

Beigbeder, Yves. *Management Problems in United Nations Organizations : Reform or Decline?* London (Engl.), Frances Pinter Publishers, Coll. « Studies in International Political Economy », 1987, 184 p.

Guy Gosselin

Volume 19, Number 4, 1988

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/702434ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/702434ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (print)

1703-7891 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Gosselin, G. (1988). Review of [Beigbeder, Yves. *Management Problems in United Nations Organizations : Reform or Decline?* London (Engl.), Frances Pinter Publishers, Coll. « Studies in International Political Economy », 1987, 184 p.] *Études internationales*, 19(4), 747–749. <https://doi.org/10.7202/702434ar>

agi tout comme si la version soviétique des faits avait été la bonne. Citons quelques autres explications :

La haine qu'avait Nehru de l'impérialisme britannique et de l'arrogance raciale dont l'Inde avait souffert, deux éléments, pensait-il, qui étaient à la base de la descente des Britanniques sur le canal de Suez ;

Inversement, son ignorance de l'existence des mêmes traits chez les Soviétiques ;

Son désir de donner le bénéfice du doute à l'URSS qui était le seul pays qui brandirait son veto au Conseil de Sécurité contre les résolutions s'opposant aux actions de l'Inde au Cachemire ;

Les liens très serrés entre Nehru et Krishna Menon, le représentant indien à l'Assemblée de l'ONU à New York, qui a choisi de s'opposer à une résolution sur la Hongrie : Nehru aurait par la suite voulu couvrir Menon ;

Enfin, selon les biographes indiens de Nehru, la crainte qu'aurait eue Nehru qu'un éventuel succès des révoltés hongrois conduise à une guerre entre les super grands.

Si Reid ne penche en faveur d'aucune des raisons ci-haut exposées, il balaie toutefois du revers de la main la dernière. Chose certaine, les tergiversations de Nehru sur l'affaire hongroise ont endommagé sa réputation dans une grande partie du monde. Elles ont aussi réduit son influence, et celle de l'Inde, dans les affaires mondiales : les champions du non-alignement paraissent par trop alignés. Les divergences entre représentants canadiens et indiens, œuvrant côte à côte dans la commission de supervision des accords de Genève, en Indochine, avaient déjà détérioré quelque peu les relations entre les deux pays du Commonwealth. Les prises de position de l'Inde dans les crises de la Hongrie et de Suez ajoutaient des arguments à ceux qui prétendaient que le non-alignement n'était pas le fléau d'une balance mais, plutôt, un poids jeté dans le plateau gauche de celle-ci.

À bien des égards, ce petit livre très instructif et précis de Reid nous laisse parfois sur notre faim. L'auteur laisse de côté le volet politique intérieure lorsqu'il tente d'expliquer les actions de Nehru dans ces deux crises. De plus, il pose certaines questions auxquelles il ne donne aucune réponse, mais qui laissent entendre que les choses auraient pu être autrement. Sans l'affaire de Suez, demande-t-il, les modérés du Politburo soviétique l'auraient-ils emporté, évitant ainsi la suppression sanglante de la révolte hongroise ?

Au total, Reid nous offre un travail important qui éclaire, d'une part, deux crises majeures de l'après 1945 à partir d'un point de vue inusité et témoigne, d'autre part, de la place à la fois obscure et active qu'occupe le personnel diplomatique d'un pays en poste dans un autre. La prose est belle, les personnages et les situations bien campés dans leur contexte. Ce retour méticuleux sur le passé par un des acteurs privilégiés de notre diplomatie d'après-guerre sera très utile à tout étudiant des relations internationales et à tous ceux qui ambitionnent d'entrer dans la carrière.

Serge BERNIER

*Ministère de la Défense nationale
Ottawa*

ORGANISATIONS INTERNATIONALES

BEIGBEDER, Yves. *Management Problems in United Nations Organizations: Reform or Decline?* London (Engl.), Frances Pinter Publishers, Coll. « Studies in International Political Economy », 1987, 184p.

Yves Beigbeder possède une longue expérience de l'administration internationale dans les organisations de la famille des Nations Unies. Cette expérience se complète chez lui par une activité d'analyse qui a produit plusieurs études sur des aspects administratifs des institutions des Nations Unies.

Aussi la forte vague de critiques qui a récemment frappé l'ONU et certaines de ses institutions l'a-t-elle amené à examiner les dimensions administratives de ces critiques. L'auteur nous prévient que son analyse adopte une perspective essentiellement pragmatique qui définit les problèmes de gestion puis considère les solutions. La conclusion générale se termine d'ailleurs par un résumé des propositions précises de réforme administrative que contient le volume.

Même délimitée aussi étroitement, l'étude de Beigbeder se situe par ailleurs dans le contexte général de ce que l'on appelle la crise de l'organisation internationale. Cette crise est multiforme et elle touche de façon particulière le système des Nations Unies. La cause fondamentale de cette crise est cependant d'ordre politique. Elle est en effet le produit de l'évolution récente des relations internationales qui se caractérise, selon les mots de Cox (Robert Cox, « The Crisis of World Order and the Problem of International Organization in the 1980's », *International Journal*, 35, Spring 1980, pp. 370-395) par le déclin de l'hégémonie des États-Unis amorcé dans les années 70 et la recherche d'un nouvel ordre international qui a pour effet de superposer une opposition Nord-Sud à l'opposition Est-Ouest qui prédominait jusqu'alors. Les organisations internationales jouent un rôle assez important dans cette perspective puisqu'elles incarnent et définissent des règles fondant un ordre international, ordre qui est conforme aux intérêts des puissances dominantes. Dans la période de transition d'un ordre à l'autre, il n'est pas étonnant que le rôle purement instrumental de l'organisation internationale en vienne lui-même à être remis en cause car le désaccord qui se produit d'abord sur le contenu des règles nouvelles s'étend ensuite naturellement à la procédure de définition de ces règles. Ainsi le fonctionnement de l'organisation internationale devient l'objet de fortes critiques tant au plan des mécanismes et procédures de prise de décision qu'au plan de l'administration et de la gestion de l'organisation. Les problèmes administratifs ont donc une importance réelle mais elle est subordonnée et limitée. En raison de l'ampleur de la tâche, les études existantes se fixent sur l'une ou l'autre

des dimensions de la crise des organisations internationales même si parfois un ouvrage collectif tente de réaliser une analyse plus complète (voir, par exemple, *Les organisations internationales entre l'innovation et la stagnation*, édité par Nicolas Jéquier, Lausanne, Presses polytechniques romandes, 1985). Comme le note Jéquier dans l'ouvrage précité, les problèmes de gestion sont sans doute parmi ceux qui ont retenu le moins d'attention de la part des observateurs des organisations internationales (p. 201). L'étude de Beigbeder arrive donc à point.

Cette étude se présente en trois parties dont la plus importante est la deuxième. La première partie rappelle les principales critiques dont sont l'objet les institutions des Nations Unies et en particulier leur gestion ainsi que l'UNESCO qui a été marquée par le retrait de deux grands pays occidentaux. Ce rappel montre bien que les critiques originent principalement des États-Unis que suivent à des degrés divers d'autres pays occidentaux et, sur les questions budgétaires, les pays socialistes. Face à cette coalition qui est bien soutenue par les médias occidentaux, les pays du Tiers-Monde, nombreux mais démunis, s'efforcent de défendre des organisations qui les servent bien. La deuxième partie s'attache à certains aspects du fonctionnement administratif qui sont communs à la plupart des institutions des Nations Unies et qui se rapportent à la gestion financière et du personnel. L'auteur veut montrer, contrairement à l'impression que créent les critiques courantes, comment les organisations des Nations Unies sont soumises à des statuts et des règlements détaillés, comment elles sont étroitement surveillées et comment elles reçoivent fréquemment de sages conseils en vue d'améliorer leur gestion. Chacun des chapitres de cette partie examine un aspect spécifique de la gestion financière et du personnel dans une perspective d'évaluation à la fois du fonctionnement présent et de l'efficacité des instruments de correction qui sont utilisés depuis une plus ou moins longue période selon le cas. Sont ainsi passés en revue les rôles respectifs des groupes d'experts temporaires et permanents chargés de conseiller et de contrôler diverses administrations, des vérificateurs financiers internes et externes et des

inspecteurs de gestion du Joint Inspection Unit. Il est ensuite question du rôle des commissaires de la Commission de la fonction publique internationale, qui assure un système commun de gestion du personnel, et des administrateurs, incluant des représentants des États, de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Sont finalement analysés les rôles des tribunaux administratifs et des autres mécanismes de résolution des griefs des employés ainsi que des associations d'employés dans les organes conjoints employés-employeurs. Dans chaque cas, la situation est décrite de façon précise et brève et l'évaluation met clairement en lumière autant les aspects positifs que les aspects négatifs de la question ou du secteur examiné. De plus l'auteur y formule ses suggestions pour l'avenir.

Finalement, dans la troisième partie, Beigbeder considère rapidement quelques propositions de réforme globale des structures des Nations Unies et il conclut que cette voie de réforme n'est pas très réaliste. La voie de l'amélioration de la gestion opérationnelle des organisations des Nations Unies lui paraît, à l'inverse, offrir de bien meilleures perspectives. Il soutient à ce sujet que la crise financière de l'ONU, qui se prolonge, a atteint un tel degré de gravité en 1986 que des réductions importantes ont dû être opérées et que ce peut être là l'amorce de réformes majeures et durables qui pourraient assurer la viabilité financière et l'efficacité opérationnelle des Nations Unies. En guise de conclusion, Beigbeder cite les réformes entreprises et les résultats obtenus dans plusieurs pays et diverses organisations internationales de l'Europe de l'ouest de même que dans certains organismes du système des Nations Unies pour affirmer qu'il est possible de réformer une bureaucratie internationale. Il soutient également que, dans le cas des Nations Unies, les conditions propices à la réforme sont actuellement la volonté du secrétaire général, la continuation de la crise financière, les recommandations du Groupe des 18 (qui a été constitué par l'Assemblée générale en 1985 pour revoir la situation administrative et financière des Nations Unies et qui a soumis son rapport en 1986) et la poursuite des pressions des pays industrialisés.

Il s'agit en somme d'un plaidoyer pour la réforme des Nations Unies. Ce plaidoyer est fait par un ferme défenseur de ces organisations, mais un défenseur qui s'efforce d'être réaliste tout en demeurant optimiste. Le livre de Beigbeder intervient fort pertinemment dans le débat actuel sur les organisations des Nations Unies car il discute certains des arguments les plus fréquemment utilisés et ceux que les médias occidentaux véhiculent le plus facilement. Ces arguments reflètent bien sûr essentiellement le point de vue occidental mais c'est le point de vue des pays qui financent la plus grande part des budgets de ces organisations. Dans cette perspective, l'apport de Beigbeder est très concret, pratique et actuel, complétant utilement les analyses offertes par les auteurs précités. Enfin, c'est un livre relativement bref, divisé en courts chapitres et rédigé dans un style clair et un langage concret. On y trouve aussi quelques tableaux instructifs et une bibliographie choisie comprenant une sélection de documents des Nations Unies. Un livre à recommander donc et qui s'adresse à un large public mais qui sera sans doute peu accessible en raison de son prix excessif de vingt livres sterling.

Guy GOSSELIN

*Département de science politique
Université Laval*

SCHWOB, Jacques. *Les organes intégrés de caractère bureaucratique dans les organisations internationales*. Bruxelles, Établissement Émile Bruylant, Coll. « Organisation internationale et Relations internationales », 1987, 412p.

Cet ouvrage est l'édition commerciale d'une Thèse de doctorat en Droit soutenue à l'Université de Strasbourg. Jacques Schwob, qui a, depuis, réussi le concours d'agrégation de Droit public, est actuellement professeur à la Faculté de Droit et des Sciences économiques de Nancy.

Le titre assez hermétique du travail de J. Schwob cache en réalité une analyse extrêmement claire et didactique des organes (bureaux, secrétariats...) « composés d'agents in-