

**EXAMEN DU COMITÉ ADMINISTRATIF DE COORDINATION
ET DE SES MÉCANISMES**

Établi par

*Francesco Messalama
Khalil Issa Othman
Louis-Dominique Ouedraogo*

Corps commun d'inspection

**Genève
1999**

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Sigles		3
Sommaire : objectif, conclusions et recommandations.....		5
Introduction	1-10	9
I. Efforts passés et actuels de réforme du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes.....	11-26	10
A. Examens et réformes antérieurs à 1993.....	11-15	10
B. Enseignements	16-18	11
C. Les réformes de 1993.....	19-22	11
D. Initiatives en cours	23-26	12
II. Fonctionnement du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes : un nouvel environnement	27-75	13
A. Comité administratif de coordination.....	28-44	13
B. Organes subsidiaires du Comité administratif de coordination.....	45-57	16
C. Amélioration de l'appui administratif	58-64	17
D. Le Comité administratif de coordination et la gestion de l'information.....	65-75	18
III. Interaction entre le Comité administratif de coordination et les organes intergouvernementaux	76-104	23
A. Rôle des États Membres.....	76-77	23
B. Interaction avec l'Assemblée générale	78-81	23
C. Interaction avec le Conseil économique et social et le Comité du programme et de la coordination.....	82-92	24
D. Interaction avec les institutions spécialisées	93-94	26
E. Le coût de la coordination : financement des activités liées au CAC	95-104	26
Annexe		
Le CAC et ses organes subsidiaires en 1999		30

Sigles

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale)
CAC	Comité administratif de coordination
CCI	Centre du commerce international
CCI	Corps commun d'inspection
CCQA	Comité consultatif pour les questions administratives
CCQA(FB)	Comité consultatif pour les questions administratives/financières et budgétaires
CCQA(PER)	Comité consultatif pour les questions administratives/personnel
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CCQF (OPER)	Comité consultatif pour les questions de fond (activités opérationnelles)
CCQF (PROG)	Comité consultatif pour les questions de fond (programmes)
CCQPO	Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations
CCSI	Comité de coordination des systèmes informatiques
CNUED	Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
CPC	Comité du programme et de la coordination
DAES	Département des affaires économiques et sociales
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
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
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUUDI	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
IT	Union internationale des télécommunications
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
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle

Sommaire : objectif, conclusions et recommandations

Objectif

Contribuer aux initiatives en cours visant à renforcer l'efficacité et l'impact du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes et à améliorer son interaction avec les organes intergouvernementaux en général et avec ceux ayant un mandat de coordination à l'échelle du système en particulier.

Conclusions et recommandations

A. Mesures liées au Comité administratif de coordination et à son fonctionnement

A1. Conclusions et recommandations liées au Comité administratif de coordination

1. Conclusion A1.1

Le Comité administratif de coordination (CAC) est le seul organe réunissant les chefs de secrétariat de toutes les organisations du système des Nations Unies, sous la présidence du Secrétaire général. Des initiatives récentes, conformes aux principes directeurs arrêtés par le CAC, ont renforcé le sens des responsabilités et le sentiment d'appropriation des membres du CAC.

Recommandation A1.1

Les chefs de secrétariat sont encouragés à continuer de s'inspirer des principes directeurs qui ont mis en place des conditions permettant d'accroître l'efficacité et l'impact du CAC en renforçant leur unité d'objectifs. Dans le cadre de ces principes directeurs, et afin de renforcer encore la cohérence des plans et activités à l'échelle du système des Nations Unies, il convient que les chefs de secrétariat favorisent les initiatives du Secrétaire général en sa qualité de Président du CAC et le rôle des autres chefs de secrétariat et de leurs organisations en tant que chefs de file dans l'exécution de leur mandat spécifique et la mise en oeuvre de leurs compétences.

2. Conclusion A1.2

Il convient que le CAC, en tant qu'enceinte sans équivalent pour promouvoir la coopération et la coordination intersecrétariats dans le système des Nations Unies, reste à l'écoute de toutes ces organisations participantes, dans un environnement international qui ne cesse d'évoluer.

Recommandation A1.2

Il convient que le CAC continue de démontrer la pertinence et l'utilité de son travail en :

a) **Traitant des questions qui se prêtent à un examen à l'échelle du système;**

b) **Élaborant des programmes d'action stratégique qui contribuent à renforcer la capacité du système en matière de planification et son aptitude à répondre rapidement et de la façon qui convient aux événements internationaux majeurs;**

c) **Faisant en sorte que, lorsqu'il y a lieu, les résultats de ses réunions et de celles de ses organes subsidiaires soient plus orientés vers l'action et mettent l'accent sur les activités pour lesquelles les secrétariats ont des responsabilités en matière de mise en oeuvre, ainsi que sur les autres questions qui appellent des instructions ou des mesures des organes directeurs.**

3. Conclusion A1.3

Le rôle du CAC a évolué pour dépasser le mandat qui était le sien en 1946. Bien qu'il soit composé des chefs de l'administration des organisations participantes, le CAC s'intéresse de plus en plus aux enjeux stratégiques. Dans un monde de communication universelle, dans lequel l'image est souvent le message, l'appellation actuelle du CAC pourrait donner à tort l'impression qu'il ne s'occupe que des aspects administratifs de la coordination.

Recommandation A1.3

Les chefs de secrétariat devraient s'intéresser davantage à la recherche d'un nouveau nom pour le CAC, qui traduirait mieux l'évolution de son champ d'activité et de ses fonctions, et présenter le moment venu une proposition au Conseil économique et social à cet effet.

A2. Recommandations et conclusions liées aux mécanismes du CAC

4. Conclusion A2.1

Les méthodes de travail des organes subsidiaires du CAC ont été revues dans le but d'accroître l'efficacité et la cohérence de leur fonctionnement et de développer les synergies entre eux. En habilitant le Comité d'organisation et les comités permanents à prendre des décisions au nom du CAC, on pourrait améliorer notablement le processus de prise de décisions, ce qui lui permettrait de conserver toute sa pertinence.

Recommandation A2.1

La mise en oeuvre des nouvelles méthodes de travail approuvées par le CAC devrait avoir pour effet que :

a) L'interaction entre les quatre comités permanents soit continue et porte sur un large éventail de questions, de façon que le CAC puisse utiliser au mieux leurs travaux;

b) Le Comité d'organisation continue d'examiner l'ensemble des questions avant les réunions du CAC afin de dégager une perspective d'ensemble, tout en évitant d'empiéter sur les pouvoirs délégués aux comités permanents; à cet égard, il convient que le Comité d'organisation ne débattre pas des questions de fond qui relèvent des comités permanents directement subordonnés au CAC;

c) La délégation de pouvoir au Comité d'organisation, au CCQPO et au CCQA se traduise par une modification de leur appellation, mettant moins l'accent sur leurs fonctions organisationnelles ou consultatives.

5. Conclusion A2.2

La rationalisation était un des objectifs des réformes d'ensemble entreprises en 1993 et la structure actuelle des mécanismes du CAC traduit les décisions prises à l'époque. Il faut continuer d'adapter la structure et les liens hiérarchiques des organes subsidiaires du CAC en fonction de l'évolution des besoins et introduire, lorsqu'il y a lieu, des modalités appropriées, flexibles et novatrices pour la collaboration interinstitutions.

Recommandation A2.2

La rationalisation et la flexibilité des mécanismes de coordination doivent rester parmi les objectifs des réexamens périodiques de la structure des mécanismes du CAC. Il convient donc que le CAC demande au Comité d'organisation et aux comités permanents de :

a) Proposer des moyens d'éviter le double emploi des mécanismes de formation du personnel en utilisant l'École des cadres des Nations Unies comme institution de

formation à l'échelle du système, ce qui suppose que les organisations participantes soient associées à la définition de son programme de travail par l'intermédiaire des organes subsidiaires compétents du CAC;

b) Poursuivre l'examen du Sous-Comité de la nutrition du CAC pour faire en sorte que toutes les organisations concernées par ses activités soient en mesure d'apporter tout leur appui à ses programmes et aux mécanismes de financement connexes;

c) Examiner la nécessité de faire en sorte que le Comité permanent interorganisations devienne partie intégrante des mécanismes du CAC, étant donné que les interactions entre consolidation de la paix, aide humanitaire et aide au développement sont de plus en plus manifestes.

6. Conclusion A2.3

Les réformes des mécanismes du CAC ont porté notamment sur l'amélioration des services d'appui fournis par les organisations participantes. Pour l'ONU en particulier, la création du bureau des affaires interorganisations est une amélioration bienvenue qui permettrait d'assurer les services d'appui et la continuité des fonctions de secrétariat du CAC et de son comité d'organisation. Ce secrétariat permanent, tout en faisant partie du Secrétariat de l'ONU, est renforcé par des fonctionnaires détachés par certaines organisations.

Recommandation A2.3

Le renforcement des services d'appui du CAC devrait être une préoccupation de tous ses membres. Pour renforcer la contribution du Bureau des affaires interorganisations, il convient que le Comité d'organisation encourage les institutions et les chefs de projet à former une sorte de «secrétariat virtuel», qui pourrait être appelé plus fréquemment à rédiger des documents d'information et des projets de rapport.

B. Mesures visant à améliorer la gestion de l'information au Comité administratif et de coordination

7. Conclusion B1

Les chefs de secrétariat envisagent de mettre en place un réseau d'information du CAC dans le cadre de leurs efforts visant à améliorer la circulation de l'information entre les membres du CAC. Il importe de veiller à ce que ce projet s'appuie sur les initiatives et évolutions en cours dans les différentes organisations et s'intègre dans l'objectif plus général d'une amélioration de la gestion globale de l'information dans le système des Nations Unies, en vue de laquelle le CCSI a fait plusieurs recommandations qui n'ont pas encore été mises en oeuvre. Pour assurer l'efficacité du réseau d'information du CAC, il faut aussi que ses objectifs et ses incidences financières soient bien communiqués aux organes directeurs et acceptés par ces derniers.

Recommandation B1

Il convient que le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CAC, présente au Conseil économique et social dans le cadre du rapport d'ensemble annuel du CAC pour 1999 des informations sur les mesures prises par les chefs de secrétariat en vue de mettre en place une gestion de l'information coordonnée à l'échelle du système, en indiquant notamment où en est la mise en oeuvre des recommandations formulées par le CCSI et quels seraient la portée, le contenu et l'incidence financière estimative, ainsi que les avantages attendus du projet de réseau d'information du CAC.

8. Conclusion B2

Presque toutes les organisations ont mis en place un Intranet et des sites Web. Le CAC et certains de ses organes subsidiaires ont aussi créé des sites Web ou sont en train d'en créer. Ces sites sont des outils utiles pour fournir des informations en ligne aux différentes parties prenantes. Ils peuvent contribuer non seulement à accroître la visibilité des efforts de coordination à l'échelle du système, mais aussi à atteindre l'ensemble de la société civile. Pour cela, il faut que ces sites tiennent compte de l'universalité des organisations du système des Nations Unies et de la déclaration du CAC sur l'accès universel à des services fondamentaux de communication et d'information.

Recommandation B2

Il convient que le CAC encourage toutes les organisations à faire davantage d'efforts pour :

a) **Indiquer sur leur site Web, en regard des activités thématiques pertinentes, leur contribution à l'amélioration de la coordination à l'échelle du système soit par le biais du CAC, soit au moyen d'autres mécanismes de coopération; de même, il convient que les sites du CAC et de ses organes subsidiaires, supervisés par le Comité d'organisation, mettent l'accent sur les principales activités exécutées et les résultats obtenus;**

b) **Appliquer à l'information offerte en ligne la politique linguistique en vigueur pour la distribution des documents, sauf instructions contraires données par leurs organes directeurs après examen des incidences financières.**

C. Interaction entre le Comité administratif de coordination et les organes intergouvernementaux

9. Conclusion C1

La coordination dans le système des Nations Unies est une responsabilité partagée entre les États membres et le CAC. Les États membres représentés dans la plupart des organes directeurs des différentes organisations sont presque les mêmes et les décisions qu'ils prennent au sujet des politiques et des programmes ne s'inscrivent pas toujours dans la perspective plus générale des intérêts du système dans son ensemble et ne se prêtent pas toujours à une meilleure coordination de la part de secrétariats. En outre, la coordination sur le terrain est parfois entravée par le manque de coordination et de cohérence entre les différentes branches et les différents échelons des pouvoirs publics dans le pays bénéficiaire.

Recommandation C1

L'Assemblée générale voudra peut-être inviter les États membres à compléter les efforts de coordination intersecrétariats en améliorant la concertation et la coordination de leurs positions au sein des organes directeurs des différentes organisations du système, et en coordonnant mieux les politiques au niveau national entre leurs différents ministères.

10. Conclusion C2

À l'ère de la mondialisation, les organisations du système des Nations Unies rencontrent de plus en plus des situations dans lesquelles aucune organisation agissant seule dans le cadre de son propre mandat ne peut traiter tous les aspects des problèmes pluridimensionnels qui se posent. Il faut donc que les organes directeurs soient régulièrement informés des questions traitées par les autres organes directeurs et en particulier des recommandations et/ou décisions adoptées par l'Assemblée générale et le Conseil économique et social, en leur qualité de mécanismes centraux de coordination ayant des compétences à l'échelle du système.

Recommandation C2

Les organes délibérants qui ne l'ont pas encore fait voudront peut-être demander aux chefs de secrétariat de présenter, au titre d'un point de l'ordre du jour consacré à la coordination à l'échelle du système, un rapport périodique mettant l'accent sur les décisions et recommandations des organes de coordination centraux ou des autres organes directeurs qui ont des incidences sur le programme et le budget de l'organisation, ainsi que sur les mesures prises ou envisagées pour améliorer la coordination et renforcer l'unité d'objectifs du système dans son ensemble.

11. Conclusion C3

Les États membres ont réclamé à de nombreuses reprises une amélioration de la coordination interinstitutions, mais il est essentiel d'obtenir leur appui constant malgré les difficultés financières que connaissent actuellement la plupart des organisations. Cet appui sera d'autant plus facile à obtenir que les coûts liés à la coordination et les avantages qui en découlent sont plus transparents et plus faciles à cerner.

Recommandation C3

Les organes délibérants voudront peut-être demander aux chefs de secrétariat des rapports plus complets et plus transparents sur les incidences financières du processus de coordination interinstitutions, ainsi que sur les mesures d'économie ou d'efficacité qu'ils ont prises.

12. Conclusion C4

La nécessité de garantir un financement intégral du budget des activités cofinancées a conduit les différents organes directeurs à s'engager de fait à prendre en charge la part de leur organisation telle qu'elle est déterminée par

les secrétariats, sans approbation expresse de ces budgets par les organes délibérants.

Recommandation C4

L'Assemblée générale voudra peut-être réaffirmer, en tant que question de principe, son propre rôle dans l'approbation, au nom du système, du budget total de tous les secrétariats cofinancés, qui pourrait être présenté par l'intermédiaire du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires en même temps que les formules de partage des coûts connexes ou les contributions attendues des organisations participantes.

Introduction

«Par leur coopération au sein du CAC, les chefs de secrétariat doivent donner l'exemple et encourager un véritable travail d'équipe entre les secrétariats des organismes. Une nouvelle culture à l'échelle du système doit naître, fondée sur des consultations systématiques, une décentralisation effective, le respect mutuel des mandats et des compétences, et une évaluation commune des défis à venir et des atouts dont dispose chaque organisme du système pour les relever.»

Kofi Annan, Secrétaire général
de l'Organisation des Nations Unies,
Président du CAC (in «Rapport d'ensemble annuel du
Comité administratif de coordination pour 1996»)

1. Le Comité administratif de coordination (CAC) a été créé par le Conseil économique et social dans sa résolution 13 (III) du 21 septembre 1946, en tant que comité permanent «en vue de prendre, sous la direction du Secrétaire général, les mesures propres à assurer l'application la plus complète et la plus efficace des accords conclus entre les Nations Unies et les institutions spécialisées». C'est le seul organe réunissant les chefs de secrétariat de toutes les organisations du système. Actuellement, les membres de plein droit du CAC sont, outre l'Organisation des Nations Unies, 14 institutions spécialisées (AIEA, Banque mondiale/Société financière internationale, FAO, FIDA, FMI, OACI, OIT, OMC, OMI, OMM, OMPI, OMS, ONUDI, UIT, UNESCO et UPU) et neuf programmes et fonds des Nations Unies (CNUCED, FNUAP, HCR, PAM, PNUCID, PNUD, PNUE, UNICEF et UNRWA). En outre, le Recteur de l'UNU peut être invité à y participer lorsque des questions intéressant l'Université sont abordées. De plus, le Secrétaire général invite le Secrétaire général adjoint, le Haut Commissaire aux droits de l'homme, le Secrétaire général adjoint aux affaires économiques et sociales internationales et, selon l'ordre du jour, d'autres hauts fonctionnaires des Nations Unies, à l'aider et à participer aux sessions du CAC dans le cadre de la délégation de l'ONU.

2. Au fil des ans, le champ d'activité du CAC s'est élargi au-delà de son mandat original, pour s'étendre à la coordination des programmes des différents organismes des Nations Unies et, plus généralement, à la promotion de la coopération au sein du système. Depuis 1946 et surtout depuis les années 90, le vent de la réforme a balayé tout le système des Nations Unies, sous l'effet de transformations géopolitiques et sociales majeures intervenues dans le monde, et il a influencé le fonctionnement des organisations internationales de nombreuses manières.

3. En raison des contraintes financières et du souci croissant d'améliorer l'efficacité et d'obtenir de meilleurs

résultats, les organisations du système des Nations Unies ont été l'objet de pressions visant à leur faire accomplir davantage avec moins de moyens. Elles ont dû se lancer dans des processus de réforme pour s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes des États Membres, ainsi qu'aux attentes de nouveaux partenaires non étatiques dans le domaine des relations internationales.

4. Les chefs de secrétariat ont dû proposer à leurs organes directeurs les mesures nécessaires pour mettre en place une nouvelle culture de gestion dans leurs secrétariats et transformer les organisations en organismes fondés sur le savoir, en tirant parti de la généralisation de nouveaux moyens informatiques et technologies de communication. Peu à peu, la coordination a donc cessé d'être simplement une activité visant à éviter des doubles emplois – ce qui était d'ailleurs rendu plus difficile par la multiplicité des questions transversales que devaient traiter plusieurs organisations dans leurs domaines de compétence – pour nécessiter la mise en oeuvre de synergies et des meilleures pratiques au sein du système.

5. La coordination était certes la raison d'être du CAC depuis sa création, mais c'est aussi une responsabilité partagée entre les États Membres et les chefs des secrétariats. Les États Membres, dans le cadre des différentes organisations ou même des différentes instances d'une même organisation, ont parfois donné des mandats ou approuvé des programmes qui se chevauchaient, quand ils n'étaient pas conflictuels. Pour leur part, les chefs de secrétariat ont dans certains cas, et sans consultation préalable des autres organisations intéressées, pris des initiatives ou soumis des propositions à leurs organes directeurs qui avaient des répercussions sur l'ensemble du système.

6. Le présent rapport rend compte du premier examen du CAC et de ses mécanismes fait par le Corps commun d'inspection (CCI). S'appuyant sur son mandat, qui en fait le seul organe de contrôle externe à l'échelle du système, le CCI a considéré qu'il pouvait apporter une contribution bienvenue aux efforts en cours visant à accroître l'efficacité et l'impact de la coordination interinstitutions, et a intensifié les interactions entre le CAC et les organes intergouvernementaux, en particulier le Conseil économique et social.

7. Ce rapport est divisé en trois chapitres. Le chapitre premier (Efforts passés et actuels de réforme du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes) souligne que, si par le passé les efforts de réforme du CAC n'ont pas toujours répondu aux attentes, les initiatives actuelles, prises dans le prolongement de celles de 1993 et dans le cadre du processus global de réforme du système des Nations Unies, ont ouvert la voie au développement d'une nouvelle culture de coopération et de coordination interinstitutions.

8. Le chapitre II (Fonctionnement du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes : un nouvel environnement) porte sur le fonctionnement du CAC et de ses mécanismes, au sujet duquel on trouvera à l'annexe 1, jointe à la fin de ce rapport, des précisions sur la composition, les mandats et la fréquence des réunions des différents organes. On y évalue aussi les efforts entrepris pour améliorer l'efficacité du CAC en renforçant la cohérence et l'efficacité du processus de prise de décisions, l'appui administratif et la gestion de l'amélioration.

9. Le chapitre III (Interaction entre le Comité administratif de coordination et les organes intergouvernementaux) souligne que les États membres sont aussi responsables de l'amélioration de la coordination du système. Ce chapitre évalue les efforts en cours et les mesures futures visant à améliorer la synergie entre le CAC d'une part et l'Assemblée générale, le Conseil économique et social, le Comité du programme et de la coordination et les autres organes directeurs d'autre part. Ce chapitre plaide en outre en faveur d'un renforcement de l'appui des organes délibérants à la coordination, ce qui implique qu'on leur fournisse un compte rendu plus détaillé des ressources affectées à la coordination et des résultats qu'on en attend.

10. Les inspecteurs qui ont participé à la rédaction du présent rapport ont bénéficié de l'aide et de la coopération de tous les responsables de la gestion du CAC et de ses mécanismes, et ont pu consulter plusieurs représentants des États membres et chefs de secrétariat. Ils remercient tous ceux qui les ont aidés.

Chapitre premier

Efforts passés et actuels de réforme du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes

A. Examens et réformes antérieurs à 1993

11. Depuis sa création en 1946, tous les aspects du fonctionnement du CAC, y compris son mandat, sa structure, ses méthodes de travail, ses obligations redditionnelles et son administration, ont été périodiquement examinés dans le but de les adapter aux nouveaux défis résultant de l'évolution du contexte politique, économique et social mondial. Les processus d'examen et de réforme ont été menés soit à l'initiative du CAC lui-même, soit en réponse à des résolutions ou décisions de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et du CPC. Il est généralement admis

que la réforme est un processus continu, mais il importe d'analyser l'histoire pour voir pourquoi les réformes passées n'ont pas toujours répondu aux attentes, et pour faire bénéficier les nouvelles réformes des enseignements tirés de l'expérience.

12. La première adaptation majeure du mandat du CAC a été entreprise en réponse à une résolution adoptée par l'Assemblée générale le 20 décembre 1977 (résolution 32/197). Dans cette résolution, l'Assemblée souligne notamment que le mécanisme de coordination interinstitutions doit être centré sur le CAC, sous la direction du Secrétaire général et devrait être «harmonisé et réduit au minimum», et que «sauf lorsque l'exercice des fonctions permanentes nécessite le maintien d'un mécanisme continu, il faudrait utiliser au maximum des dispositifs flexibles et de circonstance visant à répondre aux besoins précis des organismes intergouvernementaux intéressés et adaptés au processus d'élaboration des politiques et de programmation de l'Assemblée générale et du Conseil». L'Assemblée estimait aussi qu'il faudrait revoir l'ordre du jour, le fonctionnement et le système de présentation des rapports du CAC «de façon à refléter pleinement et promptement les préoccupations auxquelles l'Assemblée générale et le Conseil économique et social accordent la priorité, ainsi que les besoins spécifiques et le programme de travail de ces organes».

13. Un autre examen important a été suscité par la résolution 40/177 adoptée par l'Assemblée générale le 17 décembre 1985, en réponse à laquelle le Secrétaire général a publié en 1987 un rapport consacrant une grande place au fonctionnement du CAC et de la coordination intersecrétariats (A/42/232). Dans son rapport, le Secrétaire général a considéré que des résultats importants avaient été obtenus, mais a concédé que le mécanisme restructuré n'avait pas répondu à toutes les attentes. Il a aussi reconnu que les chefs de secrétariat assistant aux réunions du CAC souffraient «de plus en plus d'avoir à examiner trop de questions d'une importance et d'un caractère trop disparates» et que «les services de secrétariat fournis au Comité d'organisation devraient être renforcés, et la qualité de la documentation améliorée».

14. Malgré les progrès accomplis, les États membres comme les chefs de secrétariat estimaient que la coordination appliquée par le CAC pourrait encore être améliorée. Certains critiques soutenaient que les chefs de secrétariat s'efforçaient certes de relever les défis rencontrés par le CAC, mais que les bonnes questions n'étaient pas toutes posées ou convenablement réglées et que, lorsqu'elles l'étaient, les solutions n'étaient que de surface, après quoi chaque acteur reprenait ses vieilles habitudes. Certains

critiques allaient même jusqu'à dire que l'aspect le plus voyant des efforts passés de coordination était une prolifération de «coordinocrates» qui n'avaient guère d'effet sur la persistance des doubles emplois ou le chevauchement des activités et le gaspillage des ressources.

15. Les personnes les mieux informées étaient sceptiques quant à ce que le CAC pourrait réaliser, en raison de ses propres limites. En 1966, un ancien Secrétaire général adjoint aux affaires interinstitutions et à la coordination a écrit que le CAC, «en raison de sa composition, pouvait difficilement prendre une position défavorable aux intérêts d'aucune des institutions ou opposée aux souhaits de son chef de secrétariat; il pouvait peut-être influencer, mais certainement pas déterminer les décisions stratégiques résultant des débats des organes intergouvernementaux des Nations Unies, des institutions spécialisées et de l'AIEA¹».

B. Enseignements

16. Il y a de nombreux enseignements à tirer des efforts passés de réforme du CAC. Premièrement, le rôle dirigeant du Secrétaire général en sa qualité de Président du CAC est essentiel pour l'organisation et la conduite de la coordination interinstitutions au niveau du secrétariat. Tant l'esprit que la lettre de la résolution 13 (III) du Conseil économique et social qui a créé le CAC et d'innombrables autres résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil ont souligné l'importance de ce rôle dirigeant. La façon dont ce rôle est reconnu et exercé peut avoir un impact majeur sur le fonctionnement et l'efficacité du CAC.

17. En même temps, et en raison du fait qu'ils ont des mandats divers et doivent rendre des comptes à des organes directeurs distincts, composés pour la plupart des mêmes États membres, les autres chefs de secrétariat avaient besoin d'avoir l'assurance que, dans les domaines dans lesquels leur organisation a des compétences spécifiques et reconnues, ils seraient appelés à jouer un rôle moteur dans les activités du CAC les intéressant.

18. Il y a d'autres considérations dont il faut tenir compte. Certaines institutions spécialisées avaient l'impression que la coordination n'était rien d'autre qu'une centralisation excessive autour de l'ONU elle-même. D'autres estimaient aussi que la coordination était trop souvent considérée comme une fin en soi, plutôt que comme un moyen d'améliorer la fourniture de services aux différentes parties prenantes, et entraînait donc une prolifération de mécanismes, de réunions et de rapports. Il y avait un consensus sur la nécessité de renforcer la circulation de l'information et les processus de consultation, d'améliorer le processus de prise

de décisions et de mettre en place un mécanisme plus efficace de suivi. Enfin, les intéressés considéraient que la coordination entre les secrétariats devait aller de pair avec une coordination intergouvernementale et interministérielle.

C. Les réformes de 1993

19. L'année 1993 a marqué un tournant dans le processus de réforme du CAC. S'inspirant des leçons tirées des efforts antérieurs de réforme, le CAC a demandé à un ancien membre, engagé en qualité de consultant, d'examiner son rôle et son fonctionnement, ainsi que la structure et le fonctionnement de ses organes subsidiaires. Sur la base des recommandations de ce consultant, il a pris des mesures décisives qui régissent encore dans une grande mesure sa pratique actuelle. Les réformes approuvées ont souligné la nécessité de transformer le CAC en un organe capable de donner un élan et une orientation effectifs sous l'égide du Secrétaire général. Le travail du consultant a aussi mis en évidence la nécessité de revitaliser le Conseil économique et social, notamment pour en faire le principal organe délibérant en matière économique, sociale et humanitaire. Les chefs de secrétariat ont considéré que la réalisation de ces objectifs était essentielle pour la poursuite de la coordination dans le cadre du système décentralisé dans lequel ce processus se déroule.

20. Trois principes directeurs ont été définis pour le fonctionnement du CAC :

a) Rôle moteur du Secrétaire général qui, en sa qualité de Président du CAC et après avoir consulté les organismes concernés, soumet au CAC tout programme ou proposition intéressant l'ensemble du système, et en informe le Conseil économique et social et l'Assemblée;

b) Engagement de tous les membres de procéder aux consultations nécessaires dans le cadre du CAC lorsqu'ils lancent de leur propre initiative une opération exigeant une contribution d'autres membres du CAC;

c) Engagement des chefs de secrétariat des différents organismes de transmettre à leurs organes directeurs les initiatives du système des Nations Unies qui les intéressent particulièrement.

21. De nouvelles méthodes de travail ont été adoptées. Elles ont conduit entre autres à une simplification de l'ordre du jour du CAC, qui devrait porter sur deux ou trois questions de fond, outre les questions d'ordre administratif ou de gestion du personnel. Le débat sur ces questions serait fondé sur des documents rédigés soit par les organes subsidiaires, soit sous l'égide d'une ou deux des organisations

membres. Pour ce qui est de la fréquence des réunions, il a été décidé que le CAC tiendrait deux réunions ordinaires par an, l'une au printemps ailleurs qu'à New York et l'autre à l'automne à New York, durant l'Assemblée générale.

22. En ce qui concerne les organes subsidiaires du CAC, on a entrepris une grande rationalisation et défini des modalités plus cohérentes pour la présentation des rapports. En conséquence, tous les organes subsidiaires devaient rendre compte de leurs activités au CAC par l'intermédiaire du Comité d'organisation ou des comités permanents. La seule modification importante de ce nouveau dispositif est intervenue en 1996 avec l'adjonction du Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes. Étant responsable de l'organisation des sessions du CAC, de la supervision de l'établissement des documents et du suivi du programme de travail du CAC, le Comité d'organisation serait composé de membres travaillant directement sous l'ordre de leurs chefs de secrétariat, et recevrait ses instructions du CAC, auquel il serait directement subordonné.

D. Initiatives en cours

23. En 1996, après avoir examiné la réorganisation approuvée en 1993, le CAC a estimé que cette réorganisation avait sensiblement amélioré son efficacité. Pour tirer parti des synergies existantes et éviter la prolifération d'institutions, il a introduit des méthodes de travail décentralisées et des mécanismes souples pour le suivi des récentes conférences mondiales, en particulier en créant des équipes spéciales ou en désignant des organismes chefs de file. L'amélioration de la coordination sur le terrain par l'intermédiaire du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies était de plus en plus manifeste.

24. Plusieurs initiatives ou mécanismes communs ont été lancés, comme l'Initiative spéciale du système des Nations Unies pour l'Afrique, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ou le Programme commun coparrainé sur le VIH et le sida. Après la dissolution du Sous-Comité du développement rural, le CAC a entériné en 1997 le dispositif mis en place pour le suivi interinstitutions du Sommet mondial de l'alimentation, en établissant un réseau mondial sur le développement rural et la sécurité alimentaire, géré par la FAO et le FIDA, et rendant compte soit au Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO), soit au Comité interorganisations sur le développement durable, selon qu'il convient. Le fait de travailler ensemble et de rechercher les points communs et les complémentarités a conduit tous les participants, y compris les institutions de Bretton Woods et l'Organisation

mondiale du commerce, à se rendre compte qu'aucune organisation ne peut à elle seule traiter des problèmes complexes. Ce nouvel environnement a contribué à une appropriation du processus de coordination par les membres du CAC.

25. S'étant mis d'accord sur la nécessité d'unir leurs forces, en 1997 les chefs de secrétariat ont déterminé les conditions à remplir pour une amélioration qualitative de l'efficacité et de l'impact du CAC. Leurs objectifs étaient triples : premièrement, renforcer la cohérence des politiques et la complémentarité fonctionnelle à l'intérieur du système; deuxièmement, renforcer la capacité collective du système d'anticiper sur l'avenir et d'élaborer une pensée stratégique, en vue de formuler des réponses complémentaires et des mesures d'exécution correspondantes, y compris en matière de mobilisation des ressources; et troisièmement, améliorer la flexibilité et la capacité de réaction du système face aux problèmes de développement et crises internationales. Pour atteindre ces objectifs, les participants ont considéré qu'il fallait que le CAC encourage un dialogue plus suivi entre ses membres et continue de rationaliser ses mécanismes et d'améliorer son fonctionnement.

26. À la première session ordinaire de 1998, sur la base des considérations ci-dessus, le CAC a approuvé un plan d'action décrivant en détail les mesures à prendre :

a) Mesures à prendre par le Comité d'organisation avec l'appui du Bureau des affaires interorganisations pour renforcer ses capacités de suivi, de façon à pouvoir porter à l'attention du CAC les faits nouveaux et tendances à l'échelle internationale qui exigent une réponse coordonnée et complémentaire du système;

b) Création d'un réseau d'information du CAC, en plusieurs étapes, la première étant destinée à répondre aux besoins d'information des dirigeants, complétée ultérieurement par des étapes visant à élargir la couverture des programmes et activités des organisations membres;

c) Instructions au Bureau des affaires interorganisations d'établir et d'entretenir des liens étroits avec les secrétariats interinstitutions afin d'améliorer les services de secrétariat du CAC et du Comité d'organisation;

d) Instructions aux comités permanents du CAC et à leurs organes subsidiaires d'aligner leurs méthodes de travail et leur calendrier de réunions sur ceux du CAC, et instructions au Comité d'organisation de coordonner, pour le compte du CAC, le calendrier et l'ordonnancement des réunions de ces comités permanents;

e) Délégation de pouvoir au Comité d'organisation et aux comités permanents du CAC, leur permettant de prendre des décisions au nom du CAC, tout en soumettant à celui-ci les questions majeures qui ne peuvent pas être décidées à un échelon inférieur.

Chapitre II

Fonctionnement du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes : un nouvel environnement

27. La structure du CAC et de ses organes subsidiaires est décrite dans l'organigramme ci-après. Elle résulte principalement des réformes introduites en 1993, sauf en ce qui concerne la création du Comité interorganisations sur le développement durable et du Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes, ainsi que le démantèlement en 1996 du Sous-Comité du développement rural. On trouvera en annexe la composition et les mandats des différents organes du CAC, ainsi que la référence de leurs rapports pour 1997 et 1998. Le degré auquel le CAC et ses mécanismes pourront continuer d'améliorer leur fonctionnement dépendra de la mise en oeuvre des différentes mesures de réforme décrites au chapitre précédent.

A. Comité administratif de coordination

1. Lieu de rencontre des chefs de secrétariat

28. Comme on l'a vu au paragraphe 1, à l'origine le CAC a été créé pour assurer la mise en oeuvre des accords conclus entre l'ONU et les institutions spécialisées. À l'époque, il a donc été composé du Secrétaire général et des chefs de secrétariat des différentes institutions spécialisées. Plus tard, avec la création de différents fonds et programmes des Nations Unies qui ont joué un rôle de plus en plus important dans la prise en charge de questions intéressant l'ensemble du système, les responsables de ces programmes et fonds ont été associés au CAC, d'abord en qualité d'observateurs, puis en tant que membres de plein droit.

29. En raison de cette expansion, le CAC est devenu, de l'avis de certains chefs de secrétariat d'institutions spécialisées, un organe trop lourd et hétérogène. À diverses reprises, il a été suggéré de le limiter au Secrétaire général et aux chefs de secrétariat des institutions spécialisées, l'argument étant qu'il devrait se concentrer sur la cohérence et la complémentarité des budgets-programmes de l'ONU et des institutions spécialisées et de l'AIEA. En outre, certains

chefs de secrétariat avaient l'impression que le CAC ne devait pas simplement être une enceinte dans laquelle de nombreuses autres composantes du système répétaient, à des échelons inférieurs, la position de l'ONU exprimée par le Secrétaire général.

30. Néanmoins, il subsiste un consensus selon lequel la participation au CAC devrait être aussi large que possible et le CCI lui-même a recommandé, dans un de ses rapports sur l'Université des Nations Unies, que le Recteur de l'Université devienne lui aussi membre de plein droit du CAC². Le CAC est donc la seule enceinte dans laquelle les chefs de secrétariat de toutes les organisations du système, y compris les institutions de Bretton Woods et l'Organisation mondiale du commerce, peuvent se rencontrer. Il a pour tâche de définir une convergence d'actions entre tout un éventail d'organisations, et de rester à l'écoute de chacune d'entre elles malgré leur diversité, ce qui est loin d'être facile.

31. Depuis la réforme de 1993, comme on l'a indiqué au paragraphe 21, le CAC se réunit deux fois par an. Toutefois, deux Secrétaires généraux successifs ont essayé, le premier en 1995³ et l'autre en 1998⁴, de proposer une session annuelle unique. De nombreux arguments pouvaient être avancés pour soutenir une telle proposition. En raison des obligations contradictoires des chefs de secrétariat, il était de plus en plus difficile de trouver une date appropriée pour deux sessions annuelles. D'autre part, les chefs de secrétariat utilisaient de plus en plus de nouveaux moyens comme la vidéoconférence pour se consulter fréquemment. La délégation des pouvoirs en faveur du Comité d'organisation et des comités permanents, ainsi que la décision de tenir des réunions restreintes auxquelles ne participent que les organisations les plus directement intéressées, permettent aux réunions du CAC d'être plus ciblées sur un petit nombre de questions intéressant l'ensemble du système. Néanmoins, à la première réunion ordinaire du CAC de 1998, les chefs de secrétariat «ont considéré que le schéma actuel de deux sessions ordinaires du CAC par an leur offrait une possibilité précieuse d'avoir des interactions personnelles et ils ont conclu que ce schéma devrait être maintenu, au moins dans l'immédiat»⁵. C'est une question sur laquelle il conviendra de revenir.

2. Direction et appropriation du processus

32. Les précédents examens et rapports consacrés au CAC et les déclarations les plus récentes du Secrétaire général ont souligné la nécessité de respecter les principes directeurs qui devraient régir la coopération et la coordination interinstitutions. La plupart de ces principes ne sont pas nouveaux, mais

par le passé ils n'ont pas toujours été respectés par tous les intéressés. Il s'agit notamment du rôle dirigeant du Secrétaire général de l'ONU, de la nécessité d'avoir des consultations systématiques sur les politiques, en communiquant assez tôt une information suffisante, de respecter les mandats des institutions spécialisées et le principe de l'institution chef de file et, surtout, pour les chefs de secrétariat, d'avoir un projet commun et la ferme volonté de s'appuyer sur les atouts de leurs organisations respectives.

33. Le rôle dirigeant du Secrétaire général en tant que Président de plein droit du CAC découle non seulement de la résolution 13 (III) du Conseil économique et social, mais aussi d'autres résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil qui l'ont réaffirmé. Le Secrétaire général doit être non seulement le premier entre ses pairs, mais aussi un symbole de l'unité d'action de tous les membres du CAC. En exerçant ce rôle de façon décisive et collégiale, il a contribué à instaurer un nouvel esprit de coopération intersecrétariats, qui permet aux autres chefs de secrétariat de jouer eux aussi un rôle dirigeant dans leur domaine de compétence. En renforçant le rôle dirigeant du Secrétaire général, tout en respectant strictement les autres principes directeurs, le CAC contribuerait à renforcer le sentiment de partenariat et d'appropriation de tous les chefs de secrétariat.

34. L'importance accordée aux consultations stratégiques entre chefs de secrétariat n'a rien de nouveau. On peut rappeler qu'en 1969 déjà, les membres du CAC s'étaient mis d'accord sur des consultations préalables concernant leurs programmes de travail. Le 30 juillet 1970, le Conseil économique et social a adopté la résolution 1549 (XLIX), dans laquelle il se félicite de cet accord et invite «tous les organismes des Nations Unies, en vue d'une meilleure planification de l'action internationale, à respecter l'esprit aussi bien que la lettre de ces arrangements relatifs aux consultations préalables lors de leur application».

35. Le fait que le Secrétaire général ait ressenti la nécessité de souligner, trois décennies plus tard, la nécessité de ces consultations témoigne des difficultés rencontrées dans le respect de ce principe directeur considéré comme essentiel par tous. Comme l'a souligné un ancien Secrétaire général adjoint aux affaires interinstitutions et à la coordination, la consultation est indispensable pour préserver la confiance mutuelle dont le CAC dépend; mais elle signifie simplement que l'on évaluera les vues des personnes consultées et qu'on en tiendra compte si on les juge valables. L'approbation, en revanche, implique que les personnes consultées se mettent d'accord sur un texte final⁶. Il faudrait peut-être tenir compte de ce point de vue exprimé en 1969 aujourd'hui encore, si les membres du CAC constataient que le respect de leurs

mandats respectifs pourrait entraver l'action ou entraîner des doubles emplois.

3. Pertinence

36. Certains chefs de secrétariat ont reconnu que, dans le passé, le CAC a donné parfois l'impression d'être une sorte de club dans lequel ils ne se sentaient pas à leur place et que les résultats qu'ils pouvaient attendre des réunions prévues ne justifiaient pas leur présence. Toutefois, ces trois ou quatre dernières années, tous les chefs de secrétariat ont participé aux réunions du CAC. Aujourd'hui, même les critiques les plus virulents reconnaissent au moins que, si le CAC n'existait pas, il faudrait l'inventer. À l'ère de la mondialisation et quelles que soient ses limites, le CAC offre un cadre sans équivalent pour le dialogue, la consultation et la coordination entre les secrétariats, dans le but de préserver la cohérence du système, de renforcer la coordination des activités opérationnelles sur le terrain et de répondre rapidement et de façon coordonnée aux défis mondiaux. La préservation de son utilité pour toutes les organisations participantes devrait rester une des préoccupations majeures du CAC et les dernières initiatives de réforme vont dans ce sens.

37. Pour préserver son utilité, le CAC doit se pencher sur des questions stratégiques qui appellent les chefs de secrétariat à se tourner davantage vers l'avenir et à élaborer des plans cohérents pour résoudre les problèmes mondiaux, dans lesquels les différentes composantes du système des Nations Unies seraient appelées à jouer le rôle qui correspond à leur compétence. D'ailleurs, ces derniers temps les réunions du CAC ont effectivement porté sur des problèmes et thèmes essentiels, qui intéressent l'ensemble du système et qui exigent une pensée stratégique, comme le processus de réforme du système, le redressement de l'Afrique, la coordination du suivi des conférences mondiales, etc., tandis que des réunions réunissant un nombre restreint d'organisations ont traité de questions appelant une concertation entre ces organisations.

38. À sa deuxième session de 1996, le CAC a adopté une déclaration commune sur la réforme dans laquelle il a défini un certain nombre d'objectifs généraux autour desquels il entendait articuler sa propre contribution au processus de réforme en cours du système des Nations Unies. Ces objectifs étaient notamment de renforcer la capacité du système de répondre efficacement aux défis de la mondialisation et aux problèmes découlant des conflits et situations d'urgence de l'après-guerre froide, de mobiliser et de coordonner sa contribution à la lutte contre la pauvreté, au développement humain durable et à la réponse internationale aux menaces qui pèsent sur l'environnement, de promouvoir la démocratie

et le respect des droits de l'homme et de renforcer l'interaction du système avec le secteur privé, les ONG et la société civile.

39. Dans ce contexte, les réformes engagées dans toutes les organisations du système et en particulier à l'ONU auront inévitablement des répercussions sur le fonctionnement du CAC. Le Secrétaire général a réorganisé le programme de travail du Secrétariat autour de cinq grands thèmes (paix et sécurité; affaires économiques et sociales; coopération pour le développement; affaires humanitaires; droits de l'homme) et a créé des comités exécutifs pour chacun des quatre premiers thèmes, tandis que le thème droits de l'homme doit imprégner toutes les autres activités. Tous les départements, programmes et fonds ont été rattachés à un ou plusieurs de ces thèmes. En outre, trois départements ont été réunis en un seul Département des affaires économiques et sociales et on a créé un Bureau des affaires interorganisations à l'identité bien définie et un Groupe des Nations Unies pour le développement. Ces réformes peuvent renforcer considérablement la contribution de l'ONU et de ses différentes composantes aux activités du CAC et au processus de coordination. Certaines de ces questions et d'autres questions connexes ont fait l'objet de plusieurs rapports précédents du CCI, notamment ceux intitulés «Coordination des cadres de politique générale et de programmation en vue de l'instauration d'une coopération pour le développement plus efficace»⁷ et «Renforcement de la représentation locale du système des Nations Unies»⁸.

40. Le redressement économique de l'Afrique et les questions connexes ont été et sont toujours une des préoccupations prioritaires du CAC. En 1997, il a suivi les progrès réalisés dans le cadre de l'Initiative spéciale du système des Nations Unies pour l'Afrique, organe chargé de mettre en oeuvre le Nouvel Ordre du jour des Nations Unies pour le développement de l'Afrique dans les années 90. En 1998, il a examiné un rapport du Secrétaire général sur les causes des conflits et la promotion d'une paix et d'un développement durables en Afrique. Il s'est engagé à continuer d'accorder une attention prioritaire à cette question, tout en essayant de se concentrer sur des thèmes ou ensemble de questions bien définis afin de se mettre d'accord sur les actions communes à entreprendre.

41. Dans le cadre du suivi des conférences mondiales, le CAC a établi en 1995 trois équipes spéciales interinstitutions, présidées respectivement par le FNUAP (Services sociaux de base pour tous), l'OIT (Emploi et moyens de subsistance durables) et la Banque mondiale (Conditions favorables au développement économique et social). Ces équipes spéciales étaient des mécanismes ad hoc, de durée limitée, qui ont été démantelés en 1997 une fois leur travail

évalué par le CAC. Elles ont suscité un engagement fort de la part des organisations participantes, y compris les institutions de Bretton Woods, et ont contribué à traduire les recommandations des conférences en activités opérationnelles au niveau des pays.

42. Avec la multiplication des situations d'urgence et des crises dans différentes parties du monde, la communauté internationale compte sur le système des Nations Unies pour apporter une réponse rapide et satisfaisante. C'est pourquoi la consolidation de la paix a été l'une des priorités du CAC. À sa première session ordinaire de 1997, les membres du CAC ont reconnu qu'il fallait que «l'effort de consolidation de la paix soit soutenu par des actions coordonnées et intégrées permettant d'affronter n'importe quelle combinaison de facteurs politiques, militaires, humanitaires, écologiques, économiques, sociaux, culturels, démographiques ou relatifs aux droits de l'homme, garantissant ainsi la prévention des conflits ou du moins leur règlement durable et la mise en place d'un processus de développement durable, à long terme et ininterrompu, ou du moins souffrant du moins d'interruption possible»⁹. Cette réunion a débouché sur l'approbation de l'approche fondée sur le cadre stratégique, et sur la décision de l'expérimenter au Mozambique et en Afghanistan.

43. Enfin, la pertinence des activités du CAC ne dépend pas seulement de la décision de se concentrer sur des enjeux stratégiques; ce qui compte le plus pour les parties prenantes, c'est les résultats réels de la coordination. Il est donc essentiel d'être pragmatique. Lorsqu'on analyse certaines des déclarations importantes récemment approuvées par le CAC, on s'aperçoit qu'il serait utile d'avoir des points de repère ou des dates butoirs pour l'exécution des différentes activités, par rapport auxquels les chefs de secrétariat pourraient s'engager ou, si nécessaire, demander des instructions à leurs organes directeurs. Très souvent, la volonté d'obtenir des résultats implique un coût financier et, même si celui-ci peut être en partie absorbé par des économies et des mesures d'efficacité, elle implique parfois un financement additionnel, si les actions sont approuvées, auquel cas il convient d'informer les organes dirigeants. Comme l'impact des activités du CAC dépend aussi des États Membres, le processus de mise en oeuvre serait amélioré si les rôles respectifs des organes directeurs et des secrétariats étaient clairement délimités.

4. Appellation du Comité

44. Une des raisons indiquées pour justifier le nom du CAC est que les chefs de secrétariat des organisations participantes sont les chefs de l'administration de leurs organisations respectives. Bien que les compétences du CAC

se soient beaucoup élargies depuis sa création en 1946, son appellation continue de donner l'impression qu'il se consacre à des questions administratives ou aux aspects administratifs de la coordination. Toutefois, comme le montre le présent rapport, le CAC s'occupe de plus en plus de questions de planification stratégique et d'aspects majeurs du développement, y compris l'orientation générale des organisations. Malgré plusieurs tentatives, la plus récente à l'occasion de la deuxième session ordinaire de 1998, les chefs de secrétariat n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur un nouveau nom. Il conviendrait de faire davantage d'efforts pour chercher une nouvelle appellation et la proposer au Conseil économique et social.

B. Organes subsidiaires du Comité administratif de coordination

1. Impact des réformes

45. Les organes subsidiaires du CAC et leur fonctionnement sont essentiels pour l'efficacité et la durabilité des efforts de coordination au sein du système des Nations Unies. L'impact des récentes réformes dépendra non seulement d'une amélioration de l'interaction entre les organes subsidiaires du CAC, mais aussi des interactions entre ces organes et les différents services des organisations participantes.

46. À l'exception du Comité d'organisation, du CCQPO, du CCQA (PER) et du CCQA (FB), qui se réunissent deux fois par an, tous les autres organes subsidiaires ne se réunissent qu'une fois par an. Le CCQPO, le CCQA et le CCSI sont appuyés par des secrétariats cofinancés situés à Genève, tandis que les autres organes subsidiaires sont appuyés par des services des organisations participantes. Les organes subsidiaires constituent des enceintes utiles pour leurs homologues des différentes organisations du système, à qui ils permettent de comparer leurs données d'expérience et leurs pratiques, et de se mettre d'accord sur la meilleure façon de traduire dans les faits l'unité d'objectifs préconisée par leurs chefs de secrétariat.

47. Le plan opérationnel approuvé dans le cadre des mesures de réforme de 1998 soulignait la nécessité d'un maintien et d'une amélioration de l'interaction entre le Comité d'organisation et les comités permanents, et les encourageait à rechercher des synergies entre eux. En particulier, un meilleur ordonnancement des réunions des comités permanents aiderait le CCQPO à s'appuyer sur les résultats des travaux du Comité interorganisations sur le développement durable et du Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes, ce qui permettrait de tenir

dûment compte des décisions liées au développement durable ou à la situation des femmes et à l'égalité entre les sexes dans les activités opérationnelles et les politiques des organisations participantes.

48. Dans le cadre du plan opérationnel, la délégation de pouvoir au Comité d'organisation et aux comités permanents est une mesure efficace qui pourrait considérablement améliorer le processus de prise de décisions du CAC et lui donner une orientation plus pragmatique. On a aussi tenu compte du fait que ce nouveau mode d'action nécessite un suivi attentif et des mécanismes de responsabilisation qui seront gérés par le Comité d'organisation, mais sans que cela vide de son sens la délégation de pouvoir. Il faut que le Comité d'organisation continue d'avoir une vue d'ensemble de toutes les questions avant les réunions du CAC, mais il faut éviter d'empiéter sur les pouvoirs délégués aux comités permanents.

49. Le principal rôle du Comité d'organisation à cet égard doit être de définir l'ordre du jour et les résultats attendus des sessions du CAC, et de veiller à ce que les documents de séance et autres documents soient adaptés aux besoins et prêts à temps. En outre, le Comité d'organisation supervise le fonctionnement d'ensemble des mécanismes du CAC, notamment en ce qui concerne les questions stratégiques qui recoupent les activités des différents comités permanents, et il doit utiliser au mieux les contributions des comités permanents et sous-comités pour s'acquitter de ces tâches.

50. Dans le cadre de la réforme globale du système des Nations Unies, il convient aussi de continuer à rechercher des interactions et des synergies entre les organes subsidiaires du CAC et les unités opérationnelles connexes des organisations membres.

51. Certains membres du CAC ont craint que la mise en place des comités exécutifs n'entraîne en définitive une marginalisation des institutions spécialisées car celles-ci seraient appelées à entériner des décisions déjà prises dans le cadre de ces comités. Certains font observer par exemple que le Comité exécutif pour la coopération en faveur du développement a créé, au niveau des pays, des cadres nationaux de planification concertée, destinés à servir de point de départ pour les activités de tous les fonds et programmes de développement des Nations Unies, dans l'espoir que les institutions spécialisées se joindraient au processus.

52. Lors de la douzième session du CCQPO, en mars 1998, cette question a été soulevée et les représentants du Secrétaire général ont donné l'assurance que les comités exécutifs étaient des instruments de gestion interne de l'ONU et non des organes de coordination interinstitutions. Le CAC lui-même a réaffirmé cette division du travail à sa deuxième

session ordinaire de 1998, à l'occasion de laquelle le Comité exécutif pour les affaires humanitaires et le Comité permanent interorganisations ont également été mentionnés dans le même ordre d'idées. Le CAC a réaffirmé en particulier que le Comité interorganisations sur le développement durable et le CCQPO restaient les mécanismes compétents pour la collaboration à l'échelle du système sur les questions de fond liées respectivement à Action 21 et aux activités de programmation et aux activités opérationnelles. Le CAC et le Conseil économique et social ont préconisé un renforcement des complémentarités et de l'interaction entre les comités permanents, d'une part, et les comités exécutifs et le Groupe des Nations Unies pour le développement, d'autre part. Cela nécessiterait une amélioration de la communication et de l'échange d'informations, activité dans laquelle le Bureau des affaires interorganisations peut jouer un rôle central.

53. Les réformes devraient aussi entraîner une modification du nom du Comité d'organisation, du CCQPO et du CCQA. Leurs appellations actuelles mettent l'accent sur leurs fonctions organisationnelles ou consultatives, ce qui est conforme à leur mandat initial. Plus tard, lorsqu'on a créé le Comité interorganisations sur le développement durable et le Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes, on n'a pas insisté sur cet aspect bien que ces deux organes aient aussi un rôle consultatif. Maintenant qu'il a été décidé de déléguer des pouvoirs au Comité d'organisation et aux comités permanents, il convient non seulement d'harmoniser les appellations, mais aussi de choisir des noms qui reflètent l'autonomie acquise par ces organes. Par exemple, le CCQPO pourrait devenir un Comité interinstitutions pour les programmes et les questions opérationnelles et le CCQA un Comité interinstitutions de coordination de la gestion.

2. Nécessité d'un réexamen périodique

54. La rationalisation a été un des thèmes récurrents de presque tous les plans de réforme concernant le CAC et ses organes subsidiaires. Comme on l'a vu au paragraphe 25, c'était un des objectifs des efforts de réforme en cours. Toutefois, l'objectif final ne doit pas être la rationalisation pour la rationalisation, mais une rationalisation visant à mettre en place un dispositif plus performant, en employant au besoin d'autres mécanismes flexibles. Il convient donc de superviser en permanence et de réviser périodiquement les mécanismes du CAC.

55. Il y a encore des possibilités de rationalisation, notamment en ce qui concerne la formation du personnel. Comme le Groupe consultatif sur la formation en matière d'activités opérationnelles a été démantelé, ainsi que le sera, peut-on

espérer, le Sous-Comité de la formation du personnel, il convient d'employer l'École des cadres des Nations Unies à Turin comme institution de formation à l'échelle du système, à condition que toutes les organisations participantes puissent intervenir dans l'élaboration de son programme de travail, et que sa subordination hiérarchique par l'intermédiaire des mécanismes du CAC soit déterminée en conséquence.

56. À sa récente réunion de 1999, le CAC s'est penché sur son sous-comité de la nutrition. Il convient de poursuivre cet examen pour régler à la satisfaction de tous les intéressés les difficultés qu'a rencontrées jusqu'à présent cet organe dans la recherche d'un appui pour son programme de travail et d'un financement pour son budget de base. En particulier, compte tenu du rôle majeur que jouent la FAO et l'OMS dans le domaine de la nutrition, il faudrait trouver des raisons qui justifient aux yeux des États Membres l'exécution d'un mandat de coordination dans ce domaine sans que celui-ci bénéficie de leur appui sans réserve, ce qui soulève des questions sérieuses quant à la nécessité de préserver un tel mécanisme. Par exemple, il est préoccupant de constater que, pour les exercices biennaux 1994-1995 et 1996-1997, les contributions de la FAO, du FIDA et de l'OMS au budget de base du Sous-Comité de la nutrition du CAC ont été soit entièrement supprimées soit sérieusement réduites. Si cette question ne peut pas être réglée au niveau du Sous-Comité, ou du CCQPO dont il relève, il faudrait que le CAC lui-même intervienne.

57. Les liens entre consolidation de la paix, aide humanitaire et développement sont de plus en plus évidents, comme nous l'avons indiqué au paragraphe 42 ci-dessus. À cet égard, le Comité permanent interorganisations, qui joue un rôle clef en tant que mécanisme flexible de consultation et de collaboration, pourrait faire partie du dispositif des organes subsidiaires du CAC.

C. Amélioration de l'appui administratif

58. L'amélioration des services de secrétariat du CAC et de ses mécanismes était un des objectifs adoptés dans les réformes en cours. Elle devrait emporter l'adhésion de tous les chefs de secrétariat, qui pourraient y contribuer de diverses manières, et non apparaître comme une question relevant seulement de quelques organisations.

1. Bureau des affaires interorganisations

59. Comme on l'a vu au paragraphe 39, le Secrétaire général a décidé de créer, en étroite collaboration avec les départements, fonds, programmes et organisations compé-

tents du système des Nations Unies, un Bureau des affaires interorganisations chargé d'assurer l'appui administratif du CAC et de promouvoir un échange d'informations et des consultations permanents dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le Bureau des affaires interorganisations a commencé à fonctionner avec un noyau de personnel provenant en partie du Cabinet du Secrétaire général, et doit être renforcé par des fonctionnaires détachés par les programmes et institutions.

60. On aurait dû depuis longtemps reconnaître la nécessité d'un organe permanent pour assurer l'appui administratif du CAC. Le nouveau Bureau devrait contribuer à renforcer les fonctions de suivi confiées au Secrétaire du CAC et au Comité d'organisation. En janvier 1998, le Secrétaire général a informé les membres du CAC qu'il créait le Bureau des affaires interorganisations et les a exhortés à détacher des fonctionnaires pour appuyer ce Bureau de façon permanente. Jusqu'à présent, des fonctionnaires ont été détachés par l'UIT, l'ONUDI, la CNUCED et le PNUD pour des périodes variables et des discussions sont en cours avec l'OACI en vue d'un éventuel détachement. Certaines organisations, comme la FAO, ont dit que le fait de prêter du personnel au Bureau des affaires interorganisations pourrait avoir un impact négatif sur l'exécution de leurs programmes, alors que de nombreuses organisations étaient toujours invitées à faire davantage avec moins de moyens ou à adopter des budgets-programmes à croissance nominale négative.

61. Pour l'exercice 1998-1999, aucun crédit particulier n'a été prévu dans le budget-programme de l'ONU pour l'établissement du Bureau des affaires interorganisations. Compte tenu de son mandat, qui est d'assurer à plein temps le secrétariat du CAC, du fait qu'il est appelé à avoir des échanges permanents avec les organes subsidiaires du CAC et avec les services des différents secrétariats qui s'occupent des affaires interorganisations, et même de la base globale de son financement, qui est assuré conjointement par l'ONU et les organisations qui détachent du personnel, le Bureau des affaires interorganisations pourrait à juste titre être constitué comme un organe subsidiaire du CAC. Néanmoins, le Secrétaire général a décidé de le conserver au sein du Secrétariat de l'ONU. Par conséquent, l'ensemble des ressources affectées à ce Bureau pourraient faire l'objet d'une ligne budgétaire et les contributions attendues de sources autres que le budget ordinaire devraient être clairement identifiées. En outre, il conviendrait d'examiner les missions confiées à d'autres services du Secrétariat pour éviter les doubles emplois et assurer une coordination symbiotique entre ces services et le Bureau.

2. Autres formes d'appui

62. Par principe, tous les chefs de secrétariat devraient considérer le fait de fournir un appui administratif au CAC et à ses organes subsidiaires comme un témoignage additionnel de leur volonté d'améliorer le fonctionnement des mécanismes du CAC, et de développer les partenariats et le sentiment d'appropriation. Cela dit, l'appui administratif ne doit pas se limiter au fait de prêter du personnel au Bureau, car il existe d'autres possibilités.

63. La fourniture de présidents et de secrétaires aux différents organes subsidiaires, ainsi que de l'appui logistique connexe, est un autre moyen de soutenir le CAC et ses mécanismes, de même que les contributions dans le cadre d'équipes spéciales ou à titre d'institution chef de file. Les inspecteurs ont constaté que pour diverses raisons (certaines présidences sont réservées à certaines organisations par des dispositions statutaires, tandis que d'autres sont assumées à tour de rôle), l'ONU elle-même assure actuellement la présidence du CCQA (au niveau des hauts fonctionnaires), du CCQPO, du Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes et du Comité interorganisations sur le développement durable, outre la présidence du Comité d'organisation qui lui revient de droit, sans parler d'un certain nombre de secrétaires de différents comités et sous-comités (voir annexe).

64. Pour les organisations qui n'ont pas la possibilité de détacher du personnel au Bureau et en particulier pour les institutions chefs de file ou celles qui fournissent des chefs de projet, il conviendrait de recourir davantage à la possibilité de faire partie d'un «secrétariat virtuel», en employant des moyens électroniques. Le Comité d'organisation et les comités permanents pourraient par exemple faire plus souvent appel à ces organisations pour les charger de rédiger des documents d'information ou des projets de rapport.

D. Le Comité administratif de coordination et la gestion de l'information

65. Le CAC a beaucoup insisté sur la nécessité d'améliorer l'échange d'informations entre les secrétariats et de mettre les renseignements à la disposition non seulement des mandants, mais aussi du grand public. À l'ère de l'information électronique et avec le développement et l'expansion rapides des nouvelles technologies de communication, les chefs de secrétariat ont ressenti la nécessité de coordonner les politiques et pratiques afin d'assurer une meilleure disponibilité et diffusion de l'information. À cet effet, ils ont dans un premier temps créé un Comité consultatif pour la coordination des systèmes d'information, qui a été démantelé

puis remplacé en 1993 par le Comité de coordination des systèmes informatiques (CCSI).

66. Au milieu de 1992, le Système à disques optiques des Nations Unies est entré en service et il permet d'accéder en ligne à la plupart des documents des organes délibérants. Des possibilités similaires ont progressivement été offertes dans de nombreuses autres organisations. La révolution la plus récente est due à l'Internet. À l'exception de l'UNRWA, toutes les organisations du système des Nations Unies ont maintenant un site Web et un Intranet. Compte tenu de l'abondance de l'information disponible en ligne, on a créé un module de recherche du réseau des organismes des Nations Unies sur la cybertoile (RONUC) pour aider les intéressés à trouver les documents qu'ils recherchent dans les divers organismes des Nations Unies.

67. En 1997, le CAC a adopté une «Déclaration sur l'accès universel aux services fondamentaux de communication et d'information»¹⁰ et a donné le feu vert à l'élaboration d'un Intranet à l'échelle du système des Nations Unies qui «faciliterait la coopération interinstitutions et l'intégration réelle des compétences de tous les organismes concernés à l'appui des actions menées dans les pays»¹¹.

1. Suivi des recommandations du Comité de coordination des systèmes informatiques

68. Une équipe spéciale du CCSI chargée de l'expansion des services offerts sur Internet a fait des recommandations pertinentes qui n'ont pas encore entièrement été mises en oeuvre. Elle a recommandé entre autres que toutes les organisations appuient le développement et l'utilisation du RONUC et que l'ONU envisage d'accorder gratuitement un accès limité au Système à disques optiques aux autres organisations qui sont membres du CAC. Les bénéficiaires et l'audience seraient les utilisateurs du Web à l'échelle mondiale pour le RONUC et tout le personnel des différentes organisations du système pour le Système à disques optiques.

69. En ce qui concerne la mise en place d'un Intranet à l'échelle du système des Nations Unies, l'équipe spéciale a estimé que les questions à régler étaient à la fois techniques (contrôle de l'accès, pour que seuls les utilisateurs autorisés aient accès aux applications et aux données; choix des moyens de transfert des données, avec son impact sur la qualité du service; prix et sécurité) et liées au contenu (quelles informations peuvent ou doivent être accessibles en ligne, et avec quelles définitions? Qui devra communiquer et mettre à jour l'information?). Ces questions doivent être réglées de manière concertée.

2. Le réseau d'information du Comité administratif de coordination

70. À sa première session ordinaire de 1998, le CAC a décidé qu'un réseau d'information du CAC serait mis en place en deux étapes sous la direction du Comité d'organisation et avec l'appui du CCSI, en utilisant, chaque fois que cela est possible, les moyens et capacités existants au sein du système. Au cours de la première étape, on mettrait en place un réseau pour les échanges d'information destiné aux cadres supérieurs des différents organismes. Dans la deuxième étape, le réseau serait élargi afin d'englober les informations sur les programmes et les activités des organismes membres du Comité.

71. Cela dit, il convient de ne pas oublier que, très souvent, des initiatives ou projets informatiques qui pourraient être très utiles sont obérés par l'absence d'une perspective suffisamment large, par le manque de financement et par les retards de mise en oeuvre. À cet égard, il est essentiel de bien informer les organes directeurs et d'obtenir leur adhésion. Le rapport annuel d'ensemble du CAC au Conseil économique et social devrait contenir des indications détaillées sur les efforts déployés par les chefs de secrétariat pour mettre en place une gestion de l'information coordonnée à l'échelle du système, et décrire notamment les progrès réalisés dans la création du réseau d'information destiné aux cadres supérieurs, les projets visant à en faire un réseau d'information du CAC plus large, le calendrier de mise en oeuvre des recommandations approuvées du CCSI et les autres questions relatives à la gestion de l'information qui appellent une approche commune, en indiquant notamment leurs incidences financières et les avantages que devrait en retirer chaque organisation participante.

3. Le Comité administratif de coordination et l'Internet

72. La consultation des sites Internet des différentes organisations a mis en évidence certaines lacunes qu'il faudrait corriger ou certaines pratiques qu'il conviendrait d'imiter.

73. Pour ce qui est des questions thématiques, comme la réduction de la pauvreté, la nutrition, etc., les institutions ont tendance à mettre en évidence leurs propres programmes et activités et mentionnent rarement les efforts faits pour coordonner ces activités avec celles d'autres organisations du système, soit dans le cadre du CAC soit autrement; par exemple, très peu d'organisations mentionnent l'Initiative spéciale sur l'Afrique qui a été saluée comme l'effort collectif le plus important des organisations du système à l'appui du développement de l'Afrique. Cela dit, il convient

de mentionner les initiatives louables du PNUD, qui affiche une page consacrée aux réalisations de la lutte contre la pauvreté, disponible en anglais seulement, et de l'UNESCO qui a une section détaillée sur cette initiative.

74. En ce qui concerne le CAC lui-même, le site Web de l'ONU contient un chapitre consacré au rôle du Secrétaire général, qui ne mentionne absolument pas sa qualité de Président du CAC. Le site Web du CAC mentionnait encore en janvier 1999 l'existence d'un Sous-Comité du développement rural du CCQPO, organisme qui a été démantelé en 1997, alors qu'il ne mentionne pas parmi les comités permanents du CAC le Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes, créé en 1996. Il faut améliorer la cohérence et la fiabilité. Par exemple, les données relatives aux activités de tous les sous-comités devraient être regroupées dans le site Web du Comité permanent dont ils dépendent, et le Comité d'organisation devrait contrôler tous ces sites pour s'assurer qu'ils sont mis à jour régulièrement et sans erreur. En outre, afin de démontrer la convergence de leurs objectifs, il importe que chaque organisation veille à ce que les renseignements qu'elle fournit au sujet de questions intéressant plusieurs organisations ne soient pas en contradiction avec la politique fondamentale des autres organisations intéressées.

75. Comme le montre le tableau 1, certains sites ne fournissent des renseignements qu'en anglais, tandis que d'autres emploient deux langues ou plus, qui ne sont pas toutes nécessairement des langues officielles, par exemple le japonais et le coréen sur le site du HCR. Outre qu'il importe de veiller à ce que tous les États Membres puissent accéder à l'information en ligne dans une des langues officielles, en soulignant la nécessité de s'ouvrir à un public plus large, les organisations du système des Nations Unies ont l'obligation de fournir leur information dans plusieurs langues. Il incombe aux organes délibérants de prendre une décision contraire et il convient de leur indiquer les incidences financières de ces décisions. Dans la mesure du possible, la politique linguistique en matière d'affichage de renseignements en ligne devrait être conforme à la politique retenue par chaque organisation pour la distribution des documents sur papier.

Organigramme du CAC et de ses organes subsidiaires

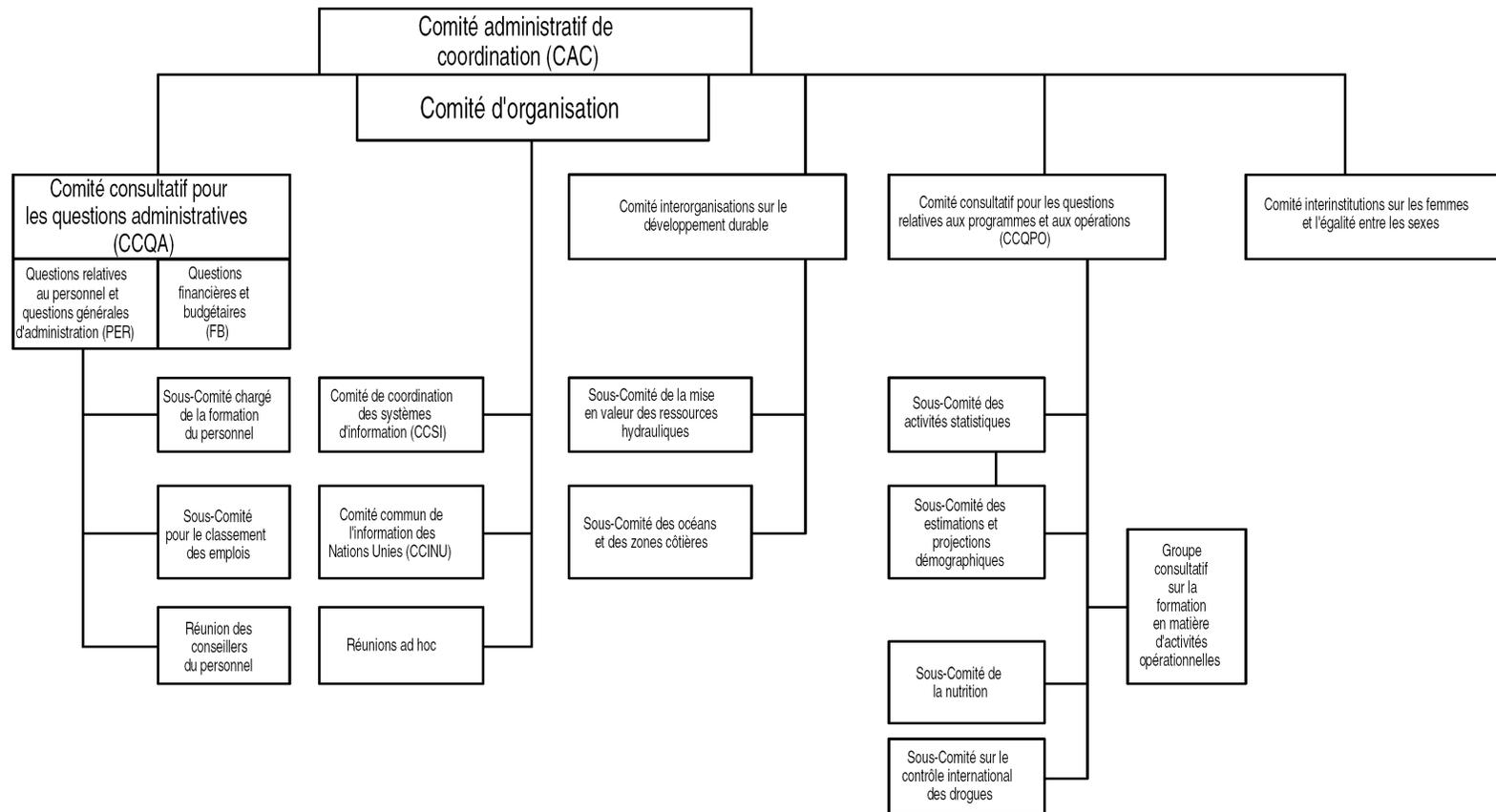


Tableau 1
Sites Internet du système des Nations Unies et langues utilisées

	<i>Emplacement du localisateur officiel**</i>	<i>Langues employées sur le site***</i>
A. Organisations participant au CAC et leurs localisateurs*		
Organisation des Nations Unies (www.un.org/)	A	AN, F, E, R, AR
OIT (www.ilo.org/)	A	AN, F, E
FAO (www.fao.org/)	A	AN, F, E
UNESCO (www.unesco.org/)	A	AN, F
OACI (www.icao.int/)	néant	AN, F, E
OMS (www.who.int/)	A	AN
Banque mondiale (www.worldbank.org/)	B	AN
FMI (www.imf.org/)	néant	AN
UPU (www.upu.int/)	A	AN, F
UIT (www.itu.int/)	A	AN, F, E
OMM (www.wmo.ch/)	A	AN, F, E
OMI (www.imo.org/)	B	AN, F, E
OMPI (www.wipo.org/)	B	AN, F, E
ONUDI (www.unido.org/)	B	AN
AIEA (www.iaea.or.at/worldatom)	B	AN
OMC (www.wto.org/)	A	AN, F, E
FIDA (www.ifad.org/)	A	AN
CNUCED (www.unicc.org/unctad)	B	AN, F, E
PNUE (www.unep.org/)	A	AN
PNUD (www.undp.org/)	B	AN
FNUAP (www.unfpa.org/)	B	AN, F
UNICEF (www.unicef.org/)	néant	AN, F, E
PAM (www.wfp.org/)	A	AN
PNUCID (www.undcp.org/)	A	AN, F, E
HCR (www.hcr.ch/)	A	AN, F, AL, J, C
B. Le CAC, ses organes subsidiaires et leur localisateur		
CAC (www.un.org/esa/coordination/acc)	néant	AN
CIDD (www.un.org/esa/sustdev/iacsd)	néant	AN
CCSI (www.unsystem.org/iscc)	A	AN
SCN (www.unsystem.org/accsc)	B	AN

* Localisateur officiel du site Web pour le système des Nations Unies.

** Localisateur officiel du site Web pour le système des Nations Unies : A = page d'accueil; B = sur une autre page; néant = aucune mention.

*** Langues : AN = anglais; AL = allemand; AR = arabe; C = coréen; E = espagnol; F = français; J = japonais; R = russe.

Chapitre III

Interaction entre le Comité administratif de coordination et les organes intergouvernementaux

A. Rôle des États Membres

76. L'efficacité de la coordination du système des Nations Unies est une responsabilité partagée entre les États Membres et le CAC. Comme l'a rappelé le Secrétaire général lorsqu'il a plaidé pour une nouvelle culture dans la coopération intersecrétariats, «Cette nouvelle culture au niveau des secrétariats devra être complétée par un effort délibéré de la part des gouvernements pour se concerter et coordonner leurs positions sur les politiques et les programmes au sein des organes directeurs des divers organismes, et par un souci véritable de définir ces positions en tenant compte des intérêts de l'ensemble du système, dont ils devront servir l'efficacité et l'autorité»¹¹.

77. Les États Membres pourraient en effet compléter et appuyer les efforts déployés par les secrétariats en se concertant et en coordonnant mieux leurs propres positions dans les différents organes directeurs, et en exerçant une coordination plus efficace des politiques au niveau national. L'Assemblée générale voudra peut-être lancer un appel solennel aux États Membres à cet effet.

B. Interaction avec l'Assemblée générale

78. Les Chapitres IX et X de la Charte des Nations Unies organisent les relations entre l'Assemblée générale et le Conseil économique et social, d'une part, et les institutions spécialisées, d'autre part. En particulier, les Articles 58, 63.2 et 64 habilite l'Assemblée et le Conseil à faire des recommandations pour la coordination des politiques et activités des institutions spécialisées. Par conséquent, l'Assemblée et le Conseil jouent un rôle central dans la coordination du système des Nations Unies et leurs interactions avec le CAC sont donc un aspect important du fonctionnement de ce dernier.

79. En ce qui concerne l'Assemblée générale, sa résolution la plus récente ayant un impact sur le travail du CAC est la résolution 53/192 du 15 décembre 1998, intitulée «Examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies». Cette résolution souligne en particulier :

a) La nécessité que tous les organismes du système des Nations Unies pour le développement axent les efforts qu'ils mènent sur le terrain sur les secteurs prioritaires, conformément aux priorités définies par les pays bénéficiaires et aux mandats adoptés par leurs organes directeurs, afin d'éviter les chevauchements d'activités et d'accroître la complémentarité de leurs travaux;

b) La nécessité de continuer à améliorer de manière générale l'efficacité, l'efficacité et l'impact des programmes d'aide au développement exécutés par les organismes des Nations Unies, tout en se félicitant des mesures qui ont été prises à cette fin;

c) La nécessité d'une participation pleine et active des fonds et programmes et des institutions spécialisées à la préparation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement;

d) La nécessité d'intégrer une démarche soucieuse d'équité entre les sexes dans toutes les activités opérationnelles du système des Nations Unies, en particulier en appuyant les efforts faits pour éliminer la pauvreté.

80. Dans cette résolution, l'Assemblée appelle à de nouveaux efforts pour améliorer le système des coordonnateurs résidents et prie le Secrétaire général de continuer de veiller à ce que ce système fasse davantage appel à la participation sur le terrain. En outre, elle prie les fonds, programmes et institutions du système des Nations Unies de fournir un appui au système des coordonnateurs résidents, question qui a été traitée dans le rapport du CCI sur le renforcement de la représentation locale du système des Nations Unies⁸. L'Assemblée a réaffirmé que les organes directeurs des fonds et programmes et des institutions spécialisées devaient prendre des mesures appropriées afin de mettre en oeuvre la résolution. Les chefs de secrétariat ont donc été invités à présenter un rapport annuel à leurs organes directeurs, et le Secrétaire général à consulter les autres chefs de secrétariat et à présenter un rapport d'avancement au Conseil économique et social à sa session de fond de 1999.

81. Considérant qu'il importait d'obtenir un engagement ferme de tous les chefs de secrétariat pour la mise en oeuvre de la résolution 53/192 et d'assurer la cohérence de leurs discours à cet égard, le CAC a approuvé à sa première session ordinaire de 1999, sur recommandation du CCQPO, une déclaration sur la mise en oeuvre de la résolution 53/192 de l'Assemblée. Dans cette déclaration, le CAC s'est engagé à continuer de prendre toutes les mesures nécessaires pour a) fournir à tous les pays bénéficiaires un appui efficace pour le développement, par le biais d'une coordination complète aux échelons mondial, régional et national, et b) donner tout

leur effet aux dispositions de la résolution traitant de la coordination du suivi des conférences mondiales et de différentes questions thématiques telles que la place des femmes dans le développement, la coopération technique entre pays en développement, le renforcement des capacités, etc. En outre, le CAC a décidé que le CCQPO établirait des principes directeurs et des instructions appropriées pour le renforcement de la coopération au niveau des pays par le biais du système des coordonnateurs résidents.

C. Interaction avec le Conseil économique et social et le Comité du programme et de la coordination

82. La nécessité d'une relation de travail étroite entre le Conseil économique et social et le CAC a été reconnue par les deux parties et, dans sa résolution 992 (XXLI) du 2 août 1963, le Conseil a prié le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CAC, d'organiser une réunion entre le CAC, les membres du Bureau du Conseil et le Président du Comité de coordination du Conseil pour examiner des moyens concrets et efficaces de renforcer les relations entre les deux organes. Les premières réunions, tenues en 1964 et 1965, se sont révélées si utiles qu'en 1966, le Conseil a décidé que son Comité spécial de la coordination participerait à certaines réunions conjointes avec le CAC.

1. Résolution 1643 (LI)

83. Toutefois, il fut un temps où les relations entre le CAC et le Conseil économique et social n'étaient pas particulièrement harmonieuses, pour diverses raisons. Alors que le rôle central de coordination du Conseil est inscrit dans la Charte, comme nous l'avons indiqué plus haut, les États Membres ont parfois eu l'impression que les chefs de secrétariat empiétaient sur leurs prérogatives lorsqu'ils se penchaient sur certaines questions politiques et que le rapport d'ensemble annuel du CAC avait tendance à passer sous silence les divergences entre les organisations dont le Conseil devrait avoir connaissance.

84. Les chefs de secrétariat de certaines institutions spécialisées, sans contester ouvertement le rôle central de coordination du Conseil économique et social, considéraient pour leur part que le processus de coordination tendait parfois à empiéter de façon injustifiée sur le mandat de leur organisation et ils affirmaient fermement leur droit, voire leur obligation, d'être comptables en premier lieu envers leurs propres organes directeurs. Cette différence de perception a conduit le Conseil économique et social à adopter la résolution 1643 (LI) du 30 juillet 1971, dans laquelle il

rappelait que «l'établissement des politiques à suivre dans le système des Nations Unies est la prérogative des États Membres représentés au sein des organes compétents du système et que les différents secrétariats s'acquittent des fonctions que leur confient lesdits organes, conformément aux dispositions des statuts de chaque organisation ou institution».

2. La revitalisation du Conseil économique et social

85. Le CAC estime qu'il est indispensable de revitaliser le Conseil économique et social pour lui permettre de s'acquitter plus efficacement de son mandat de coordination, condition qui a aussi été soulignée dans l'examen fait en 1993 qui a débouché sur la réforme majeure du CAC, de son dispositif et de ses méthodes de travail, décrites aux paragraphes 19 à 22. Depuis 1991, au moins trois résolutions importantes de l'Assemblée ont traité des mesures supplémentaires à prendre pour restructurer et revitaliser le système des Nations Unies dans les domaines économique, social et connexes. Il s'agit des résolutions 45/264 du 13 mai 1991, 48/162 du 20 décembre 1993 et 50/227 du 24 mai 1996. Dans toutes ces résolutions, l'Assemblée insiste sur le rôle du Conseil économique et social en matière de coordination et d'orientation du système des Nations Unies. Dans la résolution 50/227 en particulier, elle réaffirme le rôle du Conseil en tant que mécanisme central de coordination des activités du système des Nations Unies et des institutions spécialisées.

86. En 1998 et 1999, les présidents du Conseil ont déployé beaucoup d'efforts pour promouvoir cette revitalisation et ont mis au point de nouvelles méthodes d'interaction avec le CAC. Le Conseil a tiré parti de diverses occasions pour compléter de façon constructive le travail des organisations du système. Dans la déclaration qu'il a faite à la fin de la session de fond de 1998, le Président du Conseil a mentionné une série d'innovations dans les activités et méthodes de travail de cet organe :

a) Le Secrétaire général s'est adressé au Conseil durant sa session d'organisation, et a donc eu une influence sur le travail de ce dernier;

b) Une réunion spéciale de haut niveau entre le Conseil et les institutions de Bretton Woods a été organisée, et le Conseil a tenu une session unique sur le suivi coordonné et intégré des conférences mondiales, durant laquelle des tables rondes ont permis aux présidents des commissions fonctionnelles du Conseil, aux secrétaires exécutifs des commissions régionales et aux présidents des conseils d'administration des fonds et programmes, ainsi qu'aux

chefs des équipes spéciales du CAC d'apporter une contribution à ce travail;

c) Le Conseil a tenu un débat consacré aux affaires humanitaires, auquel ont participé des membres du Comité exécutif aux affaires humanitaires ainsi que des membres du Comité permanent interinstitutions et plusieurs coordonnateurs résidents et coordonnateurs humanitaires.

87. Le Président du Conseil pour 1999 a l'intention de poursuivre cette politique. Il a appelé à une renaissance du Conseil et pris des initiatives pour intensifier le dialogue entre celui-ci et le CAC, y compris dans le cadre de tables rondes avec les chefs de secrétariat. Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CAC, a de nouveau pu s'adresser au Conseil pour lui donner un compte rendu des activités du CAC en 1998. Durant la session de fond de 1999, le Conseil mettra l'accent sur le thème de la lutte contre la pauvreté. Il abordera aussi la question du développement de l'Afrique dans son débat consacré aux questions de coordination et les liens entre secours d'urgence et développement à long terme dans son débat consacré aux affaires humanitaires. En ces deux occasions, les organisations du système des Nations Unies compétentes auront la possibilité de participer aux débats et le Conseil a manifesté un vif désir d'intensifier le dialogue avec les chefs de secrétariat.

88. Ces faits récents devraient renforcer l'interaction et les synergies entre le Conseil et le CAC de façon générale. Mais ce qui est plus important, c'est qu'elles contribueront à rassurer certaines institutions spécialisées qui continuent de craindre que la coordination n'entraîne un excès de centralisation. En 1998, le Directeur général de l'OIT a souligné, en s'adressant au Conseil d'administration de cette organisation, que «l'unité d'objectifs est importante mais ne devrait pas couvrir un processus décisionnel centralisé dans lequel les compétences spécialisées de l'OIT risqueraient d'être ignorées»¹² et que «les organes des Nations Unies ne peuvent pas remplacer le Conseil d'administration du BIT ou la Conférence internationale du Travail»¹³. Ce point de vue, qui a été appuyé par les mandants tripartites de l'OIT, est partagé par l'OACI. Les nouvelles relations entre le Conseil économique et social et le CAC contribueront sans nul doute à renforcer la confiance mutuelle et le partenariat, en aidant le Conseil à prendre en compte les points de vue des institutions dans son programme de travail et dans ses débats. Comme l'a rappelé le Secrétaire général lorsqu'il s'est adressé pour la première fois de l'histoire du système à la session d'organisation du Conseil économique et social en février 1998, «les politiques et les activités des organismes du système devraient constituer non seulement l'objet des travaux du Conseil, mais aussi la base sur laquelle ils se fondent»¹⁴.

3. Interaction avec le CPC

89. Les réunions entre le Conseil économique et social et le CAC mentionnées au paragraphe 82 ont débouché sur des réunions communes CAC/CPC. Dans un premier temps, le but de ces réunions était :

a) D'examiner l'ordre du jour provisoire des sessions du Conseil et d'attirer l'attention du Conseil sur les principales questions appelant des décisions d'urgence;

b) De suivre les activités de l'ONU et de ses institutions spécialisées dans les domaines économique, social, humain et connexes, en particulier s'agissant de la Décennie des Nations Unies pour le développement;

c) De présenter au Conseil des conclusions et recommandations sur ces questions ainsi que sur les questions de coordination qui appellent une attention particulière du Conseil.

90. Au fil des ans, certains participants en sont venus à considérer ces réunions conjointes comme une perte de temps, alors que d'autres considéraient qu'elles offraient une occasion unique de consultation entre les représentants du Conseil et les chefs de secrétariat et contribuaient donc à un processus d'éducation mutuelle. Par sa résolution 50/227 du 24 mai 1996, l'Assemblée a décidé de mettre fin aux réunions conjointes CAC/CPC et de confier les fonctions correspondantes au Conseil, dans le cadre de son débat sur les questions de coordination. Toutefois, certains États Membres sont convaincus que cette situation empêche une bonne communication entre le CAC et le Conseil, alors que ces deux organes sont à la recherche de moyens d'améliorer leur interaction.

91. Bien que les réunions communes CAC/CPC aient été suspendues, les rapports d'ensemble annuels du CAC au Conseil économique et social sont examinés par le CPC, qui communique ensuite ses observations au Conseil. Ces observations ont souvent mentionné la nécessité d'améliorer la qualité des rapports du CAC au Conseil. Le CAC estime avoir fait des efforts dans la bonne direction, mais les observations formulées par le CPC ces dernières années continuent de témoigner d'une certaine insatisfaction au sujet des rapports présentés. À sa trente-huitième session, en juin 1998, le CPC a pris note du rapport d'ensemble annuel du CAC pour 1997, et a demandé «qu'à l'avenir les rapports soient plus analytiques, mettent en lumière les problèmes rencontrés et donnent une liste complète des autres rapports soumis pour examen à des organes intergouvernementaux, à l'échelle du système, et traitant de questions abordées dans le rapport annuel»¹⁵. Le CPC a égale-

ment recommandé «que le CAC s'emploie à préparer, pour chaque domaine d'activité intéressant d'une manière générale les autres organisations, des documents directifs de caractère stratégique indiquant les questions à examiner, les problèmes de coordination rencontrés, le rôle que devrait jouer chaque organisme ou organisation et les domaines dans lesquels des orientations devraient être données à l'échelon intergouvernemental»¹⁵.

92. C'est en réponse aux interventions du CPC que le CAC a décidé de présenter un rapport biennal sur les programmes et les ressources. Ce rapport contribue à faire mieux connaître le travail du système et à améliorer la coordination, en indiquant les objectifs des programmes des organisations dans leurs divers domaines d'activité et la répartition des ressources financières correspondantes. Le CAC a cessé de présenter ces rapports en 1995, mais les inspecteurs ont eu la confirmation qu'il allait recommencer. Il convient non seulement de mettre ces rapports à la disposition de tous les organes directeurs, mais aussi de les afficher sur le site Web du CAC pour l'information des autres parties prenantes.

D. Interaction avec les institutions spécialisées

93. Dans sa résolution 1643 (LI), le Conseil économique et social a demandé au CAC de lui présenter chaque année ainsi que, selon que de besoin, aux autres organes délibérants concernés, «un rapport concis concernant la façon dont le système fonctionne, exposant les problèmes résolus et mettant en relief ceux qui restent à résoudre, en vue de la prise de mesures au niveau intergouvernemental, et contenant des suggestions et des propositions visant à faciliter l'application par les organisations intéressées des décisions prises par le Conseil dans le domaine de la coordination afin de garantir que les mesures prises se renforcent et se complètent les unes les autres». Dans cette même résolution, le Conseil invite aussi le CAC «à présenter au Conseil et aux organes délibérants compétents des institutions spécialisées et de l'Agence internationale de l'énergie atomique les résultats des travaux de ses organes subsidiaires, y compris des groupes ou sous-groupes spéciaux, ou, le cas échéant, de brefs résumés indiquant notamment les principaux sujets examinés et les grandes tendances des discussions».

94. Les organes directeurs de certaines organisations inscrivent périodiquement à leur ordre du jour un point consacré à la coordination dans le système des Nations Unies et aux décisions ou recommandations des organes centraux de coordination et des autres organes qui ont une incidence sur leurs propres programmes et budgets. Les rapports

présentés sur ces questions permettent un échange de vues utile entre les membres des organes directeurs concernés. Il convient que les autres organisations qui ne le font pas encore s'inspirent de cet exemple. Pour aller encore plus loin, les chefs de secrétariat pourraient saisir cette occasion pour indiquer dans leurs rapports les mesures qu'ils ont prises ou qu'ils envisagent de prendre pour améliorer la collaboration et la coordination à l'échelle du système et pour renforcer l'unité d'objectifs de l'ensemble du système. Pour leur part, les organes directeurs, au lieu de se contenter de prendre note de ces rapports, pourraient fournir aux chefs de secrétariat des instructions sur les questions abordées.

E. Le coût de la coordination : financement des activités liées au CAC

95. Le financement est une des grandes prérogatives de tous les organes délibérants. L'approbation des crédits liés au coût des activités de coordination du système des Nations Unies offre donc une occasion importante d'interaction entre, d'une part, les organes intergouvernementaux et, d'autre part, le CAC et ses mécanismes.

96. On peut distinguer trois grandes catégories de dépenses imputables à la coordination interinstitutions : les secrétariats cofinancés; les dépenses de voyage et dépenses connexes associées à la participation à des réunions interinstitutions; et les services d'appui fournis par les organisations qui accueillent la présidence et/ou le secrétariat des comités et sous-comités du CAC et des institutions qui coordonnent les activités des équipes spéciales du CAC.

1. Secrétariats cofinancés

97. Dans le budget-programme de l'ONU pour 1998-1999¹⁶, le chapitre 29 (Activités administratives financées en commun) donne des renseignements détaillés sur le budget total des secrétariats cofinancés du CCSI, du CCQA et du CCQPO, ainsi qu'un aperçu de leurs fonctions et de leurs activités. La quote-part de l'ONU est indiquée et, sur la base des recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, l'Assemblée générale prend une décision définitive concernant uniquement cette quote-part. Les dépenses d'appui aux autres mécanismes du CAC sont indiquées principalement dans les titres 1A (Politique, direction et coordination d'ensemble) et 7A (Affaires économiques et sociales).

98. Dans la plupart des organisations, la participation aux opérations du système des Nations Unies est mentionnée d'une façon ou d'une autre, sans que les crédits soient ventilés. C'est le cas par exemple à la FAO, à l'OIT ou à

l'OMPI. Dans d'autres organisations, il est presque impossible de trouver dans le projet de budget-programme le ou les chapitres contenant les crédits ouverts pour les activités des secrétariats cofinancés et pour la participation aux autres activités liées au CAC. Sur la base des quotes-parts convenues par les organisations participantes, l'OMS par exemple a été appelée à verser au total 414 170 dollars en 1996-1997 pour les secrétariats du CCQA, du CCQPO et du CCSI, mais lorsqu'on analyse les six sections du budget approuvé pour 1998-1999, on ne voit pas très bien où apparaissent les montants correspondants.

99. La quote-part de chaque organisation au budget de ces secrétariats cofinancés est arrêtée par les membres du CAC sur la base de deux formules types de partage des coûts, proposées par le CCQA (FB) et approuvées par le CAC : la formule du CCQA, fondée sur l'effectif total en poste à la fin de la période précédente, s'applique aux secrétariats du CCQA et du CCSI; la formule du Corps commun d'inspection, fondée sur les dépenses effectives, s'applique au secrétariat du CCQPO. Les quotes-parts des organisations participantes pour 1996-1997 sont indiquées au tableau 2. Il convient de noter que, depuis 1995, la quote-part globale de l'ONU, de l'UNRWA et du HCR est censée être déterminée par un accord entre ces trois organisations, mais dans la pratique les bordereaux envoyés par l'ONU à l'UNRWA et au HCR n'ont jusqu'à présent pas été réglés, et les parties intéressées se penchent sur la question.

100. Après avoir analysé le processus d'approbation des budgets des secrétariats cofinancés, les inspecteurs sont arrivés à la conclusion que, en raison de la nécessité d'obtenir un financement intégral du budget correspondant à ces activités, les organes directeurs n'avaient pas d'autre choix que d'approuver la quote-part fixée pour leur organisation. Par conséquent, un mécanisme de partage des coûts décidé par les secrétariats sans supervision des organes délibérants entraîne pour les États Membres des engagements tout aussi contraignants que ceux qui résultent du barème des contributions au budget global des différentes organisations. Il est donc recommandé que, lorsque le CCQAB a examiné les projets de budgets totaux pour les activités cofinancées établies sur la base des mécanismes de partage des coûts proposés par le CAC, l'Assemblée générale, en qualité d'organe central de coordination, approuve officiellement les chiffres totaux au nom du système. La quote-part des différentes organisations continuerait d'apparaître dans leur budget-programme, mais les États Membres, représentés à l'Assemblée générale, auraient ainsi eu la possibilité d'examiner et d'approuver le budget total de ces secrétariats cofinancés.

101. Pour ce qui est du Sous-Comité de la nutrition du CAC, le budget central de son secrétariat technique est presque entièrement financé par des contributions dites volontaires des organisations participantes, prélevées sur leur budget ordinaire. En outre, ce sous-comité bénéficie d'un budget «opérationnel» financé par des donateurs bilatéraux. Le budget de base est approuvé par le CCQPO et dépend entièrement de la bonne volonté des secrétariats des organisations participantes. En conséquence, dans certains cas, des contributions initialement annoncées ont été augmentées durant l'exercice biennal, tandis que, dans d'autres cas, des contributions attendues n'ont pas été versées. Bien que les montants en cause ne soient pas très importants (le budget de base initialement approuvé pour 1998-1999 se montait au total à quelque 907 000 dollars), les inspecteurs considèrent que les modalités actuelles n'assurent pas un financement stable de ce secrétariat technique qui fait partie des mécanismes du CAC et ne sont pas adaptées au niveau global des ressources mobilisées pour l'exécution du programme de travail du Sous-Comité.

2. Dépenses de voyage et dépenses connexes

102. Les dépenses liées à la participation à des réunions interinstitutions sont rarement identifiées comme telles. Le CAC lui-même a invité ses organes subsidiaires à recourir davantage à la téléconférence et à d'autres techniques d'information et de communication pour réduire les dépenses de voyage. Il convient de poursuivre les efforts en ce sens et, dans la mesure du possible, de tenir les réunions ordinaires des organes du CAC à l'endroit le plus central, permettant de réduire les frais de participation de la majorité des participants.

3. Dépenses d'appui

103. Les dépenses d'appui ne sont généralement pas non plus identifiées, bien que, en ce qui concerne les trois équipes spéciales interinstitutions chargées du suivi des conférences mondiales, présidées respectivement par le FNUAP, l'OIT et la Banque mondiale, le CAC ait considéré que l'ensemble du processus «avait pris du temps et était financièrement lourd à gérer pour les institutions chefs de file»¹⁷. La promotion d'une approche fondée sur des équipes spéciales et sur le rôle dirigeant des institutions dans leur domaine de compétence sont des facteurs importants pour la complémentarité entre les organisations du système des Nations Unies et le renforcement de la coordination. Les dépenses d'appui connexes ne devraient pas faire obstacle si elles sont maîtrisées et, quoi qu'il en soit, elles devraient être soumises aux organes directeurs de façon transparente.

104. Il n'est pas toujours facile d'évaluer le coût de la coordination, ce qui est en partie dû au fait que, dans la plupart des cas, la coordination implique des activités qui font partie intégrante des programmes des services organiques ou des activités des cabinets. Toutefois, un examen plus attentif de la façon dont les secrétariats soumettent à leurs organes directeurs les projets de dépenses et des résultats attendus de la coordination montre qu'il faut mieux informer les États Membres sur le coût de la coordination. Les organes directeurs auraient tout intérêt à insister pour obtenir une présentation plus complète et plus transparente des incidences financières de la participation de leur organisation au processus de coordination, y compris des renseignements sur les mesures prises par les chefs de secrétariat pour réduire les coûts ou améliorer l'efficacité.

Tableau 2

Quotes-parts des organisations participantes au budget des secrétariats cofinancés, 1996-1997

Organisation	CCQPO ^a		CCQA ^b		CCSI ^b		CAC/Sous-Comité de la nutrition ^c	
	montant (en milliers de dollars)	Pourcentage	montant (en milliers de dollars)	Pourcentage	montant (en milliers de dollars)	Pourcentage	montant (en milliers de dollars)	Pourcentage
ONU	211,6	20,93	534,5	28,69	443,6	27,37	80,8	9,4
UNRWA	27,2	2,69	4,7	0,26	3,9	0,25		
HCR	125,6	12,42	142,1	6,52	118,0	6,22	34,0	4,0
UNICEF	111,9	11,07	158,7	8,46	131,6	8,07	206,0	24,0
PNUD	90,1	8,91	174,5	9,76	144,9	9,31	140,0	16,3
FNUAP	26,7	2,64	27,9	1,34	23,2	1,28	29,0	3,4
PAM	72,8	7,20	52,1	2,75	43,2	2,62	64,0	7,4
OIT	39,6	3,92	95,2	5,22	79,0	4,98	-	-
FAO	68,4	6,77	157,7	9,25	131,0	8,82	-	-
UNESCO	36,2	3,58	86,7	4,74	71,9	4,52	25,0	2,9
OACI	11,1	1,10	29,0	1,63	24,1	1,56	-	-
OMS	85,9	8,50	176,7	9,64	146,7	9,20	10,0	1,2
FMI	-	-	-	-	74,6	4,58	-	-
UPU	3,2	0,32	5,9	0,34	4,8	0,33	-	-
UIT	16,2	1,60	25,9	1,42	21,3	1,36	-	-
OMM	7,5	0,74	10,0	0,59	8,3	0,57	-	-
OMI	4,0	0,40	11,2	0,59	9,2	0,56	-	-
OMPI	10,3	1,02	18,2	0,90	15,0	0,86	-	-
FIDA	-	-	10,6	0,58	8,9	0,55	27,0	3,1
ONUDI	24,0	2,37	46,1	2,83				
					38,4	2,70	-	-
AIEA	38,3	3,79	76,8	3,70	63,8	3,53	12,5	1,4
OMC	-	-	15,8	0,80	13,1	0,76	-	-
UNU	-	-	-	-	-	-	25,0	2,9
Banque mondiale	-	-	-	-	-	-	206,0	24,0
Total	1 010,6	99,97	1 860,3	100,01	1 618,5	100,00	859,3	100,0

* Le total de cette colonne n'est pas égal à 100,0, car les chiffres ont été arrondis.

^a Partage des coûts sur la base de la formule du Corps commun d'inspection.

^b Partage des coûts sur la base de la formule du CCQA.

^c Pas d'accord sur le partage des coûts; les quotes-parts sont calculées à partir des contributions effectives, qui sont «volontaires».

Annexe

Le CAC et ses organes subsidiaires en 1999

(Données provenant de ACC/1996/INF/1, mises à jour par le Bureau des affaires interorganisations, 1er décembre 1998)

Organe, composition et mandat	Date de création (réunions par an)	Présidence (actuelle)	Secrétariat			Rapports 1996/97
			Lieu	Secrétaire fourni par	Service d'appui fourni par	
<p>Comité administratif de coordination (CAC) <i>Composition</i> : Secrétaire général et chefs de secrétariat de 16 institutions spécialisées (FAO, BIRD, OACI, FIDA, OIT, FMI, OMI, UIT, UNESCO, ONUDI, UPU, OMS, OMPI, OMM), de l'AIEA et de l'OMC, et de neuf programmes et fonds des Nations Unies (CNUCED, PNUD, PNUCID, PNUE, FNUAP, HCR, UNICEF, UNRWA et PAM). <i>Fonctions</i> : Faciliter la coordination des programmes des différentes organisations des Nations Unies et promouvoir la coopération au sein du système. Rend compte au Conseil économique et social.</p>	1946 (2)	Secrétaire général	ONU/NY	ONU/NY (Président du Comité d'organisation)	ONU/NY	4 rapports ACC/1996/4&20 ACC/1997/4&20
<p>I. Comité d'organisation A remplacé le Comité préparatoire du CAC. <i>Membres</i> : Représentants des organisations participant au CAC, sous la supervision directe des chefs de secrétariat. <i>Mandat général</i> : Assurer l'efficacité de l'organisation des travaux du CAC et aider le CAC à superviser et à gérer ses organes subsidiaires. Reçoit ses instructions directement du CAC et est directement subordonné à celui-ci.</p>	1978 (2)	ONU (Secrétaire du CAC)	ONU/NY	ONU/NY	ONU/NY	4 rapports ACC/1996/2 & Add.1 ACC/1997/2 & Add.1
<p>a) Comité commun de l'information des Nations Unies (CCINU) Constitué par fusion du Comité consultatif de l'information du CAC et du Comité du programme du Centre de l'information économique et sociale. <i>Mandat</i> : Enceinte pour les consultations et la coordination entre les spécialistes de l'information du système en ce qui concerne les activités d'intérêt commun. Rend compte au Comité d'organisation.</p>	1974 (1)	Tournantes (OMS)	ONU/NY	ONU/NY	ONU/NY	2 rapports ACC/1996/13 ACC/1997/11
<p>b) Comité de coordination des systèmes d'information (CCSI) <i>Composition</i> : Membres du CAC, ainsi que CCNU, UNOPS, UNU, ONUSIDA et CCI; la Caisse commune des pensions et le CIC ont qualité d'observateurs. <i>Mandat</i> : Définition des politiques, adoption de normes et recommandation de pratiques pour assurer une meilleure accessibilité de l'information. Fait en particulier des recommandations sur des aspects précis de l'informatisation qui exigent une normalisation, recommandations ayant force obligatoire, donne des conseils (sans force obligatoire) au sujet des pratiques les plus recommandées, assure l'archivage électronique de l'évolution des systèmes d'information du système des Nations Unies et établit un rapport au CAC sur les questions de gestion de l'information. Rend compte au Comité d'organisation.</p>	1993 (1)	Tournantes (FAO)	ONUG	Nommé	Cofinancé (1 618,5 \$)	2 rapports ACC/1996/18 ACC/1997/19
<p>c) Réunions interinstitutions ad hoc Ces réunions sont organisées pour préparer des manifestations particulières et prennent fin ensuite; par la suite, les consultations au sujet des aspects pertinents du programme sont incorporées dans les mécanismes permanents en fonction des besoins.</p>						

Organe, composition et mandat	Date de création (réunions par an)	Présidence (actuelle)	Secrétariat			Rapports 1996/97
			Lieu	Secrétaire fourni par	Service d'appui fourni par	
Réunion spéciale interinstitutions sur les questions de sécurité Chargée d'examiner toutes les questions intéressant la sécurité du personnel des Nations Unies.	1980	Coordonnateur des mesures de sécurité des Nations Unies	ONU/NY	UNESCO	Cofinancé	1 par an
II. Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) <i>Composition</i> : Identique à celle du CAC, sauf Banque mondiale et FMI. <i>Mandat</i> : Conseille le CAC sur des questions stratégiques liées à la gestion et à l'administration des organisations du système, dans le but d'obtenir la plus grande harmonisation possible; s'occupe des accords conclus par l'ONU avec d'autres institutions spécialisées au sujet de la gestion du personnel, des services administratifs et techniques et des mécanismes budgétaires et financiers. Rend compte directement au CAC.			ONUG		Cofinancé (1 860,3 \$)	
CCQA (hauts fonctionnaires) . Dans le cadre du réexamen de 1993, le CAC a décidé que le CCQA devrait être représenté au niveau des hauts fonctionnaires, aidé de deux sous-organes, le CCQA (PER) et le CCQA (FB). Le CCQA se réunit au niveau des hauts fonctionnaires lorsque le CAC décide que des questions stratégiques importantes doivent être examinées.	1993	SGA/DG (ONU)		Nommé		1 rapport (pas de réunion en 1997)
a) Le CCQA (PER) est l'organe central dans le cadre duquel les organisations du système commun élaborent et examinent les politiques de gestion des ressources humaines et d'administration générale. C'est le mécanisme employé par le CAC pour coordonner et harmoniser les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Il a formulé des déclarations d'orientation adoptées par le CAC en matière de réforme de la gestion des ressources humaines pour améliorer le statut des femmes, au sujet des conflits entre travail et obligations familiales, et pour la lutte contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Chargé par le CAC d'élaborer, de coordonner et de présenter à la CFPI et à l'Assemblée générale des positions	1968 (2, à l'occasion des réunions de la CFPI)	Tournantes (AIEA)	ONUG	Nommé		2 rapports ACC/1996/14 (PER) ACC/1997/13 (PER)

Organe, composition et mandat	Date de création (réunions par an)	Présidence (actuelle)	Secrétariat			Rapports 1996/97
			Lieu	Secrétaire fourni par	Service d'appui fourni par	
concernant les questions de gestion des ressources humaines du système commun, de coordonner les relations avec la FAFI et le CCSA, ainsi qu'avec les associations d'interprètes et de traducteurs indépendants (AITC, AIIC).						
b) Le CCQA (FB) est l'organe central dans le cadre duquel les organisations du système examinent les principales questions budgétaires et financières. C'est le mécanisme qui permet à la CAC de fournir une réponse coordonnée aux questions financières qui intéressent des organes tels que la cinquième Commission de l'Assemblée générale, les organes directeurs et le Groupe de vérificateurs extérieurs des comptes. Chargé par le CAC de prendre des décisions en son nom pour presque toutes les questions financières. Au nom du CAC, examine les projets de budget des activités cofinancées et, sauf dans le cas de la CFPI et du CCI, approuve ces budgets. Coordonne souvent la réponse des organisations membres aux demandes formulées par différents États membres ou groupes d'États membres.	1968 (2)	Tournantes (FAO)	ONUG	Nommé		2 rapports ACC/1996/15 (FB) ACC/1997/14 (FB)
III. Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO)* Résultat de la fusion du CCQF (OPER) et du CCQF (PROG) avec un mandat élargi reprenant divers aspects des fonctions d'un certain nombre d'organes interinstitutions démantelés par la réforme de 1993. <i>Composition</i> : Identique à celle du CAC, plus UNU, Organisation mondiale du tourisme et École des cadres des Nations Unies. <i>Mandat</i> : Conseille et aide le CAC au sujet d'un large éventail de questions en vue de promouvoir les complémentarités et de mobiliser les capacités d'analyse et d'établissement de normes et les capacités opérationnelles du système au service du développement socioéconomique, dans le cadre d'objectifs communs et de stratégies convenues. Rend compte directement au CAC.	1993 (2)	Tournantes (ONU/ DAES)	ONUG	Nommé	Cofinancé (1 011,0 \$)	4 rapports ACC/1996/7&16 ACC/1997/7&15
Sous-Comité de la nutrition. Créé en 1977; est devenu un organe subsidiaire du CCQPO en 1993. <i>Composition</i> : Organisations, fonds et programmes ayant des responsabilités en matière de nutrition; aidé par le Groupe consultatif de la nutrition et par plusieurs groupes de travail spéciaux. Des représentants d'organismes bilatéraux et d'ONG internationales membres du Groupe consultatif de la nutrition participent aux réunions informelles du Sous-Comité. <i>Mandat</i> : Examiner l'orientation globale, l'ampleur, la cohérence et l'impact de la réponse du système des Nations Unies aux problèmes	1977 (1)	Tournantes (PNUD)	OMS	Nommé	Cofinancé* (819,8 \$)	2 rapports ACC/1996/5 ACC/1997/9

<i>Organe, composition et mandat</i>	<i>Date de création (réunions par an)</i>	<i>Présidence (actuelle)</i>	<i>Secrétariat</i>			<i>Rapports 1996/97</i>
			<i>Lieu</i>	<i>Secrétaire fourni par</i>	<i>Service d'appui fourni par</i>	
alimentaires mondiaux, notamment en assurant l'harmonisation des concepts, politiques et activités à l'appui des objectifs de la résolution V de la Conférence mondiale sur l'alimentation (1974) et de la Conférence internationale sur la nutrition (1992). Rend compte au CCQPO.						
Sous-Comité des activités statistiques. Établi en 1966, devenu organe subsidiaire du CCQPO en 1993. <i>Composition</i> : Organisations du système des Nations Unies ayant des activités statistiques ou principaux utilisateurs ou fournisseurs de services statistiques, observateurs de plusieurs organisations non membres du système. <i>Mandat</i> : Promouvoir la coordination, l'intégration et la complémentarité des programmes statistiques des organisations internationales et coordonner la préparation du traitement des questions statistiques dans les réunions des organes gouvernementaux et le suivi des décisions de ces organes. Rend compte au CCQPO; ses rapports sont aussi mis à la disposition de la Commission de statistique.	1966 (1)	Tournantes (UNICEF)	ONU/NY	ONU	ONU/NY	2 rapports ACC/1996/9 ACC/1997/16
Sous-Comité des estimations et projections démographiques. <i>Composition</i> : Tous les membres du CAC ayant des activités connexes. <i>Mandat</i> : Faire en sorte que le système des Nations Unies ait un ensemble cohérent et coordonné de statistiques sur la population mondiale et nationale et d'estimations et de projections sectorielles pouvant être employées par toutes les composantes du système et promouvoir les relations avec les utilisateurs et producteurs de données. Rend compte au CCQPO par l'intermédiaire du Sous-Comité des activités statistiques.	1993 (biennal)	Tournantes (CESAP)	ONU/NY	ONU	ONU/NY	1 rapport ACC/1996/10
Sous-Comité sur le contrôle international des drogues. <i>Composition</i> : Ouvert à tous les membres du CAC; une dizaine d'institutions ayant des mandats étroitement liés aux questions de drogue participent activement à ses travaux. <i>Mandat</i> : Assurer et faciliter la coordination des activités mises en oeuvre par le système des Nations Unies suite à la vingtième session extraordinaire de l'Assemblée générale et en ce qui concerne toutes les questions liées à la lutte contre la toxicomanie, par l'échange d'informations et l'élaboration de plans d'action sectoriels et sous-sectoriels pluri-institutions dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour la lutte contre l'abus des drogues. Rend compte au CCQPO.	1993 (1)	PNUCID	PNUCID	PNUCID	PNUCID	2 rapports ACC/1996/17 ACC/1997/17

<i>Organe, composition et mandat</i>	<i>Date de création (réunions par an)</i>	<i>Présidence (actuelle)</i>	<i>Secrétariat</i>			<i>Rapports 1996/97</i>
			<i>Lieu</i>	<i>Secrétaire fourni par</i>	<i>Service d'appui fourni par</i>	
<p>Comité interorganisations sur le développement durable. <i>Composition</i> : Ouvert à tous les membres du CAC et, en qualité d'observateurs, aux organisations connexes comme l'Organisation mondiale du tourisme et le FEM. <i>Mandat</i> : Définir les principales questions liées au suivi de la CNUED et conseiller le CAC sur les moyens d'y répondre, de façon à assurer l'efficacité de la coopération et de la coordination du système des Nations Unies pour la mise en oeuvre d'Action 21. Rend compte directement au CAC.</p>	1992 (2)	ONU/ DAES	ONU/NY	ONU	ONU/NY	4 rapports ACC/1996/1&12 ACC/1997/1&12
<p>Sous-Comité de la mise en valeur des ressources hydrauliques. <i>Composition</i> : Ouvert à tous les membres du CAC. <i>Mandat</i> : Faire office de centre de liaison pour la coordination à l'échelle du système des Nations Unies dans le domaine des ressources hydrauliques; en particulier, suivre la mise en oeuvre du Plan d'action de Mar del Plata adopté par la Conférence des Nations Unies sur l'eau en 1997 et des dispositions connexes du chapitre 18 d'Action 21, et exécuter d'autres mandats donnés par des organes intergouvernementaux; a repris les fonctions de l'ancien Groupe intersecrétariats pour les ressources en eau. Rend compte directement au Comité interorganisations sur le développement durable.</p>	1993 (1)	Tournantes (UNESCO)	ONU/NY	ONU	ONU/NY	2 rapports ACC/1996/19 ACC/1997/18
<p>Sous-Comité des océans et des zones côtières. <i>Composition</i> : Ouvert à tous les membres du CAC. <i>Mandat</i> : Suivre et examiner les progrès réalisés dans la mise en oeuvre des parties pertinentes du chapitre 17 d'Action 21, dont le but est de promouvoir l'utilisation durable et la conservation de l'environnement marin et de ses ressources, tant en haute mer que dans les zones côtières; fait aussi office de mécanisme de coordination interinstitutions pour le Programme d'action mondial pour la protection du milieu marin contre la pollution due aux activités terrestres. Rend compte au Comité interorganisations sur le développement durable.</p>	1993 (1)	Tournantes (PNUE)	UNESCO	UNESCO	ONU/NY	2 rapports ACC/1996/8 ACC/1997/3
<p>Comité interinstitutions sur les femmes et l'égalité entre les sexes <i>Composition</i> : Ouvert à toutes les organisations et entités du système des Nations Unies. <i>Mandat</i> : Ce comité a repris les responsabilités de la Réunion spéciale interorganisations sur les femmes, avec un mandat élargi qui comprend : a) la mise en oeuvre du Programme d'action de Beijing adopté à la quatrième Conférence mondiale sur les femmes et des recommandations visant l'équité entre les sexes émanant d'autres récents sommets et conférences des Nations Unies, en particulier en assurant l'efficacité de la coopération et de la coordination du système des Nations Unies; et b) l'intégration d'une perspective sexospécifique dans les activités du système. À cet effet,</p>	1996 (1)	ONU	ONU	ONU/NY	ONU/NY (Division de la promotion de la femme)	2 rapports ACC/1996/22 ACC/1997/8

<i>Organe, composition et mandat</i>	<i>Date de création (réunions par an)</i>	<i>Présidence (actuelle)</i>	<i>Secrétariat</i>			<i>Rapports 1996/97</i>
			<i>Lieu</i>	<i>Secrétaire fourni par</i>	<i>Service d'appui fourni par</i>	
le Comité facilite l'adoption de mesures et suit les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs des conférences des Nations Unies intéressant l'équité entre les sexes dans les domaines de la politique générale, des activités opérationnelles, de la coordination, de la recherche, de la formation et de l'information. Il cerne les nouvelles questions qui appellent l'attention du système, met au point des instruments pratiques comme des principes directeurs, des notes d'information ou des listes de contrôle afin de renforcer les activités visant les femmes et l'intégration des questions relatives aux femmes dans les différentes activités. Il définit les bonnes pratiques et établit des indicateurs pour la mesure des progrès accomplis. Rend compte directement au CAC.						

* Outre les organes indiqués, le CCQPO a créé plusieurs groupes de travail spécialisés, dont le Groupe de travail technique sur la classification des programmes du CAC, le Groupe consultatif sur la formation en matière d'activités opérationnelles et le Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents et sur les questions opérationnelles connexes, qui lui donnent aussi les moyens de s'occuper entre les sessions des questions liées aux activités opérationnelles, en particulier dans le cadre des réformes entreprises à l'échelle du système des Nations Unies.

Notes

¹ Martin Hill, «The Administrative Committee on Coordination», dans *The Evolution of International Organizations*, sous la direction de Evan Luard, 1966, p. 129.

² Rapport du Corps commun d'inspection sur l'Université des Nations Unies : Comment améliorer son efficacité (A/53/592).

³ Comité administratif de coordination, seconde session ordinaire de 1995. Résumé des conclusions (ACC/1995/23, par. 29).

⁴ Résumé des travaux accomplis par le Comité administratif de coordination à sa première session ordinaire de 1998 (ACC/1998/4, par. 27).

⁵ Ibid., par. 27.

⁶ Martin Hill, op. cit., par. 67.

⁷ Rapport du Corps commun d'inspection sur la coordination des cadres de politique générale et de programmation en vue de l'instauration d'une coopération pour le développement plus efficace (A/51/636-E/1996/104).

⁸ Rapport du Corps commun d'inspection sur le renforcement de la représentation locale du système des Nations Unies (A/52/457).

⁹ Résumé des travaux accomplis par le Comité administratif de coordination à sa première session ordinaire de 1997 (ACC/1997/4, par. 22).

¹⁰ Résumé des travaux accomplis par le Comité administratif de coordination à sa première session ordinaire de 1997 (ACC/1997/4, annexe I).

¹¹ Voir *Documents officiels du Conseil économique et social, 1997, Supplément No 54* (E/1997/54).

¹² Réforme de l'Organisation des Nations Unies : implications pour l'OIT, Conseil d'administration de l'OIT, deux cent soixante et onzième session, mars 1998, document GB/271/8/2, par. 32.

¹³ Ibid., par. 32.

¹⁴ Communiqué de presse SG/SM/6455, 6 février 1998.

¹⁵ Comité du programme et de la coordination. Projet de rapport sur le rapport d'ensemble annuel du Comité administratif de coordination pour 1997, E/AC.51/1998/L.7/Add.26, 18 juin 1998.

¹⁶ *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-deuxième session, Supplément No 6* (A/52/6/Rev.1), vol. I.

¹⁷ ACC/1997/20, op. cit., par. 24.