en ce sens que ce n'est qu'à l'occasion que les entités ont tenu le Directeur général informé ou lui ont fait rapport.

60. Il y aurait lieu de renforcer les procédures de rapport écrit en vue de tenir le Directeur général informé en temps voulu des questions qui peuvent demander son intervention, l'objectif essentiel étant d'assurer qu'il reçoive les renseignements nécessaires sans alourdir exagérément le volume de travail des entités et sans submerger son bureau sous une masse de documents non condensés ou d'informations marginales. En l'absence d'un système d'information de gestion à l'Organisation des Nations Unies, les renseignements nécessaires devraient être acheminés comme suit :

a) Le Bureau du Directeur général devrait normalement recevoir les rapports et documents relatifs aux questions économiques et sociales établis par les organes intergouvernementaux dans le cadre de réunions au Siège ou hors Siège.

b) Les entités devraient tenir le Bureau du Directeur général régulièrement informé des résultats des principales réunions qu'elles organisent, ainsi que des réunions importantes prévues et des questions à examiner. Le cas échéant, documents ou rapports devraient être accompagnés d'une note d'envoi mentionnant les points précis qui pourraient mériter l'attention du Directeur général.

c) Les renseignements circonstanciels dont le Directeur général pourrait avoir besoin devraient être obtenus par le jeu du mécanisme de liaison proposé au paragraphe 57. Ces demandes devraient être limitées, mais satisfaites en priorité par les entités intéressées.

d) Une liaison devrait être établie entre le Bureau du Directeur général et les mécanismes de production de rapports, notamment ceux concernant l'exécution des programmes. Les fonctionnaires du Bureau chargés de maintenir le contact avec telle ou telle entité devraient également être en liaison avec les fonctionnaires du budget et des finances de l'entité en question. Copie devrait leur être remise des rapports et mémoires importants établis par ces fonctionnaires.

D. Approbation des documents

61. A l'heure actuelle, la plupart des documents du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale ne sont présentés au Directeur général, pour approbation, qu'au dernier moment, c'est-à-dire juste avant qu'ils ne passent, et généralement déjà avec du retard, à l'impression, ce qui laisse d'ordinaire un délai maximum

/...

d'approbation de 24 heures. Quant aux documents concernant d'autres organes intergouvernementaux, l'approbation du Directeur général est rarement demandée.

62. Cette situation empêche le Directeur général d'orienter et coordonner comme il convient les apports du Secrétariat aux organes intergouvernementaux centraux et de suivre et contrôler l'application des résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. Or il importe qu'il approuve les documents et exposés destinés à ces organes lorsqu'ils proposent de nouvelles politiques ou contiennent des suggestions concernant des programmes ou des questions d'ordre institutionnel qui intéressent plusieurs entités. Dans son rapport intérimaire de 1980, le Secrétaire général a indiqué qu'il se proposait de mettre au point des procédures en vertu desquelles le Directeur général superviserait de manière générale les propositions soumises par le Secrétariat lorsqu'elles ont des incidences pour l'ensemble de l'Organisation sur le plan des politiques et des institutions, ainsi que celles touchant la coordination et les relations et celles qui, en raison de leurs répercussions sur le mandat et l'orientation des politiques de certaines entités, ont une incidence directe sur l'orientation globale et la cohérence des activités de l'Organisation des Nations Unies (A/35/527, par. 15). Les procédures suivantes faciliteraient l'application pratique de la proposition du Secrétaire général :

a) Documents du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale : après chaque session de l'Assemblée, au moment d'approuver la liste des entités responsables de l'application des résolutions, le Directeur général devrait indiquer les quelques documents particulièrement importants sur lesquels il désire être consulté lors de leur préparation, ceux dont il souhaite examiner la version provisoire et ceux dont il entend prendre connaissance seulement sous leur forme définitive, avant qu'ils ne soient imprimés.

b) Documents concernant d'autres organes intergouvernementaux : les entités du Secrétariat devraient demander au Directeur général d'approuver les documents et exposés qui proposent des changements majeurs de politique ou qui contiennent des suggestions concernant des programmes ou des questions d'ordre institutionnel qui intéressent directement plusieurs entités. Cette approbation ne s'applique pas aux documents qui sont l'expression d'une coopération normale entre les entités. L'attaché de liaison (voir par. 57) devrait aider à déterminer quels sont les documents qui doivent être soumis à l'approbation du Directeur général.

E. Coordination

63. La coordination des activités économiques et sociales aux Nations Unies souffre de l'absence d'identification des domaines où elle s'impose. Conscient de ce problème, le Directeur général y a porté remède dans ses instructions concernant l'établissement du plan à moyen terme pour la période 1984-1989. Lorsque le projet de plan paraîtra à la fin de 1981, il renfermera des informations sur la coordination nécessaire à trois niveaux : intergouvernemental, au sein du Secrétariat, et à l'intérieur du système des Nations Unies.

/...

64. Le Directeur général sera alors en mesure de prendre des initiatives en vue d'obtenir, par la coordination, des programmes économiques et sociaux plus cohérents. A cet effet, les Inspecteurs recommandent que le Directeur général précise dans son plan de travail annuel les mesures à prendre, conformément au plan à moyen terme, pour encourager ou assurer la coordination nécessaire aux trois niveaux. Cette coordination, qui n'entraînerait pas de procédures longues et fastidieuses, devrait s'appuyer sur les efforts actuellement déployés et y contribuer.

/...

V. METHODES ET PROCEDURES CONCERNANT DES ACTIVITES DETERMINEES

65. Les procédures proposées ci-dessous s'appliquent à certaines fonctions du Secrétariat de l'ONU énoncées dans l'annexe à la résolution 32/197. Elles devraient autant que possible être intégrées aux procédures générales décrites au chapitre IV.

A. Planification, programmation, budgétisation et évaluation

66. Aidé par le Bureau de la planification et de la coordination des programmes du Département des affaires économiques et sociales internationales, le Directeur général supervise et surveille déjà l'établissement du plan à moyen terme pour la période 1984-1989. Une fois approuvé, le plan fournira des directives de politique générale pour les activités du Secrétariat de l'ONU. Le Directeur préparera l'introduction au plan - document de première importance consacré, entre autres choses, aux priorités. Il convient toutefois de préciser encore le rôle du Directeur général dans l'examen du projet de budget-programme pour ce qui est des questions économiques et sociales. Dans l'attente des nouveaux mécanismes de consultation mentionnés au paragraphe 53, le Secrétaire général a confié au Directeur général, en mars 1981, la présidence d'un groupe spécial de hauts fonctionnaires chargé d'étudier en détail le programme de travail de l'Organisation "en vue d'identifier les activités qui sont dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces". Les Inspecteurs estiment que le groupe devrait devenir un organe permanent et que ses activités devraient être liées à l'établissement des budgets-programmes biennaux et porter également sur les questions d'établissement des priorités, de cohérence, de coordination et de gestion, ainsi que de conformité avec les décisions des organes délibérants et avec le plan à moyen terme.

67. Dans un rapport séparé (A/36/171) sur l'établissement des priorités et l'identification des activités périmées à l'Organisation des Nations Unies, le Corps commun d'inspection formule des propositions (recommandations 10, 11, 13 et 14) visant à étendre les fonctions du Directeur général en ce qui concerne la planification, la budgétisation, la programmation et le suivi de l'exécution des programmes. Ces propositions ne sont pas reprises ici, mais il en a été tenu compte dans la formulation des recommandations contenues dans le présent rapport, notamment pour ce qui est de préciser l'autorité du Directeur général (voir par. 26).

68. L'évaluation a pour but de déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible le bien-fondé, l'efficacité et l'impact des activités en fonction des objectifs visés, en vue d'améliorer les activités en cours et de disposer à l'avenir d'un meilleur système de planification, de programmation et de prise des décisions. Elle peut être notamment d'une grande utilité dans le cadre des efforts faits actuellement pour améliorer le suivi de l'exécution des programmes. Des progrès ont déjà été relevés en matière d'évaluation. Le Directeur général a présidé un comité directeur de haut niveau, composé des chefs de toutes les entités administratives intéressées et chargé d'examiner les activités d'évaluation. Le Comité a porté principalement son attention sur certaines études d'évaluation faites par les entités économiques et sociales et par le Groupe de l'évaluation du Département des affaires économiques et sociales internationales. Dans la recommandation 14, figurant dans son rapport A/36/171, le CCI propose que ce comité devienne permanent et soit chargé de porter des jugements et de tirer des conclusions des rapports d'évaluation controversés.

/...

69. La mise au point d'un système d'évaluation interne à l'ONU n'en est encore qu'à sa phase initiale et l'on est loin d'utiliser toutes les possibilités qu'offre l'évaluation. Le CCI a établi deux rapports (A/36/181 et A/36/182) sur le rôle de l'évaluation dans le système des Nations Unies et a formulé des propositions à cet égard. Dans ces rapports, le CCI arrive à la conclusion qu'il est devenu nécessaire de pratiquer l'évaluation sur une plus grande échelle avec la pleine participation des entités intéressées.

B. Questions administratives

70. La responsabilité du Directeur général concernant une gestion efficace de toutes les activités des secteurs économique et social est énoncée au paragraphe 64 b) de l'annexe à la résolution 32/197. Il va de soi que c'est aux chefs de chacune des entités qu'appartient le soin d'assurer une gestion efficace et qu'il serait peu pratique et inefficace de diluer cette responsabilité en la soumettant à un contrôle central excessif. Les chefs des entités doivent continuer d'assumer la responsabilité de l'utilisation, dans des conditions de rentabilité, des ressources qui leur ont été allouées au titre du budget.

71. Il n'empêche que sous bien des aspects, notamment ceux qui intéressent plusieurs entités, le système administratif pourrait tirer avantage d'un examen extérieur éclairé. Il faut commencer par identifier les problèmes, puis chercher à les résoudre. Pour identifier les problèmes de gestion qui demanderaient l'intervention du Directeur général, cinq possibilités se présentent :

- a) Un organe intergouvernemental pourrait décider des problèmes dont la solution nécessite l'intervention du Directeur général;
- b) Le Secrétaire général pourrait charger le Directeur général d'examiner tel ou tel problème de gestion;
- c) Le Directeur général pourrait identifier lui-même certains problèmes;
- d) Le Secrétaire général adjoint à l'administration, aux finances et à la gestion pourrait porter des problèmes à l'attention du Directeur général;
- e) Le chef d'une entité, ou dans le cas d'un problème commun, plusieurs chefs d'entités, pourraient solliciter l'assistance du Directeur général en vue de résoudre un problème de gestion.

72. Des solutions peuvent également être recherchées dans le cadre d'études ou d'évaluations, chacune faisant appel à des techniques particulières et demandant la participation de groupes spécialisés du Secrétariat. Les études de gestion portent sur des questions d'organisation, de dotation en personnel et de méthodes et procédures. Elles sont entreprises avec l'assistance du Service de gestion administrative sous l'autorité du Secrétaire général adjoint à l'administration, aux finances et à la gestion et avec le concours éventuel de consultants extérieurs. Le Directeur général devrait examiner les conditions d'exécution de ces études, en

/...

suivre les progrès et s'assurer que les résultats ont donné lieu aux mesures nécessaires. Une étude sur certains aspects du Département de la coopération technique pour le développement est actuellement en cours. Il faudrait toutefois faire plus fréquemment appel aux efforts conjugués du Bureau du Directeur général et du Service de gestion administrative pour régler les problèmes de gestion qui peuvent se poser dans les secteurs économique et social.

C. Règlement des conflits de juridiction et institution d'arrangements de coopération

73. L'une des fonctions du Directeur général est de faciliter le règlement des conflits de politique ou de juridiction au niveau du Secrétariat, conflits qui pourraient surgir lors de la formulation et de l'élaboration des plans. On s'est aperçu du reste que l'attribution à telle ou telle entité de responsabilités pour telle ou telle question prenait beaucoup de temps au Bureau du Directeur général, vu que les problèmes en jeu ont non seulement trait aux responsabilités, mais aussi aux compétences dans certains domaines, aux mécanismes d'harmonisation et aux incidences financières, toutes questions dont l'examen peut demander des négociations prolongées.

74. Pour qu'un programme devienne plus cohérent et mieux coordonné, il faut éliminer les chevauchements et faire en sorte que chaque activité soit intégrée à la série à laquelle elle appartient thématiquement, opérations qui demandent un jugement subtil et des consultations approfondies. Cette tâche ne vise pas - e ne devrait pas viser - seulement à éliminer les doubles emplois et à concilier les intérêts rivaux de diverses entités. Elle a pour but d'intégrer comme il convient toutes les activités axées sur le même thème et d'assurer que leur exécution bénéficiera au mieux de l'apport conjugué des ressources et compétences dont dispose le Secrétariat. Dans certains cas, la meilleure solution sera de désigner un organe chef de file. Dans d'autres, mieux vaudra partager les responsabilités entre plusieurs institutions, par exemple en constituant des équipes de travail interdépartementales.

75. Outre qu'il donnerait plus de cohérence aux programmes, le règlement des conflits de juridiction pourrait prévenir ou freiner la fragmentation du Secrétariat qu'entraînerait la création de nouveaux services, ou même, le cas échéant, aboutir à la fusion de services existants lorsque cette solution permettrait d'intégrer des fonctions connexes. Cette formule de regroupement présenterait trois avantages : elle faciliterait la coordination et en réduirait le coût; elle assurerait, pour des fonctions apparentées, un meilleur usage d'échange de réalisations techniques et de données d'expérience; elle simplifierait et rendrait moins onéreux (en permettant d'utiliser des services communs de supervision et d'appui) le fonctionnement d'un secrétariat aux structures devenues pléthoriques.

76. Les Inspecteurs recommandent que le Directeur général soit chargé de façon permanente de régler les conflits de juridiction et d'instituer des arrangements de coopération concernant les activités entreprises dans les domaines économique et social. Après avoir consulté dans le détail les parties intéressées, il trancherait les questions en jeu et arrêterait les dispositions requises, notamment pour ce qui est des incidences budgétaires et administratives découlant des solutions adoptées.

D. Analyses, synthèses et identification des questions de portée internationale

77. Les mécanismes de liaison établis par le Bureau du Directeur général avec le Département des affaires économiques et sociales internationales et avec d'autres entités dans le cadre des travaux du Comité préparatoire de la nouvelle stratégie internationale du développement et du Comité plénier fonctionnent de façon satisfaisante et devraient être conservés à tous les stades d'exécution de la Stratégie et durant la préparation et la conduite des négociations globales.

78. En s'appuyant sur ces mécanismes, le Directeur général devrait :

a) Superviser la planification, la coordination et l'exécution des activités d'appui fournies par le Secrétariat aux organes intergouvernementaux qui seront chargés de mener les négociations globales et d'examiner, évaluer et adapter la Stratégie internationale du développement, et représenter le Secrétaire général aux réunions de ces organes, comme on l'a recommandé à l'alinéa f) du paragraphe 26;

b) Continuer à faire appel aux services et compétences du Département des affaires économiques et sociales internationales et d'autres entités pour la formulation de propositions et de politiques et leur présentation pour examen aux organes intergouvernementaux, comme on l'a proposé au paragraphe 51;

c) Mettre au point des procédures plus systématisées pour identifier et porter à l'attention des gouvernements de nouveaux problèmes économiques et sociaux de portée internationale, en recourant, entre autres, aux mécanismes de consultation mentionnés aux paragraphes 53 à 57. Il sera nécessaire d'établir un lien approprié entre ces procédures et le plan de travail annuel du Bureau (voir par. 50 à 52) et d'élaborer des méthodes permettant au Directeur général de s'acquitter de ses fonctions de planification et de programmation (par. 66 et 67);

d) Etre consulté au stade de préparation des enquêtes économiques mondiales et d'autres études analytiques et synthétiques de problèmes de développement entreprises par le Département des affaires économiques et sociales internationales ou par d'autres entités à l'intention des organes intergouvernementaux et en assurer ultérieurement l'orientation avant qu'elles soient approuvées, selon les procédures d'approbation indiquées au paragraphe 62.

E. Services fournis par le Secrétariat au CPC, au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale

79. Comme on l'a proposé au paragraphe 26 e) et f), le Directeur général aurait la responsabilité d'approuver les projets d'ordre du jour, de représenter le Secrétaire général aux réunions et d'approuver les documents concernant les questions d'ordre économique et social examinées par l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et le CPC.

80. Comme il sera matériellement impossible au Directeur général de s'acquitter de ses fonctions complexes et d'assister à toutes les réunions, il devrait, en consultation avec les présidents des réunions, prendre des dispositions pour n'assister ou n'être représenté qu'à celles où seraient directement abordées les principales questions figurant dans le plan de travail annuel mentionné aux paragraphes 50 à 52.

/...

81. L'exercice de ces fonctions ayant d'importantes répercussions sur le travail du Bureau des services du Secrétariat pour les questions économiques et sociales, notamment pour ce qui est de sa responsabilité de coordonner l'apport des services d'appui fonctionnels aux organes intergouvernementaux et le mécanisme de coordination entre secrétariats et d'établir le programme de base du Conseil économique et social, il devient donc nécessaire d'instituer des relations étroites de supervision avec ledit bureau. Le Directeur général devrait superviser les services fournis par le Bureau et tenir les secrétaires des réunions au courant des questions auxquelles il s'intéresse de près. Ces derniers devraient de leur côté informer immédiatement le Bureau du Directeur général de tout fait nouveau justifiant son intervention. Ils devraient aussi demander des directives au Directeur général pour toute question de fond pouvant l'intéresser dans le cadre de leurs propres responsabilités pour la fourniture de services techniques.

F. Activités opérationnelles pour le développement

82. Les responsabilités du Directeur général en matière d'orientation des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement constituent le cadre dans lequel il exerce ses fonctions vis-à-vis du PNUD, du Département de la coopération technique pour le développement et des autres entités engagées dans des activités opérationnelles à l'ONU. A l'heure actuelle, il s'acquitte principalement de ces fonctions en veillant à l'application de la résolution 32/197 et en établissant des rapports sur les activités opérationnelles pour le développement, notamment tous les trois ans, des examens d'ensemble des politiques. Voir aussi, à ce propos, le paragraphe 39.

83. Les moyens par lesquels le Directeur général exerce, sans s'attacher aux détails, ses responsabilités générales vis-à-vis des entités des Nations Unies qui s'occupent d'activités opérationnelles, pourraient être renforcés à plusieurs égards. Parallèlement aux recommandations formulées dans le présent rapport et afin de veiller à ce que les mesures de restructuration des activités opérationnelles favorisent la réalisation des objectifs énoncés au paragraphe 28 de l'annexe à la résolution 32/197 de l'Assemblée générale, le Directeur général devrait :

a) Elaborer des politiques d'orientation générale des activités opérationnelles, en faisant appel selon que de besoin au personnel des entités compétentes,

b) Circonscrire, avec le concours des secrétariats de ces entités, les grandes questions qui appellent l'attention de l'Assemblée générale;

c) Aider à résoudre les problèmes généraux de gestion touchant les activités opérationnelles;

d) Disposer de l'autorité nécessaire pour encourager une mobilisation concertée de fonds extra-budgétaires destinés aux activités opérationnelles pour le développement.

84. Le Directeur général a aussi une responsabilité étendue concernant le nouveau système des coordonnateurs résidents auxquels sera confié la coordination d'ensemble des activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement exécutées au niveau des pays. Il s'assure, en consultant les membres du CAC et les entités intéressées des Nations Unies jouant le rôle d'agents d'exécution du PNUD, que la formule de désignation des coordonnateurs résidents est approuvée à l'échelle du système. Il oriente également le fonctionnement des dispositifs interorganisations pertinents au niveau des pays. Conformément au paragraphe 6 de la résolution 34/213 de l'Assemblée générale, le Directeur général, au nom du Secrétaire général, consultera les gouvernements et les chefs de secrétariat des organisations intéressées sur les moyens propres à permettre aux coordonnateurs résidents de s'acquitter au mieux de leurs fonctions.

85. Le CCI effectuera une étude distincte sur le Département de la coopération technique pour le développement et le Directeur général examinera celle que réalise le Service de gestion administrative sur certains aspects des activités de ce département. On procède actuellement à la coordination de ces deux études. Une saine gestion des activités opérationnelles devrait à la fois contribuer à renforcer l'appui fonctionnel d'autres entités et à en tirer davantage parti; c'est là un des problèmes qui préoccupent le Directeur général, et toutes les entités ne l'ont pas encore pleinement résolu.

/...

VI. ORGANISATION DU BUREAU DU DIRECTEUR GENERAL

86. Au paragraphe 64 de sa résolution 32/197, l'Assemblée générale précise qu'il conviendrait de fournir au Directeur général l'appui et les ressources nécessaires. Dans les propositions formulées au début de 1979, on s'est efforcé de limiter au minimum le personnel du Bureau du Directeur général et d'éviter que les postes ne fassent double emploi avec des ressources disponibles ailleurs, tout en veillant à ce qu'il puisse s'acquitter de ses responsabilités générales en matière de directives, d'orientation et de coordination (A/33/410/Rev.1, par. 40 à 47). On est parti de l'hypothèse que le Directeur général pourrait faire pleinement appel au concours des entités existantes des Nations Unies et compter sur les compétences de fonctionnaires détachés et sur une assistance dans l'établissement de la documentation. En plus de 11 postes d'agent des services généraux, trois D-2, quatre D-1 et six P-5 ont été prévus. Au début de 1981, à l'exception d'un D-2 tous ces postes étaient pourvus ou sur le point de l'être.

87. Les Inspecteurs notent que la politique adoptée en l'occurrence était de limiter l'effectif du Bureau pour que le Directeur général puisse surveiller de près les activités et d'éviter une bureaucratie qui imposerait un travail superflu aux autres entités. Pour que cette formule réussisse, encore faut-il que le Directeur général puisse faire temporairement appel au personnel d'autres entités pour l'affecter à des équipes de travail ou à d'autres fonctions. Pour les raisons expliquées au paragraphe 51, priorité sur toute autre tâche devrait être donnée au détachement de ce personnel. Jusqu'ici, la coopération des entités à cet égard a été inégale et le plus souvent insuffisante.

88. Si elles étaient appliquées, les propositions formulées dans le corps du présent rapport accroîtraient le volume et élèveraient le niveau de travail du Bureau du Directeur général, grâce au détachement, à titre de mesure spéciale, de fonctionnaires d'autres entités. Etant donné que l'application des recommandations figurant au chapitre V imposerait au Bureau des tâches supplémentaires, il y aurait lieu, compte tenu de la politique budgétaire, d'envisager de lui allouer des ressources additionnelles.

89. En ce qui concerne le niveau et le volume de travail du Directeur général lui-même, les Inspecteurs sont d'avis de lui adjoindre un fonctionnaire de haut rang qui pourrait agir en son nom dans les cas, fréquents, où il est sollicité de plusieurs parts. Cette possibilité avait été envisagée dès le début, mais on avait décidé de ne prendre une décision qu'à la lumière de l'expérience acquise (A/33/410/Rev.1, par. 43). Le Secrétaire général a évoqué de nouveau cette question au paragraphe 38 du document A/35/527 et conclu qu'il se pouvait "que le Directeur général ait besoin d'une assistance à un niveau plus élevé que celui qui est actuellement prévu dans le tableau des effectifs de son bureau". Les Inspecteurs conviennent que l'adjoint principal du Directeur général doit être un fonctionnaire de rang élevé, capable d'exécuter des tâches complexes de grande importance. Plutôt que de proposer un poste supplémentaire, ils estiment préférable de reclasser le poste vacant de D-2 au rang de sous-secrétaire général ou de transférer au Bureau du Directeur général un poste de sous-secrétaire général.

/...

90. Hormis la nécessité de mettre en place les mécanismes de liaison indiqués au paragraphe 57, le Bureau du Directeur général fonctionne dans des conditions satisfaisantes. Le Directeur général s'est efforcé d'utiliser avec souplesse le personnel mis à sa disposition, notamment en confiant certaines tâches à des équipes spéciales, en faisant appel à des consultants pour une assistance spécialisée et en veillant dans l'ensemble à s'assurer le concours d'un large éventail de compétences dans l'accomplissement de fonctions spécifiques. Les Inspecteurs ont été favorablement impressionnés par la qualité professionnelle du personnel du Bureau.

/...

VII. RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

91. En adoptant, en décembre 1977, sa résolution 32/197 sur la restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies et en créant le poste de Directeur général au développement et à la coopération économique internationale, l'Assemblée générale a confié au titulaire de ce poste toute une série de fonctions complexes qui, précisées par la suite, comportent non seulement la responsabilité de la cohérence, de la coordination et de la gestion efficace de toutes les activités économiques et sociales du système, mais aussi l'autorité, au niveau des secrétariats, sur tous les services et organes des Nations Unies qui s'occupent de ces secteurs. Dans l'accomplissement de ces tâches et des nombreuses autres qui lui ont été confiées, le Directeur général relève évidemment lui-même du Secrétaire général et agit sans préjudice des domaines de compétence ou mandats respectifs assignés aux différentes entités par leurs propres organes délibérants.

92. On trouvera à l'annexe I une description des fonctions du Directeur général, de leur origine et des méthodes et procédures qui lui permettent de les exercer. A l'heure actuelle, l'autorité dont dispose le Directeur général pour s'acquitter de ses fonctions est encore insuffisamment définie et mal ajustée à leur nature. S'il est compréhensible qu'au cours de la phase initiale de restructuration, l'autorité conférée au Directeur général et les méthodes et procédures qu'il pouvait appliquer en conséquence aient revêtu un caractère encore expérimental, les Inspecteurs estiment que le Directeur général ne pourra exercer ses fonctions que si :

a) L'autorité dont il dispose est clairement définie, soumise aux instructions et à l'orientation du Secrétaire général et aux directives de l'Assemblée générale ou d'autres organes intergouvernementaux;

b) Des méthodes et procédures sont élaborées pour lui faciliter l'exercice de cette autorité;

c) Son programme de travail est sélectif et axé chaque année sur les principales questions de politique générale identifiées par l'Assemblée générale et le Secrétaire général, tout en laissant aux chefs d'entités l'autonomie nécessaire à la gestion de leurs propres programmes;

d) Pouvoir lui est en fait donné de mettre l'une ou l'ensemble des entités du Secrétariat des Nations Unies à contribution pour l'aider à exécuter son programme de travail;

e) Les rapports d'ordre économique et social qu'il entretient avec les entités, y compris celles dotées d'organes intergouvernementaux spécialisés, sont clarifiés et renforcés.

93. Les mesures proposées dans le présent rapport visent à satisfaire en pratique à ces cinq conditions. Elles ne concernent que les rapports du Directeur général avec les entités de l'Organisation elle-même. D'autres aspects de la restructuration seront examinés dans de prochains rapports. /Voir le Rapport annuel du CCI couvrant la période juillet 1980-juin 1981 (A/36/34)./

/...

A. Fonctions et autorité du Directeur général

94. Les fonctions du Directeur général ont pour origine des décisions de l'Assemblée générale et du Secrétaire général. L'organisation du Bureau du Directeur général n'a fait l'objet d'aucune circulaire du Secrétaire général (par. 24 à 27).

RECOMMANDATION 1 : L'autorité du Directeur général devrait être à la mesure de ses fonctions et clairement spécifiée dans le sens indiqué au paragraphe 26. Il y aurait lieu de publier dans les meilleurs délais une circulaire du Secrétaire général et une section du Manuel relatif à l'Organisation du Secrétariat consacrées au Bureau du Directeur général. Les changements affectant, par voie de conséquence, d'autres entités actives dans les domaines économique et social devraient figurer dans les circulaires et dans les sections du Manuel les concernant.

95. Contrairement au cas des chefs de certaines entités de l'ONU, le Directeur général n'est pas nommé par l'Assemblée générale. Les chefs de secrétariat des institutions spécialisées sont tous nommés par leurs organes délibérants. L'Assemblée générale souhaitera peut-être examiner à un moment opportun la procédure de nomination du Directeur général (par. 29 à 31).

96. Une fois son autorité définie et précisée, le Directeur général l'exercera conformément aux instructions et directives du Secrétaire général (par. 22 et 23).

RECOMMANDATION 2 : Le Directeur général devrait périodiquement faire rapport au Secrétaire général afin de recevoir ses instructions et directives. D'autres hauts fonctionnaires pourraient être invités à ces réunions.

B. Rapports entre le Directeur général et certaines catégories d'entités économiques et sociales

97. Dans les domaines économique et social, nombre d'entités jouissent d'une certaine autonomie au sein du Secrétariat en vertu de leur statut d'organe ou de programme créé en application des Articles 7.2 et 22 de la Charte. Les rapports qu'elles entretiennent avec le Directeur général doivent être précisés. Certaines entités, que les questions économiques et sociales n'intéressent que partiellement, s'acquittent d'autres tâches, et là aussi des précisions s'imposent (par. 32 à 44).

RECOMMANDATION 3 : L'Assemblée générale pourrait demander que les organes intergouvernementaux spécialisés soient tenus régulièrement informés des progrès réalisés dans l'application des résolutions 32/197 et 33/202 et des problèmes connexes, ainsi que des décisions que l'Assemblée pourrait prendre sur la base du présent rapport, en vue d'assurer la pleine application desdites résolutions et décisions. Ces organes intergouvernementaux devraient prier le Directeur général de leur faire rapport par écrit et/ou oralement sur ces questions et, chaque fois qu'il y a lieu, solliciter ses vues sur les propositions dont ils sont saisis, lorsqu'elles affectent les travaux d'autres entités de l'Organisation.

/...

RECOMMANDATION 4 : Le Directeur général devrait décider, avec le chef de chaque entité du secrétariat intéressée, des parties ou aspects de son programme qui sont essentiellement de nature économique ou sociale. Une fois cette décision approuvée par le Secrétaire général, les activités économiques et sociales de ces entités seraient placées sous la direction et l'autorité du Directeur général, tout comme pour les autres entités.

C. Méthodes et procédures générales de fonctionnement du Bureau du Directeur général

98. Une fois son autorité bien définie, le Directeur général serait en mesure de mettre au point des méthodes et procédures de nature à lui faciliter l'exercice de ses fonctions. Elles devraient être simples et imposer un volume minimal de travail supplémentaire aux autres entités (par. 45 à 47).

99. Etablissement d'un plan de travail annuel par le Bureau du Directeur général : Les fonctions du Directeur général, pour vastes et multiples qu'elles soient, ne requièrent pas toutes le même degré de concentration chaque année. En raison de leur petit nombre, les fonctionnaires de son bureau devraient se garder de se substituer aux spécialistes d'autres entités ou de faire le même travail qu'eux; ils devraient au contraire compter sur ces entités pour qu'elles leur fournissent les apports requis. Le plan de travail devrait tenir compte des priorités établies par l'Assemblée générale et les autres organes intergouvernementaux [par. 48 à 52 et 26 t)].

RECOMMANDATION 5 : Le Directeur général devrait établir un plan de travail annuel où seraient spécifiées les activités à entreprendre en priorité et les contributions attendues d'autres entités.

RECOMMANDATION 6 : Les entités du Secrétariat devraient considérer comme une priorité d'aider le Directeur général dans ses travaux et mettre à sa disposition les ressources en personnel qu'il peut leur demander.

100. Mécanismes de consultation : La mise en place des mécanismes annoncés par le Secrétaire général à l'Assemblée générale en 1980 en est à sa phase initiale. Les Inspecteurs en soulignent l'importance. Des liens plus étroits doivent être établis entre le Bureau du Directeur général et les entités (par. 53 à 58).

RECOMMANDATION 7 : Les réunions tenues en vertu d'arrangements de consultation devraient être préparées avec soin et avoir un ordre du jour directement en rapport avec les points jugés prioritaires par l'Assemblée générale.

RECOMMANDATION 8 : Chaque entité s'occupant de questions économiques et sociales devrait confier la liaison avec le Bureau du Directeur général à un haut fonctionnaire, de préférence le chef adjoint. Pour les entités les plus importantes, il faudra peut-être mettre en place des mécanismes de liaison supplémentaires. Il devrait y avoir des réunions périodiques avec ces attachés de liaison.

101. Arrangements en matière de rapports : Les modalités pratiques de présentation de rapports par les chefs d'entités au Directeur général n'ont pas donné les résultats escomptés (par. 59).

RECOMMANDATION 9 : Les chefs d'entités s'occupant de questions économiques et sociales devraient faire rapport au Directeur général sur toutes les questions de son ressort. Chacun d'entre eux devrait, toutefois, continuer d'avoir accès au Secrétaire général dans les conditions précisées au paragraphe 28.

RECOMMANDATION 10 : Pour être tenu informé en temps voulu des questions qui peuvent demander son intervention, et ce sans alourdir inutilement le volume de travail des entités, une documentation écrite devrait être communiquée au Directeur général suivant les quatre méthodes décrites au paragraphe 60.

102. Approbation des documents : A l'heure actuelle, la plupart des documents du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale sont présentés au Directeur général pour approbation au dernier moment, ce qui ne lui permet pas d'orienter et de coordonner comme il le devrait les apports du Secrétariat aux organes intergouvernementaux centraux, non plus que de surveiller l'application des résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social (par. 61 et 62).

RECOMMANDATION 11 : Parmi les documents devant être présentés à l'Assemblée générale et au Conseil économique et social, le Directeur général devrait indiquer ceux sur lesquels il désire être consulté durant leur préparation et ceux qu'il souhaite approuver soit dans leur version provisoire soit seulement dans leur version définitive. Les documents établis à l'intention d'autres organes intergouvernementaux et qui proposent des changements majeurs d'orientation ou contiennent des suggestions concernant des programmes ou des questions d'ordre institutionnel qui intéressent plusieurs entités devraient être soumis à l'approbation du Directeur général. Les attachés de liaison devraient aider à déterminer quels sont les documents qui requièrent cette approbation.

103. Coordination : La coordination souffre actuellement de l'absence d'indications précises des domaines où elle s'impose. Le prochain plan à moyen terme contiendra les informations nécessaires à ce sujet (par. 63 et 64).

RECOMMANDATION 12 : En vue d'obtenir des programmes plus cohérents, le Directeur général devrait indiquer dans le plan de travail annuel (voir recommandation 3) les mesures à prendre pour renforcer la coordination au niveau intergouvernemental, au sein du Secrétariat et à l'intérieur du système des Nations Unies.

D. Méthodes et procédures concernant des activités déterminées

104. Planification, programmation, budgétisation et évaluation : Bien que le rôle joué par le Directeur général dans l'établissement du plan à moyen terme soit

/...

bien défini et revête une importance majeure, il convient encore de préciser la tâche qui lui revient dans l'établissement du projet de budget-programme (par. 66 à 69).

RECOMMANDATION 13 : Le groupe spécial de hauts fonctionnaires chargé d'étudier le programme de travail de l'Organisation en vue d'identifier les activités qui sont dépassées, d'une utilité marginale ou inefficaces devrait de enir un organe permanent participant à l'établissement du budget et doté des autres fonctions énumérées au paragraphe 66.

105. Dans un rapport séparé mais connexe (A/36/171), le CCI formule des propositions sur l'établissement des priorités et l'identification des activités périmées à l'Organisation des Nations Unies (par. 67).

106. Des progrès ont été accomplis en matière d'évaluation, mais on n'en exploite pas encore toutes les possibilités. Le CCI a établi deux rapports (A/36/181 et A/36/182) sur le rôle de l'évaluation dans le système des Nations Unies et a formulé des propositions à cet égard (par. 68 et 69).

107. Questions administratives : Les chefs des entités devraient garder la haute main sur la gestion effective de leurs propres programmes, mais il n'en est pas moins nécessaire de pouvoir parfois compter sur un examen extérieur éclairé, notamment pour des problèmes de gestion qui intéressent plusieurs entités (par. 70 à 72).

RECOMMANDATION 14 : Il faudrait identifier les problèmes de gestion prioritaires des secteurs économique et social et demander au Directeur général d'en rechercher la solution à l'aide d'évaluations ou d'études de gestion entreprises avec la coopération des services compétents du Secrétariat. Le Directeur général devrait vérifier les conditions d'exécution de ces études et s'assurer que leurs résultats donnent lieu aux mesures nécessaires.

108. Règlement des conflits de juridiction et institution d'arrangements de coopération : Le règlement judiciaire de conflits de juridiction peut donner plus de cohérence aux programmes et prévenir ou freiner la fragmentation du Secrétariat en éliminant, grâce à l'intégration des activités, la nécessité de créer de nouveaux services (par. 73 à 76).

RECOMMANDATION 15 : Le Directeur général devrait être chargé de façon permanente de régler les conflits de juridiction et d'instituer des arrangements de coopération. Après avoir consulté les parties intéressées, il trancherait les questions en jeu et arrêterait les dispositions requises, notamment pour ce qui est des incidences budgétaires et administratives découlant des solutions adoptées.

109. Analyses, synthèses et identification des questions de portée internationale : L'établissement de rapports avec d'autres entités à ces fins entrent dans les attributions du Directeur général concernant la mise en oeuvre, l'examen, l'évaluation et l'adaptation de la stratégie internationale du développement (par. 77 et 78).

/...

RECOMMANDATION 16 : Pour mieux coordonner et harmoniser les activités en matière d'analyse économique et sociale, de synthèse et d'identification des problèmes, le Directeur général devrait appliquer les méthodes et procédures décrites au paragraphe 78.

110. Services fournis par le Secrétariat au CPC, au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale : La responsabilité qui incombe au Directeur général d'approuver les projets d'ordre du jour et de représenter le Secrétaire général aux réunions de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et du CPC consacrées à des questions économiques et sociales exige des relations de supervision particulièrement étroites avec le Bureau des services du Secrétariat pour les questions économiques et sociales (par. 79 à 81).

RECOMMANDATION 17 : Le Directeur général devrait superviser les services fournis par le Bureau des services du Secrétariat pour les questions économiques et sociales et tenir les secrétaires des réunions au courant des questions auxquelles il s'intéresse de près. Ces derniers devraient de leur côté informer immédiatement le Bureau du Directeur général de tout fait nouveau justifiant son intervention. Ils devraient également demander des directives au Directeur général pour toute question de fond pouvant l'intéresser dans le cadre de leurs propres responsabilités pour la fourniture de services techniques.

111. Activités opérationnelles pour le développement : A l'heure actuelle, le Directeur général s'acquitte principalement de ses fonctions dans ce domaine en veillant à l'application de la résolution 32/197 et en établissant des rapports sur les activités opérationnelles pour le développement, notamment, tous les trois ans, des examens d'ensemble des politiques. On pourrait renforcer à plusieurs égards les moyens par lesquels il exerce, sans s'attacher aux détails, ses responsabilités générales vis-à-vis des entités des Nations Unies qui s'occupent d'activités opérationnelles pour le développement. Il a également une responsabilité étendue concernant l'application du nouveau système des coordonnateurs résidents (par. 82 à 84).

RECOMMANDATION 18 : L'exercice, par le Directeur général, de sa responsabilité générale, vis-à-vis des entités des Nations Unies qui s'occupent d'activités opérationnelles pour le développement devrait être facilité par l'application des quatre mesures proposées au paragraphe 83.

E. Organisation du Bureau du Directeur général

112. La politique adoptée en créant ce bureau a été de le doter d'un effectif limité. Bien que son fonctionnement interne ait donné satisfaction, il apparaît nécessaire de prévoir un mécanisme de liaison supplémentaire plus étroit et plus direct avec les entités oeuvrant dans les domaines économique et social. Le Directeur général doit pouvoir compter sur l'assistance d'un adjoint de rang élevé dans les cas, fréquents, où il est sollicité de plusieurs parts (par. 86 à 90 et 57).

/...

RECOMMANDATION 19 : Le personnel du Bureau du Directeur général devrait avoir la responsabilité de maintenir une liaison avec chacune des entités qui s'occupent de questions économiques et sociales.

RECOMMANDATION 20 : Il conviendrait de pourvoir le Bureau du Directeur général d'un poste de sous-secrétaire général, de préférence, pour des raisons d'économie, par redéploiement, ou encore par reclassement d'un poste D-2 existant.

/...

Annexe

FONCTIONS DU DIRECTEUR GENERAL AU DEVELOPPEMENT ET A LA COOPERATION
ECONOMIQUE INTERNATIONALE

Dans le présent tableau, le CCI a essayé d'énumérer les principales fonctions permanentes du Directeur général et de les grouper dans un ordre logique. On trouvera à la fin du tableau une bibliographie des documents de base pertinents.

Les fonctions sont réparties en quatre grandes rubriques : I. Fonctions essentielles; II. Cohérence, coordination et gestion efficace à l'ONU même; III. Direction et coordination d'ensemble à l'intérieur du système des Nations Unies; IV. Autres tâches assignées par le Secrétaire général.

Dans chaque cas, on indique le document de base justifiant la fonction en question et on explique brièvement les méthodes et procédures appliquées pour l'exécution; on mentionne aussi les suggestions du CCI quant à l'autorité, les méthodes et les procédures supplémentaires requises. Les propositions du CCI concernant l'autorité du Directeur général visent à lier les fonctions aux méthodes et procédures. Les propositions faites par le CCI dans le présent rapport ne concernent que les fonctions du Directeur général au regard de l'ONU proprement dite et non au regard du système tout entier. Les indications figurant entre parenthèses dans la seconde colonne renvoient à d'autres parties du présent rapport ou à d'autres éléments de la présente annexe.

Fonctions (documents de base)

I. Fonctions essentielles

1. En agissant sous l'autorité du Secrétaire général, aider utilement celui-ci à s'acquitter des responsabilités qui lui incombent, dans les domaines économique et social, en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation aux termes de la Charte des Nations Unies (résolution 32/197, annexe, par. 64). A cette fin, le Directeur général devrait avoir une autorité pleine et entière sur tous les services et organes de l'Organisation des Nations Unies au niveau des secrétariats dans les secteurs économique et social, sans préjudice de leurs domaines de compétence ou de leurs mandats respectifs tels qu'ils résultent des dispositions les concernant /résolution 33/202; sect. IV, par. 5 c)/.

Méthodes et procédures appliquées dans l'exécution des fonctions

1. Au cours de ces premières années, des méthodes et procédures pragmatiques ont été adoptées en fonction des circonstances. Le CCI considère que l'autorité du Directeur général n'est pas encore à la mesure de ses responsabilités (voir chap. II). Le CCI propose d'organiser des réunions périodiques entre le Secrétaire général et le Directeur général, avec d'autres participants au besoin, pour que le Secrétaire général puisse donner des instructions et des directives (voir par. 23), de clarifier et préciser l'autorité du Directeur général (voir par. 26), de nouvelles méthodes et procédures à appliquer par le Bureau du Directeur général (voir chap. IV et V) et des mesures en vue d'éliminer les ambiguïtés qui s'attachent à l'autorité du Directeur général sur diverses entités de l'ONU (voir chap. III).

/...

Fonctions (documents de base)

II. Cohérence, coordination et gestion efficace à l'ONU même

2. Veiller à l'ONU même à ce que toutes les activités dans les domaines économique et social financées au titre du budget ordinaire ou par des fonds extra-budgétaires soient dirigées de façon efficace et en assurer la cohérence, la coordination et la gestion efficace. Ceci vaut pour tous les services et organes de l'ONU, sans préjudice de leurs domaines de compétence ou de leurs mandats respectifs tels qu'ils résultent des dispositions les concernant /résolution 32/197, annexe, par. 64 a) et b)/.

a) A cette fin, établir les directives de politique générale nécessaires pour toutes les activités entreprises par les entités de l'ONU dans les domaines économique et social (résolution 35/203, par. 7).

b) Superviser d'une manière générale les propositions faites et les actions entreprises à l'échelon des secrétariats dans les domaines économique et social, en particulier du point de vue des incidences qu'elles ont sur les politiques et les structures pour l'ensemble de l'Organisation (résolution 35/203, par. 7).

3. Jouer le rôle de maillon de liaison principal dans les domaines économique et social entre le mécanisme inter-gouvernemental central de l'ONU et les entités du système (A/33/410/Rev.1, par. 23).

Méthodes et procédures appliquées dans l'exécution des fonctions

2. Le Secrétaire général, tout en attachant une haute importance à ce que les responsabilités du Directeur général soient définies de façon à emporter la complète adhésion et à assurer l'entier concours de tous les intéressés, a adopté une démarche pragmatique, compte tenu de l'expérience acquise et des résultats des consultations. Les propositions du CCI sont résumées au paragraphe 1 ci-dessus.

a) A l'heure actuelle, cette fonction est axée en grande partie sur l'établissement du plan à moyen terme (voir chap. V. A). Le CCI propose de nouvelles activités consistant par exemple à veiller à ce qu'il y ait au Secrétariat une conception unifiée des questions de développement (voir par. 26).

b) A l'heure actuelle, l'autorité, les méthodes et les procédures sont mal définies (voir chap. II). Le CCI propose des mesures concrètes (voir par. 26 et chap. IV et V).

3. L'autorité du Directeur général et les méthodes et procédures à appliquer ne sont pas encore précisées. Le CCI propose de conférer expressément au Directeur général l'autorité nécessaire pour représenter le Secrétaire général aux réunions d'organes intergouvernementaux (voir par. 26 et chap. V.F) et de clarifier les relations entre le Directeur général et les entités (voir chap. II). Des méthodes et procédures sont proposées aux chapitres et V.

Fonctions (documents de base)

a) Orienter et coordonner l'apport des secrétariats aux travaux de ces organes (A/33/410/Rev.1, par. 23) :

i) Veiller à ce que les apports de politique destinés à l'Assemblée générale et aux autres organes de l'ONU où ont lieu des négociations et des discussions sur les questions de coopération économique internationale et de développement soient parfaitement coordonnés et bien synthétisés et répondent aux besoins des organes en question (A/33/410/Rev.1, par. 31);

ii) Donner des directives et l'orientation nécessaires pour que les préparatifs de fond des débats de politique générale des organes intergouvernementaux et des organes intersecrétariats, ainsi que les positions prises à ces occasions au nom du Secrétaire général, soient dûment harmonisés (A/33/410/Rev.1, par. 31).

b) Fournir des directives sur la façon de traduire les instructions reçues /du mécanisme intergouvernemental central/ sur le plan de la gestion ainsi qu'en politiques et programmes de fond régissant les activités des secrétariats (A/33/410/Rev.1, par. 23).

c) Jouer le rôle de catalyseur en veillant à ce que tous les éléments du système des Nations Unies se conforment aux directives de politique générale établies par l'Assemblée générale (A/33/410/Rev.1, par. 22).

d) Donner des directives touchant le partage des responsabilités entre les entités aux fins de l'exécution des tâches (A/33/410/Rev.1, par. 32).

Méthodes et procédures appliquées dans l'exécution des fonctions

a) Le Directeur général donne des instructions appropriées, mais les méthodes d'approbation ne sont pas entièrement satisfaisantes. Le CCI propose un système plus sélectif (voir chap. IV.A et D).

i) Voir l'alinéa a) ci-dessus;

ii) Voir l'alinéa a) ci-dessus. Le CCI propose également d'éclaircir le rôle du Directeur général dans l'élaboration et la coordination de la position de l'ONU au CAC et dans ses organes subsidiaires (voir par. 26) et, au chapitre IV, il suggère des moyens de faciliter l'exécution de cette tâche.

b) Le Directeur général approuve les directives appropriées et s'assure qu'il est dûment tenu compte des politiques arrêtées lors de l'élaboration du plan à moyen terme (voir chap. V.A). Le CCI propose une extension limitée de cette pratique au budget-programme (voir par. 26 et chap. V.A).

c) Le CCI propose des dispositions plus méthodiques en ce qui concerne l'établissement des rapports, afin que le Directeur général puisse être tenu au courant et puisse prendre les mesures qui s'imposent.

d) Cette fonction concerne à la fois la gestion et la solution des conflits de juridiction (voir chap. V.B et C).

Fonctions (documents de base)

e) Promouvoir les initiatives, les options et les solutions de rechange qui faciliteraient le progrès des négociations en vue de l'instauration du nouvel ordre économique international. Favoriser, dans le cadre de la politique arrêtée par l'Assemblée générale, des innovations conceptuelles de la part des Nations Unies (A/33/410/Rev.1, par. 23).

f) Donner des directives pour la coordination et le contrôle de l'application des décisions prises par les organes intergouvernementaux (A/33/410/Rev.1, par. 32).

4. Fournir des directives et une orientation, du point de vue de la cohérence et de la compatibilité avec les principes directeurs généraux, pour que les directives intergouvernementales se concrétisent en programmes précis (A/33/410/Rev.1, par. 33).

a) Rédiger l'introduction au plan à moyen terme en ce qui concerne les secteurs économique et social (A/33/410/Rev.1, par. 33).

b) Guider et orienter la définition des objectifs d'ensemble à inclure dans le plan à moyen terme (A/33/410/Rev.1, par. 33).

c) S'efforcer d'aplanir, au niveau du Secrétariat, les divergences de principe qui pourraient apparaître durant le processus de formulation et d'élaboration du plan (A/33/410/Rev.1, par. 33).

d) Fournir des directives et une orientation pour l'harmonisation des processus de planification, de programmation et de budgétisation, pour la concrétisation, dans les budgets-programmes biennaux, des politiques de fond définies dans le plan à moyen terme et pour les opérations d'évaluation (A/33/410/Rev.1, par. 33).

Méthodes et procédures appliquées dans l'exécution des fonctions

e) Cette fonction en recoupe beaucoup d'autres et préoccupe constamment le Directeur général. L'autorité et les méthodes et procédures requises sont celles qui ont été décrites au paragraphe 1 ci-dessus. Il faudrait renforcer les relations conceptuelles, ainsi qu'il est proposé au chapitre V.D.

f) Le CCI propose d'utiliser à cette fin les systèmes de planification, de programmation, de budgétisation et d'évaluation (voir chap. V.A, document A/36/171 et chap. IV.E).

4. Le principal instrument utilisé maintenant pour cette fonction est le plan à moyen terme. Le CCI propose que le Directeur général fasse également en sorte que le budget-programme soit conforme aux directives des organes intergouvernementaux (voir par. 26, chap. V.A et document A/36/171).

a) L'introduction au plan à moyen terme est rédigée par le Directeur général conformément au calendrier retenu pour l'établissement du plan (voir par. 66).

b) Le Directeur général a donné des instructions à cet effet et en suivra l'application (voir par. 66).

c) Cette fonction est liée à celle dont il est question au paragraphe 3 d) ci-dessus et fera également partie du processus d'établissement du plan à moyen terme et du règlement des conflits de juridiction (voir chap. V.C).

d) Les méthodes retenues en ce qui concerne le plan à moyen terme sont suivies et le CCI propose de procéder de la même manière, quoique de façon moins intensive dans le cas du budget-programme (voir par. 26, chap. V.A et document A/36/171). Le Directeur général a présidé un comité directeur dont les travaux ont porté sur l'évaluation et le CCI propose d'intensifier l'action dans ce domaine (voir par. 69).

Fonctions (documents de base)

5. Fournir des directives et une orientation concernant l'application des dispositions de la résolution de l'Assemblée générale 32/197 qui intéresse les entités et programmes de l'ONU. Il s'agit notamment de mettre en place des structures organisationnelles rationnelles et pratiques pour les nouvelles entités créées au Siège de l'ONU, de partager les responsabilités entre ces entités et d'évaluer leur aptitude à répondre aux demandes qui leur seront adressées (A/33/410/Rev.1, par. 35).

6. Encourager l'utilisation efficace des rapports des commissions régionales lors de l'élaboration des politiques à l'échelon central et lors de la planification et de la programmation au sein de l'Organisation et, inversement, veiller à ce que la formulation des politiques au niveau régional soit compatible avec le cadre de politique générale défini par les organes intergouvernementaux centraux de l'ONU. Donner des directives en vue de la réalisation des objectifs énoncés dans la section IV de l'annexe à la résolution 32/197 de l'Assemblée générale, y compris la décentralisation des responsabilités et le transfert correspondant des ressources du Siège aux commissions régionales (A/33/410/Rev.1, par. 34).

7. Fournir des directives et une orientation et assurer une coordination touchant la préparation des conférences des Nations Unies consacrées à des questions économiques et sociales, de façon que soient observées les directives des organes intergouvernementaux intéressés. Guider et orienter la suite donnée à ces conférences (A/33/410/Rev.1, par. 36).

8. Exercer un droit de regard sur les politiques d'ensemble régissant les activités de l'ONU en matière d'information économique et sociale (A/33/410/Rev.1, par. 37).

Méthodes et procédures appliquées dans l'exécution des fonctions

5. Il faut faciliter les tâches de gestion du Directeur général en adoptant les méthodes et procédures proposées par le CCI (voir chap. V.B). En ce qui concerne le partage des responsabilités, voir le paragraphe 3 d) ci-dessus. L'évaluation des aptitudes serait facilitée par des études d'évaluation (voir p. 68) et de gestion (voir chap. IV.B).

6. Le Directeur général tient périodiquement des réunions avec les secrétaires exécutifs des commissions régionales; les mécanismes de consultation mis en application actuellement devraient renforcer cette fonction (voir chap. IV.B). Le CCI effectuera des études sur les commissions régionales, qui porteront notamment sur la décentralisation et sur la redistribution des ressources.

7. Le Directeur général reste en contact étroit avec les secrétariats des conférences spéciales afin d'en orienter les travaux. Dans un rapport ultérieur, le CCI proposera des procédures de nature à faciliter l'organisation et la tenue des conférences spéciales et les activités y donnant suite.

8. Le Directeur général reste en contact étroit avec le Département de l'information.

/...

Fonctions (documents de base)

III. Direction et coordination
d'ensemble à l'intérieur du
système des Nations Unies

9. Veiller à ce que chaque élément du système des Nations Unies pour le développement et la coopération économique internationale soit dirigé de façon efficace [résolution 32/197, par. 64 a)].

a) Donner des directives et des orientations et assurer la coordination en ce qui concerne la contribution des secrétariats des Nations Unies à la formulation de la nouvelle stratégie internationale du développement (E/1979/81, par. 78).

b) Prêter un concours direct au Secrétaire général en sa qualité de Président du CAC (ACC/33/410/Rev.1, par. 29).

c) Superviser le fonctionnement des organes subsidiaires du CAC et veiller à ce qu'ils répondent aux besoins des organes intergouvernementaux intéressés (A/33/410/Rev.1, par. 29).

10. Jouer le rôle de maillon de liaison principal dans les domaines économique et social entre le mécanisme intergouvernemental central de l'ONU et les autres organisations du système des Nations Unies (A/33/410/Rev.1, par. 23).

Méthodes et procédures appliquées dans
l'exécution des fonctions

Note : Le CCI a l'intention d'examiner dans des rapports ultérieurs les fonctions du Directeur général qui intéressent l'ensemble du système des Nations Unies. Par conséquent, les observations et suggestions faites ci-dessous ne se rapportent à ces fonctions que dans la mesure où elles concernent l'ONU même.

9. Pour ce qui est de l'ONU, voir le point 2, ci-dessus.

a) Pour l'ONU, voir le point 3 e), ci-dessus.

b) Pour que le Directeur général ait le statut convenant à ses responsabilités, le CCI suggère à l'Assemblée générale de réexaminer à un moment opportun la procédure de nomination du Directeur général (voir chap. II.E).

c) Le CCI suggère de préciser les pouvoirs du Directeur général (voir par. 26).

10. En ce qui concerne l'ONU même, voir le point 3 ci-dessus.

Fonctions (documents de base)

Méthodes et procédures appliquées dans l'exécution des fonctions

a) Guider et orienter le processus consistant à recourir aux organisations du système et à faire la synthèse de leurs apports pour faciliter la prise des décisions et l'élaboration des politiques par les organes intergouvernementaux centraux des Nations Unies. Il s'agit notamment de préparer les examens d'ensemble que doit entreprendre le Conseil économique et social concernant les activités opérationnelles pour le développement dans tout le système des Nations Unies (A/33/410/Rev.1, par. 25).

a) Pour l'ONU, voir le point 3 a), ci-dessus.

b) Veiller à ce que les instances du système des Nations Unies qui s'occupent des aspects centraux des relations et des négociations économiques internationales soient pleinement conscientes des préoccupations des organes intergouvernementaux de l'ONU.

b) -

i) Encourager ces instances et l'ONU à faire en sorte que leurs travaux se renforcent mutuellement

ii) Prendre les dispositions voulues pour assurer la présence systématique et cohérente de l'ONU dans lesdites instances et pour suivre de près les progrès des négociations pertinentes dans le cadre du système (A/33/410/Rev.1, par. 26).

11. Assurer une coordination d'ensemble à l'intérieur du système des Nations Unies de façon que les problèmes du développement soient abordés dans l'ensemble du système d'un point de vue multidisciplinaire (résolution 32/197, annexe, par. 64 a)j).

11. -

a) Fournir des directives et assurer une coordination pour l'exécution concertée par le système des Nations Unies des recommandations pertinentes en matière de politique et de programmes émanant des organes intergouvernementaux.

a) Pour l'ONU, voir le point 3 f), ci-dessus.

Fonctions (documents de base)

b) Coordonner l'application des dispositions de la résolution 32/197 de l'Assemblée générale qui ont des incidences à l'échelon intersecrétariats (A/33/410/Rev.1, par. 28).

12. Fournir des directives et une orientation touchant l'action en faveur des objectifs définis au paragraphe 28 de l'annexe à la résolution 32/197 de l'Assemblée générale en ce qui concerne les activités opérationnelles. Il s'agit notamment de faire en sorte que les activités opérationnelles, d'une part, et les activités en matière de recherche, d'analyse des politiques et d'élaboration des normes, de l'autre, s'étayent et se relancent mutuellement à l'échelle du système.

a) Encourager le travail de conceptualisation visant à déterminer les meilleurs moyens d'orienter, de gérer et d'harmoniser les activités opérationnelles de développement conformément aux objectifs du nouvel ordre économique international.

b) Veiller à ce que les coordonnateurs résidents désignés aient la confiance de toutes les organisations du système et appliquer à cette fin des procédures appropriées concernant le choix de ces fonctionnaires et le fonctionnement général des arrangements interorganisations pertinents au niveau des pays (A/33/410/Rev.1, par. 30).

IV. Autres tâches assignées par le Secrétaire général

13. Le Secrétaire général pourrait confier au Directeur général d'autres tâches dans des domaines de responsabilité se rattachant à l'ensemble des activités économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies [résolution 32/197, annexe, par. 64 b)].

Méthodes et procédures appliquées dans l'exécution des fonctions

b)

12. En ce qui concerne l'ONU même, le Directeur général suit la réalisation par le Service administratif de gestion de l'étude sur la gestion du Département de la coopération technique pour le développement, dont l'un des objectifs est d'éclaircir la question du renforcement mutuel des deux catégories d'activités. Le CCI reviendra sur cette question dans d'autres études.

a) Pour l'ONU, voir le chapitre V.

b) Des procédures ont été adoptées pour la nomination des coordonnateurs résidents. Le CCI effectuera une étude sur les bureaux des coordonnateurs résidents.

13. Nombre des tâches confiées au Directeur général ont été dictées par des considérations urgentes imposées par les circonstances et consistaient en général à aplanir des désaccords sur des questions au sujet desquelles le Directeur général n'avait pas encore été consulté. Dans d'autres cas, il s'est agi de tâches de caractère permanent, dont certaines concernaient l'ensemble du système.

BIBLIOGRAPHIE PARTIELLE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS SUR LA RESTRUCTURATION DES
SECTEURS ECONOMIQUE ET SOCIAL DU SYSTEME DES NATIONS UNIES ET SUR LES FONCTIONS
DU DIRECTEUR GENERAL

"Restructuration des secteurs économique et social du système des Nations Unies",
résolution 32/197 de l'Assemblée générale, en date du 20 décembre 1977.

"Rapport intérimaire du Secrétaire général", document E/1978/28 du Conseil économique
et social, en date du 21 avril 1978.

"Rapport du Secrétaire général", document E/1978/118 du Conseil économique et social,
en date du 19 juillet 1978.

Décision 1978/70 du Conseil économique et social, en date du 4 août 1978.

"Rapport du Secrétaire général", document A/33/410/Rev.1 de l'Assemblée générale,
en date du 2 janvier 1979.

Résolution 33/202 de l'Assemblée générale, en date du 29 janvier 1979.

"Premier rapport intérimaire du Secrétaire général pour 1979", document E/1979/81
du Conseil économique et social, en date du 17 juillet 1979.

"Deuxième rapport intérimaire du Secrétaire général pour 1979", document A/34/736
de l'Assemblée générale, en date du 29 novembre 1979.

"Rapport du Secrétaire général", document A/35/527 de l'Assemblée générale, en date
du 21 octobre 1980.

Résolution 35/203 de l'Assemblée générale, en date du 16 décembre 1980.

Résolution 35/223 de l'Assemblée générale, en date du 17 décembre 1980.

ENTITES DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES S'OCCUPANT DE QUESTIONS
ECONOMIQUES ET SOCIALES

Bureau des services du Secrétariat pour les questions économiques et sociales

Département des affaires économiques et sociales internationales

Département de la coopération technique pour le développement

Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales

Centre des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement

Conférence des Nations Unies sur les sources d'énergie nouvelles et renouvelables

Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe

/...

Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP)
Commission économique pour l'Amérique latine (CEPAL)
Commission économique pour l'Asie occidentale (CEAO)
Commission économique pour l'Afrique (CEA)
Commission économique pour l'Europe (CEE)
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA)
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)
Université des Nations Unies (UNU)

Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)
Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)
Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
Fonds des Nations Unies pour l'enfance (FISE)
Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)
Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)
Conseil mondial de l'alimentation
Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population (FNUAP)
