



Assemblée générale

Distr.
GENERALE

A/46/327
29 juillet 1991
FRANCAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarante-sixième session
Points 107 et 114 de l'ordre du jour
provisoire*

EXAMEN DE L'EFFICACITE DU FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF
ET FINANCIER DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

CORPS COMMUN D'INSPECTION

Rapport sur l'évolution du Service consultatif de gestion
de l'Organisation des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection, intitulé "Rapport sur l'évolution du Service consultatif de gestion de l'Organisation des Nations Unies" (JIU/REP/91/4).

* A/46/150.

ANNEXE

JIU/REP/91/4
Genève, juin 1991

RAPPORT SUR L'EVOLUTION DU SERVICE CONSULTATIF DE GESTION
DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES

Etabli par

Norman Williams
Corps commun d'inspection

TABLE DES MATIERES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
INTRODUCTION		3
I. LES PREMIERES ANNEES	1 - 8	4
II. REGROUPEMENTS STRUCTURELS SUCCESSIFS ET REDUCTIONS DE PERSONNEL	9 - 20	6
III. RENFORCEMENT DU SERVICE	21 - 26	9
IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	27 - 33	12
Annexes		15

INTRODUCTION

Le présent rapport rend compte d'un examen du Service consultatif de gestion de l'Organisation des Nations Unies, compte tenu d'un rapport antérieur du Corps commun d'inspection sur les services de gestion dans le système des Nations Unies et par référence à la résolution 31/94 C, dans laquelle l'Assemblée générale a clairement énoncé le mandat d'un Service de gestion administrative chargé de contrôler l'administration et la gestion de l'Organisation.

Depuis un certain temps, le Service n'a pas la possibilité de fonctionner comme l'envisageait l'Assemblée générale à l'origine. Au lieu de demeurer une entité indépendante, il a été fusionné avec d'autres unités administratives et rattaché à divers services avec lesquels il n'avait parfois aucun rapport. Cette situation lui a fait perdre ses ressources et la considération dont il aurait dû jouir, et il a été ainsi dépossédé du rôle de premier plan qu'une unité administrative de cette nature devrait jouer à l'Organisation. Si l'on veut que le Service s'acquitte du rôle important qu'il doit jouer, un certain nombre de changements s'imposent. Ces changements font l'objet d'une série de recommandations, formulées dans le présent rapport.

I. LES PREMIERES ANNEES

1. En 1981, le Corps commun d'inspection a établi un rapport sur les services de gestion aux Nations Unies ^{1/}. Il convient, dans le présent rapport, d'examiner l'évolution, depuis une dizaine d'années, de l'un de ces services, le Service consultatif de gestion de l'Organisation des Nations Unies. Outre qu'il constitue la suite normale d'un rapport antérieur, le présent rapport répond ainsi à la recommandation 31 du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau chargé d'examiner l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies (Groupe des Dix-Huit), qui est ainsi libellée : "Le Service de gestion administrative, qui a pour fonction de donner des conseils sur les techniques de gestion et d'évaluer les structures administratives et les carences de gestion, n'a qu'une utilité marginale et devrait être supprimé." (A/41/49, par. 44).

2. Dans le premier paragraphe du rapport antérieur, les auteurs avaient déclaré : "On peut affirmer que les Nations Unies sont le système le plus complexe du monde. Il faut que leurs organismes, pour être efficaces, réfléchissent constamment à leur action, à la manière de la conduire et aux possibilités de l'améliorer". Cette affirmation n'a rien perdu aujourd'hui de sa vérité et de sa validité.

3. Dans le secteur public comme dans le secteur privé, les organismes soucieux de leur avenir et qui entendent continuer à jouer un rôle de premier plan ont recours à des mécanismes divers pour aider leurs cadres supérieurs à s'acquitter de leur principale responsabilité, qui est de guider efficacement le fonctionnement de leur département. Parmi ces mécanismes institutionnels, les services de gestion ont fait, au fil des ans, la preuve de leur efficacité. Indépendants sur le plan des idées et des perspectives, relevant directement, le plus souvent, du chef de l'organisation, ces services, investis du rôle d'agents novateurs, ont pour mission de susciter des changements propres à accroître l'efficacité des activités, sans pour autant porter atteinte au moral des employés.

4. Dans le rapport antérieur, les inspecteurs avaient constaté que la plupart des organismes du système des Nations Unies avaient créé des services de gestion mais n'accordaient, paradoxalement, qu'un rang de priorité peu élevé à l'amélioration de la gestion. Cela est vrai aussi de l'Organisation des Nations Unies.

5. A l'ONU, un service de cette nature - le Service de gestion administrative - a été créé par le Secrétaire général en 1969, pour donner suite à une proposition formulée par le CCQAB dans le cadre de l'examen des prévisions budgétaires pour cet exercice. Le Service a d'abord fonctionné à la façon d'un groupe spécial d'experts chargé de conseiller le Secrétaire général en matière d'utilisation des ressources humaines, et d'effectuer des

^{1/} JIU/REP/81/3, A/36/296.

enquêtes, des études d'organisation et des analyses de systèmes au Secrétariat 2/. Le chef du Service devait faire rapport au CCQAB et à la Cinquième Commission par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint au Département de l'administration et de la gestion. Les études relatives aux ressources humaines, qui se sont poursuivies pendant la première partie des années 70, constituaient alors la tâche principale du Service.

6. Dans son rapport à la Cinquième Commission (A/C.5/31/6), le Secrétaire général, répondant aux préoccupations exprimées par la Cinquième Commission qui s'inquiétait de savoir si le Service de gestion administrative était utilisé au maximum de ses capacités et si l'application de ses recommandations retenait suffisamment l'attention, a déclaré que le taux d'application des recommandations du Service variait considérablement d'un projet à l'autre. Au cours de l'examen de ce rapport, le CCQAB et la Cinquième Commission se sont de nouveau déclarés peu satisfaits de la suite donnée aux recommandations du Service, et fermement convaincus qu'il fallait renforcer le Service, notamment en veillant à ce que ses effectifs soient composés d'un petit groupe de personnes possédant les plus hautes compétences techniques en matière de gestion, qui pourraient faire appel au concours de spécialistes du Secrétariat ou de l'extérieur dans des domaines particuliers. De plus, on a estimé que, pour s'acquitter efficacement de son mandat, le Service de gestion administrative devait jouir de l'indépendance indispensable à l'exercice de ses fonctions et qu'il faudrait montrer très clairement au personnel, à tous les niveaux, que les efforts tendant à améliorer la gestion bénéficiaient du plein appui du Secrétaire général.

7. L'examen de ces recommandations par la Cinquième Commission a conduit l'Assemblée générale à adopter la résolution 31/94 C (voir annexe I du présent rapport).

8. Lorsqu'en 1977 ont été entreprises deux nouvelles tâches, à savoir la révision du Manuel relatif à l'organisation du Secrétariat et un programme de gestion des formulaires, il semble que l'accent ait été mis davantage sur le rôle du Service en tant qu'unité fonctionnelle, que sur son rôle d'organe consultatif.

2/ ST/ADM/SER.A/1336, du 10 juin 1969.

II. REGROUPEMENTS STRUCTURELS SUCCESSIFS ET REDUCTIONS DE PERSONNEL

9. Les fonctions du Service de gestion administrative sont décrites dans le document ST/SGB/Organisation, section P (1V)/Rev.1 (voir annexe II du présent rapport). Dans ce document, publié par le Secrétaire général en application de la résolution 31/94 C de l'Assemblée générale, un rôle capital est attribué au Service en tant qu'unité essentiellement chargée d'améliorer la gestion dans l'ensemble du Secrétariat. Cette description ne contient toutefois aucune référence au très important alinéa e) du paragraphe 1 de la résolution 31/94 C, où sont définies les modalités selon lesquelles le Service devait présenter chaque année au CCQAB des informations sur ses activités. Il est curieux de constater que l'année même où les attributions du Service ont été définies et promulguées (1977), le Secrétaire général a recommandé à l'Assemblée générale la fusion du Service de gestion administrative et du Service de vérification intérieure des comptes en un seul "Service de vérification intérieure des comptes et d'amélioration de la gestion". Malgré l'intérêt que pouvait présenter cette proposition, l'Assemblée générale ne l'a pas acceptée et a décidé de maintenir le Service de gestion administrative en tant qu'unité séparée, réaffirmant ainsi sa conviction que le Service de gestion administrative devait demeurer une entité de gestion indépendante, dotée de son propre mandat bien précis et tenue de lui rendre compte de ses travaux par l'intermédiaire du CCQAB.

10. De toute évidence, le Secrétaire général ne semble pas partager les vues initiales de l'Assemblée générale à cet égard puisque, par la suite, à deux reprises, il s'est efforcé, par les voies officielles, de minimiser le rôle et l'importance du Service de gestion administrative.

11. En 1985, dans un rapport à l'Assemblée générale sur le projet de réorganisation au sein du Département de l'administration et de la gestion 3/, le Secrétaire général a déclaré qu'il avait l'intention de fusionner le Service de gestion administrative et la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information pour former une nouvelle division des services de gestion relevant directement du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. Le but était, semble-t-il, de créer un lien entre les services appliquant les techniques nouvelles. L'Assemblée générale a pris note de cette proposition à laquelle il a été donné suite en 1986. Le Service de gestion administrative a alors pris le nom de "Service consultatif de gestion".

12. Le 23 avril 1986, la création d'une nouvelle unité administrative, la Division des services de gestion (qui regroupait le Service de gestion administrative et la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information) a été annoncée dans un mémorandum interne adressé par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, aux

3/ A/C.5/40/60, du 3 décembre 1985.

fonctionnaires de rang supérieur du Département. Le nouveau rattachement et le nouveau mandat du Service consultatif de gestion n'ont toutefois pas été officiellement annoncés. Pour combler cette lacune, c'est le Secrétariat qui s'est chargé d'annoncer ces changements.

13. Cette union, considérée comme un remaniement interne visant à améliorer la gestion et qui devait avoir pour effet de renforcer l'efficacité de l'ensemble de l'Organisation, a été de courte durée. Quelques mois plus tard, en 1986, le Groupe des Dix-Huit a recommandé à l'Assemblée générale de supprimer le Service consultatif de gestion, dans les termes cités au paragraphe 1 du présent rapport.

14. Le Secrétaire général a toutefois décidé de maintenir le Service consultatif de gestion et a déclaré, dans son rapport au Comité du programme et de la coordination sur l'application des recommandations du Groupe des Dix-Huit que, "compte tenu ... de la nécessité de maintenir un petit service interne de conseil en gestion ayant pour fonction de faciliter la rationalisation du Secrétariat et l'amélioration de son efficacité, le Service de gestion administrative [serait] désormais placé sous l'autorité directe du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion" 4/.

15. A peine l'encre avait-elle séché, et nonobstant les déclarations antérieures du Secrétaire général évoquant la nécessité de simplifier les communications pour assurer le maximum d'efficacité, un communiqué de presse relatif à la récente réorganisation du Département de l'administration et de la gestion a annoncé que l'unité à laquelle appartenait le Service de gestion administrative/Service consultatif de gestion relèverait, à compter du 23 juillet 1987, du Contrôleur 5/.

16. Un an plus tard, un nouveau changement d'organisation est intervenu. Dans le cadre de la réorganisation et de la rationalisation du Département de l'administration et de la gestion, une nouvelle Division des services d'évaluation et de gestion a été créée au sein du Bureau de la planification des programmes, du budget et des finances; le Service consultatif de gestion faisait partie de cette division. Le chef du Service consultatif de gestion relève, par l'intermédiaire du Directeur de la Division, du Sous-Secrétaire général, lequel, à son tour, relève du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion.

17. Sur le plan institutionnel, le Service de gestion administrative/Service consultatif de gestion est passé par toute une série de transformations dont chacune était censée accroître l'efficacité ou faciliter les communications.

4/ A/42/234 du 23 avril 1987.

5/ SG/A/386.

Les faits montrent qu'en réalité ces changements structurels et hiérarchiques ont souvent été motivés par des raisons étrangères à "l'amélioration de l'efficacité" recommandée par l'inspecteur, et s'expliquent surtout par la perte d'identité et de raison d'être du Service, l'absence d'un mandat précis et, surtout, les fréquents changements dans la hiérarchie dont dépend le Service (depuis 1987, 2 secrétaires généraux adjoints, 2 sous-secrétaires généraux, 4 D-2 et 4 D-1 se sont succédé, souvent pour de courtes durées, à la tête du Service).

18. Déjà malmené sur le plan institutionnel, le Service a fait l'objet de réductions de personnel. Depuis une dizaine d'années, il a perdu quatre postes d'administrateur et autant de postes d'agent des services généraux, comme indiqué ci-après :

<u>Période</u>	<u>Administrateurs</u>	<u>Agents des services généraux</u>
1976-1983	11	9
1984-1985	9	7
1986-1987	8	7
1988 jusqu'à aujourd'hui	7	5

Les quatre postes d'administrateur en question étaient les suivants : 1 poste D-2 (transféré au Bureau du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion), 1 poste D-1 (transféré, avec son titulaire, à la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information), 1 poste P-5 (transféré au Bureau du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion) et 1 poste P-3 qui a été supprimé par suite de la crise financière. En outre, 1 poste P-4 a été échangé contre 1 poste P-3. Tout cela représente une réduction de personnel de près de 40 %, touchant essentiellement des postes de niveau supérieur.

19. Le rendement du Service s'est ressenti de cette érosion des ressources et de cette perte de confiance, ce qui explique sans doute la recommandation du Groupe des Dix-Huit citée plus haut. Cependant, le rôle que le Service peut et doit jouer est trop important pour que l'idée de le supprimer soit retenue.

20. Au fil des années, le Service de gestion administrative/Service consultatif de gestion a contribué efficacement à introduire diverses améliorations d'ordre fonctionnel et structurel au Secrétariat. Outre les domaines d'étude mentionnés au paragraphe 5 ci-dessus, le Service a aidé les départements à analyser l'organisation de leurs bureaux, à définir l'ordre de priorité de leurs programmes et à déceler les doubles emplois. L'inspecteur n'a pas analysé en détail les activités du Service mais il a retiré de son examen l'impression que des améliorations étaient possibles, comme c'est presque toujours le cas. Toutefois, ce qui lui paraît infiniment plus important que de savoir si le fonctionnement actuel du Service répond ou non à une norme acceptable d'efficacité, c'est la mission du Service. Cette mission, définie dans la résolution 31/94 C, transcende toutes les difficultés, tant à court terme qu'à long terme. Elle est, sans aucun doute, plus importante aujourd'hui qu'il y a 20 ans, et elle doit se poursuivre.

III. RENFORCEMENT DU SERVICE

21. Dans le plan à moyen terme pour la période 1992-1997 6/, les tâches du Service sont définies comme suit dans leurs grandes lignes :

a) Fournir des conseils de gestion aux bureaux et départements en s'attachant particulièrement à accroître leur efficacité, et les aider à remédier plus rapidement et plus efficacement aux problèmes de gestion relevés, entre autres, par l'Assemblée générale, le CCQAB, le CPC, le Corps commun d'inspection et les vérificateurs externes et internes des comptes;

b) Fournir des services d'appui au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion pour la publication des instructions administratives, la mise à jour du Manuel relatif à l'organisation du Secrétariat, et la gestion des formulaires utilisés par le Secrétariat et leur élaboration.

22. Les activités du Service consultatif de gestion telles qu'elles sont menées à l'heure actuelle peuvent se résumer comme suit :

a) Conseils de gestion, visant notamment :

i) A améliorer et rationaliser l'organisation des unités administratives;

ii) A fixer des normes d'efficacité et de rendement;

iii) A simplifier les pratiques et procédures administratives courantes;

b) Tâches de contrôle :

i) Contrôle du système de publication des textes administratifs (circulaires du Secrétaire général, instructions administratives et autres circulaires);

ii) Gestion et contrôle de l'utilisation des formulaires administratifs (nouveaux formulaires, révisions, nouveaux tirages, réimpressions);

iii) Mise à jour du Manuel relatif à l'organisation du Secrétariat.

23. Les tâches de "contrôle" mentionnées ci-dessus, si elles ont une certaine importance, ne sont cependant pas, de l'avis de l'inspecteur, la raison d'être d'un service de gestion qui doit agir "en phase" avec les orientations indiquées par les dirigeants de l'organisation. Pour ce faire, il doit rester en permanence à l'écoute des divers départements au service desquels il a été créé, il doit parvenir à comprendre pleinement leurs problèmes, et il doit être capable de suggérer, sinon une solution, du moins les moyens d'y parvenir.

6/ A/45/6, par. 42.49 c) et 42.49 d).

Les meilleurs conseils ne sont pas nécessairement ni exclusivement présentés sous la forme d'un rapport écrit. Lorsque le Service lui-même ne dispose pas des connaissances requises pour résoudre tel ou tel problème, il devrait être en mesure d'indiquer d'autres sources de compétences, et il devrait être pleinement associé à la conduite des consultations demandées à des spécialistes de l'extérieur. A cet égard, l'inspecteur a été stupéfait en apprenant que le Service consultatif de gestion n'est jamais, ou très rarement, associé aux études de gestion demandées par les départements. La règle devrait être que le Service soit associé à toutes les études de gestion qui doivent être effectuées, et ce dès le début, notamment dès le stade de la définition des modalités et des objectifs de l'étude.

24. Le Service consultatif de gestion devrait jouer un rôle plus actif pour déceler les problèmes ayant trait à la gestion, en agissant soit indépendamment, soit en coopération avec les départements et avec les vérificateurs internes et externes des comptes. Il pourrait aussi agir en liaison plus étroite avec le Corps commun d'inspection, en ce sens qu'il pourrait surveiller dans l'ensemble de l'Organisation les anomalies signalées par le CCI et la suite donnée aux recommandations de ce dernier. Mais surtout, le Service consultatif de gestion devrait mettre au point son programme de travail biennal qui serait soumis pour examen et observations au CCQAB avant d'être incorporé dans le budget-programme. Il faudrait sans doute, selon les circonstances, remanier chaque année le programme de travail de façon, notamment, à ce que le Service joue un rôle beaucoup plus actif et novateur en matière de gestion, au lieu d'agir en second, voire de rester passif.

25. Dans le chapitre précédent, il a été indiqué que le Service consultatif de gestion avait perdu quatre postes d'administrateur et quatre postes d'agent des services généraux. A moins d'impossibilité, les effectifs que le Service a perdus devraient lui être restitués moyennant des nominations à des postes de rang supérieur. Faute de voir ses effectifs renforcés et complétés, le Service serait dans l'incapacité de s'acquitter de la fonction que lui a assignée à l'origine l'Assemblée générale et de jouer le rôle actif évoqué plus haut. De plus, il semble hautement improbable que le Service puisse venir à bout du programme de travail ambitieux qu'il s'est fixé en 1991 (voir annexe III). S'il s'avère impossible de restituer au Service ses effectifs d'administrateurs au complet, il faudrait alors utiliser beaucoup plus les compétences internes dont dispose l'Organisation, soit de façon formelle (affectations à plein temps à des études spéciales), soit plus librement, par exemple, dans le cadre de séances de brainstorming. Quoi qu'il en soit, l'inspecteur estime indispensable d'engager un ingénieur de haut niveau, possédant un diplôme et une expérience pratique dans le domaine de la gestion des affaires, et un bon analyste de systèmes.

26. En ce qui concerne les priorités, il est possible que le Service et ses clients trouvent plus satisfaisant de s'attacher à résoudre les problèmes particuliers qui se posent à telle ou telle unité administrative, mais la maigre base de ressources dont dispose le Service n'est pas suffisante pour lui permettre de recourir trop largement à ce système, encore que l'inspecteur

demeure convaincu que les ressources existantes pourraient être plus avantageusement utilisées si on les concentrait sur l'application d'un programme bien conçu et approuvé d'avance. Si l'on ne remédie pas à l'insuffisance des ressources, il faudra s'en tenir à des travaux de caractère plus général et normatif comme, par exemple :

- La fourniture de services consultatifs sur des questions concernant les principes généraux et les principales techniques de gestion;
- L'élaboration de normes de productivité;
- La définition des besoins en personnel;
- L'analyse et l'examen des structures administratives;
- La rationalisation des politiques et des pratiques administratives.

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

27. Pour fonctionner efficacement, un organisme aussi vaste et complexe que l'Organisation des Nations Unies doit garder en permanence à l'étude ses activités courantes en matière de gestion. C'est parce qu'elle en était convaincue que l'Assemblée générale, sur la base d'une recommandation du CCQAB, a approuvé, en créant le Service de gestion administrative, le rôle que devait jouer "un mécanisme central interne compétent, doté du mandat nécessaire et bénéficiant de l'appui maximal du Secrétaire général" et chargé d'exécuter un programme efficace et suivi d'amélioration de la gestion.

28. Au sujet de la recommandation 31 dans laquelle le Groupe des Dix-Huit demandait la suppression du Service consultatif de gestion, le Secrétaire général a réaffirmé sans ambiguïté l'importance du rôle que ce service était appelé à jouer, en déclarant "qu'il ressortait d'un examen approfondi de la question que ce service ne pourrait être supprimé sans que les travaux du Département de l'administration et de la gestion en souffrent" 7/, et il a confirmé par la suite 8/ que le Service avait exécuté des tâches particulièrement importantes pendant la période considérée et continuait à le faire. Néanmoins, en dépit de ces déclarations, le Service consultatif de gestion n'est pas utilisé comme l'avait envisagé l'Assemblée générale il y a une vingtaine d'années. Pour mieux répondre à son objectif initial, le Service doit avant tout occuper, dans la structure administrative, une position qui lui permette d'exercer en toute indépendance sa liberté de pensée et d'action. La position idéale serait celle qui, comme dans la plupart des organisations, lui donnerait directement accès au chef de l'Organisation, à savoir le Secrétaire général lui-même. Cependant, compte tenu de la nature complexe de l'ONU et des tâches déjà très lourdes qui incombent à son chef, cette relation directe n'est sans doute pas possible en pratique, à moins que le Secrétaire général ne l'accepte à titre personnel. Il faut donc se contenter d'une solution moins idéale : le Service consultatif de gestion devrait relever directement du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion.

29. A l'heure actuelle, le Service fait partie du Bureau de la planification des programmes, du budget et des finances, placé sous la direction du Contrôleur. Il n'y est pas à sa place, pas plus qu'il n'était à sa place lorsqu'il relevait de la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes d'information. Sa mission déborde largement le cadre étroit des tâches de contrôle à l'ONU et il doit avoir toute la liberté d'action dont il a besoin pour identifier, approfondir et résoudre des problèmes de gestion. Il faudrait donc rendre au Service son statut d'entité indépendante et le doter des effectifs et des pouvoirs qui lui sont indispensables pour qu'il puisse s'acquitter du mandat qui lui est assigné dans la résolution 31/94 C. Il devrait en outre bénéficier du soutien exprès et sans réserve du Secrétaire général.

7/ A/45/226, par. 132.

8/ A/43/286 et Corr.1, par. 57 et 58.

30. Depuis un certain temps, il semble que le Service consultatif de gestion ait perdu la confiance des départements et des autres entités administratives qu'il doit aider à mettre leurs affaires en ordre. Sa réputation semble aussi s'être ternie au sein même du Département de l'administration et de la gestion. Cela est dû, dans une mesure non négligeable, à la façon dont le Service a été tenu à l'écart et traité comme une dépendance d'autres services dont les fonctions étaient incompatibles avec les siennes. Cela est dû également à la réduction de ses effectifs alors même que se multiplient les appels en faveur d'une plus grande efficacité.

31. Bien que les chefs de département soient les principaux responsables du fonctionnement efficace et sans heurt de leurs services, la part de responsabilité qui incombe au Service à cet égard est encore si lourde que les ressources dont il dispose actuellement, et celles qu'il pourrait raisonnablement espérer, en ces temps de restrictions budgétaires, d'une éventuelle augmentation, sont à peine suffisantes pour lui permettre de satisfaire tous ses clients potentiels, au nombre desquels figurent les commissions économiques régionales, la CNUCED et le HCR. Le Service devra donc limiter le nombre d'études spécifiques ayant trait à l'amélioration de la gestion des départements pour s'orienter vers des travaux de caractère plus normatif, tels que :

1. La simplification des procédures et la mise au point de méthodes plus rentables pour l'exécution des tâches;
2. La mise au point de normes de répartition du travail;
3. La délimitation des pouvoirs et des responsabilités et l'élimination des chevauchements et des doubles emplois;
4. L'utilisation rationnelle et efficace des ressources humaines disponibles.

32. Compte tenu de ce qui précède, les Etats Membres pourraient, après avoir examiné le présent rapport :

- i) Réaffirmer le mandat énoncé dans la résolution 31/94 C et, si nécessaire, le renforcer de façon à donner plus de vigueur au Service consultatif de gestion et à mieux assurer son indépendance. (RECOMMANDATION 1)
- ii) Autoriser le rétablissement ou le transfert au Service de quatre postes d'administrateur de rang supérieur. (RECOMMANDATION 2)

33. Le Secrétaire général devrait, pour sa part :

- i) Veiller à ce que le Service consultatif de gestion élabore un programme de travail biennal qui serait soumis par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion au CCQAB pour examen et observations, avant d'être incorporé dans le budget-programme de l'exercice biennal. (RECOMMANDATION 3)

- ii) Présenter tous les deux ans à l'Assemblée générale un rapport analytique sur les travaux du Service, mettant en relief les résultats obtenus. (RECOMMANDATION 4)

- iii) Faire en sorte que le Service agisse en collaboration plus étroite avec les services consultatifs de gestion des autres organismes du système des Nations Unies, ainsi qu'avec le Corps commun d'inspection et les vérificateurs externes et internes des comptes. (RECOMMANDATION 5)

- iv) Veiller à ce que le Service soit étroitement associé à toutes les consultations portant sur l'examen des problèmes de gestion administrative. (RECOMMANDATION 6)

- v) Faire en sorte que le Service relève directement du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion. (RECOMMANDATION 7)

Annexe I

Résolution 31/94 C

Coordination administrative et budgétaire entre l'Organisation
des Nations Unies et les institutions spécialisées ainsi que
l'Agence internationale de l'énergie atomique

C

L'Assemblée générale,

Prenant acte avec satisfaction du rapport du Secrétaire général 52/ sur la suite donnée aux recommandations du Service de gestion administrative et du rapport y relatif du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires 53/.

Convaincue qu'un programme efficace et suivi d'amélioration de la gestion est essentiel pour le fonctionnement rationnel et économique de l'Organisation et qu'il faut pour cela un mécanisme central interne compétent, doté du mandat nécessaire et bénéficiant de l'appui maximal du Secrétaire général,

Notant l'opinion du Secrétaire général selon laquelle, bien qu'un "résultat assez satisfaisant" 54/ ait été obtenu dans l'application des recommandations formulées dans le passé par le Service de gestion administrative, d'autres mesures doivent être prises dans tout le Secrétariat pour obtenir de meilleurs résultats des efforts visant à améliorer la gestion.

Notant également la déclaration faite à ce sujet à la Cinquième Commission par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, en particulier le paragraphe 17 du compte rendu analytique contenant ladite déclaration 55/.

Approuvant les observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires aux paragraphes 12 à 19 de son rapport, en particulier au paragraphe 14,

1. Prie le Secrétaire général :

a) De donner effet sans tarder aux mesures indiquées au paragraphe 67 de son rapport 52/;

52/ A/C.5/31/6.

53/ Documents officiels de l'Assemblée générale, trente et unième session, Supplément No 8 (A/31/8 et Add.1 à 26), document A/31/8/Add.5.

54/ A/C.5/31/6, par. 64.

55/ Documents officiels de l'Assemblée générale, trente et unième session, Cinquième Commission, 24e séance; et ibid., Cinquième Commission, Fascicule de session, rectificatif.

b) De renforcer le rôle et les fonctions actuels du Service de gestion administrative :

- i) En autorisant le Service à définir les problèmes qui se posent en matière de gestion ou les domaines dans lesquels celle-ci doit être améliorée, à les examiner et à présenter des rapports à leur sujet contenant des recommandations précises quant aux mesures à prendre;
- ii) En examinant ces rapports et recommandations lorsqu'il les recevra et en prenant les mesures voulues pour que les services et départements intéressés appliquent promptement et effectivement les recommandations qu'il aura approuvées;
- iii) En donnant au Service le pouvoir de suivre l'application des recommandations approuvées par le Secrétaire général et, le cas échéant, d'apporter son concours à cette fin;
- iv) En demandant aux services ou départements intéressés de lui faire rapport tous les six mois sur les progrès réalisés dans l'application des recommandations approuvées, ainsi que sur tous les problèmes et difficultés rencontrés à cette occasion;

c) D'informer tout le personnel du Secrétariat du rôle et des fonctions révisés du Service de gestion administrative, ainsi que de l'appui sans réserve qu'il lui accorde, et de demander au personnel d'apporter au Service toute sa coopération et toute son aide;

d) De prêter une attention particulière à la question des effectifs du Service de gestion administrative, pour qu'il dispose en permanence d'un personnel possédant les plus hautes compétences techniques;

e) De présenter chaque année au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires un rapport succinct sur les projets d'amélioration de la gestion et sur les divers autres services consultatifs fournis par le Service de gestion administrative au cours des douze mois écoulés, ces rapports devant inclure également :

- i) Une liste complète des rapports et recommandations présentés au cours de l'année par le Service, avec mention des recommandations ou parties de recommandations qui n'ont pas été approuvées par le Secrétaire général;
- ii) Un résumé des rapports sur l'état de l'application des recommandations présentés au cours de l'année écoulée conformément au sous-alinéa iv de l'alinéa b) ci-dessus, ainsi qu'une évaluation par le Secrétaire général des avantages obtenus à cette date, ou escomptés pour l'avenir, du fait de l'application des recommandations approuvées faisant l'objet desdits rapports;

f) De veiller à ce que le projet de budget-programme, à compter de l'exercice biennal 1978-1979, fasse apparaître tous les avantages obtenus grâce aux efforts d'amélioration de la gestion mentionnés au sous-alinéa ii) de l'alinéa e) ci-dessus;

g) De faire rapport à l'Assemblée générale lors de sa trente-troisième session sur les résultats obtenus grâce à l'application des mesures mentionnées au paragraphe 67 de son rapport 52/ et des procédures énoncées dans la présente résolution;

2. Prie le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires :

a) D'appeler l'attention de l'Assemblée générale sur toute situation ou problème requérant son attention qui pourrait découler des rapports annuels mentionnés à l'alinéa e) du paragraphe 1 ci-dessus;

b) De présenter ses vues et recommandations sur le rapport du Secrétaire général prévu à l'alinéa g) du paragraphe 1 ci-dessus;

3. Décide d'examiner à sa trente-troisième session la question du contrôle de l'administration et de la gestion à l'Organisation des Nations Unies, en se fondant sur le rapport du Secrétaire général prévu à l'alinéa g) du paragraphe 1 ci-dessus et sur les vues et recommandations présentées à ce sujet par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

98e séance plénière
14 décembre 1976

Annexe II

Section P (IV)

SERVICE DE GESTION ADMINISTRATIVE

Attributions

Remplit au Secrétariat les fonctions d'un service de consultants en matière de gestion et, à ce titre :

Détermine les problèmes de gestion ou les secteurs dans lesquels il faut améliorer la gestion, examine ces problèmes et fait rapport à leur sujet au Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion et aux autres fonctionnaires compétents, en faisant des recommandations précises quant aux mesures à prendre;

Fait des enquêtes ou des études de gestion à la demande du Secrétaire général ou des chefs de départements ou services et en porte les résultats à l'attention des fonctionnaires compétents et à celle du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion;

Prête son concours et donne des conseils, sur leur demande, aux départements et services pour les aider dans leurs efforts d'amélioration de la gestion, en participant aux activités des groupes de travail, équipes spéciales, etc., qu'ils constituent;

Donne des avis et formule des observations sur les questions touchant les principes et techniques de gestion dont il est saisi par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion ou par les chefs de départements ou services;

Fait faire des études de productivité dans des services déterminés sur des types de travaux déterminés;

Surveille l'application des recommandations approuvées par le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, et aide, si besoin est, à les appliquer;

Aide, selon qu'il convient, la Division du budget à tenir compte dans le projet de budget-programme des avantages découlant de l'application de toutes les recommandations du Service de gestion administrative qui ont été approuvées;

Etablit et tient à jour le manuel relatif à l'organisation du Secrétariat et autorise les amendements à y apporter;

Revoit toutes les circulaires de politique générale, instructions administratives, manuels et autres circulaires, et en autorise la publication et la distribution;

Gère et contrôle l'utilisation des formules administratives standard;

Dans le cadre des attributions décrites ci-dessus, s'acquitte de toutes les tâches spéciales que le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion peut lui confier.

ST/SGB/Organization
Section P (IV)/Rev.1

Annexe III

PROGRAMME DE TRAVAIL DU SERVICE CONSULTATIF DE GESTION POUR 1991

Activité/projet	Client	Fonctionnaire chargé de l'étude	Calendrier des travaux	Etat d'avancement des travaux
I. Travaux en cours				
a) <u>Etudes relatives à l'organisation et à la gestion</u>				
1. Examen de l'organisation et des activités de la Division des publications du Département des services de conférence - Phase II	DCS	Olivero	Mai/juin	La phase I est achevée; la distribution doit être réexaminée.
2. Examen des activités d'information au Secrétariat	Département de l'information	Madarshahi/Kedir	D'avril à octobre	
3. Examen des centres d'information des Nations Unies	Département de l'information	Madarshahi	Durée non limitée	
4. Examen des systèmes et procédures de la Section des assurances		Klein	A partir de mars - durée non limitée	Les travaux sont en cours sur l'amélioration du formulaire à utiliser pour l'assurance médicale après la cessation de service.
5. Rapport du Secrétaire général sur les questions administratives, structurelles et autres, relatives à l'amélioration de l'efficacité de l'Organisation	Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion	Klee/Olivero		
6. Examen de la gestion du Bureau du Conseiller du personnel	Bureau de la gestion des ressources humaines	Olivero	Avril-mai	Début des travaux le 15 avril.
7. Projet relatif à l'évaluation du volume de travail	Contrôleur	Klein	De mars à juillet	
8. Examen de l'organisation du Département de l'administration et de la gestion	Département de l'administration et de la gestion	Madarshahi/Kedir	De janvier à mai	
9. Examen de l'organisation du Bureau du Secrétaire général adjoint aux affaires politiques, aux affaires de l'Assemblée générale et aux services de secrétariat	Bureau du Secrétaire général adjoint aux affaires politiques, aux affaires de l'Assemblée générale et aux services de secrétariat	Klee	Délai non fixé	

Activité/projet	Client	Fonctionnaire chargé de l'étude	Calendrier des travaux	Etat d'avancement des travaux
b) <u>Conseils en matière de gestion et conseils spéciaux</u>				
1. Conseils techniques relatifs au système d'appréciation du comportement professionnel	Bureau de la gestion des ressources humaines	Klee	En fonction des réunions	En cours.
2. Services de secrétariat pour le Comité d'examen des propositions des fonctionnaires	Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion	Olivero/Klein		En cours.
3. Etude sur l'utilisation des locaux (groupe de travail)	Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion	Olivero	Non encore programmé	
4. Equipe spéciale chargée du réseau local	Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion	Olivero	Délai non fixé	En cours.
5. Dépenses d'appui au titre des organismes du système des Nations Unies	Contrôleur	Olivero	Avril	
II. <u>Autres projets et services complémentaires qui pourront s'ajouter au programme de travail en 1991</u>				
1. Etude d'organisation en vue du renforcement du dispositif de l'ONU pour la lutte contre l'abus des drogues et du renforcement de l'Office des Nations Unies à Vienne				
2. Etude complémentaire sur les services linguistiques à la CEA				
3. Etude complémentaire relative au HCR				
4. Etude des besoins en personnel du Corps commun d'inspection				
5. Etude de l'organisation de la CEPALC				

Activité/projet	Client	Fonctionnaire chargé de l'étude	Observations	
III. Tâches permanentes				
1. Manuel relatif à l'organisation du Secrétariat	SGA à l'administration et à la gestion, et autres départements et bureaux du Secrétariat	Klee	Cabinet du Secrétaire général	- Projet soumis en 1987.
			Directeur général au développement et à la coopération économique internationale	- Un nouveau projet est attendu.
			Bureau du Secrétaire général adjoint aux affaires politiques, aux affaires de l'Assemblée générale et aux services de secrétariat	- Une demande d'examen de l'organisation du Bureau est attendue.
			Bureau des affaires maritimes et du droit de la mer	- Des directives ont été envoyées au Bureau des affaires maritimes et du droit de la mer pour l'élaboration du Bulletin du Secrétaire général.
		Klein	Département des affaires politiques et des affaires du Conseil de sécurité	- Dans l'attente de l'approbation du Bureau du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion.
			Département des services de conférence	- Dans l'attente des observations et d'un nouveau projet concernant la Division des publications du Département.
		Olivero	Département de la coopération technique pour le développement	- Un projet a été mis au point. Des précisions sont nécessaires sur un certain point.
		Klee	Centre des Nations Unies sur les sociétés transnationales	- Un projet a été reçu.
			Comité de la science et de la technique au service du développement	- Un projet a été demandé.
		Klein	CEA	- Dans l'attente de l'approbation de la CEA pour le projet définitif.
			CEPALC	- Dans l'attente de l'approbation de la CEPALC pour le projet définitif.
		Olivero	CEE	- Un projet a été demandé.
			CEPALC	- Un projet a été envoyé à la CEPALC.
			CESAO	- Un projet a été envoyé à la CESAO; les travaux ont été suspendus en raison de la crise.
	CNUCED	- Travaux en suspens.		
	PNUE	- Un projet a été envoyé au PNUE pour observations.		

Activité/projet	Client	Fonctionnaire chargé de l'étude	Observations	
		Kedir	CNUEH Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe HCR	- Un projet a été reçu. - Projet envoyé au Bureau du Coordonnateur pour approbation. - Un projet reçu, mais encore incomplet.
		Madarshahi	Conseil mondial de l'alimentation Département de l'administration et de la gestion : - Bureau des services généraux - Bureau de la planification des programmes, du budget et des finances - Bureau de la gestion des ressources humaines - Division de vérification interne des comptes	- Un projet a été demandé. - Un projet a été reçu. - Un projet a été reçu, en cours de révision. - Dans l'attente de l'approbation du Sous-Secrétaire général pour le projet définitif. - Un projet a été reçu.
		Kedir	Département des affaires économiques et sociales internationales	- Dans l'attente d'un nouveau projet.
		Madarshahi	Office des Nations Unies à Genève	- Un nouveau projet a été demandé.
		Klein	Office des Nations Unies à Vienne	- Des contacts ont été pris par l'intermédiaire du Bureau de liaison et une nouvelle structure sera prête en juin 1991.
2. Publication de circulaires et instructions administratives	SGA à l'administration et à la gestion, et autres départements et bureaux du Secrétariat	Nolan	ST/SGB : _____ ST/AI : _____ ST/IC : _____	
3. Gestion des formulaires		Kilfoil	Réimpressions : _____ Révisions : _____ Nouveaux formulaires : _____	
