



# Assemblée générale

Distr. générale  
26 septembre 2013  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-huitième session

Points 101 et 132 de l'ordre du jour

### Examen de l'application des recommandations et décisions adoptées par l'Assemblée générale à sa dixième session extraordinaire

### Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

## Services de recherche, de formation et de bibliothèque

### Rapport du Secrétaire général

#### I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution [2013/45](#) du Conseil économique et social par laquelle le Conseil priait le Secrétaire général de rendre compte à l'Assemblée générale des consultations en cours à l'effet de consolider les institutions de l'Organisation des Nations Unies chargées des services de recherche, de formation et de diffusion des savoirs afin d'en renforcer la cohérence et les synergies.

2. L'Organisation des Nations Unies compte parmi ses contributions majeures les idées, résultant de la concertation, qui alimentent les normes, les règles et les politiques de caractère mondial et qui, ensuite, affectent de nombreux aspects de notre vie quotidienne. L'élaboration de ces idées partagées bénéficie de résultats de recherche pertinents et d'un accès facilité à l'information. Une fois les idées adoptées par les États Membres, les concepts doivent être diffusés à l'échelle mondiale et les capacités doivent être renforcées afin de traduire ces idées en actions au niveau des pays. Une cohésion plus forte et la transformation de la prestation de service de sept entités spécialisées dans les activités de formation, de recherche et de bibliothèque devraient stimuler l'action des gouvernements et d'autres acteurs.

3. Ces sept entités sont la Bibliothèque Dag Hammarskjöld, la Bibliothèque des Nations Unies à Genève, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la

---

\* Nouveau tirage pour raisons techniques (29 novembre 2013).



recherche (UNITAR), l'Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement (UNIDIR), l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social et l'École des cadres du système des Nations Unies.

4. Le Sommet mondial de 2005 (résolution 60/1 de l'Assemblée générale) a lancé, dans ses conclusions, un appel pour une utilisation plus efficace et plus effective des ressources humaines et financières. La nécessité d'une coopération plus étroite, entre les fonctions de formation et de recherche de l'Organisation et leurs articulations avec l'élaboration des politiques, a été réitérée maintes fois. De même, l'Assemblée générale mesure, dans ses résolutions 56/64 B et 60/109 B, l'importance que revêt l'intégration des services de bibliothèque de l'Organisation des Nations Unies. La transformation de ces fonctions liées au savoir, la cohérence renforcée au sein de chacune d'elles et les synergies améliorées entre telles fonctions répondent aux besoins identifiés et devraient optimiser ces services.

#### **Proposition de transformation**

5. Le Secrétariat a consulté les entités précédemment mentionnées et leurs organes directeurs et, tenant compte de leurs remarques et observations, a formulé la proposition ci-dessous. Cette proposition devrait aboutir à une meilleure visibilité, mieux refléter les discussions stratégiques avec les cadres dirigeants des Nations Unies, assurer une plus grande indépendance aux institutions de recherche et garantir une meilleure optimisation des ressources et des synergies en matière de programmation. Toutes les précautions ont été prises afin d'assurer un bon équilibre entre la nécessité de maintenir les missions accordées par les États Membres et le renforcement nécessaire de la cohésion et de la synergie afin de fournir les services essentiels de façon plus efficace. Le Secrétariat estime que la meilleure démarche pour réaliser cet équilibre requiert l'association d'une intégration par étapes des services de formation et de bibliothèque à une meilleure coordination entre les institutions de recherche. Les États Membres détermineront la voie à suivre à la lumière des délibérations des commissions concernées.

## **II. Structure générale et fonctions**

### **A. Objectif**

6. La proposition vise à organiser les trois fonctions ayant trait au savoir d'une manière plus cohérente et mutuellement avantageuse en appui aux États Membres. La création de synergies entre les trois fonctions apporterait un meilleur appui aux délibérations des États Membres et renforcerait les capacités de ces derniers ainsi que du personnel des Nations Unies à même de leur permettre de traduire les décisions des États Membres en actions au niveau des pays et à d'autres niveaux. En rationalisant les services techniques et le soutien administratif commun, dans les années à venir, il devrait être possible de réaliser des gains d'efficacité substantiels dans le domaine lié au savoir, lesquels pourraient constituer des économies ou être investis pour en accroître l'impact réel.

## B. Structure et cadre de gouvernance

7. Il est proposé la création d'une nouvelle entité, qui serait organisée autour des trois fonctions de savoir et comprendrait : a) un service intégré de formation; b) un service intégré de bibliothèque; et c) un réseau de coordination de la recherche doté d'un petit pôle d'appui. Il s'agit de conserver les mécanismes actuels de gouvernance des institutions de recherche et de mettre en place un nouveau réseau de coordination de la recherche doté d'un petit pôle d'appui afin de favoriser une interaction et une coopération plus grandes entre les entités, les cadres dirigeants des Nations Unies et d'autres institutions de recherche à l'intérieur et à l'extérieur des Nations Unies. Ainsi, grâce à un modèle d'intégration par étapes des services de formation et de bibliothèque, cette proposition est à même de produire des gains d'efficacité.

8. Cette nouvelle entité serait dirigée par un sous-secrétaire général, redéployant ainsi le Sous-Secrétaire général actuel de l'UNITAR. L'appellation de la nouvelle entité serait proposée officiellement une fois que les États Membres auront arrêté leur décision sur la question de la transformation. Pour les besoins du présent rapport, cette entité pourrait être appelée provisoirement « ONU-Savoir et apprentissage ».

9. Le Sous-Secrétaire général serait basé à Genève où sont implantées quatre des sept entités. La transformation s'échelonnerait sur une période transitoire de deux années, dans la perspective que la proposition de rationalisation et de mise en commun des services d'appui offre d'autres opportunités d'optimisation futures.

10. On relève une demande croissante et substantielle, de la part d'États Membres et d'organisations internationales, en matière de formation et de recherche pertinente pour la prise de décision, souvent destinée au renforcement des capacités. Le Sous-Secrétaire général pourrait ainsi se voir chargé de faciliter la coopération et l'interaction entre les services de formation, de recherche et de bibliothèque.

11. Les missions de l'UNITAR et de l'École des cadres du système des Nations Unies seraient intégrées afin de mettre en place un service de formation intégré placé sous la direction du Directeur de la formation basé à Turin (Italie), relevant de la structure générale de l'ONU-Savoir et apprentissage. L'UNITAR et l'École conserveraient toutefois leurs « identités » individuelles ainsi que leurs sièges à Genève et à Turin, respectivement. Cette action vise à préserver la bonne réputation associée aux « identités » de ces entités tout en profitant des capacités accrues rendues possibles grâce au processus d'intégration. Le Directeur de la formation serait placé sous la responsabilité directe du Sous-Secrétaire général de l'ONU-Savoir et apprentissage et recevrait ses orientations de l'organe directeur de cette nouvelle entité, lequel organe serait reconfiguré en s'inspirant de l'actuel Conseil d'administration de l'UNITAR, afin de répondre aux besoins en formation des délégués, des ressortissants des États Membres, du personnel des Nations Unies et d'autres parties intéressées. Le Conseil d'administration actuel de l'École des cadres du système des Nations Unies serait réaménagé en conseil consultatif pour garantir une formation effective et de qualité au personnel des Nations Unies. Le Conseil d'administration de l'ONU-Savoir et apprentissage pourrait accueillir en son sein des représentants des organes directeurs de l'UNIDIR, de l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, de l'UNRISD, de la

Bibliothèque des Nations Unies et du Conseil – nouvellement réaménagé – de l'École des cadres du système des Nations Unies.

12. Un service intégré de bibliothèque des Nations Unies serait mis en place, regroupant dans un premier temps la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et la Bibliothèque des Nations Unies à Genève. Les deux bibliothèques seraient dotées d'une structure de direction centralisée qui rendrait compte au Conseil d'administration – nouvellement créé et permanent – de la Bibliothèque des Nations Unies, constitué des hauts responsables en charge des bibliothèques et de représentants du Secrétaire général, dont le Sous-Secrétaire général chargé de l'ONU-Savoir et apprentissage. Le Conseil aurait pour mission de piloter la création d'un service intégré de bibliothèque et d'en diriger le fonctionnement par la suite. Il veillerait au fonctionnement cohérent du service tout en conservant les missions spécifiques des bibliothèques Dag Hammarskjöld et de Genève. Le Directeur du service de bibliothèque des Nations Unies serait placé secondairement sous l'autorité hiérarchique du Sous-Secrétaire général chargé de la gestion de l'ONU-Savoir et apprentissage et lui rendrait compte sur tout ce qui se rapporte à l'interaction avec d'autres composantes de la nouvelle entité et des possibilités de mise en commun de l'appui administratif. Ce conseil superviserait le passage au service intégré de bibliothèque des Nations Unies.

13. Les trois institutions autonomes de recherche seraient membres du réseau, reliées au Sous-Secrétaire général par le biais du pôle d'appui, mais elles continueraient à rendre compte directement au Sous-Secrétaire général et à leurs organes directeurs respectifs. Le Sous-Secrétaire général serait responsable du pôle d'appui, du réseau de coordination de la recherche, et favoriserait les échanges au sein du réseau.

14. Les Conseils d'administration de l'UNIDIR, de l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice et de l'UNRISD conserveraient leur indépendance et leurs missions respectives, comme suit :

- a) Le Conseil d'administration de l'UNIDIR sur le désarmement;
- b) Le Conseil de direction de l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice sur la prévention du crime, la justice pénale, la sécurité et la gouvernance;
- c) Le Conseil de l'UNRISD sur la dimension sociale du développement.

15. Les modes de fonctionnement des Conseils d'administration de l'UNIDIR, de l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice et de l'UNRISD demeureraient inchangés. Leurs missions et règles de fonctionnement seraient garanties en préservant, pour chacune des institutions :

- a) La mission et l'identité propre;
- b) Le système actuel des conseils consultatifs/d'administration;
- c) Les modalités de nomination des membres et du Président de tels conseils;
- d) Les moyens de levée et de gestion des fonds;
- e) La responsabilité fiduciaire et de la gestion des ressources;

f) L'établissement des priorités et l'approbation du budget, des programmes et d'autres activités.

16. L'UNIDIR, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, l'UNRISD et le Programme d'applications satellitaires opérationnelles (UNOSAT) de l'UNITAR seraient tous membres du réseau de coordination de la recherche et bénéficieraient de l'aide d'un pôle d'appui. Graduellement, de nombreuses autres institutions de recherche, à l'intérieur et à l'extérieur des Nations Unies, viendraient rejoindre le réseau de coordination, par le biais de partenariats institutionnels.

17. La relation privilégiée qu'entretiennent les institutions de recherche avec les États Membres, par le biais des organes intergouvernementaux pertinents, serait maintenue. À titre d'exemple, la Première Commission de l'Assemblée générale continuerait à encadrer l'UNIDIR tandis que la Commission pour la prévention du crime et la justice pénale fournirait des orientations à l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice.

18. En guise de rappel, la nouvelle configuration comprendrait : a) un service intégré de formation, dont les missions de formation/apprentissage de l'UNITAR et de l'École des cadres du système des Nations Unies, sous la houlette du Conseil d'administration de l'ONU-Savoir et apprentissage, qui aurait pour mission de superviser les services de formation, le pôle d'appui du réseau de coordination de la recherche, le soutien administratif commun et la promotion des synergies entre les trois domaines fonctionnels; b) un service de bibliothèque intégré, guidé par le Conseil des Bibliothèques des Nations Unies; et c) un réseau de coordination de la recherche et un pôle d'appui dont les membres conserveraient leur autonomie et leurs conseils de direction respectifs.

## C. Rôles

### 1. Service de formation intégré

19. Un service intégré de formation des Nations Unies serait mis sur pied et rassemblerait les institutions chargées principalement de fournir des services de formation aux États Membres, à l'instar de l'UNITAR, et au personnel des Nations Unies (École des cadres du système des Nations Unies). La mise en commun d'expertise et de moyens de formation, dont les plateformes d'enseignement en ligne, les systèmes de gestion de l'apprentissage, les réseaux de praticiens et l'expertise pédagogique, devrait permettre d'optimiser l'impact des deux institutions. Les mutations technologiques et sociales ayant révolutionné l'accès aux bénéficiaires et favorisé de nouvelles formes d'apprentissage, les méthodes d'enseignement du XXI<sup>e</sup> siècle connaissent des changements radicaux. En outre, en alliant leurs missions, ces deux institutions pourraient toucher un public plus large et optimiser leurs offres d'enseignement et d'apprentissage et, partant, augmenter l'impact et le retour sur investissement de leurs missions.

20. Ainsi, le service intégré de formation pourrait, entre autres :

a) Développer leurs capacités de formation aux questions de fond et aux compétences non spécialisées à tous les niveaux (national, multilatéral et mondial), pour en faire bénéficier les délégués, le personnel des Nations Unies et du secteur

privé, en exploitant des supports didactiques produits ou rassemblés par des réseaux de recherche et des bibliothèques;

b) Améliorer les actions de formation à destination d'acteurs nationaux de premier plan – au niveau des pays – ayant trait aux normes, règles, politiques et programmes des Nations Unies afin de les doter des capacités leur permettant de les traduire en actions sur le terrain, en les destinant notamment aux bénéficiaires de pays en développement;

c) Renforcer les capacités de formation aux compétences diplomatiques et favoriser l'apprentissage en fournissant, notamment, pistes et orientations à un nombre accru de délégués aux débats intergouvernementaux;

d) Fournir des orientations au personnel des Nations Unies sur les questions émergentes, en exploitant les informations émanant des services de recherche et de bibliothèque; dispenser des modules de formation au personnel notamment dans des domaines transversaux tels que la direction et la gestion et assurer l'accès à la formation en ligne au personnel national et international des Nations Unies;

e) Renforcer et élargir les partenariats avec d'autres départements et entités du Secrétariat à l'effet d'affiner les processus d'assurance qualité, d'évaluer les résultats, d'échanger les enseignements tirés de l'expérience et d'encourager le recueil et l'application des meilleures pratiques, en vue de renforcer davantage le service de formation des Nations Unies et de l'aligner sur les objectifs stratégiques poursuivis;

f) Poursuivre la prestation d'actions de formation sur les lieux d'implantation des bénéficiaires et identifier les domaines où des économies d'échelle peuvent être réalisées en tirant profit des moyens peu coûteux disponibles au niveau du campus de l'École des cadres du système des Nations Unies pour y tenir des retraites de réflexion pour les cadres supérieurs et des formations résidentielles pour le personnel des Nations Unies.

## **2. Service intégré de bibliothèque**

21. Le service de bibliothèque des Nations Unies vise à fournir de façon efficace, impartiale et professionnelle une information de qualité aux Nations Unies. Le service intégré devrait apporter une valeur ajoutée en favorisant la modernisation des systèmes de soutien (techniques et humains) des deux bibliothèques; le partage systématique des ressources, la rationalisation et l'élimination des duplications; l'élaboration de normes et prestations communes afin que les clients puissent avoir un accès facile et uniforme au service de bibliothèque unique des Nations Unies; et une stratégie unique de développement des services conçue en consultation directe avec les États Membres et les autres parties concernées. Les travaux sur ces différents domaines ont été déjà lancés et des progrès significatifs devraient être enregistrés à l'horizon 2015.

22. Le service intégré de bibliothèque des Nations Unies aurait à :

a) Mettre au point une infrastructure commune de gestion de l'information, dont un dépôt numérique mondial de la bibliothèque des Nations Unies, offrant l'accès aux savoirs produits par l'Organisation, et comprenant la documentation officielles, les études, recherches et statistiques. La mise en place d'un nouveau

système informatique intégré, pour remplacer les deux systèmes obsolètes de New York et Genève, est une autre priorité;

b) Protéger le patrimoine de l'Organisation constitué de documents publiés et publics sur supports numérique et papier;

c) Mettre au point des services d'information en soutien à la prise de la décision, à mettre à la disposition des délégués et du Secrétariat de l'ONU;

d) Tirer profit du capital de connaissances des bibliothèques, notamment du rôle qu'elles jouent en tant que fournisseurs de métadonnées aux Nations Unies et identifier les opportunités d'automatisation et de rationalisation de ce travail en recourant aux nouvelles technologies, à la réingénierie des processus et à la consolidation des partenariats existants, dans ce domaine, avec le Bureau de l'informatique et des communications et le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences;

e) Assurer la contribution du service de bibliothèque à la gestion du savoir à travers l'ensemble de l'Organisation des Nations Unies. La gestion des savoirs et de l'information relève des domaines de risque stratégique pour l'Organisation et les bibliothèques ont, à cet égard, un rôle central à jouer au niveau du Secrétariat;

f) Concevoir un site Internet unique pour le service de la bibliothèque des Nations Unies, destiné aux citoyens et aux utilisateurs éducatifs, tandis que les bibliothèques de New York et de Genève entretiendraient des sites plus focalisés et plus spécialisés destinés aux utilisateurs professionnels dans leurs publics-cibles. Il s'agit de cibler des contenus professionnels choisis en vue d'une exploitation plus large, en les présentant d'une manière plus conviviale;

g) Promouvoir et renforcer une coopération plus large avec d'autres bibliothèques du système des Nations Unies;

h) Tirer un plus grand profit des partenariats avec les 360 bibliothèques dépositaires des Nations Unies, réparties dans le monde, afin d'accorder l'accès à l'information des Nations Unies et sensibiliser aux problématiques de l'Organisation.

### **3. Réseau de coordination de la recherche et pôle d'appui**

23. Un réseau de coordination serait mis en place, auquel participeraient des membres tels que l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, l'UNIDIR, l'UNRISD et le Programme d'applications satellitaires opérationnelles (UNOSAT) de l'UNITAR. L'adhésion serait ensuite élargie à d'autres centres de recherche. La création d'un pôle d'appui faciliterait le fonctionnement du réseau. Ce modèle de coordination est analogue au mécanisme de coordination des équipes de pays des Nations Unies, par le biais duquel les organismes des Nations Unies collaborent; ce mécanisme est convoqué par un coordonnateur résident et appuyé par un petit pôle de coordination.

24. D'autres institutions de recherche à l'intérieur et à l'extérieur des Nations Unies seraient invitées à rejoindre le réseau en établissant des partenariats institutionnels. Cet effort permettrait de canaliser les résultats de travaux de recherche, sur un large éventail de sujets, des quatre coins du monde au système des Nations Unies, aux délégués et aux membres du personnel. La mise en relation avec

ces institutions de recherche permettrait d'enrichir la gamme de problématiques traitées par les Nations Unies.

25. La mise en place d'un tel réseau de coordination de la recherche permettrait, entre autres, de :

a) Encourager l'apport de soutien aux travaux de recherche pertinents à l'élaboration de politiques et orientés vers l'action, alliant recherche et renforcement des capacités locales, en mettant à profit les initiatives récentes des institutions de recherche;

b) Renforcer le lien entre les organismes de recherche et les départements organiques de l'ONU;

c) Fournir une plateforme pour renforcer les synergies entre les bibliothèques des institutions de recherche et les organismes de formation lorsqu'ils traitent de différents aspects d'une même problématique;

d) Permettre aux quatre institutions de développer leurs travaux dans leurs domaines de recherche respectifs en leur assurant les meilleures chances de financement, dans le cadre d'une entité stratégiquement positionnée;

e) Favoriser l'émergence de capacités pour élargir le champ des questions à traiter en reliant d'autres capacités de recherche tant de l'ONU que d'autres intervenants extérieurs aux processus gouvernementaux en vue de faciliter une participation plus systématique des institutions de recherche aux consultations internes et aux processus de prise de la décision au sein du système des Nations Unies.

### **III. Arguments en faveur de la transformation**

26. Une telle initiative est de nature à apporter aux États Membres d'importants avantages sur le long terme. Outre les gains d'efficacité décrits plus haut, cette transformation permettrait aux États Membres dont les ressources sont limitées d'avoir un meilleur accès au savoir et, par voie de conséquence, renforcer leurs capacités. Une telle initiative créerait des conditions équitables permettant aux États Membres de prendre part aux débats mondiaux et d'influencer les politiques, toutes choses qui feraient de l'Organisation des Nations Unies le forum le plus important et le plus inclusif pour l'élaboration de normes intergouvernementales. Les enseignements tirés de cet exercice pourraient servir de référents utiles pour d'autres exercices.

27. En mettant un accent fort et stratégique sur la gestion de la vaste somme de connaissances créées par l'Organisation des Nations Unies, celle-ci en tirerait le plus grand bénéfice en améliorant ses capacités d'analyse et en contribuant à une meilleure prise de la décision. Les entités elles-mêmes pourraient escompter de nombreux autres bénéfices spécifiques.

#### **A. Promouvoir le financement durable**

28. Le budget total des sept entités était de 84,6 millions de dollars des États-Unis, dont 66,7 millions de dollars (soit 79 %) provenaient de contributions volontaires et 17,8 millions de dollars (21 %) provenaient du budget ordinaire. Les bibliothèques sont financées à partir du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies. En accord avec la principale fonction du Secrétariat, le service de bibliothèque des

Nations Unies continuerait à recevoir ses fonds du budget ordinaire au titre des postes et des autres objets de dépense. Certaines des autres institutions disposent d'une petite ligne budgétaire pour leurs activités qu'elles financent par le biais d'accords de participation aux frais et qui seraient maintenus. Leurs fonds proviennent principalement de donateurs ou de revenus de leurs activités de formation. D'autres institutions telles que l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice dépendent exclusivement de contributions volontaires. En raison de la conjoncture financière défavorable, certaines de ces institutions sont confrontées à des difficultés de financement. Le caractère imprévisible des contributions volontaires est la source de difficultés majeures, notamment quand il s'agit d'élaborer des programmes pour répondre aux besoins prioritaires des États Membres.

29. Les administrateurs auraient à travailler solidairement avec le Sous-Secrétaire général en vue d'apprêter une stratégie de financement qu'ils pourraient utiliser pour drainer des fonds volontaires pour financer leurs programmes activités. Le Sous-Secrétaire général plaiderait également en faveur du financement de toutes les parties de la nouvelle entité.

30. Comme les difficultés de mobilisation des financements persisteront, certains Gouvernements donateurs ont indiqué qu'une structure plus étoffée et plus stratégique combinant les services de recherche, de formation et de bibliothèque serait plus attrayante. Les fonds réservés à des activités identifiées ne seraient utilisés que pour ces activités.

## **B. Bâtir des stratégies entre les trois domaines fonctionnels**

31. Il existe entre les trois domaines fonctionnels des stratégies à fort potentiel. À titre d'exemple, chacun des trois domaines fonctionnels propose des orientations et une préparation des délégués au dialogue intergouvernemental. Il existe des exemples de synergies mais elles sont, pour la plupart, à caractère ponctuel. L'ONU-Savoir et apprentissage faciliterait l'identification de synergies potentielles en passant par des processus de planification commune et de concertation régulière entre les directeurs fonctionnels, en établissant des interactions entre les travaux de recherche thématique des spécialistes, formateurs et autres professionnels de l'information susceptibles d'en renforcer davantage l'impact. Il s'agit, entre autres, de renforcer l'action de recherche afin de formuler de meilleures approches aux problèmes, en les liant aux actions de formation d'administrateurs locaux et régionaux des États Membres et en échangeant ces approches nouvelles par le truchement des bibliothèques.

32. L'ONU-Savoir et apprentissage permettrait aussi de donner une impulsion à des initiatives importantes, telles que le répertoire numérique des bibliothèques des Nations Unies, en combinant directement les deux plus grandes bibliothèques dans un seul et unique programme assorti d'un appui renforcé au niveau stratégique. Des États Membres aux chercheurs, chacun bénéficierait d'un accès plus facile aux rapports, à la documentation destinée aux organes délibérants, aux statistiques et aux études publiés à l'échelle des Nations Unies.

### **C. Renforcer les capacités de recherche grâce aux partenariats et au réseautage**

33. L'UNIDIR, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice, l'UNRISD et le Programme d'applications satellitaires opérationnelles (UNOSAT) de l'UNITAR, chacune de ces entités travaille sur des séries de thématiques très différentes les unes des autres. Comme l'Organisation des Nations Unies traite de problématiques bien plus larges que celles de ces entités, la mise en place d'un petit pôle d'appui permettrait au Secrétariat de s'intégrer, en concluant des partenariats institutionnels, à un réseau plus large d'institutions de recherche comprenant l'Université des Nations Unies, d'autres groupes de recherche de l'ONU et des organismes de recherche extérieurs, afin de créer une interaction plus inclusive entre la recherche mondiale et le dialogue intergouvernemental.

### **D. Réaliser une plus grande cohésion et des gains d'efficacité par la mise en commun de l'appui administratif**

34. Actuellement, chacune des sept entités dispose de son propre dispositif administratif (ressources humaines, finances/budget, technologies de l'information et de la communication et administration générale). La cohésion entre systèmes informatiques et d'exploitation devrait être assurée afin que l'ONU-Savoir et apprentissage puisse promouvoir, dans ses fonctions de savoir, l'initiative « Unis dans l'action ».

35. Le rapport coûts génériques/coûts administratifs varie considérablement d'une entité à une autre en raison des différentes structures d'appui et/ou d'accords d'externalisation avec des fournisseurs de service d'envergure au sein de l'Organisation. Des analyses approfondies seraient effectuées pour identifier le lieu et les raisons de ces disparités, comment répliquer le modèle du meilleur rapport qualité-prix chez d'autres institutions, en tenant dûment compte de leurs missions et besoins propres, comment réaliser des gains d'efficacité en mettant en commun les services d'appui et le rôle potentiel de l'externalisation au sein de l'Organisation si cette option est plus attractive.

### **E. Améliorer la participation aux processus d'élaboration des politiques**

36. Le modèle d'intégration et de coordination renforcée, qui est proposé, permettrait aux sept entités/institutions de mieux faire entendre leur voix auprès des États Membres, et au sein du système des Nations Unies, sur les questions intéressant les savoirs et les fonctions d'apprentissage ainsi que leurs missions respectives.

## **IV. Plan de transition et coûts escomptés**

37. Certes, les bénéfices potentiels sont importants, mais la complexité de cette proposition et la nécessité d'éviter toute augmentation du budget ordinaire ne doivent pas être perdues de vue. C'est pourquoi il convient de préconiser la mise en

œuvre graduelle de l'initiative afin de ne perdre aucune fonctionnalité importante et de s'assurer des orientations continues des États Membres. Les nouveaux arrangements seraient mis en place en exploitant, au mieux, les postes existants et les installations disponibles afin d'éviter toute augmentation du budget ordinaire. Le mouvement des postes entre les pays serait évité afin de maintenir les coûts au niveau le plus bas. Cet exercice vise à permettre aux Nations Unies de tirer le meilleur profit de ces trois fonctions en renforçant les synergies, en intégrant les services de formation et de bibliothèque et en rationalisant processus et structures. Il s'agit d'accroître le rendement sur investissement et, notamment, les bénéfices aux États Membres. Toute démarche de changement implique des coûts. En l'espèce, il serait nécessaire de lever un investissement unique à hauteur de 640 000 dollars des États-Unis, en contributions volontaires, afin de financer le processus de transition sur la période 2014-2015.

38. Une approche par étapes est proposée afin que les différents composants de la progression puissent évoluer à des rythmes différents. Lors de la première phase, qui s'échelonne sur les années 2014 et 2015, le service de formation intégré serait mis en place sans aucune incidence sur le budget ordinaire et sans coût additionnel qui ne soit amorti par des gains d'efficacité. Lors de cette période, le réseau de coordination de la recherche serait mis sur pied, ainsi qu'un petit pôle d'appui, en redéployant le poste actuel de Directeur de recherche à l'UNITAR. Les besoins en personnel supplémentaire seraient comblés grâce à des contributions volontaires ou à des détachements de personnel. Pour ce qui concerne les trois entités de recherche indépendantes, elles resteraient sur les sites qu'elles occupent actuellement et leurs méthodes de travail ne seraient pas modifiées. Les avantages potentiels et les gains en efficacité, à escompter de la mise en commun de l'appui administratif, seraient identifiés et rapportés pour examen et approbation par les organes directeurs compétents.

39. Dans l'intervalle, le Conseil d'administration de la Bibliothèque des Nations Unies piloterait le processus conduisant à la préparation d'un plan et d'un budget pour le service intégré de bibliothèque. Comme plusieurs des éléments d'un tel service ont déjà été envisagés par les bibliothèques qui travaillent ensemble, le travail sur ces éléments pourrait se poursuivre et à un rythme plus rapide si des contributions volontaires supplémentaires pouvaient être identifiées. Les bibliothèques continueraient à fonctionner sur le budget ordinaire après la période 2014-2015. La décision finale sur les bibliothèques serait prise par les États Membres une fois que le plan et le budget détaillés auront été soumis à la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale.

40. Pour la conduite des étapes ci-dessus décrites, aucun changement au budget régulier pour l'exercice 2014-2015 ne serait proposé. Si, pour les besoins d'accompagnement du processus de transition, des services venaient à être requis et que les ressources existantes ne pourraient couvrir, il serait fait appel à des contributions volontaires, selon que de besoin.

## V. Bénéfices escomptés

41. La synergie entre les trois fonctions de l'ONU-Savoir et apprentissage irait en s'intensifiant et produirait un volume plus important de services essentiels; cette augmentation est difficile à quantifier à ce stade. La mise en place d'une gestion

unifiée des services de formation et de bibliothèque faciliterait la rationalisation et l'intégration des fonctions, optimiserait l'utilisation des technologies, conduisant ainsi à des gains d'efficacité substantiels qui pourraient être réinvestis dans des services à plus forte valeur. Le service de formation offrirait un potentiel remarquable de gains d'efficacité en termes de systèmes d'appui à la formation (par exemple : formation en ligne, plateformes de gestion de la formation), en plus de la rationalisation de l'expertise pédagogique et de supervision des programmes, toutes choses devant permettre de libérer les capacités pour plus de services de formation à l'intention des bénéficiaires. D'autres économies pourraient être réalisées par la mise en commun de l'appui administratif dans tous les domaines fonctionnels.

42. En raison du caractère fragmenté de l'information et de l'absence d'un mandat des États Membres, il est difficile de présenter des estimations précises à ce stade. Toutefois, en s'appuyant sur une exploration préliminaire d'un service intégré de formation et d'une mise en commun de l'appui administratif, l'analyse indique que les gains d'efficacité à escompter pour les seules fonctions de formation et de recherche se situeraient entre 1,8 million et 2,5 millions de dollars des États-Unis par an<sup>1</sup>, et ont pour hypothèse, aux fins de la présente analyse, que les ressources prévues au budget ordinaire pour le service intégré de bibliothèque ne changeront pas<sup>2</sup>. Ces estimations préliminaires représentent un éventail d'économies possibles susceptibles d'être réalisées grâce aux économies d'échelle et à un meilleur alignement des frais pour prestations administratives, entre les entités concernées, dans le scénario de la mise en commun de l'appui administratif.

## VI. Recommandations concernant les mesures à prendre

43. L'Assemblée générale pourrait souhaiter entériner les propositions, contenues dans le présent rapport, relatives à la création par étapes de l'ONU-Savoir et apprentissage et qui transformeraient les trois fonctions de savoir d'une manière plus cohérente; intégrer les trois missions principales de l'UNITAR et de l'École des cadres du système des Nations Unies; intégrer les services de bibliothèque des Nations Unies en réunissant la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et la Bibliothèque de l'Office des Nations Unies à Genève; et mettre en place un réseau de coordination de la recherche reliant l'UNIDIR, l'UNRISD, l'Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice et le Programme d'applications satellitaires opérationnelles (UNOSAT) de l'UNITAR, et doté d'un petit pôle d'appui. Une stratégie de gestion du changement serait mise en œuvre durant les exercices 2014 et 2015 pour apporter l'assistance nécessaire au personnel pendant la période de transition. La stratégie, l'organigramme révisé et la proposition de budget intégré révisé seraient soumis au CPC, au CCQAB et à la Cinquième Commission de l'Assemblée générale pour examen et approbation.

---

<sup>1</sup> L'établissement d'estimations plus précises nécessiterait plus de temps et une analyse plus affinée; telle analyse est en cours de réalisation. Les chiffres ici présentés sont fournis à titre indicatif et sont susceptibles d'ajustements. Ils représentent un éventail d'économies potentielles en ramenant les rapports services techniques/coûts administratifs de toutes les entités concernées au niveau des frais de services actuels (13 %) du Secrétariat de l'ONU, ainsi qu'un scénario plus optimiste (11 %).

<sup>2</sup> Une analyse plus approfondie des incidences sur le budget ordinaire seraient effectuées et versées au plan de mise en œuvre à soumettre à la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale.

44. En particulier, l'Assemblée générale pourrait envisager de :
- a) Approuver la création de ce qui suit :
    - i) Un service intégré de formation, comprenant les missions de formation de l'UNITAR et de l'École des cadres du système des Nations Unies, sous la direction du Conseil d'administration de l'ONU-Savoir et apprentissage qui superviserait les services de formation, le pôle d'appui du réseau de coordination de la recherche, la mise en commun du soutien administratif et la promotion des synergies entre les trois domaines fonctionnels;
    - ii) Un service de bibliothèque intégré, placé sous la houlette du Conseil d'administration de la Bibliothèque des Nations Unies;
    - iii) Un réseau de coordination de la recherche et un pôle d'appui, les membres qui le composent conservant leur indépendance et leurs organes directeurs respectifs;
  - b) Prier le Secrétaire général de soumettre un plan de mise en œuvre, accompagné d'une information détaillée sur les modalités budgétaires et l'organigramme, à l'examen des États Membres lors de la soixante-neuvième session de l'Assemblée générale, pour lancer le processus de transformation;
  - c) Décider que les coûts de la transition et des nouvelles activités nécessaires à la réalisation des synergies potentielles devraient être financés par les gains d'efficacité ou par des contributions volontaires;
  - d) Encourager vivement les États Membres en mesure de le faire de fournir des contributions volontaires pour financer l'entité consolidée et les trois institutions indépendantes du réseau de coordination de la recherche.
-