



NEUVIEME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Autres questions financières
et questions générales****Rapports du Corps commun d'inspection
des Nations Unies**

1. Conformément à la procédure établie, les rapports du Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies intéressant l'ensemble du système sont soumis au Conseil d'administration lorsque les observations du Comité administratif de coordination (CAC) sur ces rapports sont disponibles. Le Bureau a contribué à la préparation des rapports du CCI suivants:
 - a) Services communs des organismes des Nations Unies à Genève: Première partie: Vue d'ensemble de la coopération et de la coordination administratives (JIU/REP/98/4);
 - b) Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS): Accroissement de la coopération avec les organisations des Nations Unies (JIU/REP/98/5);
 - c) Examen du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes (JIU/REP/99/1);
 - d) Le secteur privé et le système des Nations Unies: Participation et coopération (JIU/REP/99/6).

- a) **Services communs des organismes
des Nations Unies à Genève:
Première partie: Vue d'ensemble
de la coopération et de la coordination
administratives (JIU/REP/98/4 et A/54/635)**

2. Le rapport du Corps commun d'inspection relatif aux services communs des organismes des Nations Unies à Genève avait pour objectif de fournir un cadre cohérent pour la création et le renforcement d'une entité chargée d'offrir des services communs centralisés, unifiés et complémentaires aux organismes situés à Genève, afin de leur permettre de rationaliser leurs structures administratives et leurs frais généraux et de concentrer

l'utilisation de leurs ressources décroissantes sur l'exécution de leurs mandats constitutionnels.

3. En général, le CAC estime que les orientations générales de ce rapport vont dans le sens de la stratégie du Secrétaire général visant à élargir et à renforcer les services communs ainsi que des conceptions du Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève et de ses efforts de consolidation de l'Office, qui ont commencé en 1993. Il note, d'autre part, que, dans ses propositions de réforme, le Secrétaire général a mis l'accent sur la décentralisation des fonctions, combinée avec la délégation correspondante des pouvoirs aux directeurs de programme dans des domaines comme les achats, la gestion des ressources humaines et la budgétisation fondée sur les résultats. Plusieurs organismes installés à Genève ont pris des initiatives qui vont également dans ce sens. La centralisation de ces fonctions au sein d'une seule entité administrative à Genève serait contraire à ce mouvement. Il faut donc trouver un moyen de développer les services communs – avec une centralisation dans le but de réaliser en principe des économies d'échelle – tout en favorisant la décentralisation dans le contexte des réformes en matière de gestion. Le problème devient encore plus complexe lorsqu'il s'agit de mettre en commun les services du budget, du personnel et des achats de l'ensemble des organismes et institutions spécialisés à Genève, car ces entités n'ont pas les mêmes mandats, modalités et sources de financement, règles financières et budgétaires, politiques et procédures de gestion du personnel, etc. Il n'est pas dit qu'on puisse réaliser des économies d'échelle en unifiant une multitude de processus différents.
4. Les membres du Comité administratif de coordination estiment eux aussi que la mise en commun de services administratifs n'est pas nécessairement plus économique que le maintien de services autonomes dans les différentes organisations. Ils mettent en garde contre des économies d'échelle que pourraient entraîner l'augmentation de la complexité, l'existence de priorités contradictoires d'une organisation à l'autre et les différences de normes de qualité et de normes techniques, facteurs qui entraveraient probablement la réalisation des objectifs opérationnels de certaines initiatives de regroupement de services communs.
5. Lorsqu'on examine la question des services communs, il importe de ne pas perdre de vue la distinction entre les services d'appui ordinaires et courants (comme le courrier et la valise diplomatique, les états de paie, les télécommunications et l'informatique, les programmes de formation linguistique et de formation à la gestion) et ceux qui exigent de prendre sans cesse des décisions (comme l'administration du personnel, la gestion et la budgétisation). L'expérience montre que les services d'appui ordinaires se prêtent plus facilement à un regroupement, tandis que les directeurs de programme répugnent à renoncer à leurs responsabilités relatives aux autres services, car ceux-ci ont des répercussions directes sur les aspects essentiels et la réussite des programmes qui leur sont confiés. En conséquence, ce n'est pas seulement la qualité des services mais aussi la question du partage du processus de décision dont il faut tenir compte lorsqu'il s'agit de trouver la meilleure solution possible pour la mise en commun de services.
6. Les trois recommandations du rapport sont les suivantes:
 - 1. Un nouveau cadre pour les services communs des Nations Unies à Genève: afin de donner pleinement effet, à Genève, aux dispositions concernant les services communs des accords régissant les relations entre l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées, l'Assemblée générale et les organes compétents des institutions spécialisées situées à Genève voudront peut-être approuver le nouveau cadre proposé dans le rapport (du Corps commun d'inspection) pour les services communs de Genève et inviter les secrétariats concernés à faire rapport tous les deux ans sur sa mise en place dans le contexte de leurs projets de budgets-programmes.

- 2. Revitalisation des services communs de l'Office des Nations Unies à Genève: en application de la recommandation 1, le Secrétaire général devrait envisager d'améliorer et de mettre à exécution comme il le juge opportun les mesures de revitalisation recommandées en ce qui concerne les services communs de l'Office des Nations Unies à Genève, y compris la création d'un comité des services communs présidé par le Directeur général de l'Office, ainsi que la nomination, en temps opportun, d'un fonctionnaire de rang élevé chargé de promouvoir à Genève des objectifs généraux concernant des services communs et les arrangements nécessaires à leur réalisation.
 - 3. Contrôle des activités des services communs de Genève par les organes intergouvernementaux: l'Assemblée générale voudra peut-être examiner les arrangements les plus efficaces pour renforcer l'exercice d'une supervision régulière et cohérente sur les services communs de Genève, y compris l'attribution d'un rôle plus actif au Comité diplomatique de Genève ainsi que la tenue plus régulière à Genève de réunions du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires axées plus particulièrement sur la coordination administrative et budgétaire des secrétariats et entités situés à Genève.
7. Le Secrétaire général accepte ces trois recommandations et convient qu'il est essentiel que toutes les organisations participantes se sentent véritablement concernées et que le prestataire des services et les utilisateurs devraient parvenir à un accord clair et sans équivoque sur une large gamme de questions essentielles telles que l'étendue des services, la qualité et les délais, les modalités de rémunération et les mécanismes de décision. Le Secrétaire général prendra les mesures nécessaires en vue de la création du comité de «copropriétaires» à Genève, qui sera présidé par le Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève et auquel participera périodiquement le Coordonnateur des services communs. Il n'est pas favorable à la création d'un poste de rang élevé à Genève dont le titulaire serait chargé de coordonner les services communs car l'intégration d'un fonctionnaire de rang élevé à la structure actuelle ne serait pas avantageuse par rapport au coût.
8. Le CAC estime également que toutes les organisations participantes doivent véritablement s'approprier le processus. Il est primordial que l'ONUG joue un rôle directeur actif, efficace et fiable dans l'intégration des services communs pour que les organisations n'aient pas recours à des arrangements individuels pour être sûres d'obtenir des services d'appui efficaces pour l'exécution de leurs propres programmes. Il va sans dire que toute initiative visant à fusionner certains services communs devrait être entreprise dans la transparence et en tenant dûment compte des mandats, des rôles et des fonctions de chaque organisation.
9. Les organisations insistent sur la nécessité d'éviter une prolifération d'arrangements souvent incompatibles en matière de gouvernance et de contrôle internes et externes. Il y a, par exemple, souvent antagonisme entre les exigences d'une responsabilité accrue et la rationalisation de l'administration, et entre l'application d'une politique de décentralisation et la volonté de réaliser des économies en utilisant davantage les services communs. Une centralisation excessive peut engendrer des structures de gestion et de décision lourdes qui s'adaptent difficilement aux changements. Les organisations techniques de petite taille en particulier s'inquiètent du fait que de nouvelles structures de contrôle pourraient bien engendrer l'inefficacité, des charges administratives excessives, une augmentation des frais généraux et des résultats médiocres.
10. Le Directeur général est d'accord avec les observations du CAC. Il convient également avec le CAC que l'intégration des services devrait être appuyée par des procédures financières distinctes, une totale transparence, de même qu'une séparation claire et

équilibrée des rôles. Les services communs devraient réduire le coût incombant aux organisations participantes s'ils ne sont pas organisés comme des monopoles et s'ils sont en concurrence avec des prestataires extérieurs de services au plan des coûts, de la qualité et de l'efficacité.

11. Lors de la 91^e session du Comité consultatif pour les questions administratives (questions financières et budgétaires), tenue à Montréal, le Directeur de l'administration de l'Office des Nations Unies à Genève a informé les participants de la situation des services communs à Genève. Un comité subsidiaire du Comité de «copropriétaires» mentionné plus haut, et composé de chefs de secrétariat, devrait se réunir environ trois fois par an pour suivre les progrès réalisés et donner des orientations plus précises aux groupes de travail de spécialistes chargés d'étudier certains domaines qui pourraient profiter des services communs et de formuler les recommandations appropriées. Le rapport des Nations Unies sur les mesures prises pour renforcer les services communs à Genève devrait être présenté à la session de l'Assemblée générale des Nations Unies qui s'ouvrira en septembre 2001.

b) Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS): Accroissement de la coopération avec les organisations des Nations Unies (JIU/REP/98/5 et A/53/788/Add.1)

12. Le rapport préparé par le Corps commun d'inspection tend à promouvoir une coopération et des partenariats plus efficaces entre le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et les organismes des Nations Unies et à offrir des services ponctuels, économiques et de qualité pour assurer la réussite des projets de développement dans les pays bénéficiaires.
13. Tout en approuvant la thèse générale avancée dans le rapport, à savoir que des partenariats plus étroits entre l'UNOPS et les entités et institutions spécialisées des Nations Unies participant à des activités de coopération technique peuvent permettre à l'ensemble du système des Nations Unies d'apporter un meilleur soutien aux pays bénéficiaires de services en matière de développement et autres, le CAC tient à souligner que, pour avoir l'effet souhaité, ces partenariats doivent procéder d'une conception claire des mandats respectifs et des avantages comparatifs des différents organismes. Etant donné que le rapport porte essentiellement sur l'UNOPS et ses relations avec les autres organismes du système, on y parle naturellement davantage de la contribution de l'UNOPS que du rôle des autres organismes. Les membres du CAC tiennent à souligner à cet égard le double rôle que jouent les institutions spécialisées, qui sont à la fois des centres d'excellence et des organismes d'exécution dans leurs domaines de compétence respectifs. Les partenariats avec l'UNOPS doivent tenir compte de ces deux aspects. Il est dans la nature même des partenariats que chaque partie agisse dans le respect du mandat et des compétences de l'autre partie et profite des avantages qu'elle a à offrir. Ce principe devrait inspirer les décisions concernant le choix des organismes d'exécution, l'acceptation de responsabilités en matière de gestion des projets et les modalités de collaboration aux différentes étapes de l'exécution des projets. Il convient bien entendu de prendre ces décisions sans préjudice des prérogatives des Etats Membres – liées à la notion de service, sur laquelle repose le mandat de l'UNOPS – qui sont libres de choisir, parmi les différentes options possibles, le prestataire qui leur paraît le plus apte à répondre à leurs attentes.
14. La contribution du Bureau aux observations du CAC apparaît dans le document définitif. Le rapport traite d'une question opportune, et le Directeur général espère qu'il contribuera à améliorer la coopération entre l'UNOPS et les institutions spécialisées.

15. Le rapport groupe ses recommandations en quatre catégories:

A. Recommandations adressées au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

16. Ces recommandations ne s'appliquent pas à l'OIT.

B. Recommandations adressées aux organismes et institutions des Nations Unies

17. La recommandation la plus pertinente applicable à l'OIT est la suivante:

- 2. En sa qualité de Président du Comité administratif de coordination, le Secrétaire général devrait, en s'inspirant des propositions formulées au chapitre III (en particulier aux paragraphes 109 à 116) [du document A/53/788], publier, lors de la cinquante-cinquième session de l'Assemblée générale des Nations Unies, un rapport précisant les mesures propres à intensifier la coopération entre les organismes des Nations Unies et l'UNOPS, grâce à une division du travail plus efficace faisant un meilleur usage des organismes des Nations Unies et de leurs compétences scientifiques et techniques, ainsi que de l'UNOPS en tant que fournisseur de services aux projets.

18. Le Secrétaire général prendra les dispositions voulues pour faire établir le rapport demandé qui sera soumis à la cinquante-cinquième session de l'Assemblée générale si celle-ci en fait la demande après avoir examiné le rapport du Corps commun d'inspection et le présent rapport.

C. Recommandations adressées au Conseil d'administration

D. Recommandations relatives à l'impact et à la réforme

19. Ces recommandations ne s'appliquent pas à l'OIT.

c) Examen du Comité administratif de coordination et de ses mécanismes (JIU/REP/99/1 et A/54/288/Add.1)

20. Le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) a expressément pour objectif de contribuer aux initiatives en cours visant à renforcer l'efficacité et l'impact du Comité administratif de coordination (CAC) 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. Le rapport présente un bref rappel historique de l'évolution du CAC depuis sa création et souligne son rôle sans équivalent en tant qu'instance rassemblant les chefs de secrétariat de tous les organismes du système des Nations Unies en vue de renforcer la coopération et la coordination entre secrétariats. Le rapport donne un aperçu des examens et réformes entrepris par le CAC au fil des ans ainsi que des enseignements ainsi dégagés. Il évalue ensuite les réformes mises en place par le

CAC en 1993, soulignant les principes directeurs et les nouvelles méthodes de travail du CAC que cet exercice a permis de définir. Il indique qu'elles ont débouché sur l'approbation par les chefs de secrétariat, en 1998, d'un nouveau «plan opérationnel» pour le CAC, assorti des conditions indispensables pour améliorer l'efficacité et l'impact de ses activités. Le rapport examine ensuite le fonctionnement actuel du CAC et de ses mécanismes subsidiaires, les services d'appui fournis par le secrétariat au Comité ainsi que la gestion de l'information. Enfin, il examine l'interaction entre le CAC et les organes intergouvernementaux.

21. Les membres du CAC se félicitent des objectifs du rapport qui arrive à point nommé, compte tenu des réformes en cours dans ce système des Nations Unies ainsi que des réformes et du renouvellement ayant lieu actuellement au CAC lui-même afin de lui permettre de mieux remplir sa mission.
22. Le rapport tire un certain nombre de conclusions et de recommandations qui montrent qu'il faut renforcer davantage les interactions entre le CAC et les organes intergouvernementaux, notamment le Conseil économique et social; affermir la maîtrise des processus du CAC au sein du système; accroître la pertinence et l'impact des activités du CAC; rationaliser encore les méthodes de travail de ses mécanismes subsidiaires; faciliter l'échange d'informations entre ses membres; et diffuser plus régulièrement des informations sur ses travaux à l'intention du grand public.
23. Au cours des deux dernières années, le CAC a déjà fait des progrès importants en prenant des mesures pratiques pour répondre à ces besoins. L'évolution du CAC et de ses mécanismes qui paraît dans les conclusions du rapport du Corps commun d'inspection est un processus continu qu'il convient d'accélérer avec de nouvelles mesures.
24. Les recommandations sont réparties en trois groupes: mesures relatives au CAC et à son fonctionnement; mesures visant à améliorer la gestion de l'information au CAC et interaction entre le CAC et les organes intergouvernementaux.

A. Mesures relatives au CAC et à son fonctionnement

A.1. Recommandations relatives au CAC

- A.1.1 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 œuvre de leurs compétences.
25. Le CAC adhère entièrement à l'esprit de cette recommandation et à l'objectif auquel elle répond, à savoir donner une meilleure maîtrise des activités du CAC aux différents organismes du système. Dans le cadre de sa réforme et de sa revitalisation, le CAC a pris des mesures concrètes pour renforcer l'unité d'objectifs et la cohérence des activités de ses membres. Ces mesures ont notamment consisté à redoubler d'efforts pour accroître les consultations et la coopération entre organismes pour le lancement de nouvelles initiatives, à mettre en place un processus participatif pour les consultations et les échanges d'informations entre membres dans le cadre, notamment, de la préparation des

programmes de travail et des discussions du CAC, et à recourir davantage à la désignation d'organismes chefs de file et à la création d'équipes spéciales.

- A.1.2 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 œuvre, ainsi que sur les autres questions qui appellent des instructions ou des mesures des organes directeurs.

26. Le Secrétaire général et les organismes des Nations Unies s'accordent avec le CCI à reconnaître que le CAC est l'instance la plus indiquée pour renforcer la coopération et la coordination entre secrétariats.

27. Le programme de travail du CAC, dont l'élaboration suppose des consultations approfondies entre les organismes concernés, vise à examiner à long terme et à l'échelle du système des questions interdépendantes. L'objectif est de veiller à ce que les discussions et décisions se complètent les unes les autres et soient suivies de manière cohérente. L'adoption d'une conception de longue haleine n'empêche pas de lancer des initiatives spécifiques et de prendre des mesures concrètes. Au contraire, les membres du CAC sont déterminés à faire en sorte que les travaux entrepris lors des sessions du Comité répondent aux préoccupations du moment et aient un impact sur l'action de leurs organisations respectives, y compris sur les organes intergouvernementaux, et influent de manière significative et tangible sur le débat public.

- A.1.3 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.

28. Le CAC s'est demandé à plusieurs reprises s'il serait judicieux d'adopter un nouveau nom qui traduirait l'évolution de son fonctionnement au fil des ans et, surtout, l'évolution de son champ d'activité. Lorsque cette éventualité a de nouveau été examinée en 1998, certaines organisations se sont prononcées pour l'adoption d'un nouveau nom qui rendrait mieux compte du rôle du CAC.

29. S'il importe avant tout de poursuivre les progrès efficaces et soutenus et de consolider les changements de fond qui interviennent au CAC, le Directeur général estime néanmoins que l'adoption d'un nouveau nom donnerait une meilleure image des activités du CAC.

A.2. *Recommandations relatives aux mécanismes du CAC*

- A.2.1 La mise en œuvre 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 débatten 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 Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) se traduise par une modification de leur appellation, mettant moins l'accent sur leurs fonctions organisationnelles ou consultatives.

30. Au fil des ans, les organes subsidiaires du CAC se sont mis à tenir des consultations de plus en plus étroites et fréquentes sur des questions d'intérêt commun touchant leurs mandats respectifs. L'une des principales caractéristiques de la réforme en cours au CAC est l'attention prêtée à l'interaction entre les organes subsidiaires. Les présidents de ces organes se consultent régulièrement et chacun contribue au travail des autres. Le Comité d'organisation a pour fonction principale de faciliter l'action du CAC et de l'aider à établir les priorités de son ordre du jour et à identifier et définir les questions de stratégie et de politique générale qui doivent être portées à l'attention des chefs de secrétariat. Il est entendu que, ce faisant, le Comité d'organisation n'examinera pas les questions de fond dont débattent déjà les comités permanents du CAC, dont il ne devra pas pour autant se dissocier. Le CAC a pris note de la recommandation du CCI visant à changer les noms du Comité d'organisation, du Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) et du Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA), afin de rendre plus évidents la fonction de chacun desdits comités et les pouvoirs qui leur sont délégués, et maintiendra cette question à l'examen.

- A.2.2 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'Ecole 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.

31. La rationalisation et l'accroissement de la flexibilité sont des éléments fondamentaux des directives du CAC relatives au fonctionnement de ses mécanismes. Le CAC accueille avec satisfaction la recommandation du CCI l'invitant à poursuivre les efforts déployés en ce

sens dans le cadre d'examens périodiques de la structure et du fonctionnement du CAC. Le CAC convient avec le CCI de la nécessité d'éviter le double emploi des mécanismes de formation du personnel et de poursuivre l'examen des travaux du Sous-comité de la nutrition. En ce qui concerne la recommandation du CCI tendant à examiner la nécessité de faire en sorte que le Comité permanent interorganisations devienne partie intégrante des mécanismes du CAC, celui-ci est conscient des liens entre la consolidation de la paix, l'aide humanitaire et le développement, mais il rappelle que les responsabilités des membres du CAC et du Comité permanent interorganisations et la composition de l'un et l'autre sont très différentes de par leur nature et leur portée respectives. Des mesures seront prises pour faire en sorte que les informations pertinentes sur les travaux du Comité permanent soient communiquées au CAC de manière plus systématique, de sorte que toutes dispositions à prendre qui intéressent l'ensemble du système puissent être mises en œuvre dans l'organe du CAC concerné.

- A.2.3 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.

32. Les membres du CAC, considérant qu'un secrétariat efficace et dynamique est essentiel à l'action du Comité, se sont félicités de la création du Bureau des affaires interorganisations chargé d'assurer en permanence l'appui administratif et technique du CAC. Différentes entités du système des Nations Unies ont détaché des fonctionnaires auprès du Bureau au titre de cet appui. Il est de plus en plus fréquent que les organismes des Nations Unies désignent un chef de file pour gérer les tâches nécessaires et soumises à un calendrier qui relèvent des mandats de plusieurs d'entre eux. La recommandation dans laquelle le CCI invite le Comité d'organisation à encourager les organismes de coordination et les chefs de projet à former une sorte de secrétariat virtuel pour le CAC est de plus en plus intégrée au modus operandi du comité. Les organismes chefs de file participent activement à l'élaboration des documents d'information et des projets de rapport aux fins de l'examen du CAC et de son mécanisme subsidiaire.

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

- B.1 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 œuvre des recommandations formulées par le Comité de coordination des systèmes d'information (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.

33. La mise en place d'un réseau d'information du CAC, notamment d'un site Web et de liens avec les sites Web des organisations membres du Comité, est un élément majeur de sa stratégie visant à améliorer l'échange d'informations entre ses membres, à promouvoir la continuité des consultations interorganisations sur les questions d'intérêt commun et à élargir l'accès aux informations relatives à ses activités. Le nouveau site Web du CAC (acc.unsystem.org) est fondé sur les activités en cours des organes subsidiaires du Comité et des organisations et utilise les capacités du système. Le CAC a donc enjoint à ses

membres de redoubler d'efforts pour échanger systématiquement des informations au niveau supérieur sur les nouvelles orientations ainsi que sur les plans stratégiques et les nouvelles priorités en matière de programmes adoptés par les différentes organisations. Le Réseau Information Direction, qui doit être intégré au réseau d'information du CAC, en a fait son objectif principal.

- B.2 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 le site 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.

34. Les membres du CAC reconnaissent l'importance de la création d'hyperliens pour relier entre eux leurs sites Web, en particulier lorsqu'il s'agit de questions thématiques importantes à l'échelle du système et présentant un intérêt commun. De nombreuses organisations ont en fait déjà entrepris de créer de tels liens lorsqu'elles ont mis au point leurs propres systèmes d'information, tout en appliquant des approches coordonnées à l'échelle du système. Si on approuve d'une manière générale l'objectif de la recommandation du CCI concernant l'application à l'information offerte en ligne de la politique linguistique en vigueur pour la distribution des documents, il appartient à chaque organisation de décider pour elle-même. La décision relative au nombre de langues officielles à utiliser pour l'information offerte en ligne dépend pour une large part des ressources disponibles.

C. Interaction entre le CAC et les organes intergouvernementaux

- C.1 L'Assemblée générale voudra peut-être inviter les Etats 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.

35. Les membres du CAC saisissent l'objectif de cette recommandation qui est formulée à l'intention de l'Assemblée générale et des Etats Membres et souligne qu'en adoptant des positions convergentes sur des questions connexes au sein de diverses instances les représentants des gouvernements facilitent considérablement la coordination. A de nombreuses occasions, les membres du CAC ont noté qu'une meilleure coordination des politiques à l'échelon national renforcerait sensiblement la cohérence des politiques du système. En tout état de cause, il appartient aux gouvernements des Etats Membres de prendre, en la matière, les dispositions nécessaires.

- C.2 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.

- 36.** Toutes les organisations doivent tenir leurs organes directeurs informés des nombreuses initiatives lancées au sein du système des Nations Unies. Dans les résolutions qu'ils adoptent, les organes centraux de coordination ou d'autres organes intergouvernementaux peuvent requérir l'organisation d'activités qui n'ont pas été programmées ou budgétisées par les organes directeurs des organisations intéressées. Au lieu d'aborder, a posteriori, la question des incidences financières, comme suggéré, certaines organisations préconisent depuis longtemps que l'on inverse la démarche. Donner aux organisations la possibilité de préciser si elles peuvent assumer, dans le cadre de leur programme de travail et de leur budget en cours ou de plusieurs programmes et budgets, les coûts des activités demandées, ou si elles peuvent exécuter ces activités moyennant des ressources financières additionnelles permettrait d'éviter une dispersion des ressources ou du temps du personnel destinés au programme de travail et au budget approuvés par les organes directeurs, et favoriserait une gestion plus cohérente des politiques des Etats Membres. Il conviendra aussi d'envisager une rationalisation des demandes d'établissement de rapports, dont la multiplication renchérit également les coûts de la coordination.
- C.3 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.
- 37.** Le CAC partage pleinement la volonté de renforcer l'efficacité et la transparence, qui a inspiré cette recommandation. Il convient toutefois de noter aussi que, dûment envisagée, la coordination devrait être perçue non pas comme une fonction distincte mais comme faisant partie intégrante de la gestion générale des programmes et de l'appui technique aux mécanismes intergouvernementaux. La distinction des coûts de la coordination s'avère donc souvent assez difficile à établir et peut prêter à confusion. Les membres du CAC souscrivent pleinement aux objectifs qui consistent à réduire les coûts et à renforcer l'efficacité de la coordination interinstitutions. Nombre de mesures ont déjà été prises et le mouvement se poursuit. On a, en particulier, considérablement réduit, au cours des années, la durée et la fréquence des réunions des organes subsidiaires du CAC, ainsi que les coûts des communications interinstitutions.
- C.4 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.
- 38.** Le Secrétaire général souscrit à l'idée centrale de cette recommandation, qui vise à renforcer les dispositions de base du processus budgétaire concernant les activités cofinancées. Il conviendrait, toutefois, de clarifier la référence qui est faite au «budget total de tous les secrétariats cofinancés». En effet, telle qu'elle est formulée, la recommandation suppose l'application au Sous-comité de la nutrition des arrangements financiers établis pour les budgets du CCQA, du CCPQO, du CCSI et des mesures de sécurité interinstitutions. Or, contrairement à d'autres structures, le Sous-comité de la nutrition est financé par des contributions volontaires. Les modifications proposées pourraient donc comporter des incidences financières pour l'ONU et d'autres organismes des Nations Unies.

39. Le Directeur général approuve les positions prises dans les déclarations du CAC. Il souligne toutefois qu'au paragraphe 98 du rapport du CCI il est indiqué à tort que l'OIT fait partie des organisations dont les crédits affectés aux opérations du système ne sont pas ventilés. Or ces contributions sont ventilées dans le grand programme 290, Autres provisions budgétaires, du programme et budget de l'OIT pour la période biennale 1998-99 et la période biennale 2000-01 comme pour la période biennale 1996-97. Les paragraphes 290.6 et 290.7 donnent les renseignements nécessaires pour la période biennale en cours et la dernière période biennale respectivement. En ce qui concerne la dernière recommandation, il fait également remarquer que les contributions aux secrétariats cofinancés sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail.

**d) Le secteur privé et le système des Nations Unies:
participation et coopération
(JIU/REP/99/6 et A/54/700/Add.1)**

40. Le rapport du Corps commun d'inspection sur les relations entre le secteur privé et le système des Nations Unies a été initialement proposé par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Il figurait dans le programme de travail du Corps commun d'inspection pour 1999, en raison de l'apparition de relations nouvelles entre le système des Nations Unies et le secteur privé.

41. Le rapport du Corps commun d'inspection porte sur une question qui revêt une importance et une pertinence grandissantes pour le système des Nations Unies dans son ensemble et constitue donc une contribution tout à fait opportune. En fait, à sa première session ordinaire d'avril 1999, le Comité administratif de coordination a souligné que le système devait nouer des partenariats multidimensionnels avec le secteur privé pour aider les pays en développement à valoriser les possibilités découlant de la mondialisation et en s'exposant, ce faisant, à des risques aussi réduits que possible. Le Secrétaire général a de plus déclaré que l'Organisation des Nations Unies avait besoin du monde des affaires, pour plaider la cause de la coopération internationale, pour encourager l'investissement, le commerce et l'ouverture des marchés, promouvoir le développement pour l'investissement et par le transfert de technologie aux pays en développement, et parce que le secteur privé est un interlocuteur dans le débat sur les grandes questions économiques et sociales et les questions connexes.

42. Le présent rapport formule une série de recommandations ayant pour but d'assurer une plus grande transparence, un meilleur exercice des responsabilités, et une meilleure protection contre l'influence indue que pourraient exercer des groupes d'intérêts particuliers, tout en encourageant un resserrement des liens entre l'ONU et le secteur privé. Les membres du CAC saluent ce rapport, qui analyse utilement aussi bien les possibilités que les risques rencontrés. Ils soulignent l'utilité des documents de référence joints au rapport, et notamment le tableau comparé des directives émises par les divers organismes des Nations Unies, qui offre une liste utile des pratiques optimales.

43. Les huit recommandations du rapport figurent ci-dessous:

- 1. Les organisations participantes devraient faire preuve de réalisme dans leurs objectifs et leurs perspectives de partenariat avec le secteur privé. Ces objectifs et ces attentes devraient être clairement énoncés et diffusés, éventuellement par l'adoption d'un document stratégique élaboré par les secrétariats respectifs et approuvé par les organes directeurs.

44. Les membres du Comité administratif de coordination approuvent cette recommandation et font observer que la collaboration avec le secteur privé doit être conforme aux principes fondamentaux, aux objectifs stratégiques et opérationnels et aux méthodes de travail propres à chaque organisation. Il est particulièrement important à cet égard de trouver des modalités équilibrées de collaboration avec les entités du secteur privé des pays développés et des pays en développement. Les objectifs et les perspectives des partenariats doivent être entièrement compatibles avec les principes et objectifs de la Charte des Nations Unies.
- 2. Les secrétariats des organisations participantes devraient: *a)* mettre en place des programmes d'information axés sur le secteur privé; *b)* désigner chacun un point de contact, ou désigner les services facilement accessibles, pour satisfaire les besoins du monde des affaires en matière d'information et d'assistance.
45. Les membres du CAC approuvent l'esprit de cette recommandation. Ils notent qu'on s'emploie activement, dans tous les organismes, à prendre des mesures appropriées et des initiatives utiles, notamment des programmes d'information, pour faire face à des besoins concrets et atteindre des objectifs de programmes bien précis, qui ne sont pas les mêmes d'une organisation à l'autre. En même temps, ils constatent que plusieurs initiatives sectorielles appellent une coopération entre différentes organisations, et ils sont favorables en pareil cas à des activités d'information conjointes. Les membres du CAC approuvent la recommandation de désigner un point de contact, dans chaque organisation, pour s'occuper de la question des relations avec le secteur privé, et comme moyen supplémentaire de parvenir à une plus grande cohérence, de développer la collaboration dans le système des Nations Unies et de faciliter l'échange d'expériences. Des méthodes communes continuent de se dégager progressivement, notamment à la faveur des efforts de formation menés à l'échelle du système et soutenus par l'École des cadres des Nations Unies, dans son programme de collaboration avec le Prince of Wales Business Leaders Forum.
46. En ce qui concerne la création d'un point focal, il faut noter que l'OIT a mis en place un programme relatif aux initiatives privées volontaires dans le cadre du secteur de l'emploi du Bureau pour servir de point focal et de point de liaison pour les activités avec les partenaires du secteur privé (affaires et société civile) des mandants de l'OIT.
- 3. Les organisations participantes devraient: *a)* veiller à ce que des représentants de l'Organisation des Nations Unies soient présents lors des manifestations des milieux d'affaires présentant un intérêt pour le système et organiser des rencontres mixtes; *b)* encourager dans toute la mesure possible la participation du secteur privé à leurs activités, notamment des entreprises (et de leurs associations) des pays en développement et des pays en transition.
47. Les membres du CAC appuient dans l'ensemble cette recommandation, qui est conforme aux pratiques actuelles étant entendu que la participation du secteur privé aux activités du système des Nations Unies doit être conforme aux règlements en vigueur. Les membres du CAC se félicitent de la place donnée à la participation des entreprises (et de leurs associations) des pays en développement ou des pays en transition.
- 4. Le groupe de travail créé par le Conseil de direction du Secrétaire général devrait élaborer des directives sur les relations avec le secteur privé et veiller à ce qu'elles soient rapidement diffusées dans l'ensemble du Secrétariat, ainsi qu'auprès des fonds et programmes. Ces directives devraient s'inspirer des travaux importants entrepris par certains fonds et programmes.
48. Les membres du Comité administratif de coordination notent que, conformément à cette recommandation, un Groupe de travail créé par le Conseil de direction du Secrétaire

général élabore des directives sur les relations avec le secteur privé, directives qui doivent être de nature assez générale et viser à assurer une plus grande cohérence des méthodes suivies dans les relations avec le secteur privé. Ces directives pourraient servir de références générales, en raison de la diversité des mandats et des activités des organismes des Nations Unies, qui peut rendre nécessaire l'application de directives internes plus précises. En même temps, les membres du CAC appuient vigoureusement l'action de ses mécanismes subsidiaires tels que le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO), dont la mission est précisément de faciliter l'application de méthodes communes, sur le terrain, par les soins du coordonnateur résident. Ils conviennent que le CCQPO élabore des directives, à l'échelle du système, concernant la collaboration, sur le terrain, des équipes de pays avec le secteur privé dans le contexte plus large des activités opérationnelles de développement.

- 5. Les institutions des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient adopter un ensemble de directives, tenant compte des travaux du groupe de travail visés à la recommandation 4. Ces directives devraient comprendre une déclaration de principes ainsi qu'une description des procédures à suivre dans les rapports avec le secteur privé.

49. Tout en approuvant cette recommandation, les membres du CAC estiment que les directives internes des organisations participantes devraient fixer les conditions de l'utilisation du nom et de l'emblème de chaque organisme et de l'acceptation de contributions volontaires et de dons provenant de sources non gouvernementales telles que les organismes du secteur privé. Les membres du CAC estiment que ces directives internes devraient s'inspirer en cela des directives formulées par le groupe de travail ainsi que celles du CCQPO visées dans les observations relatives à la recommandation 4. Les directives devraient également garantir que les activités du donateur soient compatibles avec les mandats des organismes des Nations Unies et avec les principes de la Charte, et à ce que le donateur ne soit pas perçu comme ayant des intérêts commerciaux directs ou indirects dans l'activité financée.

50. Pour ses relations avec le secteur privé, l'OIT dispose de directives qui régissent l'acceptation de contributions volontaires et de dons de sources non gouvernementales, y compris du secteur privé. Ces directives prévoient que les activités des donateurs potentiels doivent être compatibles avec les objectifs de l'OIT et que le donateur ne doit pas avoir ou être considéré comme ayant un intérêt commercial direct ou indirect évident dans le projet ou l'activité à financer. Les directives fixent également les limites pour les projets à donateur unique et la publicité en rapport avec le donateur. L'utilisation du nom et de l'emblème de l'OIT est limitée, et l'autorisation d'utiliser l'un ou l'autre n'est accordée que dans des circonstances exceptionnelles.

- 6. L'Organisation des Nations Unies devrait chercher des moyens de garantir l'application de la disposition 101.6 du Règlement du personnel, et étudier notamment la possibilité d'étendre les dispositions relatives aux déclarations de situation financière. Les autres organisations devraient également chercher à savoir si leurs statut et règlement du personnel respectifs sont suffisants pour garantir que les membres de leur personnel ne détiennent aucun intérêt financier dans les entreprises commerciales avec lesquelles un partenariat est envisagé.

51. Les membres du CAC approuvent cette recommandation et soulignent qu'il faut s'assurer que les méthodes appliquées à l'échelle du système s'appuient bien sur des mécanismes interinstitutions compétents. Dans ce contexte, ils notent que, en 1999 et en 2000, le CCQA a collaboré avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et avec les organes représentatifs du personnel sur la mise à jour du rapport de 1954 du Comité consultatif de la fonction publique internationale intitulé «Normes de conduite

requis des fonctionnaires internationaux». A sa cinquante et unième session, tenue à Vienne en 2000, la CFPI a décidé d'informer l'Assemblée générale qu'elle avait adopté le texte de ces normes, sous réserve des observations que formuleraient les conseillers juridiques des organisations, et qu'elle avait décidé en outre de présenter ces normes à l'Assemblée générale et aux organisations appliquant le régime commun.

- 7. Les bureaux concernés de toutes les organisations participantes devraient accélérer les procédures internes et prévoir, dans le cadre de leurs réglementations, des délais précis pour éviter que les procédures bureaucratiques et la lenteur des réponses ne découragent les initiatives du secteur privé.

52. Les membres du CAC ne voient rien à redire à l'esprit de cette recommandation. Ils tiennent à attirer l'attention sur l'impact probable des diverses réformes décidées ou en cours dans les organisations participantes, en particulier en ce qui concerne une plus grande délégation de pouvoir, une plus grande décentralisation et les activités locales de mobilisation des ressources. Ils admettent en outre qu'il faut que les organisations participantes se dotent des capacités voulues pour réaliser ces partenariats avec efficacité et notent à ce sujet le rôle important des points de contact et l'aide que pourrait apporter à cet égard une formation à l'échelle du système dispensée par l'Ecole des cadres des Nations Unies.

- 8. Il faudrait créer des mécanismes de partage de l'information et des meilleures pratiques en ce qui concerne les rapports avec le secteur privé, en faisant au besoin appel aux structures du CAC, afin de veiller à la cohérence des politiques et à l'harmonisation des procédures concernées dans tout le système des Nations Unies.

53. Les membres du CAC appuient sans réserve cette recommandation et rappellent combien il est important de partager l'information utile sur les pratiques optimales et la collaboration avec le secteur privé. Ils admettent que le site Internet central www.un.org/partners/business créé avec le concours d'un grand nombre d'organismes et d'entités des Nations Unies offre la plate-forme commune nécessaire pour un échange systématique d'informations et de données d'expérience. Les membres du CAC soutiennent les efforts faits pour exploiter pleinement le potentiel de ce site Internet commun et conviennent qu'il faut continuer à l'alimenter. Ils approuvent en particulier les mesures prises pour améliorer ce site en y apportant des informations reflétant les enseignements dégagés grâce à la participation des mécanismes interinstitutions concernés au sein de l'appareil du CAC et grâce à l'Ecole des cadres des Nations Unies. Ils notent que le site Internet commun servira en outre de point d'accès aux divers sites des organisations participantes. Les membres du CAC appuient aussi l'idée qu'il faut une plus grande cohérence des principes et des procédures appliqués dans l'ensemble du système. A leur avis, cela devrait être possible grâce à une implication plus grande des mécanismes interinstitutions compétents, l'accent étant mis sur les efforts faits pour parvenir à une plus grande cohérence et sur l'adoption de méthodes communes sur le terrain.

54. L'OIT participe au Pacte mondial qui est une initiative interinstitutions des Nations Unies et du secteur privé, lancée par le Secrétaire général des Nations Unies lors du World Economic Forum de Davos en 1999. Le Pacte mondial demande au secteur privé de prendre l'initiative au niveau mondial en faisant figurer parmi ses neuf principes les valeurs qui se trouvent au cœur de la notion de travail décent: liberté syndicale et négociation collective; élimination de la discrimination en matière d'emploi, du travail des enfants et du travail forcé. Le secrétariat de l'OIT pour le Pacte mondial fait partie du Programme relatif aux initiatives privées volontaires. Le site Web (www.unglobalcompact.org) examine la manière dont les entreprises peuvent incorporer des principes universels dans leurs pratiques, assure un lien entre les dirigeants d'entreprises, syndicats et parties prenantes, fournit un calendrier des événements, diffuse

des renseignements sur l'évolution de la responsabilité sociale et intègre les bases de données des Nations Unies sur le travail, les droits de l'homme et l'environnement.

- 55.** Des exemplaires des rapports du CCI et des observations du CAC sont disponibles pour consultation.

Genève, le 13 octobre 2000.