

**OBLIGATION REDDITIONNELLE, AMÉLIORATION
DE LA GESTION ET CONTRÔLE DANS LE SYSTÈME
DES NATIONS UNIES**

Deuxième partie. Tableaux comparatifs

Établi par

*Andrzej Abraszewski
Richard Hennes
Kahono Martohadinegoro
Khalil Issa Othman*

Corps commun d'inspection



**Genève
1995**

TABLE DES MATIERES

	Page
Sigles	4
Introduction	5
TABLEAUX	
Tableau 1. Total des ressources financières et des ressources en personnel des organismes.....	8
SERVICES DE CONTROLE INTERNE	
Tableau 2. Services de vérification interne des comptes	10
Tableau 3. Services d'évaluation interne	12
Tableau 4. Autres services internes : services de gestion, inspection, investigations, etc.....	14
SYSTEMES DE GESTION	
Tableau 5. Révisions apportées au système de contrôle interne	16
Tableau 6. Applications informatiques	18
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Tableau 7. Programmes de perfectionnement et de formation des cadres	20
Tableau 8. Programmes d'amélioration de la gestion.....	22
REFORMES DE LA GESTION	
Tableau 9. Principales réformes et initiatives récentes en matière de gestion.....	24
ACTIVITES INTERORGANISATIONS	
Tableau 10. Organes interorganisations	28
ORGANES DE CONTROLE EXTERNE DE L'ENSEMBLE DU SYSTEME	
Tableau 11. Organes de contrôle externe de l'ensemble du système.....	29
ORGANES DIRECTEURS RESPONSABLES DU CONTROLE	
Tableau 12. Principaux organes directeurs responsables du contrôle opérationnel	30
Tableau 13. Principaux rapports sur les performances adressés aux organes directeurs.....	34
Tableau 14. Principales évaluations externes du contrôle et de la gestion effectuées récemment.....	36
Notes.....	38

SIGLES

ACCIS	Comité consultatif pour la coordination des systèmes d'information (remplacé par le CCSI)
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Corps commun d'inspection
CCI (CNUCED/GATT)	Centre du commerce international CNUCED/GATT
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CCQPO	Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux activités opérationnelles
CCSI	Comité de coordination des systèmes d'information
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEE	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
CEPALC	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CNUEH (HABITAT)	Centre des Nations Unies pour les établissements humains
CPC	Comité du programme et de la coordination
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUCID	Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les Réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UIT	Union internationale des télécommunications
UPU	Union postale universelle

INTRODUCTION

1. De nombreux organismes des Nations Unies ont fait ou sont en train de faire de gros efforts pour renforcer, revitaliser ou réorienter leur culture de gestion, leurs moyens et systèmes de gestion, ainsi que les mécanismes appliqués en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle. Ces efforts s'expliquent par les multiples tâches nouvelles assignées aux organisations, le caractère d'urgence absolue qu'elles présentent souvent, la modicité des fonds publics disponibles pour les mener à bien et les pressions exercées partout dans le monde sur les organismes publics pour qu'ils fassent un meilleur usage des fonds publics et soient plus performants.

2. Le présent rapport du Corps commun d'inspection (CCI) vise à contribuer à ces efforts :

a) en passant en revue, dans le cadre d'une vaste étude relativement détaillée (ce qui ne s'était encore jamais fait) les différents types d'activités menées au sein du système pour faire respecter l'obligation redditionnelle, améliorer la gestion et assurer un contrôle, le cadre dans lequel elles s'inscrivent et leurs interactions;

b) en mettant en évidence quelques-unes des caractéristiques principales et des grandes tendances qui sont en train de se dégager dans le cadre de ces activités;

c) en appelant l'attention sur un certain nombre d'initiatives importantes en cours qui méritent d'être prises en considération par les organisations.

3. Les Inspecteurs ont envoyé des questionnaires à 28 organismes des Nations Unies et ont examiné la documentation soumise par ces derniers; ils se sont rendus au siège du plus grand nombre d'organismes possible pour poursuivre l'examen de la question et ont demandé à deux reprises aux organismes de faire des observations sur les projets de rapport du CCI. Les Inspecteurs ont également eu des discussions avec 11 organes interorganisations et organes de contrôle à l'échelle du système. Ils tiennent à remercier tous les fonctionnaires concernés pour leur précieux concours et leurs observations extrêmement utiles.

4. Dans la première partie du présent rapport intitulée "Aperçu général et analyse", les Inspecteurs présentent les grandes tendances, les principales initiatives et les problèmes qu'ils ont découverts et formulent des recommandations pour examen par les organisations.

5. Dans la deuxième partie, les Inspecteurs exposent de façon, certes, très résumée les nombreuses réformes que les organismes et organes susmentionnés ont engagées récemment et les initiatives et mesures qu'ils sont en train de prendre pour faire mieux respecter l'obligation redditionnelle et améliorer la gestion et le contrôle. On trouvera au tableau 1 des renseignements sommaires sur les ressources financières et les ressources en personnel des organisations. Les questions auxquelles sont consacrés les tableaux suivants (tableaux 2 à 14) sont présentées dans l'ordre dans lequel elles sont traitées dans la première partie du rapport. Chaque tableau contient des renseignements sur les activités menées dans les différentes organisations et, si possible, des extraits de documents.

6. Les tableaux 1 à 9 et 12 à 14 fournissent des renseignements sur 28 organismes des Nations Unies. (Les données présentées dans le tableau 10 concernent six organes interorganisations et le tableau 11 est consacré aux cinq organes de contrôle externe de l'ensemble du système.) Chaque tableau est divisé en deux parties : la partie A traite des 16 organes, fonds, commissions, bureaux et autres éléments ou entités semi-autonomes qui font partie de l'Organisation des Nations Unies proprement dite alors que la partie B est consacrée aux 11 institutions spécialisées des Nations Unies auxquelles s'ajoute l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA). L'enquête n'a porté que sur les organisations participant aux activités du CCI : les institutions financières multilatérales (Bretton Woods) et le Fonds international de développement agricole (FIDA) n'ont donc pas été pris en compte.

7. Les Inspecteurs espèrent que ces tableaux donnent un aperçu relativement complet de l'action menée dans chaque organisme des Nations Unies et à l'échelle du système pour faire respecter l'obligation redditionnelle, améliorer la gestion et assurer un contrôle et que les secrétariats et organes directeurs des organisations y trouveront des informations utiles qui les aideront à poursuivre leurs efforts pour améliorer progressivement leur performance en la matière, ce qui n'est pas chose facile.

**TABLEAU 1. TOTAL DES RESSOURCES FINANCIERES ET DES RESSOURCES EN PERSONNEL DES ORGANISMES
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES¹**

Organismes des Nations Unies	Effectifs au 31 décembre 1993 ²						Ressources financières, 1993 ³ (en millions de dollars des Etats-Unies)			
	Effectifs totaux	Par catégorie		Par lieu d'affectation (en pourcentage)			Budgets ordinaires approuvés	Contributions volontaires : dépenses	Missions de maintien de la paix et autres missions ⁴	Totaux
		Adm.	Ser. gén.	Siège	Autres bureaux	Projets				
Secrétariat de l'ONU	14,625	4,947	9,678	33	59	8	1,031	650	3,000	4,681
Commissions régionales							6			
CEA	(600) ⁵	(185)	(415)							
CEE	(178)	(94)	(84)							
CEPALC	(566)	(146)	(420)							
CESAP	(604)	(153)	(451)							
CESAO	(256)	(72)	(184)							
CNUEH (HABITAT)	(198)	(54)	(144)							
CNUCED	(396)	(225)	(171)							
CCI (CNUCED/GATT)	286	120	166	69	13	19				
PNUE	(765)	(296)	(469)							
HCR	2,789	1,008	1,781	22	59	20		1,305		1,305
UNRWA	145	135	10	52	48	0		299		299
UNICEF	4,461	1,248	3,213	21	51	27		984		984
PNUD	7,376	1,946	5,430	19	70	11		878		878
FNUAP	(compris dans le PNUD)							145		145
PAM	678	416	262	63	0	37		1,565		1,565
Totaux partiels, organismes de Nations Unies	30,360	9,820	20,540				1,031 \$	5,826 \$	3,000 \$	9,857 \$

**TABLEAU 1. TOTAL DES RESSOURCES FINANCIERES ET DES RESSOURCES EN PERSONNEL DES ORGANISMES
B AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES ¹**

Autres organismes des Nations Unies	Effectifs au 31 décembre 1993 ²						Ressources financières, 1993 ³ (en millions de dollars des États-Unis)			
	Effectifs totaux	Par catégorie		Par lieu d'affectation (en pourcentage)			Budgets ordinaires approuvés	Contributions volontaires : dépenses	Missions de maintien de la paix et autres missions ⁴	Totaux
		Adm.	Ser. gén.	Siège	Autres bureaux	Projets				
FAO	5,286	1,974	3,312	57	20	23	338	307		645
AIEA	1,878	729	1,149	90	10	0	191	96		287
OACI	756	304	452	74	26	0	48	38		86
OIT	2,929	1,170	1,759	49	16	35	203	131		334
OMI	320	117	203	94	0	6	24	11		35
UIT	744	295	449	90	5	5	102	20		122
UNESCO	2,530	994	1,536	75	21	4	222	87		309
ONUDI	1,670	562	1,108	74	1	26	91	139		230
UPU	187	94	93	96	3	1	22	3		25
OMS	5,222	1,893	3,329	35	42	23	367	357		724
OMPI	427	145	282	100	0	0	66	5		71
OMM	337	151	186	84	2	14	38	49		87
Totaux partiels, institutions spécialisées et AIEA	22,286	8,428	13,858				1,712 \$	1,243 \$		2,955 \$
TOTAUX GÉNÉRAUX (1.A + 1.B)	52,646	18,248	34,398	42⁷	43	15	2,743 \$	7,069 \$	3,000 \$	12,812 \$

TABLEAU 2. SERVICES DE VERIFICATION INTERNE DES COMPTES
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Nom du service et implantation	Ressources totales, 1994-1995			
		Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
Secrétariat de l'ONU	Division de l'audit et du contrôle de gestion (New-York, Genève et Nairobi); relève du Bureau des services de contrôle interne et résulte de la fusion de l'ancienne Division de vérification interne des comptes de l'ex-Service consultative de gestion, à New York ³ (le premier service a été créé en 1946)	1994	10.6	50	31,000 \$
Commissions régionales					
CNUEH (HABITAT)	(Deux vérificateurs internes des comptes à Nairobi, à la section de la Division de l'audit et du contrôle de gestion qui s'occupe de l'Afrique. Les dépenses sont partiellement financées par le CNUEH (HABITAT) et le PNUE, comme indiqué)	1981	(0.60)	(2)	(0)
CNUCED					
CCI (CNUCED/GATT)	(Un vérificateur interne des comptes à Genève. Son poste relève de la Division de l'audit et du contrôle de gestion et il est financé par le CCI)	1974	(0.14)	(1)	(0)
PNUE	(Voir ci-dessus CNUEH (HABITAT))		(1.30)		
HCR	(Il y a à Genève, pour le HCR, une section relevant de la Division de l'audit et du contrôle de gestion)	1993	(2.46)	(8)	(0)
UNRWA	Bureau de vérification interne, Amman, relevant du Bureau du Commissaire général à Vienne	1950	1.87	8	0
UNICEF	Bureau de la vérification intérieure des comptes, qui fait partie du Bureau du Directeur général à New York	1948	5.15	13	0
PNUD	Division de la vérification des comptes et du contrôles de la gestion, Bureau de l'Administrateur, New York	1975	5.31	18	0.55
FNUAP	Section de la vérification des comptes du FNUAP; relève de la Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion du PNUD à New York	1992	(0.62)	(2)	(0.25)
PAM	Vérification interne des comptes, Bureau du Directeur exécutif, Rome	1985	2.89	8	0
TOTAUX PARTIELS, ORGANISMES DES NATIONS UNIES			25.82 millions \$	97	0.55 + 31,000 \$

TABLEAU 2. SERVICES DE VERIFICATION INTERNE DES COMPTES
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Autres organismes des Nations Unies	Nom du service et d'implantation	Ressources totales, 1994-1995			
		Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
FAO	Bureau de la vérification intérieure des comptes, de l'inspection et du contrôle de la gestion (AUD), Direction générale, Rome	1946	3.74	14	0.2
AIEA	Unité chargée de la vérification intérieure des comptes au sein du Service de la vérification intérieure des comptes et de l'appui pour l'évaluation, Cabinet du Directeur général, Vienne	1963	1.46	4	0
OACI	Bureau unifié chargé de l'évaluation des programmes, de la vérification intérieure des comptes et de l'examen de la gestion, Cabinet du Secrétaire général, Montréal	1995	n/a	3	0
OIT	Section de la vérification intérieure des comptes (VERIF), Bureau de programmation et de gestion, Genève	1969	1.40	4	0
OMI	Vérificateur interne des comptes, Cabinet du Secrétaire général, Londres	1970	0.17	1	0
UIT	Vérificateur interne (à temps partiel) relevant du Secrétaire général, Genève	1992	0.12	0.5	0
UNESCO	Inspection générale des services (IOM) (sous-groupe essentiellement chargé de la vérification interne des comptes) (voir aussi tableau 4.B, UNESCO) et relevant du Directeur général, Paris	1975	0.72	4	0
ONUDI	Service de vérification intérieure des comptes, Cabinet du Directeur général, Vienne	1986	0.93	3	0
UPU	Vérificateur interne des comptes relevant directement du Directeur général et ayant la possibilité de saisir directement le Conseil exécutif	1995	0.70	0.5	0
OMS	Bureau de la vérification intérieure des comptes (IAU), relevant du Directeur général, Genève (deux postes se trouvent au bureau régional des Amériques à Washington) (il existe un service chargé de la vérification intérieure des comptes depuis 1950)	1994	2.10	8	0
OMPI	Vérificateur interne des comptes relevant du Directeur général (voir aussi le tableau 4.B, OMPI)	1986	0.03	0.3	0
OMM					
TOTAUX PARTIELS, INSTITUTIONS SPECIALISEES ET AIEA			11.37	42.3	0.2
TOTAUX GENERAUX (1.A + 1.B)			37.19 millions \$	139.3	0.75 + 31,000 \$

TABLEAU 3. SERVICES D'ÉVALUATION INTERNE
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Nom du service et implantation	Ressources totales, 1994-1995			
		Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
Secrétariat de l'ONU	Groupe central d'évaluation relevant désormais du Bureau des services de contrôle interne, New York	1985	1.88	6	35,200 \$
Commissions régionales					
CEA	Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation, Service de la coordination des politiques et des programmes, Addis Abeba	1986	0.16	1	0
CEPALC	Division des programmes, de la planification et des opérations, Santiago, est en train de mettre sur pied un mécanisme d'évaluation Interne				
CEE	Groupe de l'évaluation et de la programmation	1993			
CESAP	(Groupe d'évaluation des activités opérationnelles, Bangkok, créé en 1984, dissous en 1991)				
CESAO	(Groupe d'évaluation des programmes, créé en 1983, dissout en 1993)				
CNUEH (HABITAT)	Fonctionnaire chargé de l'évaluation au Bureau du Directeur exécutif et des programmes spéciaux, Nairobi (poste vacant depuis 1992)	1984	0.10 (1995)	1	0
CNUCED	Groupe de la coordination et de l'évaluation des programmes, Genève, relevant du Secrétaire général de la CNUCED	1985	0.50	2	0
CCI (CNUCED/GATT)	Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation au Bureau du Directeur exécutif, Genève	1975	0.25	1	60,000 \$
PNUE	Section du suivi et de l'évaluation, Bureau de l'élaboration des politiques et des affaires interorganisations, Nairobi (les dépenses correspondantes sont imputées sur le budget des projets évolués)	1975		3	0
HCR	Composante évaluation (section centrale d'évaluation de 1980 à décembre 1994) du nouveau Service de l'inspection et de l'évaluation, Cabinet du Haut Commissaire, Genève (voir aussi le tableau 4.A, HCR)	1995	1.30	3	0
UNRWA	Bureau de la planification et de l'évaluation des programmes, Bureau du Commissaire général, Vienne	1988	1.22	5	35,000 \$
UNICEF	Bureau de l'évaluation et de la recherche relevant du Directeur général adjoint (Division des programmes) New York	1987	5.81	7	5
PNUD	Service de l'évaluation et de la planification stratégique, Bureau de l'Administrateur, New York (vu que tous les fonctionnaires de ce service exercent les deux fonctions, les chiffres suivants sont des estimations) l'ancien Service central d'évaluation à fonctionné de 1983 à 1984)	1994	1.60	6	1,000,000 \$
FNUAP	Service de l'évaluation. Division des services techniques et de l'évaluation, New York	1972	1.33	5	\$478,000
PAM	Division de l'évaluation relevant du Directeur exécutif, Rome	1969	4.35	8	\$93,000
TOTAUX PARTIELS, ORGANISMES DES NATIONS UNIES			18.50 millions \$	48	5 + 1,701,200 \$

**TABLEAU 3. SERVICES D'ÉVALUATION INTERNE
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES**

Autres organismes des Nations Unies	Nom du service et implantation	Ressources totales, 1994-1995			
		Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
FAO	Service de l'évaluation (PBE), Direction générale, Rome	1968	2.70	9	0.4
AIEA	Section de l'évaluation de l'efficacité, Département des garanties, Vienne	1978	1.94	6	0
	Section de l'évaluation, Département de la coopération technique. Vienne	1983	1.43	4	0
	Sous-groupe de l'évaluation du Service de la vérification intérieure des comptes et de l'appui pour l'évaluation. Cabinet du Directeur général, Vienne	1988	0.26	1	0
OACI	Bureau de l'évaluation des programmes, de la vérification des comptes et de l'examen de la gestion, Cabinet du Secrétaire général, Montréal (voir tableau 2.B, OACI)	1995	(n/a)	(3)	(0)
OIT	Unité d'évaluation des programmes et projets (PROG/EVAL), Bureau de programmation et de gestion, Genève	1978	1.40	4	0
OMI	Service de l'évaluation, Cabinet du Secrétaire général, Londres	1984	0.25	1	0
UIT	Unité chargée de l'évaluation, Bureau de développement des télécommunications, Genève	1988	0.42	1	0
UNESCO	Unité centrale d'évaluation des programmes, Bureau d'études, de programmation et d'évaluation (BPE), Paris (plus des unités dans chaque secteur de programmation)	1985	1.40	4	102,000 \$
ONUDI	Section de l'évaluation, Division de la mobilisation et de la gestion des ressources financières, Vienne	1975	1.57	6	25,000 \$
UPU	Pas de service d'évaluation proprement dit du fait de la très petite taille de l'UPU mais travaux d'évaluation entrepris occasionnellement par des comités de gestion, de coordination et de programmation présidés par le Directeur général et le Directeur général adjoint				
OMS	Système étendu mais complètement décentralisé. Les mécanismes d'évaluation font actuellement l'objet d'un réexamen et d'une actualisation dans le cadre des nouveaux mécanismes de gestion mis au point par le Cabinet du Directeur général, avec le concours du Service de l'élaboration et de la coordination des politiques et stratégies et de l'appui méthodologique, Genève	1952			
OMPI	(Voir tableau 4.B, OMPI)				
OMM					
TOTAUX PARTIELS, INSTITUTIONS SPECIALISEES ET AIEA			11.37 \$	36	0.4+127,000 \$
TOTAUX GENERAUX (1.A + 1.B)			29.87 millions \$	84	5.4+1,828,200 \$

**TABLEAU 4. AUTRES SERVICES INTERNES : SERVICES DE GESTION, INSPECTION, INVESTIGATIONS, ETC.
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES**

Organismes des Nations Unies	Nom du service et implantation	Ressources totales, 1994-1995			
		Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
Secrétariat de l'ONU	Groupe central de contrôle et d'inspection (le Groupe de contrôle a été créé en 1982) Groupe des investigations (les deux groupes font partie du Bureau des services de contrôle interne, New York)	1994	1.21	4	5,900 \$
Commissions régionales		1994	1.32	5	0
CNUEH (HABITAT)					
CNUCED					
CCI (CNUCED/GATT)					
PNUE		Groupe du budget et du contrôle des données, Section des finances et du budget, Nairobi Corporate Planning and Accountability Service, Nairobi	1992	n.c	1
		1994	n.c	3	
HCR	Section de l'organisation et des méthodes, Division du Contrôleur et des services de gestion, Genève	1986	1.82	4	120,000 \$
	Chef de service et composante inspection du nouveau Service de l'inspection et de l'évaluation, Cabinet du Haut Commissaire, Genève (le budget et les consultants sont pour 1995 uniquement) (voir également tableau 3.A, HCR)	1995	0.42	2	11,300 \$
UNRWA	Division de la rémunération et des services de gestion, Division de l'administration et des ressources humaines, Vienne	1988	1.90	6	0
UNICEF	Comité de vérification interne des comptes, Divisions de la gestion financière, du personnel et des programmes et Bureau de la gestion administrative chargée du suivi des mesures relevant de leur domaine de compétence une fois que les services de vérification des comptes et d'évaluation ou d'autres ont mis en évidence un problème				
PNUD	Section de l'analyse et du contrôle de la gestion (fait partie de la Division de la vérification des comptes et du contrôle de la gestion mentionnée avec les ressources correspondantes dans le tableau 2.A ; toutefois, chaque section de la Division assure des services de gestion et exerce des fonctions d'inspection et d'investigation)	1983	(0.82)	(2)	(0.2)
FNUJAP	Section du budget et de l'analyse de la gestion, Service financier, Division des finances, du personnel et de l'administration, New York	1980	1.00	1	79,200 \$
PAM	Une fonction centrale d'inspection/investigation est prévue pour 1995				
TOTAUX PARTIELS, ORGANISMES DES NATIONS UNIES			7.67 millions \$	26	216,400 \$

**TABLEAU 4. AUTRES SERVICES INTERNES : SERVICES DE GESTION, INSPECTION, INVESTIGATIONS, ETC.
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES**

Autres organismes des Nations Unies	Nom du service et implantation	Ressources totales, 1994-1995			
		Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
FAO	Groupe de services consultatifs de gestion (effectue aussi des investigations) (fait partie du service de la FAO mentionné avec les ressources correspondantes dans le tableau 2.B)	1992	(0.6)	(4)	(0)
AIEA	Service de la gestion relevant du Chef du département de l'administration, Vienne	1988	0.78	2	0
OACI	Bureau de l'évaluation des programmes, de la vérification des comptes et de l'examen de la gestion, Cabinet du Secrétaire général, Montréal (voir tableau 2.B, OACI)	1995	(n/a)	(3)	(0)
OIT	Services consultatifs en matière de gestion, Bureau de programmation et de gestion, Genève	1964	1.00	3	0
OMI					
UIT	Fonction d'analyse des activités opérationnelles dans l'Unité de planification stratégique relevant du Secrétaire général, Genève	1993	0.40	1.7	0
UNESCO	Inspection générale des services (IOM) (sous-groupe chargé principalement des études de gestion) (voir également tableau 2.B, UNESCO), relevant du Directeur général, Paris Management Co-ordination and Reforms (MCR), reporting to the Director-General, Paris	1975	0.91	6	10,000 \$
		1994	0.70	3	10,000 \$
ONUDI	Groupe de coordination et de suivi de la gestion, Cabinet du Directeur général, Vienne	1994	0.40	3	25,000 \$
UPU	Pas de service officiel : occasionnellement le Comité de gestion, présidé par le Directeur général, procède lui-même ou charge les services compétente de procéder à des examens internes				
OMS	Bureau du développement de la gestion (MDO) relevant du Sous-Directeur général de l'administration, Genève (créé en 1951 sous le nom de Services de gestion administrative)	1994	1.00	4	0
OMPI	Institution spécialisée de petite taille dotée d'une structure intergouvernementale multiple et très complexe (voir tableau 12.B), l'OMPI ne dispose pas, comme les autres organismes, de services de contrôle interne; elle compte sur la participation directe du Directeur général et de la haute administration à toutes les facettes des activités et à leur contrôle, c'est-à-dire que le contrôle est intégré dans la structure fondamentale de l'OMPI, ses procédures de gestion et la mécanisme d'examen permanent par les Etats membres. Dans le cadre de cette structure le Contrôleur - qui relève directement du Président de l'Assemblée générale de l'OMPI - approuve chaque engagement de dépenses				
OMM					
TOTALS PARTIELS, INSTITUTIONS SPECIALISEES ET AIEA			5.19 \$	22.7	45,000 \$
TOTALS GENERAUX (1.A + 1.B)			12.86 million \$	48.7	261,400 \$
TOTALS GENERAUX, SERVICES DE VERIFICATION INTERNE DES COMPTES, SERVICES D'EVALUATION INTERNE ET AUTRES SERVICES INTERNES (TABLEAUX 2, 3, ET 4)			\$79.92 million	272	6.15+ \$2,120,600

TABLEAU 5. REVISIONS APPORTEES AU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Brève description du programme
Secrétariat de l'ONU	1990	L'Assemblée générale demande (ainsi que plusieurs rapporte du Secrétariat à ce sujet) l'élargissement du domaine couvert par la vérification des comptes et le suivi des recommandations des commissaires, des contrôles plus stricte des stocks de biens ainsi que des indemnités et prestations versées, des engagements non réglés, des achats, des recrutements de courte durée, des fraudes et des fonds détournés ¹⁰ . Un vaste cadre nouveau en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité qui a été demandé par l'Assemblée générale est en cours d'élaboration en janvier 1995 (voir tableau 9. A)
Commissions régionales		
CNUEH (HABITAT)	1993	Un "Working Group and Task Force" a réexaminé toute la structure, y compris les contrôles internes : les résultats de l'étude sont actuellement soumis à l'examen des principaux gestionnaires
CNUCED		
CCI (CNUCED/GATT)		
PNUE	1988	La comptabilité du PNUE est une application de gestion financière d'une base de données destinée à faire partie d'un système intégré global Des systèmes d'information et de gestion permettent d'améliorer la planification, le contrôle et le suivi continu des programmes, des projets, des ressources humaines et de la gestion financière
HCR	1987 1994	Adopte et, depuis, révisé et renforce régulièrement un système de gestion de l'information financière et administrative en vue de l'intégration des procédures budgétaires, comptables et d'établissement des rapports, lequel met essentiellement l'accent sur le renforcement de la planification et du contrôle des projets; le système est étayé par des mises à jour manuelles périodiques et le développement de la formation sur le terrain. Adopte un nouveau système informatique pilote, décentralisé (PC), de gestion des actifs donnant une transparence totale à la totalité des actifs
UNRWA		Processus continu de révision du contrôle interne au moyen de vérifications programmées et de vérifications spéciales demandées par le Commissaire général, les organes d'enquête internes chargés d'étudier les problèmes qui se posent et d'autres mécanismes comme le Comité des marchés du siège de l'Office, et révision des directives administratives
UNICEF	1987 1989 1991 1991 1991	Renforcement des procédures de contrôle interne relatives aux prestations et indemnités du personnel ¹¹ Le Bureau de la gestion des ressources en matière d'information renforce le système financier central et le système central de comptabilité, et met en place un système de suivi de la mise en oeuvre des projets par les bureaux extérieurs ainsi qu'un système de suivi du programme et budget d'ensemble et d'établissement des rapports à ce sujet dans le cadre d'une structure Informatique intégrée Un groupe de travail réexamine les mécanismes de comptabilité financière pour en assurer le bon fonctionnement et la "rentabilité". Un "Financial Systems Steering Committee (FSCC)" exécute un plan d'action destiné à garantir dans tous les services de l'UNICEF les qualités voulues de dévouement et de clarté et le bon fonctionnement des services décideurs en matière financière ¹² Commente à remettre à plat la planification du programme dans le cadre du Programme Manager System (voir tableaux 6.A et 9.A. UNICEF)
PNUD	1991 1992 1992 1993 1994	Field Office Management Audit Guide (Indications sur les vérifications administratives dans les bureaux extérieurs) Création de Regional Service Centers (centres régionaux de service) chargés de faire assurer par une entreprise internationale de comptabilité et de vérification des comptes en Asie et en Afrique des examens comptables décentralisés et des audits internes pour le PNUD et certains autres organismes ¹³ Révision du règlement financier relatif à la vérification interne des comptes Circulaires sur la responsabilité ¹⁴ Rédaction de principes directeurs sur la responsabilité en matière de gestion et en matière financière
FNUAP	1990 1992	A la suite d'une étude critique du Règlement financier et des Règles de gestion financière du FNUAP confiée à un consultant, publie deux parties du nouveau Manuel financier ainsi qu'une version révisée du Règlement et doit Règles de gestion financière Adopte à l'échelle de l'organisation deux grande systèmes dans le cadre d'un système d'information intégré en cours d'élaboration : le Système de gestion des ressources des programmes et le Système d'information budgétaire, pour gérer, suivre et faire connaître le volume des ressources et des dépenses, le tableau d'effectifs, la gestion des biens et assurer le suivi et l'évaluation des enseignements retenues.
PAM	1990 1992 1993 1994	Installation au siège d'un nouveau système et logiciel de gestion financière Installation sur la terrain d'un compte d'avances temporaires (Field Imprest System - FIS) en vue de la mise en place d'un système comptable global dans les bureaux extérieurs Adoption de mesures tendant à déléguer plus de pouvoir, plus de responsabilité et d'autonomie en matière de contrôle financier aux grande bureaux extérieurs où sont désormais hébergés les services financiers et doublement du nombre de fonctionnaires chargée de l'audit interne ¹⁵ Publie un manuel financier et des règles financières, révisé et met à jour le manuel de comptabilité des bureaux de pays; renforce la division chargée des finances et des systèmes d'information; des consultants en gestion procèdent à une analyse et formulent des recommandations tendant à améliorer les systèmes informatiques relatifs à la gestion financière qui sont mis en place

TABLEAU 5. REVISIONS APPORTEES AU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Autres organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Brève description du programme
FAO	1994	Commence une étude visant à rationaliser les politiques et procédures financières et administratives tout en préservant les contrôles appropriés. Les résultats devraient répondre aux besoins de l'utilisateur qui souhaite un nouveau système financier et un système amélioré de gestion du personnel. Met également à jour un système automatisé de planification des programmes (PLANSYS)
AIEA	1985 1994	Un "Human Resources Advisory Group" (groupe consultatif des ressources humaines) étudie les demandes de création et de reclassement de postes et formule des avis compte tenu de l'évolution des programmes, de la charge de travail, de l'utilisation des services du personnel et de la gestion des postes Réexamen et révision du règlement financier et des règles de gestion financières, la question des achats et de la passation par profits et pertes faisant l'objet d'une attention particulière. Acquisition d'un nouveau système automatisé pour les achats qui devrait fonctionner à compter de janvier 1995. Le système d'information et de contrôle financier (Financial Information and Control System (FICS)) est actuellement renforcé. Les systèmes relatifs au service de la paye, aux fournitures et aux stocks sont en cours de remplacement. Le financement du gros matériel informatique a été normalisé et est soumis au contrôle du Conseil des gouverneurs
OACI		
OIT	1993	Met au point un nouveau système informatisé de gestion du personnel (PERSIS : système d'information sur le personnel et les bordereaux de traitement) qui adaptera au BIT le système intégré de gestion des Nations Unies (SIG); décentralise les tâches financières au profit des bureaux extérieurs pour confier désormais à ces derniers la responsabilité de l'administration financière et rationaliser le système comptable
OMI	1993	Adoption d'un nouveau système financier et comptable destiné à renforcer le contrôle des dépenses
UIT	1993	A la suite de recommandations formulées par des consultants, met au point et installe un nouveau système de gestion financière comprenant notamment des centres de coûts, une nouvelle structure budgétaire, un mode de gestion financière des projets, et des procédures révisées de contrôle et d'établissement des rapports financiers ¹⁶ . Egalement à la suite de recommandations de consultants, révisé le règlement financier essentiellement pour tenir compte des nouvelles structures budgétaires et administratives et des nouvelles formules concernant le transfert de crédits ainsi que les contributions annuelles et volontaires ¹⁷
UNESCO	1990 1991 1992 1994	Adoption d'un nouveau système d'établissement des rapports et d'information et création d'un organe de coordination administrative (Administrative Co-ordination Board) chargé de la surveillance des politiques, pratiques et procédures administratives Précision de la délégation de pouvoirs en ce qui concerne la passation de marchés et l'approbation des engagements correspondants Révision des instructions écrites adressées aux directeurs des bureaux extérieurs sur la gestion financière et le contrôle interne Des instructions particulières sont adressées aux agents de l'administration et aux agents certificateurs sur l'administration financière et le contrôle interne
ONUDI	1992	Il est mis en chantier un système intégré d'information relatif à la gestion financière (IFMIS) sous la forme d'une base intégrée de données financières destinée à la gestion, qui empruntera peut-être certains éléments au système intégré de gestion de l'ONU (SIG)
UPU	1993	Conformément aux recommandations du commissaire à la vérification extérieure des comptes, il sera recruté en 1995 un vérificateur interne à temps partiel (voir tableau 2.B, UPU). Le Bureau international révisé aussi actuellement le système informatisé d'établissement du budget et de la comptabilité en raison de l'installation prochaine d'un nouveau système d'élaboration du programme et budget
OMS	1990 1992	Révision du système de la paye Mise en place progressive du système de gestion de l'information financière (FINAUT) qui doit être à nouveau modernisé dans un proche avenir
OMPI	1986	Mise en place progressive du système de gestion de l'information financière (FINAUT) qui doit être à nouveau modernisé dans un proche avenir
OMM		Il existe actuellement un système complexe de contrôle financier et budgétaire pour l'approbation des programmes et des activités et l'autorisation de leur mise en train

**TABLEAU 6. APPLICATIONS INFORMATIQUE
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES**

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Grandes initiatives récentes tendant à la création de systèmes
Secrétariat de l'ONU	1990 1993	Un système intégré de gestion (SIG), destiné à fournir la totalité des données administratives, financières et des données concernant le personnel qui sont nécessaires est en cours de création depuis 1990 et devrait coûter au total 70 millions de dollars à la fin de 1997. Le 'premier module' est en place, et les travaux qui ont débuté au Siège à New York se poursuivent dans les autres lieux d'affectation ¹⁸ . L'installation d'un réseau local reliant quelque 5000 postes est en cours d'achèvement au Siège, à New York, et est doté d'un logiciel normalisé et d'un plot de connexion avec Internet. Les travaux ont également commencé ou vont commencer dans les autres lieux d'affectation de l'ONU
Commissions régionales : CEA CEE CEPALC CESAP CESAO	1991 1994 1993 1992 1993	Met en train à grande échelle l'informatisation individuelle par le PC, adopte un logiciel de bureautique et organise une formation en privilégiant les applications destinées à améliorer la productivité ¹⁹ Commence l'installation d'un réseau local au cours du second semestre de 1994, assortie d'un programme de formation systématique Met en place des réseaux locaux s'étendant aux bureaux sous-régionaux, assure l'accès aux ressources informatiques extérieures et généralise la formation à une utilisation efficace de ces moyens. Un groupe de travail a établi un "Management Plan for Information and Communication" pour renforcer l'utilisation de l'informatique dans la gestion; les séminaires de formation organisés dans ce cadre s'étendent à l'utilisation d'internet Met en place des réseaux locaux, installe des ordinateurs personnels et généralise la formation en vue de l'automatisation des travaux de bureau et l'unification des bases de données sectorielles Mise en place d'un réseau local et installation à grande échelle de PC avec programme de formation connexe
CNUEH (HABITAT)	1993	Le secrétariat commence à généraliser l'utilisation de PC et à donner une formation à l'utilisation de sous-systèmes : l'opération couvre 60 % du personnel en 1993 et devrait atteindre les 100 % en 1995, la formation s'étendant à l'utilisation d'internet
CNUCED	1992	Réalisation d'une enquête détaillée sur les nombreux systèmes informatiques de la CNUCED (il y en a 28) pour pouvoir en poursuivre le développement de façon méthodique; en outre, mise en place de systèmes de suivi appliqués aux activités de coopération technique (1989) et à la préparation de réunions intergouvernementales (1993)
CCI (CNUCED/GATT)	1993	Commence la mise en place d'un réseau local
PNUE	1987 1993	Continue de créer des systèmes de gestion de l'information dont les principaux éléments sont en place depuis 1988, développe l'utilisation de PC et généralise la formation Crée une Equipe spéciale sur les systèmes d'information, commence à travailler à une planification stratégique et à mettre en place un réseau local ainsi qu'un grand réseau
HCR	1992	Achève le réseau local du Siège; le réseau local existe aussi à ce jour dans 35 bureaux extérieurs; met en place un logiciel financier amélioré et de nouveaux logiciels auxiliaires pour les opérations sur le terrain. Le raccordement au courrier électronique est totalement en place au Siège en 1994, il doit l'être en 1995 dans une cinquantaine de bureaux extérieurs, dans la totalité des bureaux extérieurs en 1996 au plus tard
UNRWA	1990 1993-1995	Etude réalisée par l'entreprise Ernst & Young aux fins de l'élaboration, par la suite, d'une stratégie informatique. Le Bureau des systèmes informatiques met les recommandations en oeuvre en privilégiant l'installation de réseaux locaux sur le terrain et au Siège ²⁰ Installe des réseaux locaux au Siège et dans la totalité des bureaux extérieurs, adopte un nouveau système de gestion des fournitures et des achats, adapte le système financier au fonctionnement sur réseau local et met en place un nouveau système d'enregistrement couvrant plus de 3 millions de réfugiés palestiniens
UNICEF	1991 1994 1996	Etude de faisabilité en vue de l'adoption d'un système unifié, d'application universelle, qui est tout à la fois un système d'information sur les programmes, de prise de décisions, de programmation et de gestion (Programme Manager System) ²¹ La remise à plat de la planification des programmes est menée à bien à la fin de l'année Lancement prévu du Programme Manager System
PNUD	1989 1993 1993	Mise en place de réseaux locaux au Siège et dans les bureaux extérieurs, qui prélude à l'installation de grands réseaux par la suite Lancement de la première phase d'un projet de planification stratégique des systèmes informatiques (Strategic Information Systems Planning (SISP)) qui aboutira à la mise en place d'un système intégré de gestion des programmes pour le PNUD ²² Etude de consultants sur les systèmes utilisés dans les bureaux extérieurs
FNUAP	1989	Outre les progrès réalisés en ce qui concerne le système informatique (voir tableau 5.A), la stratégie adoptée en matière de bureautique a permis de doter chaque fonctionnaire d'un ordinateur, avec le logiciel correspondant au système adopté et une formation, de façon à automatiser les activités quotidiennes et en accroître l'efficacité ²³
PAM	1989 1992 1994	Importants aménagements apportés aux principaux systèmes informatiques du PAM concernant les flux d'aide alimentaire (interfais et WIS) Installation d'un réseau local au Siège Adoption d'un système informatisé sur l'aide alimentaire (Food Aid Information System (FAIS) destiné aux bureaux de pays

TABLEAU 6. APPLICATIONS INFORMATIQUES
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Grandes initiatives récentes tendant à la création de systèmes
FAO	1993 1994	Adoption d'un plan d'informatisation à moyen terme pour 1993-1995 qui privilégie les applications techniques avancées, le soutien aux systèmes ainsi que les mécanismes d'orientation et de contrôle Proposition tendant à élaborer une stratégie informatique à long terme visant la mise en place d'un système intégré de gestion ainsi que la simplification et la rationalisation des mécanismes et des structures de gestion ²⁴
AIEA	1991	Un plan d'informatisation est mis au point par des consultants, des comités de gestion et les fonctionnaires responsables des systèmes. Le nouveau système est actuellement déjà en place pour une grande part, et est doté de réseaux locaux, d'applications généralisées et assorti de mécanismes de formation. On travaille actuellement à améliorer la gestion de l'informatique décentralisée et certains projets de redéfinition des systèmes d'information de gestion et des flux de travail sont en cours ²⁵
OACI	1995	Le Comité d'examen de l'automatisation formule des recommandations à l'intention du Secrétaire général sur la stratégie à adopter et la politique actuelle d'automatisation. La section chargée de la bureautique (Office Automation Section) s'appuie actuellement sur des progiciels conçus spécialement
OIT	1994	Crée un bureau de l'informatique et des communications (ITCOM). Met en oeuvre une stratégie en matière de technologie informatique visant à relier tous les bureaux par un même réseau, à créer des applications techniques et administratives particulières à l'échelle de chaque bureau et à créer des liens de communication avec d'autres institutions et d'autres réseaux
OMI	1993	La direction approuve un plan de bureautique et de communication appelé "IT Strategy"
UIT	1991	A côté du réseau local déjà largement en place dont il s'occupe, le Comité de direction des systèmes d'information oriente le travail sur les priorités stratégiques à retenir, et privilégie depuis quelque temps le stockage d'informations électroniques et les services d'échange, le projet de système de gestion intégré, les indicateurs en matière de télécommunications et les publications électroniques ²⁶
UNESCO	1991	Un premier plan de développement des ressources en matière d'information est mis au point et partiellement exécuté ²⁷ (le travail est ralenti par le manque de fonds). Il est actuellement élaboré une stratégie qui devrait doter l'UNESCO d'un réseau local, et lui permettre d'exploiter plus systématiquement les ressources et les innovations technologiques en matière informatique dans ses activités et dans ses relations avec les Etats membres ²⁸
ONUDI	1991 1992	Crée un Comité directeur de la technologie de l'information, remplacé en 1994 par un "Information Technology Management Committee" et un "Information Technology Technical Committee" ²⁹ Le plan d'automatisation stratégique (phase 2), mis au point avec le concours de Anderson Consulting, fournit une liste détaillée de projets; il a toutefois besoin d'être mis à jour compte tenu de la réorganisation de l'ONUDI et de ses ressources limitées
UPU	1992 1994	Il est mis en place une base de données qui fournit des renseignements utiles pour l'ensemble du milieu de la poste Installation d'un réseau local
OMS	1994	S'attelle à la mise au point d'un système OMS de gestion d'application mondiale (Worldwide WHO Management Information System) destiné à relier les systèmes existants
OMPI		Il existe une Division Informatique; l'Organisation utilise largement l'ordinateur et les nouvelles technologies, en privilégiant la réalisation d'analyses coût-avantage des applications et systèmes éventuels, la rationalisation des activités et l'établissement de rapports périodiques sur les gains de productivité et les économies réalisées ³⁰
OMM	1993	Un système d'informatique bureautique est en cours d'installation

**TABLEAU 7. PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT ET DE FORMATION DES CADRES
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES**

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Brève description des programmes
Secrétariat de l'ONU	1993	A établi un programme global de renforcement des capacités de gestion s'adressant à l'ensemble des fonctionnaires et destiné à former du personnel de direction, d'encadrement et de gestion. La mise en oeuvre a commencé par 16 ateliers/retraites organisés à l'intention des cadres dans le monde entier au cours de 1993-1994 ³¹
Commissions régionales :		
CEA	1993	Un programme d'organisation des carrières et de formation est en cours d'établissement
CEE	1994	Un séminaire destiné aux cadres supérieurs a eu lieu
CEPALC	1993	Un séminaire destiné aux cadres supérieurs et deux séminaires destinés aux cadres moyens ont eu lieu au titre du renforcement des institutions; des activités de suivi sont prévues pour 1995
CESAP	1993	Un programme renforcé de formation de cadres et de personnel qualifié a été mis en route; une retraite à été organisée à l'intention de cadres supérieurs
CESAO	1993	Mise en route d'un programme d'organisation des carrières et de formation de cadres supérieurs et de personnel qualifié
CNUEH (HABITAT)	1993 1994	Retraite organisée à l'intention des cadres supérieurs Deux séminaires organisés à l'intention des cadres moyens
CNUCED		Fait appel au programme de formation du Secrétariat de l'ONU (voir ci-dessus); organise toutefois une formation et des séances d'information Internes informelles destinées aux administrateurs auxiliaires, ainsi qu'une formation aux techniques de l'information
CCI (CNUCED/GATT)		Fait appel au programme de formation du Secrétariat de l'ONU. Organise toutefois, comme la CNUCED, une formation et des séances d'information internes informelles destinées aux administrateurs auxiliaires, ainsi qu'une formation aux techniques de l'information
PNUE	1993 1994	Stages de formation à la gestion et à la préparation de descriptifs de projets. Stage de perfectionnement destiné aux cadres supérieurs Stage de formation pour l'amélioration du travail individuel et du travail en équipe des chefs de service
HCR	1993	Elaboration d'un nouveau programme de formation des cadres prévoyant la formation de personnel qualifié, la mise au point de modules de formation types et une formation très poussée à un nouveau système d'appréciation du comportement professionnel, dans le cadre d'un nouveau système d'organisation des carrières (voir tableau 9.A)
UNRWA	1988	Programme de formation des cadres, prévoyant des stages et des ateliers et une formation d'entretien à trois niveaux pour le personnel extérieur et le personnel du siège. Le programme a fait l'objet d'une évaluation positive en 1991 ³² . La formation des cadres et du personnel technique a été décentralisée en grande partie au profit des bureaux extérieurs, le siège assurant la coordination et l'appui : la formation au titre des programmes techniques (éducation, santé, secours et services sociaux) continue d'être assurée par les services du programme
UNICEF	1986	Des programmes de formation très complets sont organisés à l'échelle mondiale pour a) mettre en oeuvre les programmes organiques de l'UNICEF, b) gérer les programmes d'urgence et c) former le personnel d'encadrement (amélioration des capacités de gestion des cadres supérieurs, chefs de service et superviseurs; développement des compétences indispensables en matière de gestion; amélioration de la gestion des opérations)
PNUD	1989 1990	Programme de formation de cadres stagiaires Programme très poussé de formation des cadres destiné aux administrateurs et aux agents de deuxième classe des services généraux, et formation à l'appréciation du comportement professionnel ³³
FNUAP	1987	Tous les fonctionnaires reçoivent une formation à l'appréciation du comportement professionnel ainsi qu'une initiation à la gestion : des ateliers sont organisés sur l'amélioration des capacités de gestion, les rapports avec les collègues, la culture de l'organisation, les finances et la comptabilité; le budget de la formation a augmenté de 15 % pour la période 1994-1996, au profit notamment du personnel des services extérieurs
PAM	1994	Strategic Planning Retreat for Executive Staff, et Management Implementation Meetings for Headquarters and Field managers. Conception, mise au point et essai pilote d'un système d'appréciation du comportement professionnel des cadres et formation y relative, destinée à l'ensemble du personnel; formation des directeurs de programmes par pays à la gestion des situations d'urgence. Conception et mise au point de stages sur la planification administrative, la gestion du personnel, la gestion financière et les services fournis aux clients

TABLEAU 7. PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT ET DE FORMATION DES CADRES
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Autres Oorganismes des Nations Unies	Année de démarrage	Brève description des programmes
FAO	1994	Le programme met l'accent sur le perfectionnement et la formation des cadres en vue d'appuyer les changements structurels, sur la gestion des compétences et des résultats, la communication, le travail en équipe et la fourniture de services de qualité. S'ajoutent à cela un programme en plusieurs phases de renforcement des capacités de gestion au niveau des directeurs et un programme d'études universitaires à Rome sanctionné par un diplôme de gestion (mini-MBA)
AIEA	1993 1994	Mise en route de stages de formation à l'évaluation des résultats des programmes, destinés aux administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur Une importance plus grande est accordée à la formation des cadres et à la formation de personnel qualifié en vue de renforcer la capacité du personnel à améliorer les résultats opérationnels
OACI	1991	Stages et ateliers pour cadres supérieurs; formation de personnel d'encadrement et formation aux tâches administratives
OIT	1994 1995	Poursuite de la mise en oeuvre d'une politique de partenariat actif (voir tableau 9.B, OIT), avec des stages de formation destinés aux équipes pluridisciplinaires travaillant sur le terrain, des stages de perfectionnement des cadres s'adressant aux cadres supérieurs, et des stages de formation à l'intention des nouveaux chefs de service Mise en route d'un nouveau programme de formation visant à accroître la contribution des activités de l'OIT à la solution des problèmes de ses mandants, à améliorer l'utilisation des ressources humaines de l'OIT ainsi que les communications entre le Siège et les services extérieurs
OMI		
UIT	1992	Elaboration d'un programme de formation prévoyant notamment une gestion par objectifs, la formation des cadres et la formation technique, et création d'un Comité des stratégies de formation en cours d'emploi qui a élaboré une politique générale en matière de formation ³⁴
UNESCO	1989	Programme de perfectionnement en matière de gestion élaboré par l'Irish Instituts of Public Administration et mis en oeuvre ultérieurement
ONUDI	1988	Les principaux éléments du programme de formation sont le Director-General's Forum, la Management Development Programme (MDP) et le Managerial Assistance Programme (MAP). Ils mettent l'accent sur l'amélioration des capacités de planification et de vision stratégiques, l'administration, l'orientation et le perfectionnement du personnel, la compréhension des comportements interculturels, les méthodes d'apprentissage des connaissances, la gestion des ressources disponibles et la mise au point de méthodes de gestion efficaces
UPU		
OMS	1975	Programme de développement du personnel essentiellement axé sur la formation de personnel qualifié
OMPI		Le Directeur général et l'ensemble des cadres supérieurs tiennent tous les quatre mois des "réunions de gestion"
OMM	1992	Formation des chefs de service au nouveau système d'appréciation du comportement professionnel

TABLEAU 8. PROGRAMMES D'AMELIORATION DE LA GESTION
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Brève description des programmes
Secrétariat de l'ONU	1984	Programme visant à encourager les initiatives du personnel; la réforme et le renforcement de ce programme ont été recommandés en 1992, mais n'ont pas encore été mis en oeuvre ³⁵
Commissions régionales : CEA	1992	Ateliers de formation à la "gestion pour la qualité dans les années 90" ³⁶
CNUEH (HABITAT)	1993 1994	Une équipe composée de cadres supérieurs a été constituée, des pouvoirs ont été délégués, des bureaux régionaux du Programme de gestion urbaine (PGU) ont été mis en place Un groupe de travail et une équipe spéciale ont procédé à une étude de restructuration et l'administration a approuvé les mesures de décentralisation et de régionalisation proposées
CNUCED		
CCI (CNUCED/GATT)		
PNUE	1993	Un processus de perfectionnement et de restructuration a été mis en route et a continué en 1994 (voir tableaux 9.A et 14.A, PNUE)
HCR	1993	Elaboration d'une nouvelle culture d'organisation mettant l'accent sur l'utilisation rationnelle des ressources humaines, l'excellence en matière de gestion et l'obligation redditionnelle et prévoyant notamment une formation au travail en équipe et à la gestion des résultats dans le cadre d'un nouveau système d'organisation des carrières (voir tableau 9.A)
UNRWA	1994- 1995	Un programme pilote d'amélioration des capacités d'organisation a été mis en route sur le terrain en vue d'identifier parmi le personnel recruté localement les personnes ayant les qualités voulues pour occuper à l'avenir des postes de direction. Le programme comprend notamment l'identification des compétences, la désignation de mentors et une formation adaptée combinant une formation en cours d'emploi et une formation extérieure complétée par des études personnelles
UNICEF		Poursuite des efforts d'amélioration de la gestion dans le cadre d'un système solidement établi et permanent de consultations du personnel et de décentralisation des initiatives et de la prise des décisions. Des concours sont organisés périodiquement à l'échelle de l'organisation pour dégager de nouvelles idées/solutions. Des équipes spéciales de synthèse auxquelles participent le personnel du siège et le personnel extérieur traitent des situations et problèmes nouveaux
PNUD	1990	Programme de gestion de la qualité totale à l'échelle de l'Organisation, avec des équipes de gestion de la qualité dans les principaux services du siège et des essais pilotes sur le terrain ³⁷
FNUAP	1988	Dans le cadre d'une décentralisation progressive d'une grande partie du processus décisionnel relatif aux programmes et aux projets au profit des services extérieurs du FNUAP, les programmes de formation, les processus d'obligation redditionnelle et de délégation de Pouvoirs et les mécanismes d'habilitation ont été adaptés afin de permettre au personnel concerné de s'acquitter de ses responsabilités accrues
PAM	1994	En plus d'autres activités de formation à la gestion et de l'encouragement du travail en équipe. une "culture d'apprentissage" et "l'apprentissage des connaissances à distance" pour l'obtention de grades supérieurs ainsi qu'un programme de préparation à un "mini-MBA" sont mis à la disposition des membres du personnel

**TABLEAU 8. PROGRAMMES D'AMELIORATION DE LA GESTION
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES**

Autres organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Brève description des programmes
FAO	1994	Programme d'ateliers pour l'amélioration du travail individuel et du travail en équipe proposé pour 1994-1995. Des initiatives en matière de rationalisation et d'amélioration des processus sont en cours
AIEA	1990 1993	Programme de suggestions mettant principalement l'accent sur la réduction des coûts et l'efficacité de gestion, administré par les services du Directeur général La gestion de la qualité totale (GQT) est à l'essai dans un département; la bibliothèque procède à l'acquisition de vidéos sur l'enseignement de la gestion à l'intention de l'ensemble du personnel
OACI		
OIT	1994	Mise en place d'un système de contrôle, d'auto-évaluation et de rapport de toutes les activités de l'OIT (MERS), en commençant par plusieurs services du siège et services extérieurs. Le système MERS exige de chaque service la préparation de plans de travail annuels, d'examen intermédiaires semestriels et d'auto-évaluations annuelles destinés à servir de base aux rapports présentés à l'administration sur les résultats les plus importants ³⁸
OMI		
UIT	1993	Comme suite aux recommandations formulées par des consultants, la méthode de travail en collaboration par équipes a été introduite dans tous les services et à tous les niveaux: on envisage également d'appliquer un programme connexe d'incitation à l'amélioration des résultats en vue de réaliser des gains de productivité, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité, ainsi que d'autres mesures de mise en valeur des ressources humaines ³⁹
UNESCO	1990 1991	Directive d'orientation du Directeur général appelant à adopter de nouveaux modes de gestion et de nouvelles méthodes de travail et à renforcer l'obligation redditionnelle et l'efficacité au sein du secrétariat ⁴⁰ Un programme de "cercles de qualité" a été mis en place par l'intermédiaire du Service de la modernisation et de l'innovation ⁴¹
ONUDI	1988	Le programme de perfectionnement des cadres comprend des modules sur la solution/l'analyse des problèmes et le renforcement des équipes interculturelles, ainsi que des évaluations des méthodes de direction et des moyens d'améliorer l'efficacité de la gestion. Le programme d'assistance à la gestion met l'accent sur l'amélioration des travaux de secrétariat et des activités du personnel d'appui
UPU	1994	Le Congrès postal universel tenu à Séoul en 1994 a prié le Conseil d'administration d'étudier les méthodes de travail des services de traduction et de dactylographie
OMS	1987 1994	Formation au travail en équipe destinée aux équipes de travail existantes Le Bureau du développement de la gestion organise des séances de prospection d'idées avec la participation des services pour déterminer les possibilités d'amélioration de la gestion
OMPI		(Voir tableau 4.B, OMPI)
OMM		

TABEAU 9. PRINCIPALES REFORMES ET INITIATIVES RECENTES EN MATIERE DE GESTION
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Description succincte
Secrétariat de l'ONU	1994	Conformément à la demande de l'Assemblée générale, le Secrétariat a entrepris de mettre en pièce un vaste "système transparent et efficace" en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité pour le 1er janvier 1995 ⁴² . Il a créé un nouveau Bureau des services de contrôle Interne regroupant les anciennes unités administratives chargées du contrôle Interne ⁴³ et il met au point une stratégie de "modernisation et de dynamisation" de la gestion des ressources humaines au Secrétariat ⁴⁴
Commissions régionales :		
CEA	1992	Rapport d'une équipe spéciale chargée d'étudier un nouveau cadre de gestion pour relever les défis du développement des années 90 ⁴⁵
	1992	Examen officiel des programmes en fin d'année effectué par le Secrétaire exécutif avec les directeurs de programmes ⁴⁶
	1993	Rapport sur le suivi des activités de restructuration et de revitalisation de la CEA ⁴⁷
CEE	1993	Lancement à l'échelle du secrétariat d'un processus de planification stratégique visant à permettre à la CEE de définir sa vision et d'exposer ses objectifs
CEPALC	1993	Mise au point par des consultants et des gestionnaires de rang élevé d'un plan de développement institutionnel qui est maintenant appliqué progressivement par divers moyens : organisation d'un séminaire pour le personnel de direction, élaboration d'un plan d'action, séances de réflexion sur les nouvelles conceptions en matière de programme de travail et rédaction d'un plan stratégique au niveau des divisions
CESAP	1992	Rapport d'une équipe spéciale sur le renforcement des fonctions logistiques du Secrétariat ⁴⁸
	1994	Remaniement de la structure de plusieurs divisions organiques pour mieux aligner le programme de travail sur la nouvelle orientation thématique
CESAO	1994	Adaptation de la structure administrative aux programmes restructurés dans une optique thématique
CNUEH (HABITAT)	1992	Début du processus de régionalisation et instauration d'un dialogue avec le personnel en vue de réformes
	1993	Présentation des concepts d'obligation redditionnelle et de responsabilité par une équipe de hauts responsables de la gestion
	1994	Soumission de rapports à l'Equipe de gestion par le Groupe de travail sur la stratégie de financement et l'Equipe spéciale de la décentralisation. Poursuite du dialogue sur les objectifs organisationnels, les stratégies, le cadre de gestion du changement et le contrôle de l'orientation, de l'efficacité et de l'impact des programmes
CNUCED	1992	Réalignement compte tenu des résultats de la huitième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
	1993	Mise en place d'un système de planification, d'examen et de suivi des préparatifs de fond des réunions Intergouvernementales et des procédures correspondantes à l'allocation des ressources ⁴⁹
	1994	Réalignement compte tenu de la restructuration des secteurs économique et social de l'ONU, et notamment incorporation dans la CNUCED des programmes relatifs aux sociétés transnationales et à la science et à la technologie, afin de réaliser de très importantes économies d'échelle
CCI (CNUCED/GATT)	1990	Rapport du Comité chargé d'examiner la structure du CCI dans une optique prospective et sur la base de consultations approfondies avec le personnel
	1994	Début d'une analyse continue du mandat et des missions du CCI compte tenu de l'évolution de l'environnement et des besoins, d'une évaluation actuelle du CCI et de ces orientations futures, des principaux éléments propres à revitaliser le CCI et d'un plan d'action ⁵⁰
PNUE	1992	Les changements découlant de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement débouchent sur une nouvelle éthique de la gestion destinée à faire face à des engagements plus vastes de manière plus adaptée. Cela prend notamment la forme de nouvelles méthodes de programmation intégrée, d'une structure logistique et administrative unifiée et de relations de travail plus étroites entre le CNUEH (HABITAT) et le PNUE
	1993	Mise en place d'un nouveau système de gestion des résultats et d'un nouveau service de la planification et du suivi des responsabilités appelé "Corporate Planning and Accountability Service" (CPAS) pour contribuer à instaurer une nouvelle culture de gestion au sein du PNUE et aider celui-ci à remplir des tâches de planification stratégique et des rôles consultatifs essentiels. Le CPAS, qui relève du Directeur exécutif, permet de compléter les unités administratives chargées de coordonner l'évaluation des programmes par des unités chargées de la planification stratégique et de l'élaboration de systèmes d'information ⁵¹
HCR	1990	Examen du rôle et de la structure du HCR - situation, structure, révisions ⁵²
	1993	Le Comité supérieur de gestion a mis en place un cadre stratégique et a lancé un processus pluriannuel impliquant le recours à des consultants extérieurs, afin d'instaurer une nouvelle conception des ressources humaines et une nouvelle culture Institutionnelle grâce à un régime de gestion des carrières comportant quatre volets : un système de gestion du savoir-faire et des compétences, un système objectif d'appréciation du comportement professionnel, un système d'organisation des carrières et un système de perfectionnement des cadres par une formation intensive ⁵³
	1995	Mise en place d'un service d'inspection et d'évaluation au Bureau exécutif du Haut Commissaire (voir tableaux 3.A et 4.A, HCR)

TABLEAU 9. PRINCIPALES REFORMES ET INITIATIVES RECENTES EN MATIERE DE GESTION
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES (suite)

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Description succincte
UNRWA	1991 1992	Mise en place d'un nouveau système de recrutement, sans cesse perfectionné, comprenant des analyses et des descriptions de postes ainsi que des protocoles d'entrevue Les départements responsables du programme ont été transférés dans la zone d'opérations de l'Office : à la fin de 1995, l'ensemble des services du Siège auront eux aussi quitté Vienne et été transférés dans cette même zone
UNICEF	1989 1990 1991 1991 1991-1992 1993 1994	Mise en place d'un nouveau système de notation des fonctionnaires faisant une place très importante aux liens avec la planification des tâches, les performances, le dialogue et la formation, une réévaluation approfondie à été effectuée en 1994 pour améliorer le système ⁵⁴ Evaluation des relations extérieures de l'UNICEF ainsi que des politiques et des fonctions dans ce domaine ⁵⁵ Evaluation des interventions d'urgence de l'UNICEF (étude en plusieurs étapes) ⁵⁶ Mise en place d'un système unifié d'information sur les programmes, de prise de décisions, d'élaboration des programmes et de gestion par les instances dirigeantes (système de gestion des programmes) ⁵⁷ Le Groupe d'études de la structure et de la présentation des documents budgétaires du Conseil d'administration a apporté d'importantes modifications à la politique budgétaire et à l'élaboration des budgets ainsi qu'aux critères appliqués pour les postes et leur classement ⁵⁸ Evaluation externe de l'UNICEF (voir le tableau 14.A, UNICEF) qui a également permis d'examiner les questions concernant l'obligation redditionnelle, la gestion et la structure de l'autorité ⁵⁹ Application du système révisé de notation des fonctionnaires ⁶⁰
PNUD	1989 1991 1992 1993 1994 1994 1994	Mise à l'essai et adoption d'un système révisé de notation des fonctionnaires, organisation d'un vaste programme de formation, puis évaluation et renforcement du système en 1992-1993 ⁶¹ Présentation, par la société de consultants Kienbaum & Partners d'une structure stratégique aux échelons supérieurs ⁶² Programme de planification et de gestion du changement visant à restructurer les ressources humaines, à les redéployer, à réduire les effectifs et à assurer le recyclage Publication de la Charte du changement du PNUD : vision, objectifs et enjeux de gestion ⁶³ Directives concernant l'obligation redditionnelle et la responsabilité ⁶⁴ Publication du rapport intitulé "L'avenir du PNUD : initiatives pour le changement", prévoyant notamment la création d'un nouveau bureau de l'évaluation et de la planification stratégique ⁶⁵ Démarrage d'un projet pluriannuel visant à mettre au point un système d'évaluation des résultats des programmes mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité des programmes, le renforcement de l'obligation redditionnelle et l'utilisation d'indicateurs de performance agréés
FNUAP	1988 1989 1989 1990 1991 1992 1992 1994	Début du processus de décentralisation et du renforcement correspondant des opérations sur le terrain et des méthodes de gestion (voir tableau 8.A, FNUAP) Evaluation des programmes en matière de population, effectuée par le FNUAP ⁶⁶ Etude sur l'accroissement de l'efficacité du FNUAP par la société de consultants McKinsey & Company ⁶⁷ Rapport sur la structure des postes de rang supérieur et le classement des postes ⁶⁸ Instauration d'un système d'appréciation du comportement professionnel mettant l'accent sur le dialogue, les méthodes d'organisation du travail et la définition de normes dans le cadre d'un processus d'examen de la gestion; ce système a été réexaminé en 1992 et renforcé dans le courant de 1993 Rapport sur la stratégie opérationnelle du FNUAP : croissance, objectifs, ressources nécessaires dans l'avenir, mesures prises et ajustements opérés au niveau de l'organisation ⁶⁹ Mise en place à l'échelle de l'organisation du système de gestion des ressources du Programme Constitution d'une équipe spéciale interne chargée d'adapter la capacité de l'organisation et notamment de prendre les dispositions dans le domaine de l'obligation redditionnelle et du contrôle compte tenu du Programme d'action adopté à la Conférence internationale sur la population et le développement qui n'est tenue en septembre 1994
PAM	1990 1991 1992 1993 1994	Etudes concernant les agents des services généraux en poste au Siège, les tâches à accomplir et les possibilités offertes ainsi que les besoins généraux en main-d'oeuvre du Service d'administration publique Etude par des consultants du classement des postes au Siège Phase liminaire de l'instauration à l'échelle de l'organisation d'un système de contrôle de l'exécution des projets Etude de référence des politiques, objectifs, stratégies et enseignements tirés de l'expérience effectuée avec le concours du CPA, et notamment organisation d'un séminaire sur la politique générale, consultations avec le personnel et évaluation des donateurs, afin de planifier la ligne de conduite du PAM ⁷⁰ Elaboration et mise à l'essai d'un système de gestion et d'appréciation du comportement professionnel (MAP) mettant l'accent sur les plans de travail par unité administrative et la formation à la gestion des performances

TABLEAU 9. PRINCIPALES REFORMES ET INITIATIVES RECENTES EN MATIERE DE GESTION
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Description succincte
FAO	1993	Etudes internes sur les questions concernant la délégation d'autorité et la rationalisation des procédures et des méthodes, études qui ont débouché sur des modifications des procédures administratives applicables au personnel sur le terrain et aux projets. Un très Important processus de réexamen et de rationalisation des procédures est en cours
	1994	Rapport détaillé sur la suite donnée aux mesures prises pour appliquer les recommandations faites en 1989 par un consultant dans le cadre d'un examen de la gestion à la FAO ainsi que sur le rapport coût-avantages de ces mesures (voir FAO dans le tableau 14.B) ⁷¹
	1994	Comme la Conférence de la FAO l'y avait autorisé, le nouveau Directeur général a examiné les programmes, les structures et les politiques de la FAO et il a préconisé le lancement d'un programme à plus long terme concernant une réforme stratégique, une restructuration et une rationalisation de la FAO, notamment grâce à l'amélioration des systèmes de gestion ⁷²
AIEA	1993	Mise en place d'un nouveau système d'évaluation de l'exécution des programmes (PPAS) destiné à mieux intégrer les activités d'analyse et d'évaluation des programmes de l'Agence, à accroître l'impact des programmes, à améliorer la prise des décisions concernant les ressources et à renforcer l'obligation redditionnelle ⁷³
OACI	1992	Etude sur l'OACI effectuée par une équipe interne (structure, fonctions, méthodes de travail, automatisation, questions de personnel, relations et image extérieures et organes directeurs) ⁷⁴
	1992	Une équipe du secrétariat a coopéré avec un groupe de travail du Conseil de l'OACI pour analyser un certain nombre de questions et mettre au point la structure d'un plan d'action stratégique destiné à relever les grands défis de l'aviation civile dans l'avenir ⁷⁵
	1995	Le Bureau de l'évaluation des programmes, de l'audit et de l'examen de la gestion coordonnera la planification du volume de travail, le flux d'information et l'analyse de l'intégrité des données
OIT	1994	La politique de partenariat actif de l'OIT représente une réorientation fondamentale du travail de l'OIT impliquant une décentralisation de l'autorité au profit des bureaux extérieurs, la création de 14 équipes multidisciplinaires dans les régions, la planification des activités en fonction d'examen des objectifs par pays, une redéfinition du rôle des services techniques du siège, la mobilité du personnel et l'instauration de relations de travail plus étroites entre le Bureau et ses clients ⁷⁶ . En outre, un système global de contrôle, d'auto-évaluation et de rapport de toutes les activités de l'OIT (MERS) a été mis en place (voir le tableau 8.B., OIT)
OMI	1992	Restructuration des activités de coopération technique
UIT	1992	Création d'une unité de planification stratégique et d'analyse opérationnelle (SPU) remplissant des fonctions de planification stratégique, d'analyse opérationnelle et de vérification interne des comptes pour aider le Secrétaire général et le Conseil à s'acquitter de leurs tâches en matière de planification stratégique et procéder à des analyses opérationnelles des principales fonctions de secrétariat et du Bureau ⁷⁷
	1993	Comme suite à un examen approfondi effectué par un comité d'experts, la Conférence plénipotentiaire extraordinaire de 1992 a adopté une Constitution et une Convention ainsi que de nouvelles structures et de nouvelles méthodes de travail ⁷⁸
	1993	Le Secrétariat a participé avec un groupe de travail du Conseil de l'UIT à l'élaboration d'un plan stratégique de l'UIT pour 1995-1999 prévoyant notamment des stratégies d'organisation et de gestion destinées à accroître l'efficacité de l'UIT ⁷⁹ . Ce plan a été adopté à la Conférence de plénipotentiaires de Kyoto, en 1994
	1994	Adoption pour une période d'essai de deux ans d'un nouveau système d'évaluation du comportement professionnel ("Rapport personnel") fondé sur la notion de gestion par objectifs ⁸⁰
UNESCO	1990	Mise en place d'un nouveau système d'appréciation du comportement professionnel ⁸¹ , suivi par l'élaboration d'un plan de rationalisation et d'optimisation des ressources humaines pour 1992-1995 ⁸² qui est maintenant mis à jour, et l'adoption d'un nouveau système de promotion fondé sur le mérite ⁸³
	1990-1993	Réexamen à l'échelle de l'Organisation du classement de l'ensemble des postes
	1993-1994	Instauration d'un système semestriel d'établissement de rapports sur l'exécution des programmes Création d'un nouvel Office de la coordination de la gestion et des réformes chargé de faire en sorte que les changements et les réformes en matière de gestion soient mis en oeuvre de manière cohérente, d'appliquer les politiques de réforme. de surveiller le fonctionnement administratif et celui de la gestion, de prévoir une utilisation rationnelle des ressources humaines, d'assurer la présidence des comités du personnel pertinents ou de travailler en étroite collaboration avec eux et de faire une place aux innovations dans le domaine de la gestion ⁸⁴

TABLEAU 9. PRINCIPALES REFORMES ET INITIATIVES RECENTES EN MATIERE DE GESTION
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (suite)

Organismes des Nations Unies	Année de démarrage	Description succincte
ONUDI	1989	Etude de gestion portant sur l'organigramme et la structure des effectifs de l'ONUDI et notamment sur la gestion du changement ainsi que sur les performances et l'obligation redditionnelle au niveau individuel et au niveau de l'Organisation et rapports complémentaires ⁸⁵
	1989	Création du Bureau de la stratégie, de la politique et de la planification auprès du Directeur général comme suite à l'étude de gestion susmentionnée. ⁸⁶ En 1994, ce bureau a été réorganisé et est devenu le Bureau de la planification stratégique cependant qu'un Groupe de la coordination et de suivi de la gestion était mis en place
	1993	Un nouvel organigramme a été proposé, approuvé puis mis en place pour permettre à l'Organisation de s'adapter aux nouvelles demandes de services ⁸⁷
	1994	Mise en place d'un nouveau "mécanisme de gestion des services" pour assurer la qualité, la transparence, le respect de l'obligation redditionnelle et la responsabilité individuelle dans les programmes de l'ONUDI du stade de la conception à celui de l'exécution, avec le concours d'un groupe central de l'assurance-qualité ⁸⁸
	1994	Début de l'examen du système d'appréciation du comportement professionnel
UPU	1992	Mise en place d'un cadre de planification stratégique et mise à l'étude d'un système de budget-programme
	1994	Une étude de la structure fondamentale du Bureau international est en cours et, à Séoul, le Congrès postal universel a demandé au Conseil administratif de poursuivre l'étude concernant l'amélioration de la gestion du travail de l'UPU
OMS	1993	Création du Conseil de la politique mondiale (GPC) et du Comité du développement de la gestion (MDC) composés de cadres supérieurs afin d'harmoniser l'élaboration des politiques et d'assurer la cohérence des programmes; constitution de six équipes chargées de planifier l'application des principales recommandations du Conseil exécutif concernant les réformes à opérer à l'OMS (voir le tableau 14.B, OMS)
	1993	Refonte de la structure et de la gestion des activités de l'OMS à caractère d'urgence et mise au point de procédures spéciales d'intervention d'urgence par une équipe spéciale
	1994	Début de la mise en oeuvre d'un système d'établissement de rapports sur l'application du budget-programme dans toute l'Organisation
OMPI		(voir le tableau 4.B, OMPI)
OMM	1993	Etude de gestion en cours par la société de consultants Coopers et Lybrand
	1993	Mise en place à titre expérimental d'un système de rapport d'appréciation du comportement professionnel faisant une large place à la formation du personnel; l'évaluation et l'adaptation du système se poursuivent

TABLEAU 10. ORGANES INTERORGANISATIONS

Organe et fonctions	Ressources totales, 1994-1995 ⁸⁹			
	Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
Comité consultatif pour les questions administratives : La CCQA, organe subsidiaire du CAC, a principalement pour objet d'améliorer et d'harmoniser les pratiques administratives et de promouvoir l'efficacité et l'économie des opérations administratives dans le système des Nations Unies, eu égard notamment aux actions réclamées par les organes intergouvernementaux opérant à l'échelle du système, et souvent en liaison étroite avec les travaux de la CFPI. Des membres de la haute administration se réunissant deux fois par an pour traiter des questions qui se posent dans chacun des deux grands domaines dont s'occupe le CCQA : à savoir, d'une part, le personnel et l'administration générale et, d'autre part, le budget et les finances. Un petit secrétariat permanent est établi à Genève	1948	1.60	3	19.200 \$
Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux activités opérationnelles: La CCQPO est le principal mécanisme interorganisations du CAC pour traiter de l'amélioration des activités opérationnelles du système, notamment sur le terrain, et pour passer en revue et surveiller les mesures prises dans l'ensemble du système pour atteindre les objectifs et appliquer les stratégies arrêtés dans le cadre des programmes. Le CCQPO est issu de la fusion de plusieurs anciens mécanismes interorganisations opérée dans le cadre de la réforme du CAC. Il se réunit deux fois par an et a constitué plusieurs groupes de travail spécialisés chargés de traiter de sujets particuliers. Actuellement, quelque 33 organismes des Nations Unies participent aux activités du CCQPO qui est, lui aussi, doté d'un petit secrétariat permanent établi à Genève	1993	0.83	2	0
Comité de coordination des systèmes d'information : Il s'agit d'un autre organe subsidiaire du CAC qui a remplacé l'ACCIS courant 1994. Cet organe qui n'aura pas d'activité opérationnelle s'emploiera essentiellement à définir des normes et pratiques communes et à assurer un accès plus large à l'information. Pour mener à bien ses travaux il fera appel à des équipes spéciales composées de représentants des organismes intéressés. Des représentants des organismes des Nations Unies, experts en gestion de l'information et en informatique, se réuniront chaque année. Cet organe fonctionnera avec un petit secrétariat, quelques contributions en nature des organismes et des services de consultants	1994	1.69	1	Approximativement 210,000 \$ (services contractuels compris)
Groupe de travail interinstitutions sur l'évaluation : Créé pour débattre de façon informelle des questions et méthodes d'évaluation et de l'expérience acquise à cet égard par le PNUD et les organismes d'exécution avec lesquels il collabore. Ce groupe de travail auquel participent quelque 35 organismes, parmi lesquels les institutions financières internationales, se réunit environ une fois par an pour examiner à la fois les questions courantes comme l'harmonisation des procédures et la formation et les nouvelles questions qui apparaissent dans le domaine de l'évaluation	1984		(Appui fourni par le PNUD)	0
Groupe consultatif mixte des politiques : Ce groupe est composé des organismes qui financent les activités opérationnelles - PNUD, FNUAP, UNICEF, FIDA et PAM - et, depuis peu, le HCR et le PNUCID participent à ses travaux en qualité d'observateurs. Il opère de la façon suivante : réunion annuelle de haut niveau des chefs de secrétariat, deux ou trois réunions générales par un rassemblement des hauts fonctionnaires et sous-groupes chargés de coordonner les activités des organismes dans des domaines d'intérêt particuliers comme l'harmonisation de la programmation, de la vérification des comptes et de la surveillance, et le personnel et la formation. Les activités menées par cet organe visent à promouvoir une action coordonnée sur le terrain pour atténuer la pauvreté dans les pays et les régions où les besoins sont les plus grands	1981		Les organismes membres assurent à tour de rôle, la présidence de cet organe (roulement annuel)	0
Représentants des services de vérification interne des comptes : Des représentants des services de vérification interne des comptes de plus de 20 organismes, parmi lesquels les institutions financières internationales, se réunissent chaque année pour examiner un ordre du jour très chargé et débattre de façon informelle des activités de vérification des comptes, des questions qui s'y rapportent et des nouvelles méthodes suivies à cet égard et pour poursuivre les efforts entrepris de longue date afin d'élaborer des normes et des principes directeurs applicables au travail de vérification des comptes en général et dans des domaines particuliers	1966		Appui fourni par un organisme différent chaque année	0

TABLEAU 11. ORGANES DE CONTROLE EXTERNE DE L'ENSEMBLE DU SYSTEME

Organe et fonctions	Ressources totales, 1994-1995 ⁹⁰			
	Année de création	Montant estimatif des dépenses (en millions de dollars E.-U.)	Postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur	Consultants : années ou fonds en dollars E.-U.
<p>Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires : Le CCQAB est composé de 16 membres choisis par l'Assemblée générale sur la base d'une large représentation géographique et en raison de leurs qualifications et compétences personnelles; le Président exerce ses fonctions à plein temps. Le CCQAB examine les projets de budget-programme de l'Organisation des Nations Unies, toutes les questions administratives et budgétaires qui peuvent lui être renvoyées, y compris la financement des opérations de maintien de la paix et les activités financées par des fonds extrabudgétaires, la coordination administrative et budgétaire avec les institutions spécialisées et l'AIEA, et les rapports des commissaires aux comptes sur l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées, et il donne des avis et fait rapport à l'Assemblée générale sur toutes ces questions. Le CCQAB se réunit longuement au cours de l'année; il est secondé par un petit secrétariat établi à New York</p>	1946	3.15 Non compris les traitements des membres du CCQAB payés par les gouvernements	6 à plein temps et 15 à temps partiel (Président et 5 postes au secrétariat ; plus les 15 experts membres du CCQAB)	0
<p>Comité du programme et de la coordination Le CPC est le principal organe subsidiaire du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale pour la planification, la programmation et la coordination. En particulier, il examine les programmes de l'Organisation des Nations Unies et aide le Conseil économique et social à exercer ses fonctions de coordination, y compris à examiner les activités et les programmes des organismes des Nations Unies, à assurer la cohérence et la coordination des activités à l'échelle du système et à appliquer les décisions importantes prises par les organes délibérants. Les conclusions et recommandations formulées par le CPC en vue de l'adoption du budget-programme de l'Organisation des Nations Unies par l'Assemblée générale ont un grand poids. Le CPC compte 34 membres élus; il est établi à New York et se réunit quatre à six semaines par an</p>	1962	0.76 Frais de voyage uniquement. Non compris les dépenses des membres du CPC qui sont pris en charge par leurs gouvernements	Environ 2 à plein temps et 34 à temps partiel (plusieurs années de travail de fonctionnaire du secrétariat pour l'appui technique ; plus les 34 membres du CPC)	0
<p>Commissaires aux comptes et Groupe de vérificateurs extérieurs des comptes : Le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies qui assure le contrôle externe de l'Organisation des Nations Unies est composé de trois vérificateurs généraux des comptes d'Etats Membres. D'autres vérificateurs généraux des comptes exercent les fonctions de commissaires aux comptes pour chacune des institutions spécialisées et l'AIEA. Le Groupe de vérificateurs extérieurs des comptes composé des vérificateurs nommés dont il vient d'être question (il s'agit actuellement de ceux du Royaume-Uni, du Ghana, de l'Inde, de l'Allemagne, de la France, de la Suisse, de l'Autriche et du Canada) a été créé par l'Assemblée générale en 1959. Le Groupe se réunit au moins une fois par an pour promouvoir les meilleures pratiques en matière de comptabilité et de vérification des comptes au sein du système des Nations Unies et prend, à cet égard, certaines Initiatives qui sont communiquées aux organes directeurs par l'intermédiaire du CCQAB et aux administrations par le biais du CAC et du CCQAB</p>	Groupe, 1959	13.80 Estimation approximative se rapportant principalement aux services contractuels	71 Estimation approximative, années de travail d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur par an	0
<p>Commission de la fonction publique internationale : La CFPI est composée de 15 experts indépendants nommés à titre personnel par l'Assemblée générale : deux d'entre eux, le Président et le Vice-Président, exercent leurs fonctions à plein temps. La CFPI adresse des recommandations à l'Assemblée générale aux fins de la réglementation et de la coordination des conditions d'emploi dans les organismes des Nations Unies appliquant le régime commun et est appelée à prendre certaines décisions concernant les traitements, les indemnités et les normes de classement des emplois au sein du système. Elle se réunit deux fois par an pendant trois semaines environ chaque fois et son service est assuré par un secrétariat établi à New York</p>	1974	10.80 Non compris les traitements des membres de la CFPI payés par les gouvernements	23 à plein temps et 13 à temps partiel (Président et Vice-président de la CFPI plus 21 postes au secrétariat ; plus 13 experts membres de la CFPI)	215,100 \$
<p>Corps commun d'inspection : Le CCI est composé de 11 inspecteurs originaires de différents Etats Membres, qui exercent leurs fonctions à titre personnel. L'Assemblée générale les choisit parmi les membres des corps de contrôle ou d'inspection nationaux ou parmi des personnes ayant des attributions semblables. Les Inspecteurs effectuent des enquêtes sur des questions se rapportant à l'efficacité des services et au bon usage des fonds et cherchent, à travers leurs activités d'inspection et d'évaluation, à améliorer la gestion, les méthodes et la coordination. Le CCI soumet des rapports et des recommandations aux organes compétents des 13 organisations participantes</p>	1968	8.14	19 à plein temps (11 inspecteurs plus 8 postes au secrétariat)	38,300 \$

TABLEAU 12. PRINCIPAUX ORGANES DIRECTEURS RESPONSABLES DU CONTROLE OPERATIONNEL
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Principal organe de contrôle	Initiatives récentes en matière de réformes
Secrétariat de l'ONU	La Cinquième Commission (Questions administratives et budgétaires), (185 membres, se réunit tous les ans pendant 5 mois environ)	De 1990 à 1993, l'Assemblée générale a demandé au Secrétariat d'établir toute une série de rapports sur les contrôles de gestion, l'obligation redditionnelle et la responsabilité des directeurs de programme, les services de contrôle interne et externe, et l'administration générale du personnel ⁹¹ . En 1993, elle a demandé qu'un nouveau système d'obligation redditionnelle et de responsabilité soit mis en place au plus tard la 1er janvier 1995 ⁹² , et elle a créé en 1994 un nouveau Bureau des services de contrôle interne ⁹³ (voir tableau 9.A, Secrétariat de l'ONU)
Commissions régionales :		
CEA	La Conférence des Ministres (51 membres, une session annuelle de 4 jours environ)	A fait le point de la session de 1992 de la Commission en vue d'évaluer et de renforcer les sessions futures ⁹⁴
CEE	La Commission (54 membres, une session annuelle de 6 jours, ainsi que des réunions trimestrielles informelles spéciales (d'une journée) entre les sessions annuelles)	
CEPALC	La Commission (41 membres à part entière et 6 membres associés, tient deux sessions annuelles de 8 jours au total en consacrant 3 jours au contrôle de l'exécution des programmes et à des questions de gestion connexes)	Une évaluation interne a été faite des sessions tenues par la Commission en 1994 en vue d'améliorer et de renforcer les mécanismes et les consultations intergouvernementaux
CESAP	La Commission (48 membres et 10 membres associée, tient une session annuelle de 7 à 8 jours) et le Comité consultatif des représentants permanents et autres (se réunit tous les mois)	Dans le cadre des nouvelles structures de la Commission mises en place en 1992, des organes thématiques, techniques et spéciaux se réunissent (tous les ans ou tous les 2 ans pendant 3 à 5 jours), notamment pour faire le point de l'exécution des programmes et examiner les programmes de travail proposés
CESAO	La Commission (13 membres, se réunit tous les 2 ans les années paires pendant 3 jours) et le Comité technique (13 membres, se réunit les années impaires pendant 3 jours). Les deux organes tiendront leurs sessions au cours des années impaires à partir de 1995 : ils consacrent environ 50 % de la durée de leurs sessions au contrôle de l'exécution des programmes et aux questions de gestion connexes	
CNUEH (HABITAT)	Commission des établissements humains (58 membres, se réunit tous les 2 ans pendant 4 jours)	
CNUCED	Le Groupe de travail du plan à moyen terme et du budget-programme du Conseil du commerce et du développement (25 membres permanents, se réunit deux fois par an pour examiner la plan à moyen terme et le budget-programme ainsi que les questions relatives à l'évaluation et à la coopération technique)	Le Conseil du commerce et du développement a procédé en 1994 à l'évaluation du fonctionnement du mécanisme intergouvernemental et suggéré des améliorations ⁹⁵

TABLEAU 12. PRINCIPAUX ORGANES DIRECTEURS RESPONSABLES DU CONTROLE OPERATIONNEL
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES (suite)

Organismes des Nations Unies	Principal organe de contrôle	Initiatives récentes en matière de réformes
CCI (CNUCED/GATT)	Le Groupe consultatif commun (composé de tous les Etats membres de la CNUCED et des Parties contractantes au GATT, une session annuelle de 5 jours) a expressément pour mandat de passer en revue les activités et de rendre compte aux organes directeurs de la CNUCED et du GATT	
PNUE	Le Conseil d'administration (58 membres, se réunit tous les 2 ans)	
HCR	Le Sous-Comité chargé des questions administratives et financières du Comité exécutif (participent aux sessions les 47 membres du Comité exécutif, ainsi que les quelque 60 observateurs d'autres gouvernements invités aux réunions du Comité exécutif. Il se réunit trois à quatre fois par an pendant une journée entre les sessions annuelles du Comité exécutif et tient une session supplémentaire immédiatement avant celle du Comité exécutif). Il consacre la majeure partie du temps dont il dispose au contrôle des programmes du HCR et à l'examen des questions de financement et de gestion	La fréquence des sessions du Sous-Comité a considérablement augmenté, passant de une par an vers la fin des années 80 à quatre, ou cinq actuellement, dans le but d'assurer un meilleur contrôle. En outre, l'addition de quelque 50 observateurs de gouvernement invités a multiplié par deux la participation des gouvernements aux réunions du Comité exécutif et du Sous-Comité. De nouvelles réformes des deux organes sont à l'étude
UNRWA	UNRWA rend compte directement à l'Assemblée générale une fois par an. La Commission consultative (10 membres, tient une réunion officielle par an, généralement d'une journée, et plusieurs réunions spéciales). Les principaux donateurs se réunissent chaque année, généralement pendant 2 jours, des journées supplémentaires étant consacrées à des visites sur le terrain	
UNICEF	UNICEF a reconstitué le Conseil d'administration en 1994 conformément à la résolution 48/162 de l'Assemblée générale ⁹⁶ (36 membres siégeant pendant 3 ans) le Conseil tient une session annuelle et des sessions ordinaires selon les besoins (trois ou quatre) tout au long de l'année	Une série de réformes et de propositions de rationalisation ou de simplification ont été présentées ces dernières années par le Conseil, des groupes de travail à composition non limitée ou des membres du Bureau du Conseil ⁹⁷ Une étude a été entreprise début 1995 sur le rôle du Conseil d'administration dans le processus d'approbation des programmes par pays
PNUD	Le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP (36 membres, se réunit environ quatre fois par an pendant 20 à 23 jours en tout : trois sessions ordinaires de 3 à 5 jours chacune et une session annuelle de 9 à 10 jours ouvrables). Les fonctions d'orientation et de contrôle du nouveau Conseil font partie intégrante de la plupart des questions examinées	Comme pour l'UNICEF, création du nouveau Conseil d'administration du PNUD/FNUAP en application de la résolution 48/162 de l'Assemblée générale
FNUAP	Le Conseil d'administration du PNUD/FNUAP (voir PNUD ci-dessus) (sur les 20 jours ouvrables pendant lesquels le Conseil s'est réuni en 1994, 4 à 6 jours ont été consacrés à des questions concernant le FNUAP)	Voir PNUD ci-dessus
PAM	Le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA), (42 membres siégeant pendant 3 ans, se réunit normalement deux fois par an pendant 5 jours environ). Le CPA s'occupe plus particulièrement des activités de contrôle, tandis qu'un sous-comité des projets (SCP) traite des projets de développement et des opérations d'urgence	Examine actuellement les changements nécessaires pour transformer le CPA en conseil d'administration de 36 membres, comme l'ont fait l'UNICEF et le PNUD/FNUAP conformément à la résolution 48/162 de l'Assemblée générale

TABLEAU 12. PRINCIPAUX ORGANES DIRECTEURS RESPONSABLES DU CONTROLE OPERATIONNEL
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Autres Organismes des Nations Unies	Principal organe de contrôle	Initiatives récentes en matière de réformes
FAO	Le Comité du programme (11 membres) et le Comité financier (9 membres) du Conseil : les membres de ces deux comités sont élus pour 2 ans et ces organes se réunissent deux fois par an pendant une vingtaine de jours ou plus et consacrent l'essentiel du temps dont ils disposent à l'examen des activités opérationnelles	
AIEA	Le Conseil des gouverneurs (35 membres, dont 13 désignés et 22 élus annuellement; il se réunit généralement cinq fois par an, pendant 16 jours environ en tout), dont relèvent le Comité administratif et budgétaire et le Comité de l'assistance et de la coopération techniques qui se réunissent l'un et l'autre tous les jours pendant 4 jours environ	Certaines réformes de procédures ont été introduites dans les deux comités en 1993-1994
OACI	Le Conseil (33 membres, élus pour 3 ans, siègent en permanence)	En 1992, l'Assemblée a élaboré un plan d'action stratégique destiné à servir de cadre aux priorités de l'OACI jusqu'à la fin du siècle et au-delà ⁹⁸ . Elle a également approuvé une proposition visant à évaluer la pertinence de toutes les résolutions de l'Assemblée en vigueur et à définir clairement le rôle et les activités de l'OACI
OIT	La Commission du programme, du budget et de l'administration (77 membres, deux sessions annuelles de 3 jours) et la Commission de la coopération technique (67 membres, une session annuelle de 2 jours) du Conseil d'administration	Un groupe de travail a été chargé en 1993 d'améliorer le fonctionnement et les capacités du Conseil d'administration ⁹⁹ . D'importantes réformes ont été examinées et mises en oeuvre dans les organes directeurs aux niveaux mondial et régional, la plus importante concernant une nouvelle politique de partenariat actif
OMI	Le Conseil (32 membres élus pour 2 ans, se réunit deux fois par an pendant 4 jours et consacre environ 10% du temps dont il dispose au contrôle de l'exécution des programmes et à l'examen de questions de gestion connexes)	
UIT	Le Conseil (46 membres élus pour 4 ans, une session annuelle de 8 jours), et d'autres organes techniques spécialisés	Les méthodes de travail du Conseil font actuellement l'objet d'un examen. Un groupe de travail du Conseil sur les politiques et les plans stratégiques a établi un plan stratégique pour la période 1995-1999, dont un chapitre concerne les stratégies d'organisation et de gestion visant à renforcer l'efficacité de l'UIT ¹⁰⁰ . Ce plan a été approuvé par la Conférence de plénipotentiaires de Kyoto. Le Conseil a également créé un nouveau Conseil consultatif composé d'éminents experts des télécommunications ¹⁰¹

TABLEAU 12. PRINCIPAUX ORGANES DIRECTEURS RESPONSABLES DU CONTROLE OPERATIONNEL
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES (suite)

Autres Organismes des Nations Unies	Principal organe de contrôle	Initiatives récentes en matière de réformes
UNESCO	La Commission du programme et des relations extérieures, la Commission financière et administrative et le Comité spécial du Conseil exécutif (51 membres élus pour 4 ans, deux sessions annuelles d'une durée de 10 à 15 jours)	D'importants changements sont en cours en vue de réformer et de rationaliser les travaux des organes directeurs : ils prévoient notamment la création d'un groupe d'experts financiers et administratifs, le renforcement du contrôle et l'envoi d'un questionnaire aux Etats membres sur les mesures complémentaires à prendre ¹⁰²
ONUDI	Le Conseil du développement industriel (53 membres élus pour 4 ans, trois sessions de 5 jours sur 2 ans) et son Comité des programmes et des budgets (27 membres élus pour 2 ans, une session annuelle de 5 jours). Les deux organes consacrent la moitié du temps dont ils disposent au contrôle opérationnel	
UPU	Le nouveau Conseil d'administration (41 membres, une session annuelle de 10 à 15 jours ouvrables; la première aura lieu à l'automne 1995)	
OMS	Le Conseil exécutif (31 membres élus pour 3 ans, deux sessions annuelles de 10 à 12 jours, les deux tiers du temps disponible étant consacrés au contrôle de l'exécution des programmes, à des questions de gestion connexes et aux budgets-programmes), et ses homologues au niveau régional	En 1993, le Conseil a créé un nouveau Comité de développement du programme et un nouveau Comité de l'administration, du budget et des finances en vue de rationaliser ses travaux et d'en accroître l'efficacité ¹⁰³
OMPI	21 organes directeurs distincts ayant chacun une composition différente, et trois comités permanents, dont deux sont dotés de groupes de travail, auxquels s'ajoutent de nombreux organes spécifiques	
OMM	Le Conseil exécutif (36 membres, au moins une session annuelle d'une durée de 11 jours) passe en revue les activités et l'exécution du programme	

TABLEAU 13. PRINCIPAUX RAPPORTS SUR LES PERFORMANCES ADRESSES AUX ORGANES DIRECTEURS
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Depuis	Description succincte
Secrétariat de l'ONU	1980	Rapport sur l'exécution des programmes, (biennal, environ 160 pages, communication de données chiffrées et analyse des produits des divers services et bureaux de l'Organisation des Nations Unies) ¹⁰⁴
Commissions régionales : CEA CEE CESAP CESAO	1978 1975	(Contribution au rapport sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies mentionné plus haut), plus Rapport biennal du Secrétaire exécutif (environ 80 pages) ¹⁰⁵ Rapport annuel du Secrétaire exécutif sur l'exécution des programmes, la coopération et la coordination des travaux Rapport sur l'exécution du programme de travail biennal (environ 20 pages, annuel) ¹⁰⁶ Rapport sur les activités de la Commission (biennal, 120 pages)
CNUEH (HABITAT)		Rapport du Directeur exécutif (environ 20 pages, biennal) ¹⁰⁷ (Contribution au rapport sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies mentionné plus haut)
CNUCED		(Contribution au rapport sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies mentionné plus haut); rapports biennaux sur l'évaluation soumis au Groupe de travail du Conseil du commerce et du développement
CCI (CNUCED/GATT)	1967	Rapport annuel (environ 70 pages) ¹⁰⁸ (Contribution au rapport sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies)
PNUE		(Contribution au rapport sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies mentionné plus haut)
HCR	1951 1981	Rapport du Haut Commissaire au Conseil économique et social et, par son entremise, à l'Assemblée générale (environ 60 pages, annuel) ¹⁰⁹ , et rapports au Comité exécutif (environ 1 000 pages par an) Rapports au Sous-Comité chargé des questions administratives et financières (environ 600 pages par an)
UNRWA	1950	Rapport du Commissaire général (annuel, environ 60 pages) ¹¹⁰ . De nombreux services de l'UNRWA établissent également des rapports annuels (jusqu'à 100 pages)
UNICEF	1947 Années diverses	Rapport du Directeur exécutif (annuel, environ 110 pages) ¹¹¹ Rapport sur la suite donnée au Sommet mondial pour les enfants ¹¹² Rapport sur les programmes de secours d'urgence ¹¹³ Rapports sur les programmes de pays et rapports régionaux
PNUD		Rapport annuel de l'Administrateur ¹¹⁴ Examen annuel de la situation financière Divers autres rapports
FNUAP		Rapport annuel du Directeur exécutif ¹¹⁵ Examen financier annuel Divers autres rapports
PAM	1963 1969 1994	Rapport annuel du Directeur exécutif, 1993 (74 pages, document du CPA ¹¹⁶ , en 1994 a également fait l'objet d'une publication, 128 pages) Rapports récapitulatifs intérimaires sur l'évaluation des projets de développement et des études sectorielles et, depuis les années 80, des opérations de secours d'urgence également (de 10 à 12 pages environ chacun; 18 rapports de ce type ont été établis en 1994) Le document budgétaire traitait longuement des initiatives visant à renforcer les activités opérationnelles dans l'ensemble de l'Organisation et des économies ¹¹⁷

TABLEAU 14. PRINCIPALES EVALUATIONS EXTERNES DU CONTROLE ET DE LA GESTION EFFECTUEES RECEMMENT
A. ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Organismes des Nations Unies	Année	Description succincte
Secrétariat de l'ONU		Le CCI a analysé les points faibles des services et mécanismes du secrétariat dans les domaines de l'obligation redditionnelle et du contrôle, ainsi que les avantages d'un renforcement ¹³⁶
Commissions régionales : CEE	1990	La Commission a évalué l'ensemble de ses programmes, ses structures et ses méthodes de travail, notamment l'ordre de priorité de ses activités, comme elle l'avait déjà fait en 1987
CESAO	1994	Examen sur le fond et restructuration du programme de travail pour le recentrer sur un certain nombre de thèmes ¹³⁷
CNUEH (HABITAT)	1992	Evaluation en profondeur des activités; dans le domaine des établissements humains réalisée par le Groupe central d'évaluation, Organisation des Nations Unies, New York
CNUCED	1994	Des consultants ont procédé à un examen général du programme, de coopération technique; les organes directeurs ont demandé que des mesures de suivi soient prises pour accroître la transparence du programme et son efficacité sur le plan administratif ¹³⁸
CCI (CNUCED/GATT)	1994	Le Groupe consultatif commun a reporté l'examen d'une proposition antérieure relative à une évaluation externe du CCI, faisant valoir qu'une évaluation interne approfondie avait été réalisée et qu'un plan d'action avait été approuvé (voir tableau 9.A, CCI), que le Groupe consultatif commun en avait débattu et qu'un rapport intérimaire serait présenté en 1995 ¹³⁹
PNUE	1993 1994	La firme Coopers & Lybrand a procédé à une évaluation de la gestion et de l'organisation dans l'optique de "réformes radicales" ¹⁴⁰ Mise en route d'un processus de consultations informelles dans le cadre de deux réunions avec d'éminents experts et d'une équipe spéciale interne, le but étant de recentrer le PNUE et d'élaborer une stratégie de transition efficace.
HCR	1992	Evaluation du HCR par Universal Management Group Ltd. for Canada, CIDA, centrée sur la stratégie d'organisation, les résultats et les tâches futures. On y trouvait notamment des analyses de la gestion des ressources financières, des ressources humaines et des opérations ¹⁴¹
UNRWA	1991	Evaluation des structures de l'UNRWA et de la gestion de ses programmes, réalisée par Hawes International, Canada, pour le compte de la CIDA ¹⁴² Outre les vérifications périodiques effectuées par le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies, l'Office demande également à ces derniers de procéder à des contrôles circonstanciels spéciaux, par exemple de son programme de mise en oeuvre de la paix
UNICEF	1991-1992 1993 1993-à ce jour 1994	Groupe de référence du Conseil d'administration sur la structure et la présentation du budget ¹⁴³ Evaluation des stratégies de l'UNICEF en matière de programmes, de la coopération extérieure de l'UNICEF, de la gestion et de la structure de l'autorité à l'UNICEF ainsi que des choix stratégiques de l'UNICEF, effectuée par l'Australie, le Canada, le Danemark et la Suisse ¹⁴⁴ Groupe de travail à composition non limitée du Conseil sur le suivi de l'évaluation ci-dessus Etude de la gestion de l'UNICEF réalisée par des consultants indépendants à la demande du Conseil; en cours d'achèvement à la fin de l'année
PNUD	1991 1994	Rapport sur une structure stratégique aux échelons supérieurs, rédigé par Kienbaum and Partners ¹⁴⁵ Rapport d'un groupe consultatif de haut niveau du PNUD sur le repositionnement du PNUD; vues exprimées par les principaux partenaires du développement ¹⁴⁶
FNUAP	1993	Evaluation de la stratégie du FNUAP, de ses systèmes de conception et d'exécution, des résultats enregistrés et de l'efficacité du système de contrôle, réalisée par des organismes d'aide allemands, canadiens et finlandais ¹⁴⁷
PAM	1993	Evaluation conjointe canadienne, néerlandaise et norvégienne de l'efficacité et de la durabilité des opérations du PAM. Examen des politiques, objectifs et stratégies du PAM par le Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire (CPA) ¹⁴⁸

TABLEAU 14. PRINCIPALES EVALUATIONS EXTERNES DU CONTROLE ET DE LA GESTION EFFECTUEES RECEMMENT
B. AUTRES ORGANISMES DES NATIONS UNIES

Autres Organismes des Nations Unies	Depuis	Description succincte
FAO	1987-1989	Examen de certains aspects des objectifs et des activités de la FAO, effectué par le Comité du programme et le Comité financier réunis en session extraordinaire, avec le concours de consultants et d'un groupe d'experts ¹⁴⁹ ; une évaluation actualisée détaillée a été faite en 1994 (voir tableau 9.B)
AIEA		
OACI	1990-1992	Un consultant et le CCI ont examiné les activités d'assistance technique, les problèmes de financement, les réformes stratégiques et les réformes de gestion ¹⁵⁰ , d'importants changements ont été apportés à la structure du Bureau de la coopération technique et au financement de ce programme
OIT		
OMI	1991-1993	Le Conseil a tenu une réunion consultative afin d'examiner un rapport présenté par COWIconsult du Danemark sur les structures de la coopération technique de l'OMI et de formuler des recommandations à ce sujet ¹⁵¹
UIT	1989-1993	Une commission de haut niveau composée d'Etats Membres a procédé à un examen approfondi pour évaluer les orientations futures de l'UIT, et la société de consultants Booz, Allen et Hamilton a effectué une étude pour examiner les systèmes de gestion de l'UIT et les améliorations nécessaires ¹⁵² . Ces deux études ont été examinées lors d'une conférence de plénipotentiaires spéciale tenue en 1992 et une "Nouvelle UIT" a vu le jour en mars 1993
UNESCO	1989 1992-1993 1993	Une commission indépendante a examiné les méthodes de gestion et leur efficacité, les structures administratives et les politiques de gestion, et un groupe d'experts internationaux a ensuite procédé à l'étude de ces différentes questions ¹⁵³ Etude de gestion et étude de suivi effectuées par le General Accounting Office des Etats-Unis ¹⁵⁴ Un groupe consultatif de haut niveau a établi un rapport très détaillé dans lequel il évalue les principales réformes entreprises dans les domaines du personnel, de l'administration et de la gestion ainsi que les autres réformes en cours, et formule d'autres propositions de réforme ¹⁵⁵
ONUDI	1992	COWIconsult et la Mission du Danemark ont effectué une étude sur les secteurs de concentration des activités de l'ONUDI, la structure de l'organisation et ses ressources. en vue d'améliorer les résultats et d'accroître l'efficacité ¹⁵⁶
UPU	1992-1993	Etudes réalisées par la société de consultants Ernst & Young sur la gestion des activités de l'UPU et sur son organisation et son financement futurs; ces études ont été suivies de réunions d'un groupe de travail du Conseil exécutif en 1993 ¹⁵⁷
OMS	1992-1993 1992-1993	Un groupe de travail du Conseil exécutif a examiné les contributions apportées par l'OMS et son efficacité, cerné les principaux problèmes appelant une action et présenté 47 recommandations en faveur d'une "révision fondamentale" du fonctionnement de l'OMS afin de relever les nouveaux défis ¹⁵⁸ Le CCI a examiné les avantages et le fonctionnement du système décentralisé de l'OMS ¹⁵⁹
OMPI		
OMM		

Notes

Tableau 1 : Total des ressources financières et des ressources en personnel des organismes

1. Il n'existe pas de source unique permettant d'obtenir des données complètes et entièrement comparables sur les ressources en personnel et les ressources financières des organismes des Nations Unies. Les Inspecteurs ont cependant cherché à donner dans ce tableau une idée générale approximative des ressources des différents organismes, de l'ampleur et de la nature de leurs opérations, de ce que représente l'ensemble de leurs ressources combinées ainsi que de la répartition par catégories de personnel et de financement. L'origine des données est indiquée dans les six notes qui suivent où l'on trouvera également des explications complémentaires.

2. Source : "Personnel Statistics, Note by the CCAQ secretariat", Comité consultatif pour les questions administratives (questions de personnel et questions administratives générales), comité administratif de coordination, document ACC/1994/PER/R.13 du 24 octobre 1994, tableau I.A, "Number of staff by category and organizational location, as at 31 décembre 1993".

Ce document contient des tableaux statistiques annuels sur tous les fonctionnaires des organismes appliquant le régime commun des Nations Unies.

L'abréviation "Adm" signifie "Administrateurs". Sont comptabilisés dans cette colonne tous les fonctionnaires de cette catégorie ainsi que les fonctionnaires de rang supérieur et, dans certains organismes, le personnel engagé au titre de projets.

L'abréviation "Ser. gén." signifie "Services généraux". Sont comptabilisés dans cette colonne tous les agents de cette catégorie ainsi que pour certains organismes, les travailleurs manuels, les agents du service de sécurité, les professeurs de langues et le personnel des services extérieurs.

On entend par "lieu d'affectation" tout lieu où une organisation affecte ses fonctionnaires. Les lieux d'affectation sont répartis entre trois catégories : siège, autres bureaux permanents (y compris les bureaux régionaux, sous-régionaux, les bureaux de zone, les bureaux locaux et les bureaux de liaison) et lieux d'exécution de projets (endroits où les fonctionnaires sont affectés pour une période déterminée afin d'aider un Etat membre à exécuter un programme de coopération technique).

Les effectifs du FNUAP sont inclus dans ceux du PNUD, aussi bien dans le tableau du CAC que dans le présent tableau.

Dans le tableau du Corps commun, les effectifs du Centre international de formation de l'OIT sont compris dans les effectifs totaux de cette organisation et les effectifs de l'organisation panaméricaine de la santé dans les effectifs totaux de l'OMS : dans le tableau du CAC, ces chiffres sont indiquée séparément.

Plusieurs organismes qui figurent dans les tableaux du CAC ne font pas partie de ceux sur lesquels porte le présent rapport du Corps commun et ils n'apparaissent donc pas dans ce tableau : il s'agit du Fonds international de développement agricole et du GATT (devenu l'organisation mondiale du commerce) (qui ne participent pas au système du CCI) et de plusieurs petits organismes Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), Cour internationale de Justice et Université des Nations Unies. La CFPI figure dans le tableau du CAC mais dans le présent rapport, elle apparaît au tableau 11 avec les autres organisations coopérant à l'échelle du système.

3. Source : "Situation budgétaire et financière des organismes des Nations Unies : rapport statistique du Comité administratif de coordination", document des Nations Unies A/49/588 du 28 octobre 1994.

"Budgets ordinaires approuvés" : les données pour 1993 sont tirées du tableau 1 du rapport susmentionné (p. 1 et 4) qui indique le montant estimatif des dépenses effectivement approuvées au titre des budgets ordinaires, compte tenu de tous les crédits additionnels approuvés et déduction faite des contributions du personnel, sans qu'aucun ajustement ait été apporté aux chiffres. Les chiffres correspondant à des budgets biennaux ont été divisés en deux chiffres annuels égaux. Dans le cas des budgets libellés dans une monnaie autre que le dollar des Etats-Unis, les montants ont été convertis en dollars sur la base du taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU à la fin de chaque année.

"Contributions volontaires : dépenses" : Les données pour 1993 sont tirées du tableau 7 du rapport susmentionné (p. 2, 59 et 60) qui porte sur les dépenses en espèces engagées au titre de fonds extrabudgétaires et qui indique également le montant des dépenses en nature lorsque celles-ci figurent au titre des dépenses dans les états financiers des organismes. Les dépenses engagées dans des monnaies autres que le dollar des Etats-Unis ont été converties en dollars au taux de change jugé des plus appropriés par les organismes concernés.

Les ressources allouées par des organismes de financement du système à des institutions financières internationales et à des organismes extérieurs au système sont comptabilisées par l'organisme de financement. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées par l'organisme d'exécution afin d'éviter un double comptage. Les chiffres relatifs à l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) et les fonds internes de l'OMS ne sont pas compris dans les chiffres de l'OMS. Le chiffre de l'OMM porte sur l'exercice biennal 1992-1993. Dans les chiffres de l'ONU, il n'est pas tenu compte des opérations de maintien de la paix financées au moyen de contributions extraordinaires ou imputées sur le budget ordinaire (voir la note 4 et la colonne suivante dans le tableau).

4. Source : Chiffres annuels de l'ONU concernant le budget total des missions sur le terrain en fin d'année. Il est extrêmement difficile de prévoir le nombre de ces missions, le moment auquel elles devront avoir lieu, leur durée et leur ampleur ainsi que les besoins qu'elles entraîneront : d'après les calculs de l'ONU, le montant total des budgets des missions sur le terrain, qui n'était que d'environ 0,5 milliard par an

en 1990-1991 est ensuite passé à environ 1,8 milliard de dollars en 1992, puis à 3 milliards de dollars en 1993 et, selon les estimations, à 3,8 milliards de dollars en 1994. Les Inspecteurs ont retenu dans ce tableau le chiffre de 1993, qui est de l'ordre de 3 milliards de dollars, mais ils admettent qu'il s'agit d'un chiffre très général qui pourrait facilement varier d'un milliard de dollars ou plus dans un sens ou dans l'autre pour l'une des prochaines années.

5. Les effectifs totaux (administrateurs et agents des services généraux) des commissions régionales de l'ONU et du Centre des Nations Unies pour les établissements humains (HABITAT) ainsi que de la CNUCED et du PNUE sont indiqués ici pour donner une idée de l'importance relative de ces organismes. Les chiffres sont placés entre parenthèses pour indiquer qu'ils sont déjà compris dans les chiffres totaux pour le Secrétariat de l'ONU, qui sont donnée dans la première ligne du tableau.

Source : "Interim list of staff of the United Nations Secretariat as of 31 December 1993: Report of the Secretary-General", ST/ADM/R.46, Nations Unies, New York, mars 1994.

Il n'est tenu compte dans ce document que des fonctionnaires qui, au 31 décembre 1993, étaient titulaires d'engagements d'une durée d'un an ou plus ou qui, à cette date, comptaient au moins un an de service ininterrompu.

6. Il n'est pas facile d'obtenir des données détaillées comparables combinant les budgets ordinaires approuvés et les dépenses financées au moyen de contributions volontaires pour les commissions régionales de l'ONU ainsi que pour le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (HABITAT), la CNUCED, le CCI (CNUCED/GATT) et le PNUE.

7. Les pourcentages indiqués ici en ce qui concerne la répartition du personnel par lieu d'affectation sont tirés des chiffres correspondant aux effectifs totaux des organismes mentionnés au 31 décembre 1993, effectifs qui se répartissaient comme suit : siège = 22 000, autres bureaux permanents 22 551 et personnel affecté à des projets = 8 095.

Tableau 2 Services de vérification interne des comptes

8. "Incidences sur le budget-programme du projet de résolution publié sous la côte A/C.5/48/L.87 : Etat présenté par le secrétaire général", document des Nations Unies A/C.5/48/82 du 16 juillet 1994.

9. "L'avenir du Programme des Nations Unies pour le développement initiatives pour le changement - Rapport de l'Administrateur", DP/1994/39 du 23 mai 1994, par. 75, et "Office of Evaluation and strategie Planning (OESP) : Terme of reference", document UNDP/ADM/94/78 du 8 novembre 1994.

Tableau 5 : Révisions apportées au système de contrôle interne

10. "Procédures appliquées par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière d'obligation redditionnelle et de contrôle", JIU/REP/93/5, document de l'organisation des Nations Unies A/48/420 et Add.1 du 12 octobre 1993, par. 95 et 96.

11. "Strengthening of internal control procedures relating to staff benefits and allowances", UNICEF Executive Directive CF/EXD-IC 1987-14 du 23 avril 1987 (ce document contient une méthodologie conçue autour du flux de travail qui a, depuis, été adoptée par d'autres organisations du système).

12. "Financial accountability: Plan of action 1992-1993", UNICEF Executive Directive CF/EXD/1992-10 du 12 mai 1992.

13. "Establishment of Asia and Pacific Regional Service Centre (RSC)", document UNDP/ADM/92/82 du 2 novembre 1992, et

"Establishment of the Africa Regional Service Centre", document UNDP/ADM/94/65 du 26 septembre 1994.

14. "Accountability", document UNDP/ADM/93/50 du 16 août 1993 et

"Establishment of Standing Committee on Personal Responsibility and Financial Liability" (Création d'un comité permanent des responsabilités personnelles et des responsabilités financières), document UNDP/ADM/69 du 1er octobre 1993.

15. "Programme support and administrative budget, 1994-95", document du PAM CFA: 36/5 du 18 août 1993, p. 2 à 4, 9 à 13, 19, 28 et 29 et 38 à 40.

16. "Le système de gestion financière de l'UIT : Rapport du Secrétaire général", document de l'UIT C93/16-E du 7 avril 1993.

17. "Révision du Règlement financier : rapport du Secrétaire général", document de l'UIT C93/14-E du 7 avril 1993.

Tableau 6 : Applications informatiques

18. "Projet de système intégré de gestion : Sixième rapport intérimaire du Secrétaire général", document de l'organisation des Nations Unies A/C.5/48/12/Add.1 du 21 juin 1994.

19. "Working group on an integrated information system at the ECA", projet de rapport final, CEA, Addis-Abeba (mise à jour), 9 juillet 1992.

20. "UNRWA information systems strategy: Final report", Ernst & Young, juillet 1990.

21. "Programme manager - The role of Programme Division", document de l'UNICEF CF/PD/PRO/1993/002 du 3 juin 1993, et

"The Programme manager: Programme planning, monitoring and evaluation: Starting with basics - A discussion document", UNICEF, PIMU, juillet 1993.

22. "UNDP: Programme management information systems: Strategic information systems planning", juin 1993, et

"Evaluation of UNDP's corporate field office systems", Price Waterhouse, Vol. I et II, 1993.

23. "Stratégie du FNUAP en matière de bureautique, y compris la mise au point d'un système intégré de gestion : rapport du Directeur exécutif", document DP/1989/42 du 13 avril 1989.

24. Director-General's review of the programmes, structures, and policies of the Organization, document de la FAO CL 106/2 de mars 1994, p. 33 et 34.

25. "Information Technology Plan 1994" et "NESI central computer services resource planning 1994", publiée l'un et l'autre par les services informatiques centraux de l'AIEA, Computer User Liaison Section.

26. "Rapport au Conseil sur les systèmes informatiques : rapport du secrétaire général", document de l'UIT C93/27/E du 20 avril 1993.

27. "Propositions relatives à un plan de développement des ressources en matière d'information (1990-1995)", document de l'UNESCO 26 C/45 du 9 août 1991.

28. "Development of UNESCO's information system", UNESCO DG/Note/94/11 du 11 février 1994.

29. "Information Technology Steering Committee", Bulletin du Directeur général, UNIDO/DG/B.148 du 29 octobre 1991, et

"Information Technology Committees", Bulletin du Directeur général, UNIDO/DG/B.181 du 11 juillet 1994.

30. "ANNEXE Z : Informatisation du Bureau international", document de l'OMPI AB/XX/2 de 1989, et

"Projet de programme et de budget pour l'exercice biennal 1994-1995", poste 24, "Division informatique", document de l'OMPI AB/XXIV/2 du 31 mai 1993, page 61.

Tableau 7 : Programmes de perfectionnement et de formation des cadres

31. "Programme de formation au Secrétariat : rapport du Secrétaire général", Nations Unies, document A/C.5/47/9 du 8 octobre 1992,

"Programme global de renforcement des capacités de gestion", Service de la formation, Bureau de la gestion des ressources humaines, Nations Unies, novembre 1992.

32. "UNRWA Management training: An evaluation report", Programme Planning and Programme Office, 28 août 1991.

33. UNDP training course catalogue, 1993 (stages, ateliers, vidéos, enseignement par correspondance), New York, et

"MTP: Management training programme" (brochure), Division du personnel, PNUD, New York.

34. "Formation en cours d'emploi Rapport sur les activités de formation en cours d'emploi en 1993 Rapport du Secrétaire général", document C94/56-F de l'UIT, du 18 avril 1994, et

"Formation et développement des ressources humaines : Rapport du Secrétaire général", document C94/62-F de l'UIT, du 18 avril 1994.

Tableau 8 : Programmes d'amélioration de la gestion

35. "Status report on the staff incentive programme", Nations Unies, 3 mars 1992.

36. "Managing for quality in the 1990s", série d'ateliers parrainés par la CEA et l'ONU et organisée par Management Systems International, septembre-octobre 1992.

37. Quality management principles and concepts, service de gestion de la qualité, Division du personnel, PNUD.

38. "Guide to the system of monitoring, self-evaluation and reporting (HERS) of the ILO's activities", (projet)..

39. "Résumé des décisions prises pour donner suite aux recommandations C.H.N./B.A.H. : Rapport du Secrétaire général", document C94/33(Rev.1)-F de l'UIT, du 11 mai 1994, p. 11 à 13.

40. "Management style and effectiveness", UNESCO DG/Note/90/4 du 28 février 1990.

41. "UNESCO quality circles programme. Information note on the state of progress of the programme at 31 January 1993", Modernization and Innovation Unit.

Tableau 9 : Principales réformes et initiatives récentes en matière de gestion

42. "Mise en place d'un système transparent et efficace en matière d'obligation redditionnelle et de responsabilité : Rapport du Secrétaire général", document A/C.5/49/1 du 5 août 1994.

43. "Création du Bureau des services de contrôle interne", circulaire du Secrétaire général, ST/SGB/273, 7 septembre 1994.

44. "Stratégie pour la gestion des ressources humaines de l'Organisation : ...Rapport du Secrétaire général", document A/C.5/49/5 du 21 octobre 1994.

45. The Economic Commission for Africa in the 1990s: A policy and management framework for facing Africa's development challenges, CEA, document E/ECA/CM.18/4 du 26 mars 1992.

46. "Examen en fin d'année de l'exécution des programmes par le Secrétaire exécutif et les directeurs de programmes", Bureau de la coordination des politiques et des programmes, CEA, 23 janvier 1993.

47. Restructuration and revitalisation of the United Nations: Strengthening of the Economic commission for Africa to face the challenges of the 1990s, CEA, document E/ECA/CM.19/6 du 18 février 1993.

48. "Report of the Task Force on Streamlining the Service functions of the Secretariat", CESAP, 2 octobre 1992.

49. "Guidelines for the planning, review and monitoring of substantive preparations, including documentation, for intergovernmental meetings", mémorandum de la CNUCED en date du 26 février 1993.

50. "Le CCI à la croisée des chemins : Programme pour l'avenir", document ITC/AG(XXVII)/143 du 5 octobre 1994.

51. "Corporate Planning and Accountability Service: Executive Summary", PNUE, pas de date.

52. "Rapport du Groupe spécial chargé d'examiner le rôle et la structure du HCR", Genève, 6 mars 1990.

53. "Note sur la gestion des ressources humaines", document du HCR EC/1994/SC.2/CRP.20 du 7 juin 1994.

54. "UNICEF'S performance appraisal system (PAS)", Instructions administratives de l'UNICEF, CF/AI/1988-11 du 1er décembre 1988.

55. "Le rôle futur des relations extérieures de l'UNICEF", UNICEF, document E/ICEF/1990/L.4 du 5 mars 1990.

56. "Assessment of UNICEF's emergency response: Part Three, Phase One", UNICEF, Bureau de l'évaluation, septembre 1991.

57. "Programme manager - the role of Programme division", UNICEF, document CF/PD/PRO/1993/002 du 3 juin 1993, et

"The programme manager: Programme planning, monitoring and evaluation: Starting with Basics - A discussion document", UNICEF, PIMU, juillet 1993.

58. "Structure et présentation des documents budgétaires", UNICEF, Comité de l'administration et des finances, documents E/ICEF/1992/AB/L.1, L.12 à L.17, et L.18 (rapport du CCQAB), dont les dates de publication s'échelonnent de février à mai 1992.

59. "Evaluation de l'UNICEF par plusieurs donateurs : résumé directif", UNICEF, document E/ICEF/1993/CRP.7 du 25 janvier 1993,

"Observations du Directeur général sur l'évaluation de l'UNICEF", document E/ICEF/1993/CRP.8 du 24 février 1993, et

"Follow-up action required on the multi-donor evaluation of UNICEF", document CF/EXD/1993-007 du 1er juin 1993.

60. "UNICEF's revised performance appraisal system", Instruction administrative de l'UNICEF, CF/AI/1994-02, du 1er mars 1994

61. "Performance Appraisal Review: Instructions and guidelines (PAR)", PNUD, et

"Management Board decisions on the performance appraisal review (PAR) system", UNDP/ADM/93/38 du 13 juillet 1993.

62. Une structure stratégique aux échelons supérieurs pour le PNUD, Kienbaum & Partners, New York, janvier 1991, documents du PNUD DP/1991/50 du 25 mars 1991 et DP/1991/51 du 25 avril 1991.

63. UNDP: A charter for change, Part I - Vision and goals, Part II - Management challenges, documents de travail rédigés par une équipe de fonctionnaires du PNUD chargée des questions de transition, octobre 1993.

64. "Accountability", UNDP/ADM/93/50 du 16 août 1993 et Add.1 du 27 octobre 1993, et

"Establishment of Standing Committee on Personal Responsibility and Financial Liability", UNDP/ADM/93/69 du 1er octobre 1993.

65. "L'avenir du PNUD : initiatives pour le changement : Rapport de l'Administrateur", PNUD, document DP/1994/39 du 23 mai 1994,

"L'avenir du PNUD" décision 94/14 du Conseil d'administration en date du 10 juin 1994, et

"Bureau de l'évaluation et de la planification stratégique - Mandat", document UNDP/ADM/94/78 du 8 novembre 1994.

66. "Rapport du Directeur exécutif sur les incidences des résultats et conclusions de l'opération d'examen et d'évaluation des programmes en matière de population menée par le Fonds", document DP/1989/37 du 14 avril 1989.

67. Building a more effective UNFPA, Fonds des Nations Unies pour la population, rapport final, McKinsey & Company, janvier 1989.

68. "Rapport sur la structure des postes de rang supérieur au Siège et ses incidences sur le classement des postes : Rapport du Directeur exécutif", document DP/1990/52 du 30 avril 1990.

69. "Fonds des Nations Unies pour la population : stratégie opérationnelle à moyen terme : rapport du Directeur exécutif", document DP/1992/31 du 1er avril 1992.

70. "Review of WFP policies, objectives, and strategies", PAM, document 37/P/7 du 7 avril 1994, en particulier les paragraphes 21 à 23 et l'annexe II.

71. "Follow-up of the FAO management review", document du Comité financier FC 78/17, mars 1994.

72. Examen par le Directeur général des programmes, structures et politiques de l'Organisation, FAO, document CL 106/2, mars 1994.

73. "Programme performance assessment at the IAEA", AIEA, document GOV/INF/710 du 20 septembre 1993, et

"Programme Performance Assessment System (PPAS) status report", AIEA, document GOV/INF/741 du 17 mai 1994.

74. "Report of the multidisciplinary team on structures and procedures", OACI, février 1992.

75. "Elaboration d'un plan d'action stratégique pour relever les grande défis de l'aviation civile : Rapport du Conseil", OACI, document A29-WP/39 EX/8 du 10 juillet 1992.

76. "La politique de partenariat actif", circulaire du BIT, avis du Directeur général, No 505, du 4 août 1993.

77. "Résumé des décisions prises pour donner suite aux recommandations CHN/BAH : Rapport du Secrétaire général", UIT, document C94/33/(Rev.1)-E, du 11 mai 1994, p. 3.

78. Vue d'ensemble : L'Union internationale des télécommunications 1994, UIT, Presse et information publique, Genève, mars 1994, et

"Projet de rapport du Conseil à la Conférence de plénipotentiaires (Kyoto, 1994) : Note du Secrétaire général", document C94/20-E, "Première partie Considérations générales", 18 avril 1994, et Add.1 et Corr.1 et 2.

79. "Projet de plan stratégique pour la période 1995-1999 préparé par le Groupe de travail du Conseil sur les politiques et les plans stratégiques Rapport du Secrétaire général", UIT, document C94/18-E du 11 avril 1994.

80. "Le rapport personnel : 04/94" (brochure de l'UIT).

81. "New performance appraisal system", circulaire administrative de l'UNESCO No 1743 du 5 novembre 1990.

82. "Rationalisation et optimisation des ressources humaines (1992-1995)", UNESCO, DG/Note/91/17, du 17 juillet 1991.

83. "New merit-based promotion system", circulaire administrative de l'UNESCO No 1917 du 31 mars 1994.

84. "Office de la coordination de la gestion et des réformes", UNESCO, DG/Note/94/9, 4 février 1994.

85. "Organigramme et structure des effectifs de l'ONUDI : Etude de gestion portant sur l'organigramme et la structure des effectifs de l'ONUDI", document de l'ONUDI IDB.5/9 PBC.5/15 du 15 mars 1989, et

Rapports complémentaires IDB.7/33 du 19 octobre 1990, GC.4/19 du 7 juin 1991 et IDB.10/24 du 16 septembre 1993.

86. "Création d'un bureau de la stratégie, de la politique et de la planification auprès du Directeur général", Bulletin du Directeur général, UNIDO/DG/B.110 du 10 août 1989.

87. "Priorités et réforme structurelle de l'ONUDI", document GC.5/23/IDB.11/31 du 24 septembre 1993,

"Futur cadre politique de l'ONUDI - organigramme et structure des effectifs", IDB.12/5 du 28 mars 1994, et

"Terms of reference for organizational units of UNIDO" ONUDI/DG/B.175 du 20 avril 1994.

88. "Guidelines for the management of UNIDO services", Bulletin du Directeur général, document UNIDO/DG/B.177 du 26 avril 1994.

Tableaux 10 et 11 : Organes interorganisations et organes de contrôle externe de l'ensemble du système

89. Parmi les divers organes subsidiaires du CAC, les Inspecteurs en ont retenu trois - le CCQA, le CCQPO et le CCSI - dont les travaux ont un rapport direct avec l'obligation redditionnelle, l'amélioration de la gestion et les activités de contrôle du système des Nations Unies, comme il est indiqué dans le présent tableau et de façon plus détaillée au chapitre VI et en divers autres points de la première partie.

90. Etant donné que les ressources consacrées au contrôle externe dans le système des Nations Unies sont financées de manières très diverses (par imputation sur le budget, en vertu d'accords contractuels, au moyen de contributions extrabudgétaires, par le biais de subventions gouvernementales implicites) et que les apports en ressources humaines sont également très variés (représentants d'Etats Membres élus, ressortissants d'Etats Membres nommés en qualité d'experts, fonctionnaires (de la catégorie des administrateurs), des secrétariats des organisations internationales, cadres de la fonction publique des Etats Membres détachés ou engagés à titre contractuel), on a essayé, dans le tableau, de présenter ces données diverses de façon à permettre, autant que possible, l'établissement de comparaisons.

Tableau 12 : Principaux organes directeurs responsables du contrôle opérationnel

91. "Obligation redditionnelle et contrôle au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies", JIU/REP/93/5, document des Nations Unies A/48/420, op. cit., par. 96 à 98,

"Amélioration de la situation des femmes au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies à une période de 'gestion des ressources humaines' et 'd'obligation redditionnelle' : Un nouveau commencement ?", JIU/REP/94/3, document des Nations Unies A/49/176 du 17 juin 1994, par. 103, et

"Rapports financiers et états financiers vérifiés et rapports du Comité des commissaires aux comptes", décision 47/454 de l'Assemblée générale du 23 décembre 1992.

92. "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies", résolution 48/218 de l'Assemblée générale du 23 décembre 1993, section I.E, par. 4 à 6.

93. "Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'organisation des Nations Unies", résolution 48/218B de l'Assemblée générale du 29 juillet 1994.

94. "Internal evaluation of the twenty-seventh session of the Commission/Eighteenth meeting of the Conference of Ministers (20-23 avril 1992)...", Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, Addis-Abeba, mai 1992.

95. "Examen et évaluation (à mi-parcours) des programmes de travail", document TD/B/40(2)/L.9 de la CNUCED, du 27 mai 1994.

96. "Mesures complémentaires pour restructurer et revitaliser l'organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social et les domaines connexes", résolution 48/162 de l'Assemblée générale du 14 janvier 1994, annexe I, section III.A.3.

97. "Travaux et procédures futurs du Conseil d'administration : document d'information du secrétariat", document de l'UNICEF portant la cote E/ICEF/1993/CRP.5, du 23 décembre 1992.

98. "Development of a strategic action plan to meet the major challenges facing civil aviation: Report by the Council", document A29-WP/39 EX/8 de l'OACI, du 10 juillet 1992.

99. "Groupe de travail chargé d'examiner les améliorations à apporter au fonctionnement du Conseil d'administration", document de l'OIT portant les cotes GB.255/WP/IFGB/1, GB.255/11/14, GB.255/WP/IFGB, GB.256/WP/IFGB/1 de février-mars et mai 1993.

100. "Projet de plan stratégique pour la période 1995-1999 préparé par le Groupe de travail du Conseil sur les politiques et les plans stratégiques Rapport du Secrétaire général", document de l'UIT portant la cote C94/18-F du 11 avril 1994.

101. Les Télécommunications de demain vues par le conseil consultatif mondial des Télécommunications, UIT, Genève, février 1993.

102. "Methods of work of the General Conference and the Executive Board including measures to be taken to implement Part III, paragraphs 6(b) of 26C/Resolution 19.3", document de l'UNESCO portant la cote 144 EX/32 du 17 mars 1994.

103. "Adaptation de l'OMS aux changements mondiaux : Comités du Conseil exécutif", document de l'OMS portant la cote EB93.R13 du 26 janvier 1994.

Tableau 13 : Principaux rapports sur les performances adressés aux organes directeurs

104. Exécution des programmes de l'organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 1992-1993 : Rapport du Secrétaire général", document A/49/135 du 28 avril 1994, Add.1 du 3 mai 1994, et Corr.1 du 4 novembre 1994.

105. Rapport biennal du Secrétaire exécutif 1992-1993, document de la CEA E/ECA/CM.20/4 d'avril 1994.

106. "Rapport sur l'exécution du programme de travail, 1992-1993 : Note du secrétariat", document de la CESAP E/ESCAP/916 du 22 mars 1993.

107. "Rapport du Directeur exécutif", document de la CNUEH HS/C/14/2 du 1er février 1993.

108. "Rapport annuel sur les activités du Centre du commerce international CNUCED/GATT 1993" et appendice statistique, documents ITC/AG(XXVII)142 et Add.1, datés du 1er octobre 1994.

109. "Rapport du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés", document de l'Organisation des Nations Unies E/1994/41 du 6 mai 1994.

110. Rapport du Commissaire général de l'office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient. 1er Juillet 1992-30 Juin 1993, Assemblée générale, documents officiels, supplément No 13 (A/48/13), 1994.

111. "Rapport du Directeur exécutif, document E/ICEF/1994/2, Parties I, II et II/Add.1 du 8 février, 6 avril et 5 avril 1994, respectivement.

112. "Rapport d'activité sur la suite donnée au Sommet mondial pour les enfants", document E/ICEF/1994/12 du 6 avril 1994.

113. "Opérations de secours d'urgence", document E/ICEF/1994/11 du 31 mars 1994.

114. "Rapport annuel de l'Administrateur pour 1993 et activités relatives au programme : Introduction de l'Administrateur", document du PNUD DP/1994/10 du 14 mai 1994 et additifs.

115. "Fonds des Nations Unies pour la population : Rapport du Directeur exécutif pour 1993", document DP/1994/44 du 11 mai 1994.

116. "Annual report of the Executive Director: 1993: Peacemakers for the future", document du PAM CFA: 37/P/5 du 13 avril 1994.

117. "Programme support and administrative budget, 1994-1995", document du PAM CFA: 36/5 du 18 août 1993, par. 22 à 33, et "Operational initiatives", par. 34 à 90.

118. Rapport sur l'évaluation des programmes 1992-1993, document de la FAO C93/4 d'avril 1993.

119. Rapport sur l'exécution des programmes 1992-1993, document de la FAO C93/8 de juillet 1993.

120. Par exemple, "Rapport sur l'exécution des programmes" (environ 40 pages), Comité de l'agriculture, document COAG/93/3 de mars 1993.

121. Rapport annuel pour 1993, document de l'AIEA GC(XXXVIII)/2 de juillet 1994.

122. Les activités de coopération technique de l'Agence en 1993: Rapport du Directeur général, document de l'AIEA GC(XXXVIII)INF/3 d'août 1994.

123. "Rapport sur l'exécution des programmes et du budget en 1992", AIEA, 5 avril 1993 (expérimental, 440 pages),

"Rapport sur l'exécution des programmes et du budget en 1993", AIEA, 23 mars 1994 (530 pages), et

"Summary on information programme and budgetary performance in 1993", AIEA, 23 mars 1994 (95 pages).

124. "Activités d'évaluation de la coopération technique en 1993 : Rapport du secrétariat", document de l'AIEA GOV/INF/714 du 25 octobre 1993, et

Annuaire de l'AIEA 1993, AIEA, Vienne, septembre 1993.

125. Rapport du Directeur général. Partie II : Activités de l'OIT, 1992-1993, Bureau international du Travail, Genève, 1994.

126. Rapport sur l'activité de l'Union internationale des télécommunications pour l'année 1993, UIT, Genève, 1994.

127. Rapport de gestion financière de l'Union internationale des télécommunications pour l'année 1993, UIT, Genève, 1994.

128. Rapport du Directeur général sur l'activité de l'Organisation en 1992-1993 (version provisoire), document de l'UNESCO 28 C/3 d'avril 1994.

129. "Rapport du Directeur général sur l'activité de l'Organisation depuis la cent quarante-deuxième session", Parties I à IV, document de l'UNESCO 144 EX/INF.3 du 15 avril 1994.

130. "Document synoptique sur les résultats des activités d'évaluation", document de l'UNESCO 141 EX/INF.4, Paris, 3 mai 1993.

131. Rapport annuel de l'ONUDI pour 1993, document de l'ONUDI IDB 12/2 PBC.10/2 du 4 mars 1994.

132. Rapport sur les activités de l'Union en 1993, Bureau international de l'Union postale universelle, Berne, 1994.

133. "Rapport du Directeur général sur l'activité de l'OMS en 1992", A46/3 du 7 avril 1993 et

Activité de l'OMS 1992-1993 : Rapport biennal du Directeur général, OMS, Genève, 1994.

134. "Activités au cours de l'année 1993 : Rapport du Directeur général", document de l'OMPI AB/XXV/2 du 15 juin 1994, et

"Activités du 1er janvier au 30 juin 1994 : Rapport du Directeur général", AB/XXV/3 du 19 août 1994.

135. Rapport annuel de l'OMM, 1992, OMM - No 787, Genève, 1993.

Tableau 14 s Principales évaluations externes du contrôle et de la gestion effectuées récemment

136. "Procédures appliquées par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies en matière d'obligation réditionnelle et de contrôle",

JIU/REP/93/5, documents A/48/420 et Add.1 des Nations Unies, du 12 octobre 1993, op. cit.

137. "Task force report on restructuring and revitalization of the United Nations in the economic and social fields: Restructuring of ESCWA programmes" (Rapport d'une équipe spéciale sur la restructuration et la revitalisation de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social : restructuration des programmes de la CESAO), document E/ESCWA/17/9/Rev.1, du 17 avril 1994.

138. "Examen des activités de coopération technique : Note du secrétaire général de la CNUCED", document TD/B/40(2)/14 de la CNUCED du 18 mars 1994, et

"Examen et évaluation (à mi-parcours) des programmes de travail", document TD/B/40(2)/L.9 de la CNUCED du 27 mai 1994, par. 24 et 25.

139. "Rapport du Groupe consultatif commun du Centre du commerce international CNUCED/GATT sur sa vingt-septième session", point 4 de l'ordre du jour, "Examen interne du CCI et proposition d'un plan d'action pour 1995", document ITC/AG/(XXVII)/145 du 5 décembre 1994.

140. Management and organization study: UNEP, Coopers & Lybrand, février 1993.

141. "Evaluation of UNHCR", réalisée par Universal Management Group Ltd., Montréal, pour la CIDA, septembre 1992.

142. UNRWA institutional review 1991, Rapport présenté à la Canadian International Development Agency par Hawes International, Ottawa (Canada), 29 octobre 1991.

143. "Structure et présentation des documents budgétaires", Comité de l'administration et des finances de l'UNICEF, documents E/ICEF/1992/AB/L.1, L.12 à L.17, et L.18 (rapport du CCQAB) s'échelonnant entre février et mai 1992.

144. "Evaluation de l'UNICEF par plusieurs donateurs : Résumé directif", document E/ICEF/1993/CRP.7 de l'UNICEF du 25 janvier 1993,

"Observations du Directeur général sur l'évaluation de l'UNICEF", document E/ICEF/1993/CRP.8 du 24 février 1993, et

"Follow-up action required on the multi-donor evaluation of UNICEF", document CF/EXD/1993-007 du 1er juin 1993.

145. Une structure stratégique pour les échelons supérieurs du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), Kienbaum & Partners, New York, janvier 1991, documents DP/1991/50 du PNUD du 25 mars 1991 et DP/1991/51 du 25 avril 1991.

146. Repositioning the United Nations Development Programme: Views from the wider development community, rapport du Groupe consultatif de haut niveau du PNUD composé de dirigeants d'organisations non gouvernementales, de groupes d'action sociale, de centres de recherche et de consultation et

de représentants des milieux parlementaires, des milieux d'affaires et des médias, PNUD, avril 1994.

147. Evaluation of the United Nations Population Fund (UNFPA), établie à l'intention du Groupe des principaux donateurs par des organismes d'aide au développement du Canada (CIDA), de la Finlande (FINNIDA) et de l'Allemagne (BMZ), Executive summary et Synthesis report, datés tous deux du 8 avril 1993.

148. Evaluation of the World Food Programme: Main report. 1994, Chr. Michelson Institute, Canada, Pays-Bas, Norvège (plus des documents de travail sur neuf monographies),

"Review of WFP's policies, objectives, and strategies", document CFA: 37/P/7, op. cit., et

"Rapport de la trente-septième session du Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire", document CFA:37/19 du 24 juin 1994.

149. Review of certain aspects of FAO's goals and operations: Views and comments of the Director-General: Report of the Programme and Finance Committees, document C 89/21 de la PAO d'octobre 1989,

Appendices to the report of the Programme and Finance Committees, C89/21 - Supp. 1 d'octobre 1989, et

Implementation of the review of certain aspects of FAO's goals and operations: Report of the Director-General to the Conference, C91/21 de juillet 1991.

150. "Report of the Secretary-General on the structure, operation and functioning of the Technical Assistance Bureau" (avec un appendice intitulé "Review of technical assistance operations, ICAO", par G. Arthur Brown, avril 1990), document C-WP 9110 de l'OACI du 30 mai 1990,

"Assessment of the annual deficits of the Administrative and Operational Services Cost Fund (AOSCF) of the Technical Co-operation Programme of the ICAO...", JIU/REP/91/6 d'octobre 1991, et

"A forward-looking assessment of the Technical Assistance Programme of the ICAO...", JIU/REP/92/3 de mars 1992.

151. "Consideration of the reports and recommendations of the Technical Co-operation Committee: Note by the Secretary-General", document A 17/13/1 de VOMI du 27 septembre 1991,

"Recommendations to the Secretary-General for action plan", AMTC 1/6 du 27 janvier 1992,

"Review of the technical co-operation activities of the Organization: Note by the Secretary-General", C68/13 du 16 mars 1992, et

"The regional dimension of IMO's TC Programme: Note by the Secretariat", TC/38/5 du 11 juin 1993.

152. L'UIT de demain : Les défis du changement, rapport de la Commission de haut niveau chargée d'examiner la structure et le fonctionnement de l'Union internationale des télécommunications (UIT), UIT, Genève, avril 1991.

153. "Final report of the Independent Commission", 20 décembre 1989, "Report by the Panel of International Advisers", 2 février 1990, et "Consolidated report on UNESCO Secretariat reform", par M. Knut Hammarskjold et le professeur Peter Wilenski, 15 janvier 1992.

154. UNESCO: Status of improvements in management. personnel, financial and budgeting practices, United States General Accounting Office, GAO/NSIAD-92-172 de juin 1992, et

UNESCO: Improvements in management practices, US GAO, GAO/NSIAD-93-150 de mars 1993.

155. "Report to the Director-General - UNESCO: by the Senior Advisory Group", Part I, "Consolidation of existing reforms", et Part II, "Introduction of new reforms", 1er octobre 1993.

156. A study on UNIDO's comparative advantages, areas of concentration. organization and resources, réalisée par COWIconsult et la Royal Danish Embassy ainsi que par la Mission du Danemark auprès de l'ONUDI, Danida, Vienne, novembre 1992.

157. "Study on the management of the work of the Universal Postal Union: Recommendations for a strategic planning process and a programme budgeting system", External consultants' reports, UPU document CE 1992/C 3 - Document 2d, mars 1992,

"Universal Postal Union: Future organization and funding: Report from external consultant", Ernst & Young, CE 1993/C 3 - Document 2b, mars 1993,

"Working Party WP 3/3 'Management of the Union's work'", CE 1993/C3 - Document 2d, 6 mai 1993, et

"Committee's report", CE 1993 - Doc 7, 12 mai 1993.

158. "Rapport du Groupe de travail du Conseil exécutif sur l'adaptation de l'OMS aux changements mondiaux", document EB92/4 de l'OMS du 16 avril 1993.

159. "Décentralisation des organismes du système des Nations Unies", "Troisième partie : L'Organisation mondiale de la santé", rapport du Corps commun d'inspection JIU/REP/93/2 de juillet 1993 (les première et deuxième parties du rapport 92/6 du CCI traitent respectivement de la déconcentration et des mécanismes de gestion et de l'étude comparée des différentes approches).