

*UNITED NATIONS INTELLECTUAL HISTORY PROJECT
The Graduate School and University Center, City University of New York
365 Fifth Avenue
New York, NY 1006*

TRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE

MAURICE BERTRAND

avec

YVES BERTHELOT

Genève, le 8 mars 2002

Transcrit par Dosithée Berthelot

YVES BERTHELOT: Entretien de M. Maurice Bertrand avec Yves Berthelot. Première bande. Comme je vous le disais avant de commencer cette interview, nous commençons toujours par les périodes de formation et de choix. Dans le démarrage de votre carrière et dans la formation de vos idées, quel est l'héritage de votre famille ?

MAURICE BERTRAND : De ma famille ?

YB: Oui, de votre éducation, de votre jeunesse ?

MB: Vous voulez que je parle de ma formation personnelle avant d'arriver aux Nations Unies ?

YB: Oui, c'est cela.

MB: Je suis d'une famille très modeste et j'ai fait des études secondaires. Je suis entré en sixième en 1933. C'était la première année où les études secondaires étaient gratuites. J'avais passé le concours des bourses mais je n'en ai pas bénéficié puisque l'on a donné la gratuité à tout le monde. J'ai fait mes études au lycée de Nîmes. Ce lycée était excellent. J'ai eu des professeurs tout à fait remarquables et j'en ai gardé un souvenir très attendri.

Après quoi, ayant passé mon bachot en 1938, nous sommes entrés dans les années de guerre. C'est-à-dire que pour ma propre formation professionnelle, ma famille, puisque vous voulez en parler, c'est-à-dire ma mère puisqu'elle était veuve depuis très longtemps – mon père est mort quand j'avais deux ans et demi – ma mère rêvait de me voir polytechnicien. J'étais bon en math, je n'avais pas de raison de ne pas faire l'X (École Polytechnique), mais je ne me suis pas senti attiré par les classes préparatoires. J'avais envie de la liberté que donnait la Faculté, d'autant plus que j'habitais Nîmes et que la Faculté était à Montpellier. J'ai donc décidé tout bonnement de faire mon Droit, ce qui n'était pas très original. Il faut dire que des amis m'avaient conseillé, si je ne préparais pas Polytechnique, de préparer, non pas l'ENA (École Nationale

d'Administration) puisqu'elle n'existait pas à l'époque, mais les grands concours administratifs, c'est-à-dire soit la Cour des Comptes, soit le Conseil d'État, soit l'Inspection des Finances.

J'ai donc fait mon Droit dans des conditions un peu difficiles, commençant en 1939. J'étais trop jeune pour être mobilisé. J'ai eu un remords après ma première année de Droit ; j'ai décidé de faire hypokhâgne¹. J'ai passé l'examen de deuxième année de Droit pendant que je faisais mon hypokhâgne et en même temps j'avais, à ce moment-là, la charge de la préparation militaire supérieure qui prenait du temps sur les activités normales d'un étudiant. J'ai dû passer le concours pour être lieutenant de réserve, mais bon, il n'en a pas été question. Après quoi, j'ai quitté Nîmes pour aller à Lyon, parce qu'à Lyon il y avait une annexe des Sciences Politiques. J'y ai passé deux ans et je n'ai pas terminé Sciences-Po parce qu'on ne m'en avait pas laissé le temps.

En 1944, j'avais dû faire d'ailleurs cet exercice très pétainiste qu'étaient les Chantiers de la Jeunesse, parce qu'il fallait se débarrasser des obligations militaires pour pouvoir se présenter à un concours. Comme je n'étais pas riche et que j'avais besoin de gagner ma vie, je me suis orienté vers l'administration. Le prochain concours qui se proposait était celui de rédacteur au Ministère des Finances, parce qu'à ce moment-là il y avait des distinctions entre les Rédacteurs au Ministère des Finances et les Inspecteurs des Finances. J'ai passé ce concours à Vichy, puis à Paris pour l'oral, et j'ai été reçu dans un bon rang. Mais je n'ai pas pu prendre mes fonctions.

La classe dont je faisais partie, qui était la classe 1942, était mobilisable, sans aucune exception, pour aller faire du travail forcé en Allemagne. J'ai refusé. Je suis entré dans la Résistance et suis donc parti en juin 1943 dans les Maquis situés dans les Alpes-de-Haute-Provence où j'avais une partie de ma famille, ce qui m'a facilité les choses. J'y ai fait partie d'une section de parachutage qui recevait des armes de Londres.

La Libération m'a retrouvé le 15 août 1944 dans les Alpes-de-Haute-Provence. J'ai fait deux mois de service semi-militaire dans les organisations de la Résistance qui s'étaient transformées en unités avec des grades et des galons. Après quoi, je suis passé aux choses sérieuses, c'est-à-dire la préparation d'un nouveau concours. Il se trouve que pour des raisons très particulières, c'était celui de la Cour des Comptes qui était le plus attirant pour moi. J'y ai été reçu tout de suite, en 1945. C'était le dernier concours des grands corps de l'État avant la création de l'ENA et j'ai donc été appelé à devenir maître de conférence à l'École Nationale d'Administration l'année même de sa création, parce que c'était la tradition : les concours du Conseil d'État, de la Cour et de l'Inspection étaient préparés dans ce qu'on appelait des « écuries » et ces écuries étaient dirigées par ceux qui avaient passé le concours précédent. Alors on a continué cette tradition à l'École d'Administration, en nommant maîtres de conférence les gens qui venaient de passer les concours précédents. J'y ai sévi pendant six ou sept ans, enseignant aux jeunes générations parmi lesquelles il y avait des gens qui sont devenus très importants aujourd'hui. Après quoi, j'ai fait carrière à la Cour, sans émotion particulière, sauf que je trouvais ce métier assez ennuyeux.

Je suis resté comme conseiller à la Cour et je n'ai fait qu'une incursion dans un cabinet ministériel, celui de Pierre Mendès France, dans un petit ministère, le Ministère de l'Air. C'était une expérience intéressante. Elle a duré sept mois et dix-sept jours. J'ai appris beaucoup de choses sur l'Armée et sur les méthodes militaires. Après quoi, j'ai commencé à travailler avec Mendès France à titre personnel, après son Ministère, pendant la période où se préparait la guerre d'Algérie. J'ai éprouvé un intérêt certain à travailler avec cet homme qui, selon moi, était un des rares hommes d'État de cette République.

¹ Classes préparatoires au concours d'entrée à l'École Normale Supérieure.

C'est en 1968 que j'ai lu un jour, dans le couloir de la Cour, une offre de job aux Nations Unies. Le Quai d'Orsay proposait aux magistrats de la Cour et aux membres de l'Inspection des Finances de devenir membres du Corps Commun d'Inspection (CCI) des Nations Unies. J'ai posé ma candidature et j'ai été choisi, probablement à cause de mon âge. J'avais 45 ans à l'époque. Cela correspondait à peu près aux besoins, je crois, de l'opération.

YB: Pour revenir une seconde sur cette période, est-ce qu'il y a des noms, est-ce qu'il y a des événements, comme par exemple 1929, qui avaient un écho dans votre famille ?
Évidemment, vous étiez tout jeune...

MB: J'avais 7 ans

YB: Et avant la guerre, quand vous aviez 18 ans, quels étaient les hommes qui impressionnaient, dont vous avez gardé le souvenir, qui vous ont incité à faire du Droit ou bien vous ont fait penser que c'était plutôt dans ce genre de carrière que vous feriez des choses intéressantes ?

MB: Non, je ne vois pas.

YB: Vous n'aviez ni idoles ni guides.

MB: J'ai observé. Je m'intéressais aux problèmes politiques. Je les ai suivis avec intérêt. J'étais dans ma famille entouré de gens pessimistes, avant la guerre, qui pensaient qu'on allait droit à la guerre. Ils avaient raison d'ailleurs. J'ai vécu dans cette atmosphère de pessimisme, de préparation à la guerre mais je n'ai retenu ni Edouard Daladier ni Albert Sarraut... Aucun homme politique français ou étranger ne m'a particulièrement impressionné, sauf, dans une certaine mesure, Léon Blum.

YB: Puisque vous êtes entré dans la Résistance, cela avait t-il un lien au 18 Juin, au général de Gaulle ?

MB: Non. J'avais trouvé qu'il était bien qu'il y ait quelqu'un à l'étranger qui défende la position de la France. J'étais fortement anti-pétainiste et je suis entré dans la Résistance parce qu'il me paraissait absurde d'aller en Allemagne et que c'était le choix le plus intelligent à faire.

YB: Et en même temps que l'enseignement ? Parce que vous avez enseigné assez brièvement à l'ENA ; avez-vous poursuivi pendant toute la période ?

MB: L'enseignement à l'ENA ? Oui, mais c'est après 1945, donc après la Résistance. J'ai enseigné en effet les choses extrêmement classiques sur l'économie, l'histoire économique, choses que j'avais apprises dans les livres d'ailleurs parce que je n'étais pas particulièrement spécialisé dans ces matières, mais cela faisait partie du programme. Il fallait les enseigner. Cela m'a appris beaucoup de choses. Enseigner, cela apprend toujours.

YB: C'est certain. Mais en même temps, le travail de la Cour des Comptes, comment le jugiez-vous ? Aujourd'hui encore, on voit les rapports de la Cour des Comptes, mais sans effet réel. Tous ces rapports dont on lit des extraits dans les journaux ou dans le *Canard enchaîné*, qui ressemblent plus à des anecdotes qu'à des propositions. Je suppose que dans les rapports eux-mêmes il y a des propositions et qu'il y a un suivi. Quel était votre jugement du travail de la Cour ?

MB: C'était un travail assez décevant. Je crois que j'ai appris beaucoup de choses. Je crois que j'ai obtenu peut-être quelques petits résultats parce que quand on vérifie les comptes et qu'on trouve des irrégularités on les fait réparer. Ce n'était pas, à l'époque, un travail de grandes réformes. Cela l'est devenu depuis. La Cour s'est améliorée à mon avis beaucoup depuis le temps où j'y étais moi-même. Je crois que la présidence de Joxe – je ne partage pas toutes les positions politiques de Joxe – a transformé la Cour et l'a rendue certainement plus efficace qu'elle ne l'était de mon temps. A l'époque, je me souviens de conversations avec mon

Procureur général qui me disait : « Bertrand, à la Cour on peut tout dire. Pourvu que vous ne parliez ni de, ni de, ni de..., tout va bien. » Et la liste était longue. Donc, c'étaient des chats fourrés qui dormaient sous les lambris, comme l'a dit un jour je ne sais plus quel critique de cette maison.

Ce n'était pas très efficace et je dois dire qu'on s'y ennuyait beaucoup. Mais j'avais appris, pour en revenir à mon arrivée à l'ONU (Organisation des Nations Unies), j'avais quand même appris le métier de contrôleur. Je savais de quoi il s'agissait, je savais faire une enquête, je savais faire un rapport et faire des propositions. Quand je suis arrivé ici, j'anticipe peut-être sur la deuxième question, j'ai rencontré un certain nombre de gens qui n'avaient pas la moindre idée de cette discipline.

YB: Encore une chose avant d'en venir à l'ONU ou, d'une certaine façon, pour en venir à l'ONU. Elle a donc été créée en 1945 ainsi que certaines organisations internationales. Est-ce quelque chose que vous avez suivi avec intérêt, qui vous paraissait bien ou qui était bien lointain ?

MB: C'était lointain. C'est-à-dire que cela n'avait pas soulevé l'enthousiasme. Cela me paraissait un organisme assez éloigné des problèmes réels que rencontraient l'Europe ou l'humanité.

YB: Puisqu'on en vient à l'ONU, vous êtes rentré au tout début de la création du corps de l'Inspection.

MB: Oui je suis un des membres fondateurs de cette institution.

YB: La France était assez engagée dans la création de cette institution et avait une vision de ce que cela devait être, semble-t-il.

MB: En ce qui concerne le Corps Commun d'Inspection en lui-même, (je vais très vite car cela ne me paraît pas d'un intérêt majeur), c'est un résultat de la crise du Congo. En 1963, Hammarskjöld s'était singularisé dans l'intervention au Congo et la manière dont il s'y était pris – qui lui a d'ailleurs coûté la vie parce que tout le monde sait aujourd'hui qu'on l'a assassiné – n'avait pas plu à deux chefs d'État qui avaient un certain prestige à l'époque, l'un étant le général de Gaulle et l'autre Monsieur Kroutchev. Kroutchev et de Gaulle ont refusé de payer leur participation au maintien de la paix au Congo, ce qui a créé la première grande crise financière de l'ONU. Le déficit de l'Organisation – aujourd'hui cela paraîtrait ridicule – était de 63 millions de dollars, selon ce qu'avait trouvé le comité créé pour l'évaluer. Aujourd'hui on trouverait ça une bagatelle, mais à l'époque c'était important.

On s'est trouvé devant une crise financière et on a créé un comité dit « Comité des 14 » qui a fait deux rapports : un rapport sur le calcul du déficit, et un rapport sur les réformes qu'il faudrait faire pour éviter que cela ne se renouvelle. C'était une façon de parler, parce qu'en réalité la crise était politique et les mesures qu'avait proposées le Comité des 14 étaient des mesures administratives et financières qui n'avaient rien à voir avec la crise politique. Cette parenthèse étant fermée, parmi les propositions du Comité des 14, il y avait la création du Corps Commun d'Inspection sur l'initiative d'un Inspecteur des finances français qui était membre de ce comité, Monsieur Guindé.

J'ai fait sa connaissance un jour où on m'avait invité à faire un discours devant l'Académie des sciences morales et politiques, et Guindé en faisait partie. Il est venu me voir à la sortie de ce discours et nous avons échangé quelques propos. Il m'a dit : « J'avais complètement oublié d'avoir fait cette proposition ». Dans son esprit, il avait vendu à l'Institution une petite Inspection des finances. C'était d'une naïveté profonde, car quand on

connaît l'ONU, il était bien évidemment impossible dans les structures de cette maison de créer quelque chose qui puisse ressembler à l'inspection française des finances. Ceci dit, c'est en effet l'une des propositions du Comité des 14 qui a été mise en oeuvre après quelques années nécessaires pour que l'Assemblée Générale, les Commissions, etc., le décident pour commencer au 1^{er} janvier 1968. C'est là que j'ai été joint par le Quai d'Orsay et nommé parmi les premiers.

L'Inspection comportait alors huit titulaires et non pas onze comme aujourd'hui. J'ai donc fait partie de cette institution dès sa naissance. J'y ai trouvé des gens tout à fait charmants, parfaitement fréquentables mais dont les compétences en matière de contrôle des finances et de contrôle de gestion étaient, pour la majorité, absolument nulles. La France, très curieusement, avait fait exception, c'est probablement à cause de Guindé, à cause de l'Inspection des finances présente dans cette proposition, que le Quai d'Orsay n'a pas osé faire nommer à ce poste un ambassadeur en retraite ou quelqu'un qu'il avait à placer et qui aurait passé agréablement une fin de carrière dans cette fonction. Ils ont fait appel, effectivement, à la Cour et à l'Inspection ; et c'est pourquoi la France a été le seul pays à envoyer quelqu'un qui avait un certain niveau de compétence dans ces matières.

YB: Y a-t-il eu d'autres Français que vous après ?

MB: Après, il y en a eu un qui était un de mes collègues de la Cour des Comptes, qui s'appelle Alain Gourdon.

YB: La France était donc persévérante.

MB: Il y a passé cinq ans. Mais il a réussi à perdre le poste de la France. Après quoi, la France n'a plus eu de poste. Son successeur a été une dame grecque.

YB: Quand cela s'est-il passé ?

MB: Je suis resté très longtemps à l'Inspection, de 1968 à 1985. C'est tout à fait exceptionnel parce qu'actuellement on peut rester au maximum dix ans, deux fois cinq ans. Quand j'ai été nommé, l'Inspection avait été créée selon l'expression traditionnelle des résolutions de l'Assemblée Générale « on an experimental basis ». Cette expérience a duré jusqu'à ce que l'Assemblée Générale, si je ne me trompe, en 1976, huit ans plus tard, décide de la transformer en institution permanente. Par conséquent, les huit ans que j'avais fait auparavant, ne sont, en quelque sorte, pas comptés, si j'ose dire. Je suis entré dans le nouveau régime et j'ai pu être renouvelé.

YB: Y avait-il des débats sur la conception même du corps ?

MB: Ah oui ! Lors des premières réunions d'Inspecteurs, personne ne savait très bien ce que l'on allait faire. Le statut était très large et donnait tout pouvoir d'investigation. Il y avait même une formule amusante qui était que l'on pouvait faire des investigations sur place et sans avertissement préalable, comme un Inspecteur des finances se présentant à la perception de Bressuire et disant au Percepteur : « Ouvrez votre caisse ! » La réalité à l'intérieur de l'ONU a été très différente, bien sûr. Mais il y avait auto-pouvoir d'investigation et le statut du corps prévoyait que les rapports étaient écrits sous la responsabilité individuelle de chaque inspecteur. Ils avaient le droit de faire des rapports collectifs mais ils signaient leurs rapports ce qui montrait leur indépendance. Ils n'étaient pas fonctionnaires internationaux.

Nous étions des « officials of the United Nations ». Il y a quelques postes comme cela, le président du CCQAB (Comité Consultatif sur les Questions Administratives et Budgétaires)² par exemple. Il y a un certain nombre de gens qui sont « officials of the UN » mais qui ne sont pas fonctionnaires. Ils ne prêtent pas serment au Secrétaire Général, et pour cause puisqu'ils le contrôlent. Les rapports qui sont préparés devaient donc être envoyés - non pas aux chefs des

Agences, puisque le corps couvrait l'ensemble du système des Nations Unies, sauf les Institutions de Bretton Woods – mais aux Assemblées qui dirigent ces institutions, soit l'Assemblée Générale, soit le Conseil exécutif de telle ou telle Agence, les chefs d'Agence et le Secrétaire Général ayant seulement le droit et le devoir de commenter ces rapport. Les rapports envoyés avec les commentaires devaient être discutés devant les corps constitués et c'est devant ces corps que l'Inspecteur concerné comparaisait pour éventuellement contredire les observations du chef d'Agence.

YB: Qu'appellez-vous les corps ?

MB: Le Comité exécutif des Agences ou l'Assemblée Générale, selon les cas. Pour moi, nos rapports sur l'ONU sont tous allés à l'Assemblée Générale, en fait en cinquième Commission parce que c'était dans la plupart des cas des problèmes administratifs ou financiers. C'est donc l'Assemblée qui décide.

Je me suis personnellement battu assez souvent contre le Secrétariat qui ne voulait pas appliquer mes recommandations. Cela fait partie du travail. Sur ce point, d'ailleurs, j'avais avec plusieurs de mes collègues des divergences de vue, étant donné qu'un certain nombre d'entre eux, qui n'avaient pas du tout envie de se battre devant le Conseil exécutif ou l'Assemblée, disaient : « The reports stand by themselves » (Terminé ; on fait le rapport et c'est fini). Alors que moi, j'ai toujours plaidé pour, et j'ai appliqué la technique du « follow-up » c'est-à-dire que le rapport étant déposé, j'ai suivi les recommandations pour les faire appliquer. J'ai même, plusieurs fois dans mon existence, écrit plusieurs rapports sur le même sujet de façon à suivre la mise en œuvre patiente et lente d'un certain nombre de recommandations. Je pourrais vous en donner des exemples.

YB: Citez-en un si vous le voulez bien.

² plus connu sous le sigle anglais ACABQ

MB: Je crois avoir écrit 4 ou 5 rapports sur les questions de personnel, afin d'obtenir notamment l'adoption de ma recommandation sur l'institution de concours pour le recrutement des professionnels au niveau P2, ainsi que l'établissement d'un concours de passage de la catégorie G à la catégorie P. J'ai aussi écrit plusieurs rapports pour la mise en œuvre de la réforme des budgets et l'institution de la programmation et de l'évaluation.

YB: Alors, vous décidez des sujets, des thèmes de rapports. Autrement dit, vous vous saisissez vous-même ?

MB: Liberté totale. Le principe, c'est la liberté totale.

YB: Mais pouvait-on vous demander un rapport ?

MB: Oui et d'ailleurs, de plus en plus. L'Inspection a traversé - depuis cette époque, il y a maintenant une quarantaine d'années, non, pas tout à fait, trente quatre ans - l'Inspection a traversé diverses situations et l'Assemblée Générale a très souvent réduit le pouvoir d'initiative des Inspecteurs. Mais en tout cas, quand j'y suis entré, la liberté était totale. On n'était même pas contraint de se soumettre à la « collective wisdom » de l'Inspection. On pouvait écrire des rapports qui étaient en divergence de vue, bien qu'on en ait discuté ensemble. On discutait les propositions ensemble mais l'Inspecteur pouvait très bien maintenir son point de vue contre la majorité de ses collègues. Cela s'est passé assez souvent. Pas seulement de mon côté.

YB: Votre rapport-testament a fait du bruit.

MB: Oui ! Mais on n'en est pas là.

YB: Donc, finalement, c'est juste quelque chose qui m'avait surpris : comme j'avais vu le nom de Guindé, je pensais que c'était lui qui vous avait incité à rentrer à l'Inspection.

MB: Non, pas du tout. Je ne le connaissais pas.

YB: C'est presque l'inverse, puisque c'est vous qui lui avez rappelé qu'il avait fait sa proposition! Alors, au moment de 1976, il semble qu'il y ait eu différentes vues sur la question suivante : fallait-il ou non faire du Corps Commun de l'Inspection un organe permanent ? Il semble que les pays de l'Est et le Brésil n'étaient pas chauds.

MB: Oui, le Brésil, je m'en souviens. Il n'était pas chaud pour une simple raison, c'est que l'Inspecteur sud-américain était argentin. C'est la seule raison.

YB: Et les pays de l'Est ? Avaient-ils de meilleures raisons ?

MB: Les pays de l'Est ont toujours été très prudents à cette époque et ils n'ont pas brillé, comment dirais-je, par le talent des inspecteurs qu'ils ont envoyés à l'Inspection.

YB: Mais pourquoi s'opposaient-ils à l'institutionnalisation du CCI ?

MB: Je l'ignore, mais ce fut une opposition très molle et qui n'a pas duré.

YB: Est-ce que vous considérez que le Corps Commun d'Inspection a toujours été indépendant et neutre ?

MB: Oui, relativement. Je crois qu'il n'y a pas eu de problèmes à cet égard. Il y a eu, incontestablement, chez certains inspecteurs, une tendance à considérer que si les Agences ou le Secrétariat Général demandaient de traiter tel sujet, il fallait donner satisfaction aux Agences. Je me suis toujours opposé à cette attitude, étant donné que les Secrétariats ont naturellement suggéré des sujets anodins qui ne pouvaient pas les gêner. C'est tout à fait normal ! Personnellement, j'ai accepté une fois parce que c'était un sujet qui n'était pas sans intérêt, qui créait un problème presque politique à l'intérieur des diverses Agences et de l'ONU. C'était le problème des « overhead costs ». Il y avait une tradition qui fixait pour les projets le pourcentage retenu par les Agences, 13 %. Il y avait une discussion très vive sur la trop grande importance de ces « overhead costs ». Plusieurs délégués ont demandé à l'Inspection de bien vouloir les

évaluer. Alors j'ai écrit deux ou trois rapports sur le calcul de ces coûts. Ce n'est pas ce que j'ai fait de plus passionnant. C'est le seul exemple de sujet imposé que j'ai ainsi accepté de traiter.

En revanche, puisque vous parlez de l'indépendance de l'Inspection, j'ai deux exemples, en tout cas un qui est très clair, de rapport que l'on m'a empêché de faire. C'était d'ailleurs sur la fin de ma carrière, c'est-à-dire aux environs des années 1981-1982. J'ai voulu faire un rapport sur le service des Statistiques de l'ONU. J'avais déjà fait des incursions dans les travaux statistiques, notamment de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), à travers certaines études que j'avais faites pour l'UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance) et j'avais de fortes raisons de croire que le sérieux avec lequel ces statistiques étaient faites et contrôlées n'était pas très élevé. Pour l'OMS, c'était absolument scandaleux. Je suis allé dans plusieurs hôpitaux africains et asiatiques, voir comment on faisait les statistiques médicales. Je peux dire que ma religion s'est éclairée. C'est fait par n'importe qui, le dernier clerc. Les gens avaient beaucoup d'autres choses à faire que de faire des statistiques. En plus, on se basait sur les statistiques hospitalières pour les transformer en statistiques médicales du pays ce qui est complètement faux. Cela n'a rien à voir. Les statistiques hospitalières et les statistiques de santé d'un pays sont tout à fait différentes. Mais comme se sont les statistiques hospitalières qu'on croit pouvoir obtenir, on demande à un sous-fifre de donner les chiffres !

Ayant donc des doutes très forts sur la qualité des statistiques publiées par l'ONU, j'ai voulu faire un rapport. Il y avait à ce moment-là, comme Directeur des Statistiques, un homme tout à fait charmant, qui s'appelait Goldberg. Goldberg m'a empêché de faire mon rapport. Il a réussi. Il a fait une obstruction systématique, vraiment systématique. Il a donné des ordres dans sa maison pour que je ne puisse pas faire ce rapport. J'ai été obligé de renoncer. Je ne pouvais pas perdre dix ans à essayer de pénétrer les secrets. Donc j'ai abandonné.

Il y a un autre exemple de rapport que j'ai abandonné, mais pour une autre raison. J'ai abandonné une étude sur les ONG (Organisations Non Gouvernementales). Mais là, c'est probablement de ma faute. J'ai passé trois mois à étudier les relations entre les ONG et l'ONU. J'ai visité des sièges d'ONG à Genève, à Paris, à Bruxelles, à New York et j'en ai conclu que c'était totalement inutile de faire un rapport, parce que la politisation des Commissions, ici, est telle que cela ne servait absolument à rien et que je ne pouvais pas faire de recommandations qui fassent sens ou qui puissent être appliquées. Alors, j'ai renoncé. Après trois mois d'enquête.

YB: Mais il s'agissait de quels types d'ONG ?

MB: Toutes.

YB: Mais c'est-à-dire celles qui ont un statut auprès de l'ONU ?

MB: Il y en a de très nombreuses. Vous en savez quelque chose en tant qu'ancien Secrétaire exécutif de la Commission Economique pour l'Europe. Chaque service a ses relations avec des ONG. Le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) a ses ONG, l'UNICEF a ses ONG, etc., puis il y a l'ECOSOC (Conseil Economique et Social), le mécanisme de l'ECOSOC. Il y avait donc un ensemble énorme à étudier. C'était assez compliqué. J'ai essayé. J'ai commencé par les ONG. Je crois que j'ai eu raison parce que je me suis aperçu de l'impossibilité de pénétrer ce réseau extraordinairement complexe. Je m'étais amusé à faire un questionnaire qui était simple, qui commençait par : quel est votre budget ? et continuait par : quelles sont vos recettes ? À la deuxième question ... c'était mort ! Je dis c'était mort car les recettes ne sont pas claires, ne peuvent pas être avouées. Je ne parle pas des recettes des ONG politisées. Il y en avait une ici, c'était la Confédération internationale des syndicats libres..., enfin c'était la Centrale communiste. J'ai oublié son nom exact. J'ai voulu aller voir le Secrétaire Général qui se trouvait ici à Genève. Il y avait un poste à Prague et un poste à Genève. J'ai

téléphoné, j'ai dit « Je viens vous voir » - « Non, non, non, non, non. Je viens au Palais tous les jours, je viendrai vous voir moi-même ». Je l'ai laissé venir dans mon bureau et quand je lui ai dit « Voilà comment je procède ; je veux savoir quelles sont vos recettes quels sont... » il m'a interrompu tout de suite. C'était un Français d'ailleurs, marseillais avec un bon accent, et il m'a dit « Monsieur Bertrand, mes recettes, vous savez bien d'où elles viennent, vous ne voulez pas que je vous le dise ».

Même les ONG les plus sérieuses, les plus dévouées au développement ou au service de la pauvreté, etc., sont des ONG qui n'osent pas avouer leurs recettes car leurs recettes sont essentiellement des subventions de gouvernements. Les gouvernements nordiques par exemple subventionnent énormément ce genre d'activités. Mais en plus, leur système financier est tel que si elles ne fraudaient pas tous les règlements possibles et imaginables, elles ne pourraient pas exister. Par exemple, elles utilisent des clandestins en quantité considérable, sans les rémunérer correctement, sans les déclarer, etc. Donc, c'était un peu naïf de vouloir pénétrer le monde des ONG, d'autant plus qu'il est largement utilisé par toutes sorte de services secrets et autres agences de ce genre. Il y a de fausses ONG, très nombreuses, si bien que les relations avec l'ONU, c'était un sujet difficile !

L'une des choses dont je voudrais vous parler, puisque vous avez commencé à m'interroger sur mon « background » personnel, est mon arrivée au Corps Commun d'Inspection. Quand je suis arrivé au CCI, j'ai pris un peu de temps, naturellement, pour essayer de comprendre comment fonctionnait l'ONU, cette machine énorme que je ne connaissais vraiment pas bien. J'avais des notions scolaires et quelques informations plutôt pessimistes sur l'efficacité de l'ONU et du système. J'ai fait quelques petites études : je suis allé visiter une Commission économique régionale, la CEPAL (Commission Économique Pour l'Amérique

Latine), à Santiago, j'ai passé un mois à l'UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture) pour essayer de comprendre comment fonctionnait une Agence, je suis allé à New York voir comment fonctionnait l'ONU et puis j'ai bavardé avec beaucoup de gens, vu des chefs d'Agence, vu des collègues, etc. Ma première impression, après avoir fait cette petite investigation, c'était que l'ONU souffrait essentiellement, entre autres choses, d'une absence d'organisation véritable, d'une totale absence de politique de personnel et d'une absence de méthode dans la définition de ses programmes. Alors, j'ai fait deux rapports, qui dans mon esprit, répondaient à ces préoccupations : un premier rapport sur le personnel de l'ONU où j'ai essayé de vendre l'idée du recrutement par concours pour les jeunes de façon à éviter l'anarchie qui régnait dans les recrutements, qui était considérable et par laquelle on recrutait les petits copains, les amis, les secrétaires que l'on promouvait sans concours, etc., etc., ce qui donnait, dans l'ensemble, un personnel qui n'avait aucune comparaison possible avec ce que l'on pouvait trouver au niveau national, tel qu'en France. Et un deuxième rapport sur la programmation budgétaire, la planification et l'évaluation. En ce qui concerne le personnel, j'avais été très frappé par l'absence de qualifications, pour ne pas dire l'incompétence d'un grand nombre d'agents. Je dois dire que la composition du Corps Commun d'Inspection y a aidé, parce que j'avais à faire à une majorité de collègues vraiment incompétents, ne sachant pas ce qu'était un contrôle. Plusieurs d'entre eux, pour ne pas dire la majorité, n'écrivaient pas leurs rapports eux-mêmes, parce que nous avons un petit secrétariat. Cela continue encore aujourd'hui. Il y a des « research officers ». Il y en a quatre ou cinq, pas beaucoup enfin ; il n'y en a même pas autant que d'Inspecteurs. Mais, beaucoup d'Inspecteurs considéraient que c'était les « research officers » qui devaient, sous leurs instructions générales, écrire les rapports, eux-mêmes corrigeant les virgules. Je me suis personnellement fâché contre cette méthode et j'ai plaidé en

disant qu'un Inspecteur devait écrire ses rapports. J'ai eu beaucoup de mal à me faire comprendre.

L'expérience des divers secrétariats que j'ai visités m'a donné une impression d'anarchie totale dans la gestion du personnel, d'un niveau moyen très faible et d'une absence aussi de règlement. Il y a bien des règles du personnel, mais elles sont d'un vague absolu. Ce ne sont pas des statuts.

La comparaison qui m'est venue à l'esprit était la suivante : si dans l'administration française, disons le Directeur des routes au Ministère des travaux publics, qui est généralement un X et Ponts et Chaussées, donc qui a déjà une formation de base connue et adaptée à sa fonction, si ce Directeur des routes qui est excellent est remplacé soudainement par un autre Directeur, qui a la même formation que lui mais qui est mou, incapable, bavard, non efficace, qu'est-ce qui changera dans l'efficacité de la Direction des routes en France ? Ce sera très peu de choses. Ce sera un peu gênant d'avoir un mauvais Directeur mais les routes en France continueront à être gérées correctement parce qu'il y a une structure. À l'ONU, il n'y a pas de structure. C'est ce que j'ai découvert : totale absence de structure, totale absence de sérieux dans la formation et la préparation des professionnels à leur travail et par conséquent, le rôle du patron d'une maison quelconque, d'une direction, devient absolument essentiel. Si le patron est bon, il peut arriver à tirer du magma qu'on lui a offert un certain nombre de choses et des résultats. S'il est mauvais, c'est la catastrophe, parce que plus rien ne suit.

YB: Mais alors là, vous parlez des structures à l'intérieur de chacune des Agences ?

MB: Dans chacune des Agences, oui.

YB: Ce n'est pas une vision de l'ensemble des Nations Unies que vous décrivez comme mauvaise. C'est l'intérieur de chaque Agence qui est mal organisé. Est-ce que vous pouvez être

plus précis sur cette absence de structure ? N'y a-t-il pas d'organigramme, de responsabilités attachées à chaque département, à chaque division à l'intérieur d'une Agence ?

MB: Oui, il y a des organigrammes, mais c'est tout. Il n'y a pas du tout de formation, ni de tradition, ni de préparation des gens à leurs fonctions. Si, il y a des exceptions bien sûr. Le service juridique de l'ONU ne pourrait pas fonctionner si on ne recrutait pas des juristes ayant un certain niveau de compétence. Il y a la Division de la Population qui a pris soin, dès l'origine, de recruter des gens qui ont eu autant que possible une formation de démographe. Il y a donc quelques îlots de sécurité, si j'ose dire, dans l'ONU ou dans les Agences ou certains Programmes, où les choses se passent à peu près bien parce qu'une certaine tradition s'est établie d'elle-même, mais sans contrainte extérieure, sans obligation, sans vérification, sans souci de la part des responsables politiques d'établir une bonne administration...

La Direction du personnel de l'ONU ou la Direction du personnel de la FAO (Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture), c'est la même chose. Celle de l'UNESCO, n'en parlons pas. Elles n'ont aucune doctrine sur les qualifications, sur l'adéquation des gens au travail qu'ils doivent faire. Il n'y a aucun statut du personnel. Il n'y a aucun système de formation du personnel, il n'y a aucun système de développement des carrières. J'ai été particulièrement ami avec un des directeurs Australien du Programme Alimentaire Mondial. C'était une personne d'une très grande qualité à qui un jour j'ai dit : « Vous avez des pouvoirs dictatoriaux dans cette maison ». Il m'a dit : « Je le sais, je le sais très, très bien. Nous avons des pouvoirs dictatoriaux. C'est une très grande responsabilité et cette responsabilité n'est pas exercée toujours d'une façon raisonnable. » Les promotions à l'intérieur de certaines Agences se font au gré du dictateur suivant ses sentiments personnels. On peut promouvoir un P2 à P5 en

trois-quatre ans, sans que personne ne dise rien parce qu'il n'y a pas de règles. Le personnel a des représentants qui peuvent protester, mais contre le Directeur Général, on ne peut rien !

YB: Là, vous parlez de l'époque d'avant votre rapport ?

MB: J'espère.

YB: Oui. Parce que ce n'est pas comme cela que je l'ai vécu ici.

MB: Bon. Tant mieux. C'est ce qu'il faut se dire.

YB: Ce rapport proposait un concours.

MB: Pour ce rapport, j'ai proposé un concours. Il m'a fallu dix ans pour l'obtenir. J'avais eu la faiblesse de faire un très gros rapport. J'étais inexpérimenté. Au lieu de faire un rapport court et bref, j'ai fait un rapport un peu long. On m'a expliqué que personne ne lirait jamais un paquet de cette importance et qu'il fallait faire un résumé. Alors, j'ai fait un résumé. Je ne m'étais attaqué qu'à l'ONU. J'aurais bien entendu souhaité que mon idée de recrutement par concours soit adoptée par les Agences, par les Programmes, par l'UNICEF. Je m'étais déjà attaqué à l'ONU. C'était suffisant comme résistance et la résistance qui m'a été opposée a été farouche. Le Secrétariat ne voulait pas des concours et la Cinquième Commission, qui est la maîtresse absolue du recrutement à l'ONU, n'y voyait que des inconvénients. Cela a donc été une longue bataille.

YB: Mais pourquoi ? Parce que cela aurait remis en cause ceux qui étaient là ou parce que cela n'aurait pas facilité la répartition géographique ? Pourquoi étaient-ils contre puisque cela était assez raisonnable, a priori ?

MB: Les membres de la Cinquième Commission qui sont souvent de très jeunes gens qui viennent de pays riches ou de pays pauvres ont très souvent, c'est le moins que l'on puisse dire, envie d'entrer dans le Secrétariat. Or ils dominent. Ils tiennent le pouvoir de faire les lois en

matière de personnel. Par conséquent, tout système qui pouvait brider leurs chances d'entrer dans le Secrétariat était mauvais et dangereux. J'avais donc contre moi le Secrétariat et la Cinquième Commission. C'est pas mal quand même quand on veut faire passer quelque chose dans une maison!

J'ai eu de l'obstination et de la chance. Obstination parce qu'il fallait le faire. J'ai réécrit plusieurs rapports. On m'a répondu qu'on les mettait à exécution. On ne l'a pas fait. Voici pourquoi il faut recommencer, etc. J'ai eu un peu de chance car j'ai réussi à trouver moi-même, en recherchant par relations personnelles à l'intérieur de la Cinquième Commission et à l'intérieur du Secrétariat, des alliés. Quand on propose quelque chose qui peut transformer une institution, on a toujours des ennemis mais on a aussi quelques soutiens. J'ai utilisé les soutiens et j'ai eu de la chance, notamment parmi les délégués. On m'a aidé. On a même convaincu les Russes, qui étaient tout à fait contre, à accepter les propositions, si bien que les concours ont réussi à être institués. Ensuite, ils ont été exécutés, dans des conditions qui n'étaient pas très brillantes, mais ils ont eu lieu. Mais je n'ai jamais réussi, je n'ai même pas essayé – enfin, j'ai essayé mais sans écrire de rapport - de faire passer cette pratique aux Agences dont les réactions ont été tout à fait négatives.

Alors, si voulez, ma première réaction était donc la non-structuration du personnel ; et d'ailleurs, beaucoup de mes recommandations n'ont pas été suivies. J'ai recommandé un système de formation du personnel. Il ne s'agit pas seulement de recruter des gens par concours, encore faut-il leur apprendre un certain nombre de choses. Un système de formation, cela coûte trop cher, donc refus.

J'ai soutenu personnellement assez fort un autre projet. J'avais un allié important à l'époque qui était Sir Robert Jackson. J'ai travaillé avec lui sur les problèmes de programmation,

dont je vais vous parler, et sur les problèmes de personnel. Sir Robert avait fait une proposition, dans son rapport de l'époque, qui était la création d'un « Staff College ». Alors, l'histoire du « Staff College », je l'ai suivie de très près et ce projet est mort dans des conditions tout à fait intéressantes qui montrent bien le climat qui règne aux Nations Unies.

On avait chargé l'UNITAR (Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche) – qui à l'époque existait mais aujourd'hui il n'en reste pas grand chose - de créer ce « Staff College ». Chief Adebo était patron de l'UNITAR à l'époque. C'était un Nigérien que je connaissais et avec qui j'ai travaillé. Car, encore une fois, écrire des rapports est une chose mais travailler avec des gens qui veulent bien faire quelque chose en est une autre. Il fallait faire les deux si on voulait faire passer quelque chose. Chief Adebo, donc, met au point un projet de « Staff College » qui arrive devant les comités intergouvernementaux et devant le CCQAB (Comité Consultatif pour les Questions Administratives et Budgétaires) et qui est finalement, après beaucoup de difficultés, favorablement envisagé, pas approuvé, mais les indications étaient bonnes. Cela allait passer. Mais quand on crée une institution, il faut lui donner un patron. On s'est mis à chercher un patron et, comme j'étais mêlé à l'opération, je me suis permis de proposer quelqu'un dont je connaissais la haute stature internationale. C'était un professeur français qui s'appelait Virally.

Virally avait écrit un livre sur l'ONU qui à l'époque a été très important. Chief Adebo a trouvé cette proposition intéressante, mais à partir du moment où c'était un Français qui était candidat, le projet a été tué. Je me rappelle qu'un jour, dans un colloque international, je me trouvais assis, bien des années après cette histoire, à côté de Mme Virally, la femme du candidat, qui m'a demandé : « Mais qu'est-ce qui s'est passé pour le « Staff College » ? Il me semblait que

cette opération était bien avancée et puis, tout d'un coup, tout s'est arrêté ? » Je lui ai dit :
« Madame, la Guerre de Cent Ans continue aux Nations Unies. » Et c'était tout à fait ça.

YB: Quel était l'objet du « Staff College » ?

MB: L'objet du « Staff College » était de former les jeunes recrutés et même les moins jeunes, jusqu'à P3, P4 peut-être, pendant un an au moins, pour leur enseigner comment fonctionnent les Nations Unies, quels étaient les problèmes internationaux qu'ils allaient rencontrer, etc. Je crois que le projet était intéressant.

YB: Cela existe maintenant.

MB: C'est quoi ? Turin ?

YB: Oui. En tout cas, c'est l'idée de la nouvelle orientation donnée au Centre de Formation international de Turin. Comment évaluez-vous Turin, à la tête duquel il y a d'ailleurs un Français – qui était le numéro 2 du BIT (Bureau International du Travail), François Trémeau ?

MB: Turin, ce n'est pas du tout le même projet. D'ailleurs, l'UNITAR se livre aussi à de petits stages de formation. J'y ai même participé mais c'est très superficiel.

YB: Le projet d'Histoire Intellectuelle des Nations Unies s'intéresse particulièrement aux idées de l'organisation sur le développement. Que pensez-vous de son apport sur cette question?

MB: Je n'ai pas traité très directement, sauf peut-être dans mon dernier rapport, des problèmes de développement. Mais j'ai quand même observé tout ce qui s'est passé à l'ONU et j'ai été extraordinairement sceptique. Plus ma connaissance des mécanismes, des institutions et des rapports produits augmentait, plus mon scepticisme à l'égard de l'efficacité de l'ONU s'accroissait. Je veux dire qu'à l'ONU et dans beaucoup d'endroits -votre expérience africaine

récente semble le démontrer- on vit dans un monde totalement surréaliste. On utilise beaucoup la langue de bois, on dit beaucoup de chose, mais on ne fait rien. C'est vrai pour l'UNESCO, c'est vrai pour la FAO, c'est vrai pour l'ONU. Certaines Agences techniques sont peut-être un peu plus efficaces, mais je dois dire qu'on reste très loin, on restait en tout cas – je ne veux pas parler de maintenant - on restait extrêmement loin des réalités, des problèmes.

Du temps où j'étais jeune Inspecteur, si j'ose dire, c'était mon collègue et ami Philippe de Seynes qui dirigeait le Département des Affaires économiques et du Développement. Philippe de Seynes est un homme pour qui j'ai beaucoup d'estime mais les *Décennies du Développement* qui ont été publiées de son temps, c'est vraiment la langue de bois la plus totale et l'inefficacité la plus totale. C'est pourquoi je me suis intéressé aux problèmes de formation du personnel qui m'ont paru essentiels. Je croyais, et je crois toujours aujourd'hui, qu'on ne fera rien de sérieux à l'ONU si l'ONU n'a pas une approche, je dirais, sociologique des problèmes de développement.

Nous avons des institutions financières aujourd'hui, Bretton Woods et la Banque, qui ont une approche économique et une doctrine économique que l'on peut discuter. Je n'entre pas dans les querelles d'école mais le libéralisme outrancier de ces institutions peut être discuté et d'ailleurs ici à la CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) ou à l'UNRISD (Institut de Recherches des Nations Unies pour le Développement Social), on s'en préoccupe quelque peu. Mais si l'ONU est si inefficace en matière de développement et en matière d'aide au tiers monde, c'est qu'elle n'a pas d'argent alors que les institutions financières ont de l'argent et qu'elle n'a pas de compétence ou, en tout cas, c'est qu'elle n'avait pas de compétence. On a bien quelques économistes, ce qui est important, mais ces économistes ne sont ni en nombre ni en qualité comparables à ceux dont disposent la Banque et le Fonds.

D'autre part, l'approche dite sociale de l'ONU n'a rien d'une approche réellement sociologique. Tous les documents que j'ai pu lire, aussi bien de mon temps que même encore aujourd'hui, sur les problèmes des pays en développement, sont des documents qui sont soit superficiellement sociaux, mais qui n'entrent pas dans le cœur des problèmes, ou qui ont soit une certaine approche économique, mais n'ont pas la possibilité d'analyse dont disposent les institutions de Bretton Woods. Par conséquent, je pensais que la formation des gens de l'ONU aurait dû trouver son originalité dans une approche, encore une fois, sociologique, c'est-à-dire une approche concrète des problèmes de tout ordre, pas seulement économiques : les problèmes religieux, les problèmes politiques de culture qui existent dans les divers pays. On ne peut rien comprendre aux problèmes de développement si l'on ne tient pas compte de tous ces aspects qui sont très différents d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre. Seule une approche globale par pays, ou par régions dans les très grands pays, est rationnelle et utile. Mais pour l'avoir, encore faut-il une formation appropriée, historique, politique, etc. C'est ce que j'appelle une approche sociologique. Mais pour cela, malheureusement, le niveau de culture des P2, P3, P4 que j'ai pu rencontrer n'avait rien à voir avec cette exigence, d'où l'idée du « Staff College » qui me paraissait extrêmement importante parce que je crois que cela aurait créé une certaine unité, surtout si le Collège avait été ouvert à l'ensemble des agents. Le Fonds monétaire et la Banque ont des institutions de formation. Ils forment à leur doctrine les représentants des pays en développement. Nous, enfin à l'ONU, nous ne formons personne. Nous ne formons même pas nos propres agents. Cela me paraissait donc d'une logique importante mais, là, j'ai échoué. Le « Staff College » n'a pas été créé et...

YB: Quel prétexte a-t-on donné ?

MB: Trop cher. Cette excuse cachait le fait que le problème lui même n'était pas compris. J'avais même suggéré une fois, par une note personnelle au Directeur de l'UNITAR, d'utiliser les moyens modernes pour rassembler la sagesse existante et les compétences existantes, parce qu'il y en a et vous savez bien qu'il y a des compétences à l'ONU. Mais pour rassembler ces compétences de façon à mettre leurs connaissances sur cassettes, faire des cours et que ces cours soient distribués à travers le monde de façon à apprendre aux gens ce que fait l'ONU, comment elle pourrait faire, ce qu'elle ne fait pas, etc., je voyais des gens compétents expliquant bien leurs problèmes ou la façon dont ils voyaient les problèmes. J'ai proposé à l'UNITAR de se livrer à cette opération. Cela n'aurait pas été très coûteux. Ce que vous faites aujourd'hui avec moi, si j'ose dire, avec les gens que vous interviewez, on aurait pu le faire sur leur job, sur leur niveau de compétence, avec des gens compétents et on aurait eu une certaine richesse utilisable. Bon, cette proposition aussi a été soigneusement enterrée et mise de côté. Cela paraissait trop compromettant sans doute !

YB: Donc, vous avez obtenu le concours de recrutement mais pas le « Staff College ». C'est très bien d'avoir un concours, encore faut-il que l'examen, le concours lui-même et les questions qui sont posées, les critères sur lesquels on choisit les questions correspondent aux besoins de l'ONU, correspondent à une certaine exigence, or...

MB: Cela n'a pas été le cas.

YB: J'ai pu le constater moi-même.

MB: Là aussi je me suis battu ; et là encore cela vient en particulier du fait que les généralistes qui existent à l'intérieur de la Direction du Personnel, premièrement, ne sont pas convaincus de l'utilité de ces choses, et d'autre part n'ont pas le niveau de compétence pour préparer ces concours. Là, je me suis battu à diverses reprises, pas par des rapports mais par des

remarques, des critiques, des suggestions. Les Directeurs du Personnel ont souvent changé. Il s'en est trouvé qui étaient de bonne volonté. Alors, je suis allé les voir et je leur ai dit :

« Ecoutez, c'est un scandale, il faut que vous changiez tout ça ». Aucun espoir.

YB: C'est intéressant ce que vous dites et malheureusement je suis obligé d'être d'accord avec vous. Mais au début, c'est-à-dire au moment où il n'y avait rien, aucun mécanisme, à l'origine des Nations Unies, il y a eu des gens tout à fait exceptionnels qui sont venus aux Nations Unies. Parmi les économistes, il y en eut tout de même plusieurs qui ont reçu le prix Nobel.

MB: Les Nations Unies ont soulevé un grand espoir. Par ailleurs, il y a eu des gens qui espéraient qu'ils pourraient y faire quelque chose. Vous savez bien que la création de l'ONU a soulevé un enthousiasme absolument délirant, aux Etats-Unis en particulier. Il est tout à fait normal que des gens brillants se soient sentis attirés et qu'ils soient venus. Mais à côté de ces gens brillants, on a eu aussi des gens qu'on avait recrutés sur les trottoirs, je veux dire n'importe qui, n'importe comment. Je veux bien croire que les gens qui sont venus ne venaient pas seulement parce que c'était un bon job, mais parce qu'ils y croyaient. Il y avait des gens qui pouvaient y croire mais qui n'avaient pas la formation nécessaire. Je reconnais que c'était extrêmement difficile de construire une administration internationale. Il y a toutes les cultures qui s'opposent. Il y a de vieux sentiments d'opposition entre certains pays. Ce n'est pas facile. Quand j'ai fait mon rapport sur le personnel, je suis allé à Bruxelles pour voir si c'était comparable. J'ai rendu visite au Directeur du personnel de la Communauté qui m'a ouvert ses portes avec grande générosité et m'a expliqué comment cela fonctionnait. Il était clair qu'à Bruxelles, ils ont hérité d'une administration de type français. Effectivement, je retrouvais des normes que je connaissais dans la structure française. À l'ONU, il n'y a pas eu d'administrateur,

au début, qui ait eu conscience qu'il fallait avoir une véritable structure sur un modèle national valable, que ce soit la France ou l'Angleterre, peu m'importe. On a fait une sorte de salmigondis de choses les plus diverses.

YB: Oui, j'allais vous le dire, les Anglais ont une administration extrêmement efficace.

MB: Oui, je vous dis un modèle national, comme on l'a fait à Bruxelles. A Bruxelles on a suivi le modèle français ; c'est parfait pour les Français, mais si on aurait suivi un autre modèle national qui fonctionne normalement, on aurait pu avoir quelque chose d'aussi valable. C'est ce qu'on n'a pas fait à l'ONU. On a fait du mélange et surtout on n'a pas mis de règles.

YB: Parmi les deux grands projets que vous avez soutenus, il y avait donc celui du personnel et du recrutement. Quel était l'autre ?

MB: L'autre était celui de la programmation. Parce que là j'ai trouvé une situation surprenante. J'avais tout de même l'habitude des budgets français, que ce soit des budgets de communes, des budgets d'établissements publics ou du budget de l'État. Avec naïveté, je pensais qu'on aurait des choses à peu près comparables. Je me suis trouvé en présence, à l'ONU, de budgets par nature de dépense où le chapitre sur le personnel représentait 60 à 80 % et où le reste parlait d'investissements, mais où il n'y avait aucune relation établie entre le programme des activités des diverses directions et les dépenses. Là, j'ai eu de la chance parce que j'ai posé la question au bon moment, si j'ose dire. J'ai dit : « Il faudrait des documents de programme ». Alors, on m'a montré ce qui existait, qui était écrit dans la langue de bois habituelle, et donc non utilisable. J'ai donc dit : « On va essayer de faire des budgets-programmes ». Alors là, j'ai eu le soutien de Sir Robert Jackson qui travaillait dans la même direction. Mon rapport est sorti en même temps que le rapport Jackson et je dois dire que, dans le Secrétariat, j'ai eu des soutiens très sérieux. A la Direction du budget de l'ONU, j'ai trouvé des

gens qui m'ont dit que j'avais tout à fait raison et que c'était tout à fait cela qu'il fallait faire. Ce sont eux qui m'ont proposé de suggérer un budget de deux ans parce qu'à l'époque on avait un budget annuel. Pourquoi pas ? J'ai vendu en même temps l'idée de plan à moyen terme. En effet, la planification à moyen terme me paraissait être le seul moyen d'y voir un peu clair : d'abord savoir ce que faisait l'ONU - dans les domaines économiques et sociaux ce n'était pas facile de le savoir à l'époque – et deuxièmement avoir des objectifs qui soient un peu clairs.

Je peux dire que j'ai gagné sur la forme. J'ai fait ces propositions en 1970, je crois. En 1973, si je ne me trompe, on a eu le premier budget et on a lancé le premier plan à moyen terme. J'ai eu un soutien considérable. Les réformes formelles sont passées mais le résultat est à peu près nul. Cela n'a pratiquement rien changé. Aujourd'hui, sans doute, avec trente ans de recul, on y voit un peu plus clair dans les documents qui permettent de comprendre ce que fait la Division de la Population ou ce que fait la Division de l'Administration publique alors qu'autrefois c'était impossible.

On a aussi lancé les idées d'évaluation. C'était programmation, planification et évaluation. À l'époque cela s'appelait le PPBS (Program, Planning and Budgeting System). La mode était avec moi, si bien qu'un jour, j'ai vu un représentant Anglais du CCQAB demander en séance de Cinquième commission si les propositions Bertrand étaient «du vrai PPBS » ou pas, ce qui prouvait que l'idée était dans l'air.

Encore une fois, j'ai gagné sur la forme mais dès que le premier plan à moyen terme a été préparé, je me suis aperçu que je n'arriverais pas ; cela en dépit des interventions extrêmement nombreuses que j'ai faites auprès d'amis et de gens qui m'ont soutenu dans le Secrétariat. Par exemple, Peter Hansen, actuellement patron de l'UNRWA (United Nations Relief and Works Agency), a été lui-même, à un moment donné, nommé Directeur de la Planification. On avait

créé une cellule pour la planification. J'ai eu des amis et des soutiens et en dépit de cela, on n'a pas pu obtenir que l'on parle une langue compréhensible aux Nations Unies.

Je considère avoir accru un peu ce qu'on appelle la transparence, mais pas beaucoup et je n'ai pas obtenu de résultats extrêmement satisfaisants. C'étaient mes deux premières réactions. Je crois que j'ai aidé à ce que cela devienne un petit peu plus clair dans les deux cas, mais je dois dire que les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des efforts que j'ai faits.

YB: Sur la forme, vous avez réussi dans les deux cas, et il y a même un « Staff College » !

MB: Oui, sur la forme, j'ai réussi, mais la capacité des Secrétariats de transformer les propositions de façon qu'elles soient inefficaces est très considérable ! Actuellement, il est certain qu'il y a des efforts de la part de Kofi Annan depuis qu'il a lancé sa réforme pour que les choses fonctionnent un peu mieux. On va voir. Peut-être cela va-t-il donner de bons résultats. Je ne sais pas.

YB: C'est amusant, même si ce n'est pas l'objet de cette interview, mais en tant que chef d'une unité à l'intérieur du Système, je trouvais que je manquais de délégation d'autorité pour le recrutement, justement. Je trouvais que le concours me donnait des gens avec un tel délai et d'une façon si peu qualifiée, que quelquefois j'avais des candidats bien qualifiés que j'aurais préféré pouvoir retenir. Mais s'ils étaient vraiment bons, ils étaient partis avant que toute la machinerie aboutisse.

MB: Cela ne m'étonne pas.

YB: Et le concours, de toute façon, ne s'adresse qu'aux jeunes.

MB: Oui, mais je crois qu'on l'a étendu aux P3. Je ne parle pas du recrutement à haut niveau. Parce que ma déception sur ce plan a été considérable. Je suis navré de vous le dire.

C'est le jeu du hasard. Il se trouve qu'il y a eu un certain nombre de gens compétents et dévoués à leurs tâches qui ont été recrutés mais c'est presque le fait du hasard. Dans certaines fonctions, on a recruté n'importe qui n'importe comment, sur recommandation d'un État, sur pression d'un État ou du Secrétaire Général.

Je dois dire qu'à un moment donné, quand M. Waldheim (Secrétaire Général contesté) a été nommé, il m'a demandé, sur recommandation de l'ambassadeur français, de venir l'aider. J'étais très embarrassé parce qu'un Inspecteur n'est pas fait pour aller aider un Secrétaire Général. Il était difficile de refuser et j'ai donc consulté mes collègues car je ne voulais pas faire quelque chose qu'ils auraient désapprouvée. Ils ont considéré que je devais, puisque c'était un Secrétaire Général, répondre à sa demande. Je suis allé passer quelques mois à New York au début de Waldheim et j'ai participé à la manière dont il s'y est pris pour recruter ses Sous-Secrétaires et ses Secrétaires Généraux Adjoints. Il y avait même un cas qui était intéressant dans la mesure où la Chine, en 1972, venait d'entrer aux Nations Unies en remplaçant Formose. Il a donc fallu recruter un Chinois. J'ai assisté, j'ai même participé, si j'ose dire, au recrutement d'un certain nombre de Secrétaires Généraux Adjoints : Davidson, par exemple, je ne sais pas si vous l'avez connu. Pour le Chinois, l'histoire est amusante dans ce sens que la Chine voulait un poste politique et Waldheim avait beaucoup de mal à lui donner ce poste politique. Il ne voulait pas lui donner l'Assemblée Générale, il ne voulait pas lui donner le Conseil de Sécurité réservé à la Russie. L'équilibre du recrutement des Secrétaires Généraux Adjoints est un équilibre politique qui est assez complexe. Pour les Chinois, il ne restait plus que la Tutelle, mais la Tutelle ne valait plus rien puisqu'il n'y avait déjà pratiquement plus de pays sous tutelle. Alors, Waldheim m'a dit : « Écoutez, vous pourriez me rendre un service. Trouvez-moi un nom pour remplacer le terme de Tutelle qui soit tel que les Chinois l'acceptent ». Je suis parti avec une lanterne et je

suis allé consulter les gens dont je connaissais la sagesse et l'expérience dans le Secrétariat. Il y en avait quelques-uns. Je leur ai posé le problème en leur disant : «Voilà, il faut supprimer la Tutelle. On la remplace par quoi ? Et comment on l'appelle ? » Et finalement, c'était le Directeur du Personnel de l'époque qui était un Tunisien assez malin qui s'appelait Gherab. C'est lui qui m'a suggéré le nom recherché. Ce n'est pas moi qui l'ai inventé. On a proposé aux Chinois un « Département Politique et de la Décolonisation ». Ils ont accepté tout de suite, alors qu'il s'agissait bien du même département. Après quoi j'ai rencontré le Chinois qu'on a recruté, enfin que la Chine a désigné. C'était un Chinois de Brooklyn qui avait passé à peu près toute sa vie aux Etats-Unis, qui connaissait parfaitement la mécanique et la politique américaine. Il se trouve qu'en 1972 ou au début de 1973, je ne m'en souviens plus très bien, mais c'était autour des festivités organisées pour le bicentenaire des Etats-Unis, je suis allé voir le Secrétaire général adjoint chinois, qui avait été nommé grâce à moi, si j'ose dire, pour lui faire une visite de courtoisie et nous avons eu une conversation sur la guerre du Vietnam, parce que c'était l'époque. Nous nous sommes trouvés d'accord sur les erreurs que les Américains commettaient au Vietnam et il m'a dit : «Vous comprenez, ce pays, c'est un pays très jeune, deux cents ans. Pour nous, c'est quatre mille ans d'histoire! »

Ceci dit, les choix qui sont faits sous la pression des gouvernements ne sont pas toujours dictés, aux Nations Unies, par la qualité des personnes que l'on fait nommer à la tête des Départements. C'est le moins que l'on puisse dire. Cela rendait les questions de personnel extrêmement difficiles à résoudre. Vous avez peut-être trouvé une situation légèrement différente de celle que j'ai connue, mais pas tellement car le Secrétariat a réussi à noyer tout cela. Sur la programmation, c'est à peu près le même phénomène qui s'est produit.

YB: Il y a eu d'autres grands rapports, à cette époque-là, qui n'étaient pas des rapports du Corps Commun d'Inspection. Vous avez parlé du rapport Jackson.

MB: Dans le rapport Jackson il y avait des choses intéressantes. C'était ambitieux. Il était suffisamment critique à juste titre du « non-système », comme il l'appelait. J'ai aussi écrit un certain nombre de rapports, y compris le dernier auquel vous faisiez allusion, sur la cohérence du Système des Nations Unies. C'était, évidemment, un des points qui m'avaient le plus frappé : cette totale absence de cohérence entre les activités des Agences et celles de l'ONU, de la totale inutilité du CAC (Conseil Administratif de Coordination), etc. Là, je me suis battu en sachant très bien que je jouais les Don Quichote. Je savais très bien qu'il n'y avait aucun espoir.

YB: Ah, oui ! Le CAC commence à faire quelques petites choses.

MB: Je crois qu'il y a là un petit effort récent.

YB: Cela tient aux personnalités des chefs d'Agence qui ont changé.

MB: Ce problème de la cohérence du Système était le problème le plus difficile. Moi-même, j'avais fait des propositions presque révolutionnaires pour certaines. Par exemple, créer un comité qui serait composé des présidents des Conseils exécutifs des Agences. C'est une petite idée parmi d'autres qui a été rejetée comme une chose absolument horrible. C'est tout à fait curieux parce que, là, ce n'était pas révolutionnaire. C'était simplement essayer de faire comprendre qu'il y avait des interrelations. Tout ce que j'ai pu écrire sur cette affaire n'a servi à rien.

YB: Kofi Annan a fait passer ce qui s'appelle l'UNDAF (United Nations Development Assistance Framework) qui rassemble toutes les Agences des Nations Unies dans un pays donné, pour élaborer un programme cohérent d'actions des Nations Unies dans ce pays. Cela marche maintenant et a renforcé la coopération entre Agences.

MB: Oui, je crois qu'il y a un effort incontestable. Peut-être le travail que j'ai fait n'a-t-il pas été totalement inutile parce que je connaissais bien un Américain, le professeur Ruggie qui est devenu le conseiller de Kofi Annan. La réforme, pratiquement, c'est Ruggie qui l'a plus ou moins orchestrée. Par conséquent, je n'ai pas été totalement étranger à l'effort qui est fait actuellement, mais enfin, je reste quand même sceptique sur les possibilités d'avancer, en particulier sur la possibilité d'intégrer Bretton Woods dans l'opération.

YB: C'est-à-dire que les institutions de Bretton Woods s'intègrent au détriment, si je puis dire, de l'ONU. On s'aligne sur leurs réflexions et leurs pensées dans beaucoup de cas.

MB: C'est assez affligeant !

YB: Ces institutions récupèrent notre vocabulaire qui est plus populaire que le leur et nous faisons ce qu'ils disent. C'est effectivement affligeant.

MB: De mon temps, j'avais rencontré McNamara qui était Président de la Banque et que j'ai un peu mieux connu après mon départ. Il m'a dit, un jour, qu'il avait sincèrement essayé d'assister au CAC et d'y participer et qu'il avait même sincèrement essayé de venir à l'ECOSOC. Ensuite, en voyant ce qui s'y passait, il avait dit : « Ce n'est vraiment pas la peine ». Il y a donc aussi cet aspect-là décourageant du Système vis-à-vis de gens qui essaient d'examiner sérieusement les problèmes.

YB: Et le rapport Jackson ? Disait-il des choses semblables sur le Système ?

MB: Ah, oui, oui ! Le rapport Jackson était pour la création d'un « UN Development System ». Il y avait eu, avant mon arrivée à l'ONU, quelques rapports, notamment le rapport Pearson qui était excellent ; mais ces rapports n'ont pas eu, malheureusement, d'efficacité réelle. Vous savez bien ce que c'est que l'ONU, vous la connaissez aussi bien que moi. L'ONU est une

sorte de scène de théâtre où les gens viennent raconter leurs exploits, mais ce n'est pas un lieu de négociations et de coopération.

YB: Ce n'est pas toujours vrai ! À la Commission Économique pour l'Europe, nous avons négocié beaucoup de choses, des choses qui touchent à la vie de tous les jours.

MB: Tant mieux, mais si on pense à l'Assemblée Générale ? Prenons le Conseil de Sécurité, je suis navré, mais je n'ai pas l'impression que l'on veuille réellement, ni même que l'on puisse prévenir les conflits et s'occuper sérieusement de la paix. Pendant que j'étais à l'ONU, il y a eu une tentative de la part des Etats-Unis de créer un statut spécial pour les petits États, en quelque sorte de les éliminer de la scène afin de permettre aux gens sérieux et ayant un peu de poids de se rencontrer. Cela a été tué dans l'œuf et n'a pas été possible mais, pour une fois, ce n'était pas une mauvaise idée car je crois que fonder une institution sur la souveraineté étatique qui peut concerner le Liechtenstein comme la Chine est tout simplement absurde. Je pense que c'est une des tares de l'ONU des plus graves. C'est une des raisons pour lesquelles l'ONU ne pourra jamais faire quelque chose de sérieux et ne pourra même pas être réformée. Si un jour on veut faire une mondialisation politique de cette planète, il faudra créer autre chose. Je suis convaincu que ce n'est pas par l'ONU que l'on parviendra à des solutions. Je m'excuse de ces propos, c'est une opinion personnelle.

YB: C'est votre opinion personnelle mais ce régime est celui des élections nationales : on donne une voix à chacun quelle que soit sa puissance, son niveau intellectuel ou tout autre critère.

MB: Ce n'est pas du tout comparable. Donner une voix au village de Vaduz, au fond de la Suisse, et donner une voix aux Chinois, c'est de l'absurdité totale. Ce n'est pas de l'égalité !

Ce n'est pas du tout comparable. Si vous donnez une voix à chaque être humain, alors donnez à la Chine un milliard trois cent millions de voix, et à Vaduz 18 000.

YB: Revenons-en aux Commissions indépendantes. Que pensez-vous de la Commission Brandt et des autres ? Il y a eu d'autres rapports que les rapports Jackson ou Pearson qui sont les plus célèbres.

MB: Les Commissions indépendantes m'ont beaucoup déçu. Je n'ai trouvé, ni chez Brandt, ni chez Mme Brutland, de propositions qui aient quelque intérêt.

YB: Mme Brutland a quand même...

MB: Elle a vendu une expression.

YB: Le « développement durable ».

MB: C'est tout. Il n'y avait rien d'autre. Un slogan, c'est très bien, mais qui n'a pas beaucoup de signification.

YB: Mais intrinsèquement, pourquoi les Commissions indépendantes ne changent-elles rien ? Le rapport Jackson était-il différent ? Pourquoi ?

MB: Dans la méthode. C'est un peu comme dans la transformation de l'Europe. Si vous demandez à un groupe de personnalités de se réunir en faisant une composition géographique nécessaire, un Chinois, un Russe, un Français, un Allemand, etc., vous créez par définition quelque chose qui ressemble à l'ONU et qui par conséquent est totalement incapable de se transformer.

Si vous chargez un homme qui a des idées personnelles de faire un rapport indépendant, alors vous avez conféré une réelle responsabilité. Robert l'a compris ainsi, en toute indépendance. Il s'est fait aider. Il avait une petite équipe que j'ai bien connue, mais c'était un homme qui dirigeait l'opération. Il avait son franc parler. Il a même choqué pas mal de gens par

la brutalité de ses positions, ce qui était rafraîchissant parce qu'à l'ONU on ne choque jamais personne puisque l'on pratique la « langue de bois ». Je me souviens de la réaction de mon ami Blanchard, le Directeur de l'OIT. Blanchard était scandalisé par les propos de Jackson.

YB: Mais Blanchard est particulièrement prudent, si je peux me permettre un jugement !

Revenons-en au Corps Commun d'Inspection pour un instant. Lui aussi a été critiqué, évidemment. Il y a des gens qui ont critiqué la « diplomatisation » des Inspecteurs.

MB: C'est tout à fait vrai. Je vous ai dit que c'est ce que j'éprouvais dès l'origine.

YB: Oui, mais justement, ce que j'avais compris dans cette critique, c'est que c'était devenu « diplomatisé ».

MB: Dès l'origine, les ministères des Affaires étrangères qui étaient chargés de remplir les huit cases prévues ont pour la plupart choisi d'anciens ambassadeurs ou d'anciens délégués en Cinquième Commission qui n'avaient aucune formation particulière. Il y a eu quelques exceptions, en dehors de ma propre personne, je me permets de dire qu'elle représentait une exception parce que je n'étais pas diplomate. Sans doute les Américains ont-ils envoyé deux ou trois fois des gens du Département d'État spécialisés dans les questions financières et qui par conséquent avaient un certain côté technique. J'ai eu un collègue anglais qui était inspecteur des postes diplomatiques, alors il a conçu son métier d'Inspecteur comme celui d'inspecteur des postes diplomatiques. Il allait sur place, se faisait donner les comptes et regardait si la secrétaire avait été bien payée ou s'il y avait eu des retards de paiement. Il faisait des rapports sur ces sujets.

La « diplomatisation », cela peut avoir un deuxième sens. Cela veut dire ce que je vous ai dit tout à l'heure, c'est-à-dire que, sous l'influence d'un certain nombre d'inspecteurs, l'habitude s'est prise d'accepter les suggestions des Agences, de la Cinquième Commission, etc., et de

considérer qu'ils sont aux ordres et non pas des personnalités indépendantes, ce que pourtant leur statut précise clairement.

YB: Et la réforme de 1976 a-t-elle changé quelque chose ?

MB: Non, c'était la même chose avant et après.

YB: Pourtant, après 1976 vous aviez la possibilité de faire des évaluations.

MB: Oui, on a rajouté cette notion d'évaluation qui était à la mode. J'en ai fait une personnellement et je dois dire que j'ai constaté, en la faisant, premièrement qu'une évaluation sérieuse est un travail qui demande une main d'œuvre dont je ne disposais pas et, deuxièmement, que faire des évaluations à l'ONU c'est risquer de ne pas être entendu et d'être complètement neutralisé. J'ai fait une évaluation sur la Direction de l'administration publique dans le Département des Affaires économiques et sociales. J'ai trouvé là un certain nombre de gens dont le niveau de compétence en administration publique - je pouvais quand même porter un jugement, je crois que mon expérience de la Cour me le permettait – était vraiment extrêmement médiocre. Ces gens faisaient de petites opérations sans intérêt et des publications ridicules. J'ai donc fait un rapport sévère. Or le Directeur à l'époque était chinois et l'adjoint était pakistanais. Quand le rapport d'évaluation est arrivé devant le CPC (Comité pour la Planification et la Coordination) – c'était le CPC qui était chargé de cela – un lobby intense avait été fait contre ce rapport et on l'a détruit, disant que c'était un rapport partial, dangereux, critique de façon incompétente, etc. Ce fut une bataille, une bataille que je n'ai pas gagnée d'ailleurs car rien n'en est sorti, on n'a rien changé. Il y avait eu autrefois un Directeur qui était aussi chinois, si je ne me trompe, et qui lui était valable et avait fait un excellent manuel d'administration publique à l'échelle mondiale. Vous vous rendez compte de ce que cela représentait. Ce document s'est vendu à 13 000 exemplaires, ce qui pour l'ONU est une chose incroyable, n'est-ce pas ? Les

publications de l'ONU, dont je me suis aussi occupé à un certain moment, sont généralement vendues à 400 exemplaires parce qu'il y a 400 bibliothèques qui les achètent automatiquement.

YB: De nombreuses publications de la Commission Économique pour l'Europe sont des best-sellers. Tous les règlements que celle-ci a négociés se vendent comme des petits pains dans les entreprises parce qu'elles sont obligées de les appliquer.

MB: J'ai regardé quels étaient les best-sellers. Le best-seller absolu de tout le Système, à l'époque, était un livre sur les bilans publié par le BIT : *Comment faire un bilan ?*

YB: Cela intéresse beaucoup de monde.

MB: J'avais pensé qu'il devrait y avoir une Direction des publications. J'ai participé à un rapport avec un collègue sur les publications de l'ONU. C'est un scandale absolu ! L'ONU est dans une position extraordinaire au niveau mondial pour avoir une collection de petits livres qui se vendraient à l'échelle mondiale. S'ils faisaient des livres sur les sujets dont ils s'occupent, sur l'environnement, sur l'administration publique, sur la population, etc., une collection de poche, si vous voulez, sur ces divers sujets, cela se vendrait aussi comme des petits pains. Si c'était fait par des gens sérieux, bien sûr, et avec un « staff » capable d'avoir une politique commerciale, ce qui est totalement étranger à l'esprit de l'ONU.

YB: Autre point. Il y a eu l'« US Accounting Office » qui avait dit que les rapports du CCI baissaient de qualité. Vous-en rappelez-vous ?

MB: A quelle époque ? L'Inspection a connu des moments difficiles, surtout après mon départ – (cela n'a rien à voir avec mon départ, c'est une question de date.) Il y a eu une période où l'Assemblée Générale a envisagé de supprimer le Corps Commun d'Inspection. L'intérêt des rapports qui étaient fournis était tel que cette solution avait pu être envisagée.

YB: C'est justement cela que je voulais vous demander : quel était à votre avis, l'impact de vos rapports ? Vous avez expliqué comment vous les faisiez, comment théoriquement vous alliez les défendre, enfin en discuter avec les chefs d'Agence, mais quel en était l'impact après ? Qui vérifiait que les gens les mettaient en œuvre ?

MB: Extrêmement faible ! Les secrétariats, généralement, les rejettent ou bien les recommandations sont faites d'une telle manière qu'on peut toujours dire que c'est parfait et qu'on va les appliquer. Si les recommandations sont faites un peu en « langue de bois », cela va très bien et on dit : « oui, parfait, merci » et c'est terminé, c'est fini.

C'est un métier difficile que le métier d'inspecteur. C'est un métier où il faut avoir de l'obstination, faire du suivi et faire des analyses qui soient valables. Le recrutement est tel qu'il est extrêmement difficile d'aboutir à ce genre de choses, outre que, quand les recommandations sont valables, les secrétariats – j'en ai l'expérience et plusieurs de mes collègues en ont fait aussi l'expérience – font une résistance extrêmement habile. Sur le personnel, je vous l'ai dit, il m'a fallu dix ans pour faire passer le concours, parce que le Secrétariat disait « oui, oui, oui, très bien » mais ne faisait rien. Pour finir, c'est moi - j'ai excédé mes pouvoirs, mais je crois qu'il fallait le faire, mes collègues n'auraient pas été d'accord – mais c'est pratiquement moi qui ai organisé le premier concours en Italie, parce que les deux pays sous-représentés à l'ONU à l'époque, étaient l'Italie et l'Allemagne (les deux pays les plus importants qui étaient venus le plus tardivement à l'ONU). Il y avait donc des places vides et on a fait le concours en Italie. J'ai commencé à organiser le concours avec l'accord du Directeur du Personnel, bien sûr, mais sans moi il ne l'aurait pas fait. On a envoyé quelqu'un en Italie pour monter l'opération et il est revenu en disant que cela n'intéressait pas les Italiens. Il a fallu que je recommence. J'ai

recommencé et j'ai fait montre d'obstination. J'ai fait organiser le premier concours. Encore une fois, j'allais au-delà de mes fonctions, c'est évident, mais avec l'accord du Secrétariat.

YB: Pendant que j'étais en poste, beaucoup de rapports des Inspecteurs traitaient de sujets généraux sur lesquels on avait l'impression, comme chef d'Agence, que l'on n'avait rigoureusement aucune prise non plus, que cela pouvait peut-être faire faire des progrès à la gestion du Personnel ou au budget à New York mais qu'on n'y trouvait pas d'intérêt. Je suis désolé de vous le dire mais la tendance était de ne pas les lire.

MB: Je suis tout à fait d'accord avec cette remarque. C'est extrêmement difficile d'avoir un corps d'inspection à l'ONU. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles on a créé l'OIOS (Office of Internal Oversight Services), l'Office d'investigation.

YB: Vous soulevez toutes les questions que je voulais vous poser ! Alors ?

MB: Je veux dire, d'une part, que le Corps Commun d'Inspection est composé de personnes dont le niveau de compétence, pour la majorité, ne correspond pas à leurs fonctions, et d'autre part, que ces personnes n'ont aucun moyen d'investigation car les quelques Research Officers – il y en a quatre ou cinq – qui les aident ne sont pas suffisamment nombreux pour pouvoir faire des recherches approfondies. Alors on a créé l'OIOS parce qu'il y avait quand même des problèmes de contrôle, à l'ONU, où il fallait envoyer des gens, notamment dans les opérations de maintien de la paix. Il y a eu un certain nombre d'opérations difficiles et financièrement discutables. Il fallait donc disposer d'un corps de contrôle. On a donc créé un corps de contrôle où ils sont cinquante, si je ne me trompe. Il y a un Inspecteur général et il a cinquante personnes. Ce n'est pas du tout le même niveau d'impact que le Corps Commun d'Inspection, qui de plus, travaillait pour l'ensemble du Système alors que l'OIOS ne travaille que pour l'ONU.

Je reconnais qu'il y avait un besoin. Les autres contrôles, les contrôles des auditeurs externes sont très superficiels et les contrôles des auditeurs internes sont discutables. Je dois dire que l'ONU était une maison non contrôlée, en définitive.

YB: Avec une multitude d'organes de contrôle !

MB: Avec une multitude d'organes de contrôle, mais pas très efficaces. Actuellement, par exemple aujourd'hui, la Cour des Comptes française fait partie des auditeurs externes et, là, je dois dire qu'ils ont envoyé des gens qui savent travailler. Ils ont du boulot. Ici à Genève, en particulier, je ne sais pas si vous savez quel est le travail le plus lourd, cela porte sur des milliards de dollars, cela ne porte pas sur quelques millions. C'est le « pétrole contre nourriture » pour l'Irak. C'est un gros, gros paquet !

YB: Où est géré ce « pétrole contre nourriture » ? Ici, dans la petite maison à côté ?

MB: Je ne sais pas. C'est géré à partir de Genève et s'est réparti entre les Agences suivant leur niveau de compétence. L'UNICEF en reçoit un paquet, etc.

YB: L'Irak vend du pétrole. Une partie de cet argent est donné à l'UNICEF ou au Programme Alimentaire Mondial pour acheter des médicaments ou de la nourriture.

MB: C'est cela. Cela fait de très gros marchés. Ce sont vraiment des sommes très importantes. Ce n'est pas le budget de la Commission Économique pour l'Europe ! Du point de vue importance.

YB: Vous pensez que ces sommes sont mal gérées ?

MB: Non, a priori, mais qu'elles doivent être contrôlées, certainement !

YB: Une partie de l'argent du pétrole sert aussi à indemniser les entreprises et les particuliers qui considèrent avoir été lésées par la guerre contre l'Irak. Cela fait aussi des sommes importantes.

Vous avez dit un certain nombre de choses qu'il serait intéressant que vous développiez. Vous avez dit, par exemple, que vous ne faisiez pas grand cas des Décennies du Développement, cela n'est pas la peine d'y revenir. Vous avez écrit que l'approche sectorielle est inadéquate et qu'il faudrait une approche « intégrée ».

MB: Je le crois toujours.

YB: Mais qu'est-ce que cela veut dire ? Que cette décomposition en agences, Santé, Alimentation ou autre, ne convient pas ?

MB: Je suis allé, au cours de ma carrière, dans un certain nombre de pays pour voir comment cela se passait au niveau du PNUD, de l'UNICEF, du Programme Alimentaire Mondial et du Fonds des Nations Unies pour la Population, c'est-à-dire des quatre programmes principaux de l'ONU. J'ai trouvé sur le terrain, à l'époque, encore une fois ne transposez pas ce que je dis à ce qui peut se passer aujourd'hui, beaucoup de Résidents-Représentants du PNUD sans personnalité et sans grande compétence, pour commencer. J'en ai rencontré un ou deux qui étaient bons, mais vraiment c'était l'exception. Deuxièmement, des listes de projets gérés par l'intermédiaire du PNUD, à l'époque par les Agences, incohérents et sans relation avec le développement du pays. Je vais vous donner un exemple. Au Guatemala, j'ai trouvé des listes de projets absolument ahurissants par leur côté non pertinent. Il y avait un projet sur le PPBS dans les municipalités guatémaltèques. J'ai rencontré des experts ! C'était comique, vraiment comique, ou tragique si l'on préfère.

YB: Triste, oui. !

MB: Incroyable ! J'ai rencontré aussi des gens qui faisaient de la classification des postes. Enfin des trucs absolument invraisemblables, qui n'avaient aucun rapport avec les problèmes de ces pays. Je me souviens de ma visite au représentant de l'UNESCO dans la région

de l'isthme, à qui j'ai dit : « Mais enfin, l'UNESCO ne fait rien pour les Indiens ». Il m'a dit « Oui. Comment voulez-vous qu'on fasse quelque chose pour les Indiens ? Ce n'est pas pensable ! » Au Guatemala, 80 % de la population est indienne. J'ai conclu ma visite au Guatemala en allant voir le Représentant-Résident adjoint, le Représentant-Résident était en vacances, et je lui ai dit « Écoutez, si vous remplacez tous vos projets par l'achat de bicyclettes pour les indiens - car les Indiens marchent sur les routes avec leurs ballots sur la tête, je ne sais pas si vous connaissez ce pays – je crois que ce serait plus utile ! ». J'étais furieux, vraiment furieux de ce que j'avais trouvé.

J'ai eu d'autres exemples. En Iran, c'était un peu mieux parce que le Shah, c'était encore le Shah à l'époque, se préoccupait de suivre lui-même les projets et que, par conséquent, il y avait un peu plus de sérieux. Je suis allé à Bamako, au Mali. A Bamako, j'ai trouvé, très curieusement, un Représentant-Résident complètement à côté de la plaque. J'ai quand même trouvé que cela fonctionnait et cela m'a intéressé. J'ai demandé pourquoi et j'ai constaté que c'était le Programme alimentaire mondial qui dirigeait les opérations. Et le responsable local du PAM m'a expliqué que cela fonctionnait bien à Bamako parce que le Mali était un pays où l'on n'envoyait que des jeunes ambassadeurs ou chargés d'affaires en début de carrière et que tous ces jeunes s'étaient mis ensemble et avaient cru qu'on pouvait faire quelque chose pour ce pays. Au Programme Alimentaire Mondial, il y avait deux types fort intelligents qui utilisaient fort bien cette manne pour faire des projets qui avaient un sens. Cela marchait, mais pas à cause du PNUD.

Je dois dire que mes visites sur le terrain ne m'ont pas beaucoup rassuré sur la coopération. Vous me demandez : « pourquoi ? », je parle d'approche intégrée. S'il n'y a pas

d'intégration, si on ne part pas des besoins du pays... Ce n'est pas la peine que je plaide. Vous en êtes convaincu.

YB: Oui, il n'y a aucun doute. Mais franchement, sur ce point je dois vous dire qu'il y a un progrès. L'UNDAF est justement là. Cela oblige les agences à faire ensemble une évaluation de ce qui se passe dans le pays

MB: Je reconnais qu'il y a un progrès.

YB: Ayant fait cette évaluation des priorités et des besoins, les Agences disent ce que chacune peut faire et apporter. Au moins, c'est mis dans un même document.

MB: Il se trouve que j'ai jeté un coup d'œil sur ces UNDAF, quelques uns des UNDAF. Je n'ai pas été convaincu que cela atteigne une très grande qualité dans les pays pour lesquels je les ai lus. Pas très convaincu mais enfin l'effort existe, c'est juste.

YB: L'effort va dans la bonne direction.

MB: C'est exact.

YB: Évidemment, les moyens restent modestes. L'ONU dispose de peu d'argent.

MB: Vous parlez du terrain : il y a un exemple clair, c'est l'UNESCO. L'UNESCO n'a pas d'argent du tout. Donc l'UNESCO fait des colloques ; elle fait des documents ; elle enfonce des portes ouvertes depuis cinquante ans sur les besoins de l'éducation. Toute la sagesse de l'UNESCO se résume à des choses incroyables ! Il ne suffit pas de scolariser les enfants ; il faut qu'ils restent à l'école au moins cinq ans et n'en soient pas rejetés ; il faut que l'éducation primaire soit plutôt orientée vers les choses pratiques parce que dans les pays pauvres on en a besoin. Enfin, ils ont inventé la roue mais ils ne l'ont pas mise en marche. Ils n'ont pas d'argent alors c'est la Banque Mondiale qui fait le travail et le fait à sa manière.

YB: Banque, numéro 1, 2 UNICEF, 3 UNESCO, pour le montant des dépenses pour l'éducation. L'UNICEF fait plus que l'UNESCO.

MB: J'ai beaucoup travaillé sur l'UNICEF et je l'ai bien connue. C'est une institution assez décentralisée en dépit d'un Directeur comme Grant qui avait donné une impulsion personnelle. Les Représentants au plan local ont un degré de liberté qui m'a beaucoup impressionné. Quand on a affaire à des gens bien, et à l'UNICEF il y en a pas mal, ils font des choses intéressantes, je dois dire. Je me souviens en particulier qu'en Tanzanie j'ai vu un Représentant de l'UNICEF qui faisait beaucoup pour l'éducation : il avait financé l'impression des livres scolaires, il avait fourni le papier, etc. L'UNESCO ne fait rien de tout cela.

YB: Sur le terrain, il n'y a aucune discussion sur le fait qu'il faille une approche intégrée ni sur la nécessité de cadrer les efforts dans un plan ! Au niveau plus global, le seul instrument d'intégration, est-ce le CAC (Comité Administratif de Coordination) ?

MB: Il n'y en a pas. Toutefois, ce que fait actuellement Kofi Annan va peut-être aider, en effet. J'ai feuilleté un certain nombre de documents et j'ai vu qu'il y a maintenant une sorte de, je ne sais plus comment cela s'appelle : un Comité exécutif ?

YB: S'agit-il de l'OC (Organization Committee) qui a été transformée et qui est attachée au CAC ?

MB: Non, mais il y a plusieurs rapports qui ont été faits sur ce sujet. Il y a un effort de réflexion au niveau global qui n'existait pas à l'époque. Il y a un réel effort de réflexion alors que, je regrette de le dire, de mon temps, du temps de Philippe de Seynes qui était un homme très brillant lui-même et faisant des discours très agréables à entendre, concrètement, l'intégration n'était pas prise en compte.

YB: De Seynes n'avait pas autorité sur les Agences. Cela dit, il avait le secrétariat de l'ECOSOC et le secrétariat de l'ECOSOC devait en principe permettre de mettre les choses ensemble.

MB: Mais vous savez ce qu'est l'ECOSOC, comment il fonctionne ?

YB: Justement, pourriez-vous expliquer son inefficacité ?

MB: L'ECOSOC ne fonctionne pas parce qu'on l'a voulu ainsi. C'est historique. La conception du Système des Nations Unies date de Roosevelt et on cite souvent, comme vous le savez sans doute, ce professeur anglais qui s'appelle Mitrany et le « fonctionnalisme ». Mais la conception de Roosevelt était très claire, c'est-à-dire « Je veux protéger les Agences contre la politisation ». C'est pourquoi on les a réparties dans le monde entier, pas à New York. Il n'y a pas eu de centralisation géographique et il y a surtout un statut d'indépendance qui est absolument totale. Les Agences sont reliées à l'ONU par des accords de coopération. Comme je me suis occupé de ces problèmes, j'ai lu ces accords, en tout cas un certain nombre d'entre eux : c'est du vent absolu, du vide total. Il n'y a aucune contrainte possible, aucune coopération réelle organisée. Il n'y a que le CAC qui se réunit, comme vous le savez, enfin peut-être que cela change aujourd'hui, mais en tout cas qui se réunissait trois fois par an pour deux jours – le temps pour le Secrétaire Général de faire un petit exposé politique pour faire plaisir à ses collègues et ensuite on parlait du garage des bicyclettes, c'est-à-dire de petites questions communes de personnel et de finances, et c'est tout, point final. On ne parlait pas du tout de substance.

YB: Il y a eu quelques efforts. Il y a un débat d'idées, effectivement, et les Agences intéressées sont invitées à s'organiser pour coopérer au niveau mondial ou régional.

MB: Tant mieux que cela s'améliore, tant mieux ! De mon temps, cette approche intégrée n'existait absolument pas et personne ne la souhaitait, d'ailleurs, chacun restant maître

chez lui, trop content de l'être et de le rester, et les Conseils d'Administration appuyait cette décentralisation. Ce qui paraît normal, si l'on veut, mais là, on a manqué d'hommes qui auraient pu dire la vérité et tenter de transformer le « non système ». Enfin moi, j'avais une toute petite voix, mais je me suis senti très seul et il n'y a pas eu de grands économistes, des hommes politiques importants qui soient venus dire un jour : « Ça suffit ! Il faut changer tout ça. »

YB: Il y a toujours l'argument que chaque Agence représente un ministère et que dans chaque pays les ministères sont effectivement assez séparés, bien qu'il y ait l'autorité du chef du gouvernement qui essaye d'assurer une certaine cohérence.

MB: Oui, mais on est dans les pays où la coopération interministérielle, et vous devez en connaître quelque chose en France, est aussi assez difficile. Il y a quand même une cohérence politique qui est imposée tandis que là, il n'est pas possible de l'imposer. Je me souviens : Pérez de Cuellar, je crois bien que c'était lui, à l'occasion d'une réunion du CAC qui s'est tenue à Londres, a été reçu par Margaret Thatcher qui a fait un bon discours. Elle lui a expliqué que dans le gouvernement britannique elle se considérait comme « primus » ou « prima inter pares ». Et elle a dit : « J'espère que c'est la même chose en ce qui concerne l'ONU et je vous encourage vivement à affirmer votre primauté. » C'est amusant de penser qu'elle avait fait d'abord la comparaison avec un gouvernement. Il est vrai que la représentation ministérielle dans les organisations internationales est un phénomène tragique. L'une des raisons pour lesquelles l'ONU est une organisation faible est que ce sont les ministères des Affaires étrangères qui en sont chargés. Les ministères des Affaires étrangères sont parmi les plus faibles ; ils ne vivent que par le ministre, si le ministre a des idées. En tant qu'administration, ils sont nuls. Ils n'ont aucune prise sur la réalité. C'est le ministère des Finances et de l'Économie qui a une prise sur la réalité. Ce sont les institutions financières qui sont concernées.

YB: C'est le drame de l'ONU. Une des choses remarquables qu'a réussi mon collègue de la Commission Économique pour l'Afrique est de faire venir les ministres des Finances chez lui. Cela ne les empêche pas d'aller à Washington mais ils viennent maintenant à la Commission, ce qui change. Du coup, quand ils font des réunions, les ministres de l'Aide des pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique) demandent à venir le lendemain pour participer à ce qu'ils appellent des « Big Tables ».

MB: Le CAD (Comité d'Aide au Développement) s'en occupe aussi. Oui, ce n'est pas mal !

YB: Voyez, il y a des choses qui bougent. Pour continuer avec ce que vous avez dit. Vous avez dit : « Les Nations Unies sont sous équipées pour produire des idées ». Il y a évidemment des questions de personnel, mais il y a peut-être plus.

MB: Oui, il y a plus dans la mesure où il y a une autocensure au Secrétariat. Chaque fonctionnaire international est obligé de se faire sa petite philosophie personnelle sur son degré de liberté. Il se la fait très vite et cela de diverses manières. D'ailleurs, il y en a peu qui disent ou pensent qu'en soutenant des idées un peu nouvelles ou originales, ils auraient des chances de faire une carrière plus agréable. C'est exactement le contraire qui est vrai. Par conséquent, il y a une autocensure automatique, si j'ose dire, qui joue à l'intérieur du Secrétariat et comme les postes de grandes responsabilités sont, eux aussi, soumis à cette autocensure, parce qu'il ne faut pas faire de vague, parce que ... Je dois dire que la structure même de la maison, à mon avis, s'oppose à l'affirmation d'une personnalité. Vous avez dit qu'au début il y en a eu. Il y en a même après le début : Prebisch, par exemple, a été une personnalité qui a essayé d'apporter quelque chose.

YB: Il a apporté ?

MB: Oui, il a apporté quelque chose, mais c'est une exception. Il n'y en a pas eu beaucoup.

YB: Myrdal ?

MB: Myrdal, oui, d'accord, mais vous citez deux noms. Donnez-moi en un troisième. Voyez, même vous ! Même vous, vous avez un poste, une responsabilité localisée. À partir du poste que vous avez occupé, comment pouviez-vous espérer faire bouger quelque chose dans cette maison ?

YB: Nous avons essayé de faire une chose. C'est que les Secrétaires Exécutifs des cinq Commissions régionales se réunissent, ce qui n'était pas nouveau, mais essayent de reconnaître que chacune avait quelque chose à dire et à apprendre aux autres. Évidemment, la CEE (Commission Économique pour l'Europe) et la Commission Économique pour l'Amérique Latine pensaient qu'elles auraient beaucoup plus à dire que les autres. Mais c'était l'idée. Nous avons donc fait des réunions de Directeurs pilotées par une des Commissions dans le domaine du transport ou de la facilitation du commerce, par exemple.

MB: C'est bien, mais la façon même dont vous me le racontez démontre bien que vous avez défini une stratégie qui ait une chance de faire passer deux ou trois idées, stratégie difficile située dans un contexte dont vous savez très bien qu'il ne répond pas ou qu'il répond mal. Et c'est cette structure même qui fait que l'on ne peut pas ou que l'on peut mal prendre des positions courageuses. Et d'ailleurs, c'est un peu la structure même de toutes les organisations internationales. Ne parlons pas des institutions de Bretton Woods où la terreur règne parce que là il y a une doctrine dont on ne peut pas s'écarter.

YB: Là, à l'ONU, sur le plan intellectuel, on n'est pas lié à une doctrine.

MB: Oui. C'est vrai, il y a un certain degré de liberté à l'ONU, mais ce degré de liberté ne permet pas d'en dire beaucoup. Je vais vous citer mon Procureur général de la Cour des comptes qui disait : « Pourvu que vous ne parliez ni de..., ni de..., ni de..., vous pouvez dire tout ce que voulez ». C'est aussi vrai de l'ONU. Parce qu'à l'ONU, moi, j'ai essayé de parler par exemple de problèmes de structure ou de problèmes institutionnels. Mais c'est un domaine interdit. On n'a pas le droit. Le rapport que j'ai fait sur la réforme a été bien reçu par un certain nombre de gens parce que, quand même, il y a des gens qui souffrent dans cette maison, mais dans l'ensemble, il a été tué. Par définition, parce qu'on n'a pas le droit de parler de problèmes institutionnels. Les institutions sont sacrées. La souveraineté nationale est absolue, le Liechtenstein a une voix comme la Chine. La structure de l'ONU a été définie une fois pour toutes dans la charte. La charte est intouchable. On a des degrés de liberté plus ou moins calculés et mesurés.

Si vous regardez en matière économique et sociale qui est le domaine dans lequel vous êtes intéressé pour votre Projet : où se trouvent les degrés de liberté ? On peut dire dans trois endroits, selon moi. Le rapport du PNUD sur le développement humain, un certain nombre de rapports de la CNUCED et la CNUCED a toujours été reconnue comme le porte parole des pays pauvres, et ici, le petit UNRISD qui ne fait pas toujours du mauvais travail. Mais ce sont les seuls endroits que je connaisse où l'on ait pu avoir un certain degré de non-orthodoxie. Il y a quand même à l'ONU une orthodoxie. Ne l'oublions pas. Vous dites que c'est un endroit plus libre. Oui, incontestablement plus libre que les institutions de Bretton Woods, mais il y a quand même une orthodoxie et on n'a pas le droit d'en sortir. J'insiste beaucoup sur ce point.

YB: Je voudrais simplement vous donner un exemple et poser une question : pourquoi l'ONU n'est-elle pas entendue ? L'exemple : la Commission Économique pour l'Europe, encore

elle, en 1990, a écrit un rapport sur la transition vers l'économie de marché, sur ses priorités, etc. Ce rapport n'a pas été écouté, c'est le moins que l'on puisse dire, mais tout ce qu'il contenait se trouve maintenant dans un rapport de la Banque mondiale, de 2000. Il a fallu la crise en Russie et bien d'autres erreurs résultant de la politique des institutions de Bretton Woods pour revenir à ce qui avait été dit par la Commission. Je n'y étais pas encore, donc je n'en ai aucun mérite mais je veux en témoigner pour les gens qui ont écrit ce rapport et qui connaissaient bien le milieu et voyaient bien les problèmes. L'ONU produit parfois des idées mais ces idées ne sont pas entendues.

MB: Il faut dire aussi que l'ONU est très mal équipée pour faire de la publicité, en dépit d'un énorme Département de relations publiques. Si le Secrétaire Général lui-même ne tient pas un discours un peu ferme, personne n'est entendu. Les rapports ne sont pas diffusés de façon intelligente, ne sont pas présentés par la presse. On n'arrive pas à mobiliser la presse... Quand je vois le travail que Wolfensohn fait à la Banque pour sa propre publicité ! Il est partout ce Monsieur. Actuellement, il dit des choses sensées avec lesquelles je suis d'accord. Il dit qu'il faut doubler l'aide. Mais on le lit dans tous les journaux ! Ce que dit un Secrétaire Général adjoint à l'ONU, il n'y a aucun journaliste qui ira le reproduire. Ce n'est pas seulement structurel. C'est aussi la faute du système de diffusion des idées. Le Département de l'information publique a huit cents agents. Cela m'a toujours impressionné : huit cents agents ! Combien en avez-vous à la commission ?

YB: Deux cents, tout compris.

MB: Vous voyez, deux cents personnes. Aux Droits de l'Homme, ils doivent avoir cent quatre-vingt personnes. Le Département de l'Information publique a huit cents personnes. Cela ne sert absolument à rien sur le plan de la diffusion des idées. Cela n'a jamais été conçu de façon

intelligente et c'est politiquement détruit par les influences réciproques qui jouent et la prudence extrême des gens du Secrétariat.

YB: Je crois que les mots « prudence extrême » sont tout à fait justes.

MB: C'est le moins que l'on puisse dire.

YB: Une autre idée me vient. Vous m'avez demandé ce que nous avons pu essayer de faire pour changer le système. Justement, dans le domaine des idées, après les crises asiatiques, c'était un moment où le consensus de Washington avait du plomb dans l'aile. Et bien à ce moment-là, j'avais suggéré avec les autres Secrétaires Exécutifs des Commissions Régionales que l'on se serve de l'espèce de mécanisme de coordination qu'avait institué Kofi Annan qui rassemblait toutes les agences économiques, régulièrement, sous la présidence de Desai du Département des Affaires Économiques et Sociales. J'avais suggéré qu'on construise des « buildings blocks », c'est-à-dire qu'on écrive des séries de rapports un peu solides et libres sur différents aspects du développement. Sans avoir à l'ONU la prétention de refaire une théorie complète, cela aurait au moins permis de faire une contribution basée sur l'expérience de la CNUCED et des Commissions Régionales. Et bien, il n'y a qu'un seul papier qui ait été fait et qui ensuite a été enterré. C'est un papier qui a été écrit par mon collègue de la Commission Économique pour l'Amérique Latine sur l'architecture financière internationale. Lui-même était un ancien ministre des Finances de Colombie. Il avait fait un très bon papier. Ensuite, on en a commencé un autre et puis plus rien.

MB: Mais oui. Encore une fois comme je vous le disais, je crois qu'il y a une orthodoxie à l'ONU qui est très respectueuse de tabous aussi simples que la souveraineté nationale. Ce n'est surtout pas, le moins du monde, le cadre de la critique de la structure actuelle du capitalisme mondial. Il ne faut surtout pas parler de l'extravagance des dépenses militaires des pays riches, ni

du scandale des « paradis fiscaux », ni des inégalités sociales, ni même de la nécessité de services publics.

Vous me parlez de la Commission Économique pour l'Amérique Latine. Quand j'y suis allé, au début de mon inspection, il y avait eu des tentatives pour écrire des rapports sur la répartition de la richesse dans ces pays de l'Amérique Latine. Cela avait été totalement interdit. C'était vraiment la sanction politique. Les gens ont été chassés. Faire faire une étude sur la répartition de la richesse au Brésil, il ne fallait même pas en parler.

YB: Et du coup, ils n'ont pas eu le courage de le faire ?

MB: Non. Et ce rapport, s'il a été fait, n'a pas été publié.

YB: Il faudra que je voie si Gert Rosenthal en parle dans son chapitre du volume sur les Commissions Régionales.

Vous aviez parlé d'une ONU économique. C'était par rapport au Conseil de Sécurité économique ou était-ce autre chose ?

MB: J'ai parlé d'un Conseil de Sécurité économique, oui.

YB: C'est une idée qui resurgit périodiquement.

MB: Je n'ai pas relu mon rapport final avant de venir vous voir mais je me souviens que j'avais insisté justement sur les questions régionales et sur l'idée d'intégration. Je n'ai pas parlé de problèmes politiques dans ce rapport parce que cela me paraissait interdit pour l'Inspection de parler de problèmes politiques.

YB: Si vous étudiez les causes d'un problème et qu'elles sont politiques, vous pouvez difficilement ne pas en parler.

MB: Non, non. Je parlais des problèmes du Conseil de Sécurité.

YB: Pour un Conseil de Sécurité économique, il faudrait que ce soit un Conseil où viennent les ministres des Finances.

MB: Oui. Un Conseil de Sécurité économique serait quelque chose d'un peu plus sérieux que ce que nous avons aujourd'hui. Mais c'est impossible à l'ONU d'obtenir actuellement quelque chose. Vous savez, encore une fois, je vous ai parlé de l'autocensure sur l'existence de laquelle vous êtes d'accord, mais en dehors de l'autocensure, il y a effectivement une orthodoxie non écrite et qui est très lourde. On peut s'amuser à écrire quelque chose sur la pauvreté comme le fait le PNUD dans les rapports sur le développement humain. On peut s'amuser, comme le font l'UNRISD ou la CNUCED, à critiquer un petit peu les positions néo-libérales du Fonds monétaire international, mais par delà ces choses-là, on ne peut pas toucher les problèmes plus sérieux.

YB: Qui seraient ?

MB: Israël. Israël, on ne peut pas en parler, à l'ONU. Les Palestiniens, les Arabes font de temps en temps quelques interventions en Deuxième Commission, mais cela ne va pas très loin. Les Américains ne laisseront pas le Conseil de Sécurité s'occuper des affaires d'Israël.

YB: Cela est clair. Mais cela n'est pas une affaire économique, c'est une affaire politique. Dans le domaine économique, vous avez donné un bon exemple. C'est-à-dire que je trouve que l'ONU a fait une grande faute dans ce domaine : soit celle de pas avoir traité des questions de gouvernance nationale et de l'avoir laissée entièrement à Bretton Woods. Du coup, Bretton Woods en a fait un leitmotiv. L'ONU, après des hésitations, reprend l'idée de gouvernance qui est à tous les coins de rue, mais on n'a pas conceptuellement de choses différentes que Bretton Woods à dire.

MB: Non. Vous avez tout à fait raison. L'ONU n'a jamais approfondi les problèmes de structure. Justement, quand je m'étais occupé de cette petite histoire d'administration publique, il était clair que l'ONU n'avait pas de doctrine sur l'État. Alors que les trois quarts des États de la planète ont besoin d'être structurés et organisés, jamais l'ONU n'a abordé ce problème. C'est probablement considéré comme un problème politique, même sous l'appellation anglo-saxonne, qui n'a aucun sens de « gouvernance ». Si vous parlez de bonne gouvernance, comment voulez-vous parler à M. Mugabe de bonne gouvernance ? Son représentant ici, à l'ONU, dira qu'on se mêle de ce qui ne nous regarde pas. C'est clair.

YB: Là aussi il y a une petite évolution ; on se mêle un peu plus de ce qui « ne nous regarde pas ». Mais vous savez, les instances sous-régionales ne sont pas meilleures. Regardez la SADEC (Southern Africa Development Economic Co-operation) n'ose pas se mêler de ce que fait M. Mugabe.

Vous disiez que « l'ONU devrait être un forum de discussions et de négociations mais il faudrait des structures de négociation ». Qu'est-ce que des structures de négociation ?

MB: Je crois que le monde a besoin - je m'excuse de parler du monde mais à l'ONU nous sommes là pour ça - de structures de négociation. Les problèmes mondiaux, tout le monde le dit aujourd'hui, c'est une banalité, sont devenus des problèmes quotidiens pour tout le monde. Les problèmes nationaux sont des problèmes mondiaux. La dernière réaction de M. Bush sur l'acier le démontre bien.

Je veux dire que nous sommes dans une période d'intégration planétaire progressive. Ce que l'on dit sur la mondialisation, mondialisation financière, c'est évident – les cours de la bourse de Tokyo sont indiqués tous les matins pour qu'à Paris on sache comment acheter ou vendre – mondialisation commerciale, c'est trop évident – politique néo-libérale de

l'Organisation Mondiale du Commerce qui demande que l'on baisse les tarifs douaniers.

L'intégration financière, économique et commerciale est faite. L'intégration sociale va suivre.

Déjà des délocalisations le montrent bien. Il y a un problème d'intégration politique. On ne peut pas continuer à avoir une intégration économique et ne pas avoir une réponse politique.

Les problèmes que la Chine rencontre aujourd'hui sont considérés, de façon très égoïste par nos gouvernements, comme des problèmes chinois. Ce n'est pas vrai. Ce ne sont pas des problèmes chinois, ce sont des problèmes mondiaux. Quand on a un pays d'un milliard trois cents millions d'habitants dont la zone côtière se développe de façon absolument fantastique alors que les zones centrales sont dans un état de décomposition et de retard avancés... Quant aux problèmes de l'Inde, c'est à peu près la même chose : un secteur moderne et un secteur arriéré à intégrer. Et les problèmes de l'Afrique ! Ce sont des problèmes mondiaux aujourd'hui. Par conséquent il faudrait qu'il y ait une réponse mondiale or il n'y en a pas et ce n'est pas à l'ONU qu'on la donne.

A l'ONU, il n'y a aucune structure qui s'appelle structure de négociation, un endroit où des gens concernés par des problèmes réels se rencontrent pour en parler en sachant que ces problèmes auront des répercussions sur leurs propres problèmes dans les quinze ans qui viennent. Ceci n'existe pas à l'ONU. Le seul endroit où cela pourrait exister, c'est le Groupe du G8. Dans ce groupe, les gens se rencontrent pour parler de choses sérieuses. Leurs communiqués sont en « langue de bois » aussi bien qu'à l'ONU, mais on peut y traiter de choses sérieuses parce que l'on est entre gens importants. Moi j'ai toujours pensé que l'élargissement du G8 pourrait permettre d'obtenir une structure de négociation. Si on admettait aujourd'hui, dans cette instance, l'Inde, la Chine, puis le Brésil, puis des représentants des régions.

YB: Il y a un G15.

MB: Cela ne fonctionne pas de la même manière.

YB: Non, je le sais bien mais cela identifie quelques pays.

MB: Je crois que ça serait une structure de négociation parce que l'on pourrait y parler des vrais problèmes. Si M. Jian Zemin, le Premier Ministre chinois, rencontrait M. Schröder ou M. Bush, peu importe les personnalités, et s'ils s'expliquent mutuellement leurs problèmes, je pense qu'il en résulterait – parce qu'il y a une chimie, comme vous le savez, des rencontres internationales – il pourrait en résulter une meilleure compréhension des problèmes réciproques. Ceci n'existe pas à l'ONU. L'ONU, avec ces cent quatre-vingt dix membres, depuis l'adhésion de la Suisse, est un endroit où on ne discute pas. Peut-être que l'on discute dans les couloirs, quelquefois, à l'entrée de l'Assemblée Générale tout au moins. C'est ce que l'on prétend. Ce sont des rencontres bilatérales qui se font là parce qu'elles ne pourraient pas se faire ailleurs, mais il n'y a pas de véritable structure où les gens qui ont des problèmes importants puissent les exposer et les discuter. L'ONU est une « scène de théâtre ». L'expression n'est pas de moi. Elle est d'Evan Luard, historien anglais de l'ONU qui a fait un très très bon travail, malheureusement limité par sa mort aux deux premières décennies de l'organisation. Je lui ai emprunté cette formule car elle est juste : c'est une scène de théâtre où les gens viennent présenter leur propagande personnelle mais ne sont pas là pour discuter. Ils n'en ont pas l'occasion.

Pourquoi un Conseil de Sécurité économique ? C'est un peu la même chose que le G15. Je crois que c'est une structure dont on aura besoin un jour. On finira par le découvrir. Vous avez dit, tout à l'heure, que pour la transition on n'avait pas écouté ce qu'on avait dit. Aujourd'hui on considère les problèmes sous l'angle de la philosophie américaine de M. Bush ; quand cela aura fait suffisamment de catastrophes, on pourra commencer à réfléchir ! Il faudra que les catastrophes soient venues pour qu'on commence à penser à ces problèmes.

YB: Malheureusement, oui. Quand même, pour un problème global intéressant tout le monde, celui de l'environnement, l'ONU est un lieu où l'on se retrouve pour poser ce vrai problème à terme. On a essayé de discuter de cette question-là.

MB: Oui, je suis d'accord mais c'est une exception et comme vous le savez, c'est difficile et cela n'aboutit pas à des résultats précis. Enfin, il est vrai que là il y a eu un effort parce qu'il y avait un intérêt réciproque des pays développés et des pays pauvres. Mais c'est une exception et il est tout à fait impressionnant que ce seul problème ait été pris un peu au sérieux – je dis un peu parce vous avez vu l'attitude des Etats-Unis – alors que d'autres problèmes au moins aussi importants ne sont jamais considérés.

YB: Auxquels pensez-vous ?

MB: Mais à tous ceux que l'on fait semblant d'aborder, mais que l'on ne traite pas : l'éradication de la pauvreté, les inégalités, l'éducation, la réduction des armements, sans parler des « paradis fiscaux ».

YB: Vous avez quitté l'Inspection sur un rapport et votre rapport a été critiqué par vos collègues. Est-ce fréquent que des collègues disent qu'ils ne sont pas d'accord avec un rapport ?

MB: Cela peut arriver. Oui, moi je me suis élevé contre certains rapports de mes collègues alors ils m'ont rendu la politesse et je n'en ai pas été surpris. Le statut de l'Inspection permet absolument ce genre de chose. Cela ne devrait pas arriver normalement si on était entre gens, je ne dirai pas de bonne compagnie mais ayant une approche volontairement collective des problèmes.

YB: Qu'est-ce qui les avait gênés ?

MB: Je crois que le fait que le rapport ait eu un peu de publicité que je n'avais pas cherchée, les a vexés. Ils n'ont pas eu ce genre de succès. C'est du vedettariat ! Il se trouve que

je ne suis pas un homme à chercher la vedette. Je l'ai eue, dans ce petit monde restreint, pour ce rapport, pendant quelque temps. Cela suffit à soulever les jalousies. C'est tout simple !

Explication psychologique élémentaire.

YB: Ce n'était pas pour des questions de fond ?

MB: Non ! Ils ne comprenaient même pas ce que j'avais proposé.

YB: Quels étaient les points marquants de ce rapport ? Quel message vouliez-vous laisser ?

MB: Le message consistait à proposer une procédure réaliste de restructuration de l'ONU. Considérant qu'il était impossible dans l'actuel contexte politique de réformer le Conseil de sécurité, je prétendais qu'en revanche il était possible d'instituer un véritable forum économique et social mondial, sous la forme d'un « Conseil de sécurité économique » de 23 membres et de structures régionales qui intégreraient les activités sectorielles des diverses Agences, y inclus les organisations de Bretton Woods.

YB: Un dernier point. Vous avez parlé de l'ONU de la troisième génération.

MB: J'ai écrit un certain nombre de livres, d'articles, après mon rapport, pour essayer d'expliciter cette idée. En 1995, c'est-à-dire il n'y a pas tellement longtemps, c'était, si je ne me trompe, le cinquantième anniversaire de l'ONU et j'avais participé au cours de cette année à trois ou quatre colloques sur les Nations Unies - il y en a eu beaucoup - colloques qui m'avaient paru généralement pas très passionnants et où je n'avais pas appris grand chose. Et j'étais, à ce moment-là, à Genève. J'étais à la retraite depuis dix ans et j'étais professeur associé à l'Institut des Hautes Études Internationales. Un certain nombre de mes collègues suisses ou non suisses ont suggéré que l'Institut aimerait organiser un colloque sur les Nations Unies. On m'a demandé si je voulais bien m'en charger. Je n'étais pas très chaud. J'ai dit que je voulais bien, mais ma

seule expérience avait été le colloque que j'avais organisé à Moscou et j'avais tellement souffert que je n'avais pas très envie de recommencer.

YB: Mais cette réunion de Moscou avait été intéressante !

MB: Peut-être, mais moi j'avais souffert ! J'ai accepté mais à une condition. J'ai dit : « Ecoutez, il faut trouver un sujet un peu excitant, un peu intéressant. Alors je veux bien si on le fait sur la réforme de la Charte. Peut-on avoir une autre Charte ? ». On a fait ce colloque et on a même fait un livre après sur l'ONU de la troisième génération³, en quelque sorte. Comme j'étais le principal animateur de ce colloque, j'ai fait un papier -bien entendu comme toujours à un colloque on fait des papiers- et j'ai même proposé une autre charte. Je me suis dit, tant qu'à y être, je vais la rédiger. J'ai donc rédigé la Charte que j'avais amplement copiée sur les institutions européennes en disant qu'au niveau mondial -c'était à peu près les mêmes problèmes, « mutatis mutandis »- voilà ce qu'on pourrait avoir. Le cœur de cette idée était un Conseil central de 23 membres je crois.

YB: G8 plus G15 ?

MB: Pas cela. J'avais fait des calculs extrêmement savants avec des cartes et calculs de populations et j'avais trouvé qu'un certain nombre de grands pays, soit par leur puissance économique, soit par leur population, devaient y être de toute manière et que d'autres, pour des raisons de petitesse ou de taille moyenne, devaient être représentés régionalement. Les pays des Caraïbes, globalement par exemple. En calculant tout cela, on arrivait à 23. Cette ONU de troisième génération, c'est peut-être une idée farfelue aujourd'hui mais, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, je suis persuadé que dans les structures actuelles, l'ONU ne sera pas capable de jouer son rôle qui est un rôle de négociations à l'échelon mondial et qu'il faudra bien inventer un

³ Maurice Bertrand et Daniel Warner, *A new charter for a world wide organisation*, Kluwer law international, The Hague 1997.

jour une structure qui en soit capable. Alors, autant lancer quelques idées sur les structures possibles. Les circonstances ne se prêtent pas aujourd'hui, je le sais, à ce qu'on remplace l'ONU par autre chose. Je n'ai aucune illusion sur ce sujet, mais les idées prennent du temps pour s'insérer dans les esprits et peut-être qu'un jour on s'apercevra que, effectivement, il faut en finir avec l'ONU, le FMI (Fonds Monétaire International) et la Banque mondiale tels qu'ils sont, pour ne citer que ces trois là, parce que cela ne correspond pas à la solution des véritables problèmes. Un jour, peut-être, quelqu'un fera-t-il des propositions acceptables et qui seront acceptées.

Aujourd'hui, je crois que cette idée sur la souveraineté des petits pays est un obstacle fondamental que l'on retrouve, d'ailleurs, au niveau de l'Europe. J'ai lu tout à l'heure dans *Le Monde* que, pour la Convention des institutions européennes, l'Estonie (plus particulièrement la représentante de l'Estonie) qui, je crois, est futur candidat, disait : « Nous venons d'acquérir notre indépendance, ce n'est pas pour la reperdre dans un système fédéral ». Nous sommes dans ce système après le choc de la décolonisation. L'indépendance des nouveaux pays bloque. Il faudra que ce choc passe. C'est impressionnant. D'ailleurs la prudence de nos gouvernants me paraît incroyable sur le plan de l'Europe des Nations. Je ne sais pas ce que vous en pensez.

YB: C'est un tabou que je regrette.

MB: Moi, je suis fédéraliste à tout crin et les positions d'un Chevènement, par exemple, me paraissent terrifiantes. Alors voilà, l'ONU de la troisième génération. J'ai essayé de la définir dans cette Charte. Je n'ai pas eu beaucoup de succès sur le plan publicitaire. On en a fait un bouquin mais il n'a pas eu beaucoup d'écho. J'ai fait un autre petit livre sur l'ONU⁴ ; je ne sais pas si vous l'avez eu entre les mains. Je maintiens, à la fin, qu'il faudra bien, un jour, que les idées de transformation des institutions mondiales prennent corps et qu'il y ait encore quelques esprits qui pensent qu'en effet la structure actuelle n'est pas adaptée. Je crois qu'elles le

démontrent de plus en plus, en dépit des efforts que fait Kofi Annan. Je crois que le Conseil de Sécurité, tant que les Etats-Unis ont la position qu'ils ont, ne pourra pas être réformé. Mais la réforme du FMI, de la Banque mondiale, et du système onusien économique et social est en train de devenir de plus en plus nécessaire. Et elle est possible.

YB: Combien avez-vous connu de Secrétaires Généraux ?

MB: J'ai été nommé sous U Thant. C'est lui qui a signé ma lettre de nomination. Cela m'avait beaucoup impressionné - je ne vous en ai pas parlé – parce que, moi qui étais habitué aux formules françaises, j'ai reçu une lettre signée U Thant qui me dit : « Monsieur, l'Assemblée Générale vous a désigné pour le poste d'Inspecteur des Nations Unies. Si vous acceptez, vous gagnerez tant « and you will have to travel widely. » » C'étaient les deux premières lignes de la lettre. Après quoi on me disait que si j'acceptais, il fallait que je réponde oui. J'avais trouvé cela amusant.

Comme Secrétaires Généraux, j'ai donc connu U Thant et tous ses successeurs. C'est Waldheim qui a succédé à U Thant, en 1972 .Ce ne fut pas une période glorieuse pour moi d'avoir coopéré pendant trois mois avec Kurt Waldheim. Cela m'a appris beaucoup de choses mais je dois dire que ce n'était pas un personnage extrêmement agréable. Perez de Cuellar, je l'ai bien connu. Depuis, il s'est fait nommer ambassadeur de son pays à l'UNESCO. Il vit à Paris. Puis Kofi Annan, je le connaissais quand il était dans les départements administratifs.

YB: Et puis Boutros-Ghali, quand même. Vous passez Boutros à l'as !

MB: Ah oui ! J'ai oublié Boutros ! Je n'ai pas éprouvé le besoin de le rencontrer. Vous l'avez interviewé ? Qu'est-ce qui reste ? Avez-vous interrogé Pérez ?

⁴ Maurice Bertrand. *L'ONU*. 3ième édition. La Découverte. Collection Repères. Paris. 2000.

YB: Oui, ils ont tous été interviewés, même Kofi Annan qui est en fonction. Il y a des gens plus ou moins prudents. Par exemple, j'ai interrogé un de mes prédécesseurs, Stanovnik. Il est très prudent

MB: J'ai rencontré Stanovnik il y a quelques années dans un colloque en Amérique. Il venait d'être nommé je ne sais plus quoi en Slovénie. Il est Slovène, n'est-ce pas ?

YB: Oui, il a été Président, enfin du temps de l'ex-Yougoslavie, juste au moment des ruptures

MB: Il ne l'était plus quand je l'ai rencontré. Il m'a dit une chose qui m'a amusé. Il m'a dit : « Quand j'étais aux Nations Unies, je croyais qu'il n'y avait rien de plus compliqué que les Nations Unies, mais quand je suis rentré dans mon pays, j'ai trouvé que c'était encore plus compliqué ! »

YB: Pour en revenir aux Secrétaires Généraux que vous avez connus, lesquels ont, à votre avis, eu un impact ou joué un rôle de leader dans le domaine des idées ?

MB: U Thant, un peu, surtout au sujet de la guerre du Vietnam, mais c'est le seul.

YB: Nous n'avons pas encore parlé des « Commissions ». Vous avez été dans le « High Level Intergovernmental Experts Group », en 1986, « to review the efficiency of the administrative and financial functioning of the organisation ».

MB: C'est une expérience qui m'a beaucoup appris, elle aussi. Ce groupe était composé de dix sept ambassadeurs et de moi qui n'étais pas ambassadeur. Ce point est important.

YB: Y avait-il des personnalités parmi eux ?

MB: Oui, oui, je peux dire qu'il y avait des gens intéressants mais il n'y avait pas de leaders ou de personnalités marquantes. C'étaient des gens intelligents mais ayant des Nations Unies une vision qui est celle des ambassadeurs, c'est-à-dire une vision essentiellement

politique. Ils ne connaissaient rien aux problèmes économiques et administratifs. Ils étaient pourtant chargés de faire des propositions pour une réforme. Alors, je leur ai fait des cours. Ils ont écouté très gentiment. C'était très surveillé par les Américains. Les Américains avaient envoyé là un ex Cubain qui était devenu un membre de leur Conseil de Sécurité et qui était un personnage ultra conservateur. Comme je n'étais pas d'accord avec lui sur les trois quarts des questions, un jour il m'a dit en pleine séance que si je continuais à faire des propositions qui ne lui plaisaient pas, il allait détruire toutes les miennes. Et puis, il m'a presque dit : « On va se retrouver à la sortie et on va voir ce qu'on va voir » ! Ce qui est prodigieux ! J'ai écrit quelque chose à ce sujet dans un de mes bouquins parce que cela m'avait beaucoup frappé. Le président du groupe était un Norvégien qui est actuellement ambassadeur à Washington et qui était aux ordres des Américains. C'est curieux mais c'était ainsi. Il ne connaissait rien aux problèmes de fonctionnement de l'Organisation.

Je me demandais comment on arriverait à faire un rapport. On se réunissait, on disait des bêtises, un peu n'importe quoi. J'avais bien écrit quelques notes pour essayer de les informer et de les orienter mais il n'en sortait rien. Tout d'un coup, cette Commission a fini par recruter un secrétariat, vers la fin, c'est-à-dire dans le dernier mois ou l'avant dernier mois.

YB: Qui n'avait pas participé aux débats, par conséquent ?

MB: Il y avait un secrétaire, un Français, M. Gazarian. Il était très gentil, mais très neutre et il n'avait pas de « staff ». Personne n'écrivait, ni les membres de la Commission, ni le secrétaire. Un beau jour, le président s'est sans doute aperçu qu'il n'y avait pas de texte, alors on a embauché trois personnes du Secrétariat, des personnes compétentes d'ailleurs, des gens du budget - un est devenu Contrôleur, un Mauricien, Jean- Pierre Halbwachs. Ces gens se sont mis à rédiger un rapport qui a été fait pour nous. Alors, on a corrigé les virgules. J'ai poussé des

clameurs et j'ai obtenu un certain nombre de modifications. J'avais quand même des propositions que j'ai réussi à faire passer, mais c'était un très mauvais rapport qui n'avait pas beaucoup d'intérêt. D'ailleurs, c'était une période extrêmement difficile où les Américains étaient très, très tendus sur les questions budgétaires. Non seulement ils ne payaient pas leur cotisation mais ils voulaient surveiller tous les programmes et réduire les dépenses.

Ce rapport n'a eu qu'un intérêt très limité. J'ai écrit quelque chose à ce sujet dans un autre livre⁵. Je m'étais humblement, très humblement, comparé à Alexis de Tocqueville, parce que Tocqueville, qui était député, en 1849 vraisemblablement, a fait partie de la commission de préparation de la Constitution. Et Tocqueville était fondamentalement opposé, parce qu'il en savait les dangers, à l'élection du Président de la République au suffrage universel. Il voyait bien ce qui se profilait. Il raconte dans ses mémoires les difficultés qu'il a eues avec le président de la Commission et il conclut : « Il ne faut jamais faire partie d'une commission dont on n'est pas président parce que c'est le président qui décide. » Effectivement, ce fut un très mauvais rapport. Cela m'a beaucoup amusé de voir l'incompétence, si j'ose dire, de mes collègues. Il y a eu des débats assez durs à la fin au moment où ce rapport est sorti parce qu'il y avait un démagogue, dont je ne peux citer ni le nom, ni la nationalité, mais qui était très dangereux. Il y avait aussi un ambassadeur indien qui lui était très intelligent, très très bien. Il m'a beaucoup aidé. Nous avons rédigé ensemble un certain nombre de propositions. On a ainsi réussi à sauver ce rapport de la médiocrité totale mais vraiment ce fut très difficile. De toute façon, ce genre de commission ne peut jamais aboutir à quoi que ce soit.

YB: A quoi cela peut-il aboutir ? Donner une idée au Secrétaire Général sur laquelle il va s'appuyer ?

⁵ Maurice Bertrand. *The Third Generation World Organisation*. Martinus Nijhoff, Dordrecht, 1989. p. 107-115.

MB: Non. On crée des commissions quand on a une difficulté à prendre une décision sur des sujets contestés. Là, il s'agissait des problèmes budgétaires. On s'en est déchargé sur la Commission. Moi, je me suis battu contre mon ami, je peux dire mon ami parce que je l'aime bien, M'selle le patron du CCQAB.

YB: Il était dans la Commission aussi ?

MB: Non, il est venu devant nous. Nous avons fait beaucoup d'auditions. C'est facile d'écouter les gens ! À cette commission chargée de la réforme des questions budgétaires, j'avais une proposition, celle d'une réforme qui s'imposait. L'ONU est la seule Agence, si j'ose dire, du système des Nations Unies qui n'ait pas de Comité exécutif. L'ONU n'a pas de Comité exécutif ! Il y a le CCQAB qui est un comité d'experts, et il y a le CCP (Comité de Coordination des Programmes), comité de délégués trop nombreux qui s'occupent du programme. Mais le budget et le programme ne sont pas traités ensemble. Donc il semblait assez rationnel -et je l'avais toujours pensé- de fusionner ces deux comités ou plutôt de les supprimer tous les deux et d'en créer un nouveau qui soit le Comité exécutif de l'ONU.

YB: Mais il y a des présidents à vie pour ces comités !

MB: Mselle a failli s'étrangler devant ces propositions, le malheureux ! Et c'est pourquoi on ne peut rien toucher aux structures, à l'ONU. Il y a toujours des intérêts particuliers et comme ces intérêts sont protégés par les chancelleries, les ambassades - je suppose que vous avez dû l'expérimenter – qui protègent leurs P3 !

YB: En Europe, cela va à peu près.

MB: Écoutez, j'ai un exemple très précis. U Thant, à la fin de son mandat, qui était proche de la fin de sa vie, a été gravement malade. Il a été hospitalisé. Un ambassadeur, je ne citerai pas le pays, m'a dit : « Le Secrétaire Général est malade mais on m'a dit qu'il recevait

quelques privilégiés pour les problèmes fondamentaux. » Je lui ai dit que c'était juste. Il a été effectivement reçu par U Thant en son lit d'hôpital ; Mais c'était pour un P3 ! Donc dans un système de ce genre, il n'y a aucun espoir.

YB: Puisque vous n'aviez pas grande estime des Décennies, que pensez-vous des Conférences mondiales, toutes celles que nous avons eues pendant la décennie précédente ?

MB: Je crois que les conférences mondiales ont été une série d'initiatives non négligeables. Je ne sais pas ce que vous en pensez mais je crois qu'on a fait là quelque chose d'intelligent. Pour une fois, cela a donné à l'ONU une publicité sur un certain nombre de sujets importants, cela a permis des rencontres, au plan international, de gens très nombreux. Les ONG y sont venues. J'ai assisté à trois d'entre elles tout en sachant que tout ceci ne débouche pas sur des résultats extraordinairement positifs. Par exemple, ce qu'ils appellent leurs programmes d'action sont des documents d'une pauvreté absolument tragique. Mais c'est l'occasion, c'est le fait de discuter...

YB: Il y a du suivi quand même ?

MB: Il y a un peu de suivi, oui.

YB: Sur l'environnement, il y a des suites ?

MB: C'est une procédure qui était intelligente. Là, je suis d'accord. Mais je crois qu'on a ralenti la démarche maintenant. On a ralenti le mécanisme, il y a moins de conférences.

YB: Oui, parce que les Américains n'aiment pas cela. Ils n'aiment pas les conférences.

MB: Il y a celle de Monterrey, bientôt, qui ne va pas donner grand chose probablement.

YB: Sur le financement du développement.

MB: Ce n'est pas une mauvaise idée. Là, Wolfensohn soutient très vivement le doublement de l'aide publique. Je crois qu'il a raison. Pour l'Afrique, il n'y a aucun moyen de sortir ces pays de leur misère et de leur désespoir si on ne fait pas un effort supplémentaire.

YB: Je viens d'écrire un rapport sur l'Afrique. Savez-vous que non seulement, alors qu'on avait pris de beaux engagements, l'aide à l'Afrique a diminué en valeur absolue, mais aussi la part de l'aide totale donnée à l'Afrique a diminué. Toute l'aide a diminué mais la part donnée à l'Afrique a diminué ! C'est indécent.

YB: Sophie, vous connaissez M. Bertrand mieux que moi puisque vous avez lu toutes ses œuvres. Moi, je n'en ai lues que certaines. Auriez-vous une remarque à faire ?

SOPHIE THEVEN DE GUELERAN: Peut-être une chose par rapport aux idées. Vous critiquez le fait que les Nations Unies manquent d'autorité intellectuelle. Est-ce que vous pourriez développer un peu?

MB: Les Nations Unies actuellement n'attirent pas de personnalités capables, par leur statut personnel, de lancer des idées nouvelles avec une certaine autorité, justement. Parce que le fait qu'un Maurice Bertrand lance des idées nouvelles c'est efficacité zéro ! Pour lancer des idées nouvelles, il faut être un Monsieur ayant déjà un statut international important. Les Nations Unies ne sont pas faites pour attirer ce genre de personne. Au contraire. À un moment donné, on avait pensé pour les Secrétaires Généraux à des personnes ayant une certaine expérience politique et une notoriété, d'anciens chefs de gouvernement ayant fait leurs preuves dans leurs pays.

YB: Mais Kofi Annan a fait cela. Il a nommé Mary Robinson. Il a nommé des gens ayant eu des fonctions importantes.

MB: Des fonctions importantes, certes. Encore faut-il combiner fonctions importantes et caractère et courage, etc. L'exemple de Prebisch, de Myrdal évoqué tout à l'heure ne s'est pas renouvelé aujourd'hui ne s'est pas renouvelé à mon avis. C'est le premier point. Le deuxième point, c'est que, comme je vous l'ai dit à propos du « Staff College » (la formation du personnel), on ne s'est pas préoccupé, et on ne s'en occupe toujours pas, de former des gens qui aient une approche sociologique, concrète des problèmes de développement et qui soient capables, à la suite d'une formation rationnelle, d'apporter institutionnellement un contre poids aux idées des institutions de Bretton Woods.

YB: On n'en a pas les moyens et on ne se les donne pas. Une remarque plus personnelle : l'image que vous donnez souvent de vous est celle d'une personne qui aime les systèmes, les structures et qui attache moins d'importance aux personnes qui les font fonctionner. Or finalement, dans cette interview, vous avez souligné à la fois l'importance du système et celle des personnes qui en ont la charge.

MB: Je pense que les deux phénomènes sont liés, en ce sens que pour le personnel moyen, le système ne permet pas de recruter et de former les gens qui pourraient avoir une doctrine de travail un peu cohérente. Pour les personnalités de grade plus élevé, il y a les pressions politiques, il y a la situation internationale en général, il y a le désintérêt des États membres les plus importants pour l'ONU. Il n'y a pas que les Américains. Il y a certes le cas américain : la relation États-Unis / Nations Unies a toujours été une relation sur laquelle on peut faire des discours ou des exposés à Sciences-Po ou à l'Institut des Hautes Études Internationales. C'est une matière riche et bien connue.

En ce qui concerne les autres pays, la France par exemple, je termine sur ce sujet en parlant de mon indépendance en tant qu'Inspecteur. J'ai été nommé par le Quai d'Orsay, détaché

de la Cour des Comptes dans les fonctions d'Inspecteur par l'intermédiaire du Quai d'Orsay. Statut d'indépendance absolue. Parfait. Je me suis dit : « Je suis indépendant et, étant donné mon caractère, je ne risque pas d'être influencé. Pour des raisons de correction, de bonnes relations, je vais aller voir les gens du Quai assez régulièrement, non pas pour leur rendre compte, mais pour leur demander leur avis, leur parler éventuellement des problèmes qui me paraissent avoir quelque importance pour la France sur lesquels je mets le doigt ». J'ai pratiqué cette politique. Je suis allé régulièrement à la Direction des Nations Unies voir les directeurs successifs. J'ai attiré leur attention sur les lacunes de la politique française qui me paraissaient tout à fait évidentes. Par exemple, les Anglais ont une politique infiniment plus intelligente et les Néerlandais aussi, ne serait-ce que dans la façon dont ils placent leurs argents sur les points cruciaux des opérations. Les Français ignorent complètement ces procédures. Je suis allé le leur expliquer et cela n'a eu aucun effet. J'ai parlé donc assez librement avec eux. J'ai eu avec un certain nombre de membres du personnel de la Direction des Nations Unies des relations même de travail. Je leur ai passé des papiers. Cela me paraissait normal. Cela n'atteignait pas mon indépendance, mais de la part officielle du Quai d'Orsay, je n'ai jamais senti le moindre intérêt pour les Nations Unies, pas pour ma personne mais pour les Nations Unies. Le Directeur des Nations Unies est un Monsieur qui ne s'intéresse pas aux Nations Unies.

YB: Il s'intéresse au Conseil de Sécurité ?

MB: Il s'intéresse au Conseil de Sécurité. C'est ça. Quand j'ai été nommé membre du Groupe des 18, c'était une nomination qui venait du Quai et où, théoriquement, je n'étais pas indépendant. J'ai alors encore rencontré le Directeur de l'époque qui m'a dit : « On vous fait tous

confiance. Vous faites tout ce que vous voulez, pourvu que vous ne touchiez pas à notre siège permanent. Mais ce n'est pas la peine que je vous le dise. Vous n'allez pas le mettre en question ! » Il se fichait éperdument de ce que je pouvais proposer. Ce n'est pas de Gaulle et le « Machin », mais seulement c'est une tradition de ne pas s'intéresser aux Nations Unies et je dois dire que dans les pays européens, c'est à peu près la même chose. Il y a quelques exceptions, les pays nordiques, enfin vous connaissez les gens qui s'intéressent aux Nations Unies. Demain, les Suisses peut-être vont-ils s'y intéresser ? Les Européens sont dépassés par le problème européen lui-même. La construction de l'Europe est un problème tellement difficile que le monde leur paraît lointain.

YB: C'est justement une chose qui m'a beaucoup choqué quand j'étais à la Commission Économique pour l'Europe. J'ai dit souvent aux gens de l'Ouest : « Écoutez, franchement, vous avez un « machin » qui est formidable pour vous. Rien ne peut se faire qui aille contre vos intérêts puisque vous êtes 15 et qu'en plus les gens d'Europe Centrale qui ont envie d'entrer dans l'Union ne diront jamais quelque chose qui ne vous plaise pas. Mais vous avez l'avantage d'avoir ici de nombreux pays du reste de l'Europe qui sont là, sur un pied d'égalité, qui sont préoccupés par l'Union Européenne et son expansion, qui ont des problèmes qui sont d'intérêt paneuropéen et pas seulement ceux de l'Union, vous pouvez amener des conclusions qui vous plaisent et en tout cas vous pouvez empêcher les conclusions qui ne vous plaisent pas et tout ce qui sera accepté dans ce cadre sera l'œuvre de tous. Pourquoi l'Union préfère-t-elle imposer ses vues bilatéralement ? » Ils s'en fichent complètement. Aucun de mes interlocuteurs n'a manifesté plus qu'un accord poli. Les Français, pour leur part, m'ont dit : « La seule chose qui nous intéresse c'est que le Comité sur les pièces détachées de véhicules automobiles continue d'être

présidé par un Français parce que cela intéresse l'industrie automobile française. Pour le reste, faites ce que vous voulez ! »

MB: C'est une situation grave mais qui, je pense, à une certaine date changera parce que les problèmes mondiaux vont rattraper tous les pays. C'est évident. Je dois dire que, personnellement, je me félicite, dans une certaine mesure, de la politique de Bush qui sert de repoussoir. Quand ce n'est pas l'Afghanistan, c'est l'acier ; quand ce n'est pas l'acier, c'est l'Irak... Et Israël ? Cela ne peut pas durer non plus. Je dois dire que les Européens ont commencé modestement. Vous avez entendu Védrine ? Une réaction extrêmement modeste contre les Américains. Les grands articles dans la presse sur l'anti-américanisme. Mais de toute façon, les problèmes mondiaux ne sont pas seulement une question de relations Europe /Etats-Unis, c'est un problème de rattrapage de nombreux pays. Il faudra bien qu'on s'en occupe un jour. Actuellement, on n'a pas les moyens de le faire ni la volonté de le faire. L'ONU a un déficit de crédibilité à cause de son histoire et de sa structure. Mais pour le Quai d'Orsay, c'est extrêmement clair : la place de la France au Conseil de Sécurité. Le reste n'a aucune importance.

Il y a un Monsieur que vous pourriez peut-être interviewer, si vous ne l'avez déjà fait, parce que, au fond, il a joué un rôle important aux Nations Unies, c'est le Général Cot. Le Général Cot a été le patron de la FORPRONU (Force de Protection des Nations Unies) pendant un certain temps. Alors, je peux vous raconter à sa place – il le fera mieux que moi si vous le rencontrez – la petite histoire suivante. Cot se trouve en présence d'une résolution du Conseil de Sécurité créant des « zones de sécurité ». Devant cette décision qui lui tombe du ciel, il prend l'avion. Il va à New York. Il va voir les gens du Conseil de Sécurité. À tout seigneur tout honneur, il commence par aller voir le représentant français. Il le rencontre et lui dit : « Votre Comité vient de créer des zones de sécurité mais il ne m'a pas donné les moyens d'assurer la

sécurité des dites zones. Ou je ne comprends pas, ou je demande qu'on me donne ces moyens.»

Il obtient cette réponse : « Mais, mon Général, si vous croyez que le Conseil de Sécurité s'occupe des questions d'intendance ! » Cot est un personnage ! Je ne sais pas si vous pouvez faire un bouquin avec lui mais cela serait plus intéressant que Boutros.

YB: C'est une bonne suggestion. Souhaitez-vous faire un dernier commentaire, répondre à une question que je n'ai pas posée ?

MB: Vous remercier pour cette interview qui m'a donné l'occasion de rappeler quelques idées qui me sont chères.

YB: Il me reste, au nom de l'équipe du Projet d'Histoire Intellectuelle des Nations Unies, à vous remercier de vous être livré à mes questions et surtout d'avoir répondu si franchement.

INDEX

- Adebo, Simeon Ola, 21
 Administrative Committee on Coordination (ACC), 32-33, 45-47
 Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions, 21, 28, 66
 Afghanistan, 72
 Africa, 56, 68
 aid, 23, 68
 Algerian War, 3
 Annan, Kofi, 45, 62-63
 and coordination mechanism, 52
 and nominations of UN personnel, 68
 and reform, 29
 and UNDAF, 32
 anti-Americanism, 72
 Asian crisis, 52
 Bamako, Mali 43
 Bertrand, Maurice, 68
 Big Tables, 48
 Blanchard, Francis, 36
 Blum, Léon, 4
 Boutros-Ghali, Boutros, 62, 72
 Brandt Commission, 35
 Brazil, 12, 53, 56
 Bretton Woods, 10, 24, 33, 49-50, 59, 69
 and economical approach, 23
 and national governance, 54
 and Russian crisis, 51
 Bressuire, France, 9
 Brussels, Belgium, 14, 26-27
 budget reform, 11
 building blocks, 52
 Bush, George W., 72
 and catastrophic American philosophy, 57
 and declaration on steel, 55
Canard enchaîné, 5
 Central Europe, 71
 China, 30, 34, 50, 56
 Collective wisdom, 11
 Committee of 14, 7, 8
 Committee for Programme and Coordination (CPC), 37, 66
 Committee on Sustainable Development, 48
 communism, 15
 Congo, 7
 and "Committee of 14", 7, 8
 cooperation agreements, 46
 coordination mechanism, 52
 corruption, 53, 58
 Cot, Jean, 72
 Daladier, Edouard, 4
 Davidson, Nick 30
 decolonization, 61
 Desai, Nitin, 52
 development 22,
 and problems, 24, 69
 and staff training, 23
 and UNDP, 42
 disarmament, 58
 East European countries, 12
 Economic Security Council, 53, 59
 education, 58
 Europe, 61
 European Union, 71
 Estonia, 61
 financial crisis of UN, 7
 Food and Agriculture Organization (FAO), 18, 23, 39
 France, 16-17, 27, 69, 70
 and inter-ministry cooperation, 47
 and Joint Inspection Unit, 8
 and Resistance, 5
 and the UN, 6
 Gaulle, Charles de, 4, 7, 70
 Geneva, Switzerland, 14-15, 41, 59
 Germany, 2, 5, 39
 Gherab, Mohamed Habib, 31
 globalization, 55
 global approach, 24
 global problems, 58
 Gourdon, Alain, 8
 Grant, James P., 45
 Group of 8 (G-8), 56, 60
 Group of 15 (G-15), 56-57, 60
 Group of 18 (G-18), 70
 Guatemala, 42, 43
 Gueleran, Sophie Theven de, 68
 Halbwachs, Jean-Pierre, 64
 Hammarskjöld, Dag, 7
 High-level Intergovernmental Expert Group, 63-64
Human Development Report, 50
 India, 56
 inequality, 58
 Intergovernmental Committee, 21
 interagency cooperation, 47
 International Confederation of Free Unions, 14
 International Conference on Financing for Development (Monterrey, 2003), 67
 international cooperation, 46
 international financial architecture, 52
 International Labour Organization, 22, 36, 38
 International Monetary Fund (IMF), 24, 54, 61-62
 International Training Center (ITC), 22
 institutional problems, 50
 Iraq, 41, 72
 Iran, 43
 Italy, 39
 Israel, 54, 72
 Joint Inspection Unit, 4, 15-16

- and* Brazil, 12
- and* critics, 36
- and* difficulties, 38
- and* Eastern countries, 12
- and* General Assembly, 9-11
- and* origins, 7
- and* structure, 8
- and* staff, 40
- Jackson report; *see* *A Study of the Capacity of the United Nations Development System*
- Jackson, Robert, 21, 27, 35-36; *see also* *A Study of the Capacity of the United Nations Development System*
- Joxe, Pierre, 5
- Khrushchev, Nikita, 7
- Liechtenstein, 34, 50
- London, 47
- Luard, Evan, 57
- Lyon, France, 2
- Mali, 43
- Mendès France, Pierre, 2
- Mitrany, David, 46
- Moscow, Russia, 60
- Mselle, Conrad, 66
- Mugabe, Robert, 55
- Myrdal, Gunnar, 49, 69
- McNamara, Robert, 33
- New York, N.Y., 14, 16, 30, 72
- Nîmes, France 1
- nongovernmental organizations (NGOs), 14-15, 67
- Organization Committee, 45
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 48
- Palestine, 54
- Pahlavi, Mohammad Reza, 43
- Paris, France, 2, 14, 55
- Partners in Development* (Pearson report), 35
- Pérez de Cuéllar, Javier, 47, 62
- Pétain, Marshal, 5
- Pearson report; *see* *Partners in Development*
- planning, 11, 21, 27-28
- Political and Moral Sciences Academy, 7
- political sanctions, 53
- poverty, 54, 58
- Prague, Czech Republic, 15
- Prebisch, Raúl, 48, 69
- Ruggie, John Gerard, 33
- public services, 53
- Quai d'Orsay, 4, 8, 69-70
- regional cooperation, 46
- Resistance, 2-4
- Robinson, Mary, 68
- Ronsenthal, Gert, 53
- Roosevelt, Franklin D., 46
- Russia, 20, 30, 51
- Sarraut, Albert, 4
- Schroeder, Gerhard, 57
- Sciences Po Institut, 2, 69
- Security Council, 30, 70
 - and* dysfunction, 34, 59
 - and* France, 72
 - and* Israel, 54
 - and* reform, 59, 62
 - and* the United States, 54, 64
- security zones, 72
- self-censorship, 48, 54
- Seynes, Philippe de, 23, 45, 46
- Slovenia, 63
- sociological approach, 24, 69
- South America, 53
- Southern Africa Development Community (SADC), 55
- sovereignty, 52
- staff, 16, 19, 24, 62; *see also* international civil service *and* UN System Staff College
 - directors, 26
 - problems, 21, 23
 - recruitment project, 27
 - report of, 26
 - training, 20, 24
- Stanovnik, Janez, 63
- Study of the United Nations Development System, A* (Jackson report), 32-34; *see also* Robert Jackson
- Switzerland, 71
- Thant, U, 62-63, 66-67
- Thatcher Margaret, 47
- Third World, 23
- Tocqueville, Alexis de, 65
- Trémeau, François, 22
- Tokyo, Japan 55
- Turin, Italy, 22, 38
- United Kingdom (UK), 27, 70
- UN Charter, 50, 60-61
- UN Children's Fund (UNICEF), 13-14, 19, 41-42
 - and* education, 45
- UN Conference on Trade and Development (UNCTAD), 23, 50, 52, 54
- UN Department of Economic and Social Affairs, 37, 52
- UN Department of Politics and Decolonization, 31
- UN Department of Public Information, 51
- UN Development Assistance Framework, 32, 44
- UN Development Programme (UNDP), 14, 42-43, 50, 54
- UN Division for Public Administration, 28
- UN Economic Commission for Africa (ECA), 48
- UN Economic Commission for Europe (ECE), 34-35, 41, 50
- UN Economic Commission for Latin America (ECLA), 16, 49, 50

- UN Economic and Social Council (ECOSOC), 4, 33, 46
- UN Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 16
 - and* its inefficacy, 23, 42-43, 45
 - and* lack of funds, 44
 - and* Pérez de Cuéllar, 62
 - and* problems of structure, 18
- UN General Assembly, 30, 34, 38, 57
 - and* Fifth Committee, 19-20, 28, 36
- UN Human Rights Commission, 51
- UN Institute for Training and Research (UNITAR), 21, 22, 24
- UN Intellectual History Project, 50, 73
 - and* ideas, 73
- UN Office of Internal Oversight Services, 40
- UN Population Fund (UNFPA), 42
- UN Relief and Works Agency (UNRWA), 29
- UN Research Institute for Social Development (UNRISD), 23, 50, 54
- UN secretariat, 10, 12-13, 15, 21, 28-29, 35, 37, 42, 44, 46, 49, 53, 58, 61, 66, 71; *see also* staff
 - and* cooperation agreements, 46
 - inefficacy of, 22-23, 31, 33, 34, 36, 47-48, 57, 72
 - origins of, 6
 - publications of, 13, 38
 - recruitment for, 11, 16, 19, 20, 25, 29, 39
 - structural problems of, 16-17, 28, 26, 27, 55, 40-41, 50-52, 66, 72
 - third generation of, 59-60
- UN System Staff College, 24-25
 - and* objectives, 22
 - and* Program, Planning and Budgeting System, 28-29
 - and* sociological approach to development problems, 69
 - and* UNITAR, 21
- United States (U.S.), 26, 31, 64
 - Accounting Office, 38
 - and* UN relations, 34, 54, 58, 65, 69
 - and* Security Council, 62
 - Department of State, 36
- Védrine, Hubert, 72
- Vichy, France, 2
- Vietnam, 31
- Vietnam War, 31, 63
- Virally, Michel, 21
- Waldheim, Kurt, 30
- War against Iraq, 41
- Washington, United States, 48
- Wolfensohn, James, 51, 68
- World Bank, 23-24, 44, 51, 61-62
 - report of, 51
- world conferences, 67
- World Food Programme (WFP), 18, 41-43
- World Health Organization (WHO), 13
- Yugoslavia, 63
- Zemin, Jian, 57